

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



- Переговоры как образ мышления и жизни**
- Этапы переговорного процесса**
- Типичные модели поведения на переговорах**
- Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления**
- Наиболее распространенные виды переговоров**

Модель проведения деловых переговоров



ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

план переговоров

- **место, дата и время встречи;**
- **состав участников;**
- **вопросы для обсуждения;**
- **альтернативы на случай контрпредложений;**
- **ответственный за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);**
- **ответственный за встречу и проводы представителя другой стороны;**
- **ответственный за организацию угощения в ходе переговоров;**
- **ответственный за организацию и проведение приема после переговоров.**

**Предметом переговоров
является список
взаимопринятых
предложений из пакетов
предложений участников
переговорного процесса**

**Интересы - это
неуловимые мотивы, которые
приводят вас к принятию
позиции.**

**Это реальные цели,
потребности или желания,
которые находятся за тем, что
вы говорите, хотите или
желаете сделать**

Позиция -

**сформулированное одной
стороной и принятое другой
стороной предложение
(система предложений) о
распространении влияния в
зоне конфликта**

Требования к формулировке позиции

- 1) Позиция должна быть сформулирована ясно и четко**
- 2) Основные положения позиции должны быть сформулированы однозначно**
- 3) Формулировка позиции должна избегать образности**
- 4) Позиция должна формулироваться предельно лаконично**

Требования к формулировке позиции (продолжение)

- 5) Формулировка позиции не должна содержать условных предложений**
- 6) Позиция должна излагаться конкретно и избегать абстрактных определений**
- 7) Формулировка позиции не должна содержать противоречия или самоотрицания**

**В качестве результатов
переговоров могут
выступать самые разные
акты. Однако в первую
очередь это ДОГОВОР**

Виды договоров

Договор - это правовой акт, который устанавливает права и обязанности сторон

Конвенция - это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования; обычно оформляются как правовое соглашение

Соглашение - это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок

Виды договоров (продолжение)

Протокол фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора

Протокол о намерениях означает соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус - прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе общих интересов.

Виды договоров (продолжение)

Декларация и меморандум - сравнительно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе

Джентльменское соглашение - договор, заключенный в устной форме. Как правило, его обязательства выполняются так же, как и статьи правовых актов

АНАЛИЗ ИТОГОВ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЦЕЛИ:

- сравнение целей переговоров с их результатами**
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров**
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся**

Направления анализа переговоров

- ✦ **анализ сразу после завершения переговоров**
- ✦ **анализ на уровне высшего руководства организацией**
- ✦ **индивидуальный анализ деловых переговоров**

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- Участники переговоров – противники**
- Цель переговоров – победа**
- Средства – любые**
**«для достижения цели
любые средства хороши»**

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- ✦ **требования уступок в качестве условий для продолжения отношений;**
- ✦ **выражение недоверия;**
- ✦ **жесткое отстаивание своей позиции;**
- ✦ **неприкрытые угрозы;**
- ✦ **сокрытие своих истинных намерений;**
- ✦ **требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;**
- ✦ **явное стремление выиграть состязание воль;**
- ✦ **всевозможное давление;**
- ✦ **поиск единственного решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.**

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- ☐ Участники переговоров – друзья**
- ☐ Цель переговоров – соглашение**
- ☐ Средства – те, которые обеспечивают соглашение**

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- **сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия;**
- **изменение позиции;**
- **выработка и представление предложений;**
- **раскрытие своих намерений;**
- **способность поддаваться давлению;**
- **поиск единственного решения – того, которое охотно примет другая сторона;**
- **стремление избежать состязания воли.**

МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- ☀️ **Участники переговоров – не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему**
- ☀️ **Цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а поиск разумного решения проблемы**

Положения метода принципиальных переговоров

- ❑ **Люди.** Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров
- ❑ **Варианты.** Прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей
- ❑ **Интересы.** Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей
- ❑ **Критерии.** Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Тактика метода принципиальных переговоров

- * быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;**
- * продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;**
- * концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;**

Тактика метода принципиальных переговоров (продолжение)

- * **анализировать и обсуждать все предложения;**
- * **предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;**
- * **разрабатывать много вариантов выбора, откладывая принятие решения;**
- * **настаивать на применении объективных критериев или их выработке.**

Одна из сторон имеет более выгодные позиции

цели партнера:

- * **защитить себя от принятия невыгодного соглашения**
- * **достичь соглашения, которое учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны**

**Одна из сторон имеет
более выгодные позиции**

**Наиболее эффективная
тактика поведения – поиск
лучшей альтернативы
согласию, достигнутому на
переговорах
(ЛАСДП)**

Что такое ЛАСДП?

- К чему вы приходите, если не достигаете согласия**
- Ни одного компромисса или варианта при переговорах**
- Ваш план «Б», если переговоры не работают**
- Что вы можете улучшить в процессе переговоров**
- К чему вы можете прийти, если это кажется более привлекательным, чем согласие, достигнутое на переговорах**

Преимущества создания ЛАСДП

- ✦ **Это - источник власти, так как у вас есть «альтернатива»**
- ✦ **Вы можете оценить значение продолжения переговоров**
- ✦ **Вы будете знать, когда прервать переговоры, чтобы не застрять на согласии, которое вас не устраивает**

Технология разработки наилучших альтернатив:

- **обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено**
- **проанализировать несколько многообещающих идей и разработать план их воплощения**
- **выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим**
- **рассмотреть наилучшую альтернативу варианту, предлагаемому другой стороной**

8 ключевых концепций переговоров

- * **Встаньте над проблемой**
- * **Отделите людей от проблем**
- * **Станьте на их сторону**
- * **Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях**
- * **Придумайте варианты взаимной выгоды**
- * **Используйте объективные критерии для продвижения к решениям**
- * **Разработайте и имейте в виду ЛАСДП**
- * **Постройте золотой мост к согласию**

Наиболее распространенные виды переговоров:

- ✦ **Деловой разговор**
- ✦ **Беседа**
- ✦ **Обсуждение и собеседование**
- ✦ **Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут**
- ✦ **Торги**
- ✦ **Многосторонние переговоры**

**Спор, полемика,
дискуссия,
дебаты, прения,
диспут**

Спор, как вид аргументации, широко применяется при обсуждении спорного положения.

Спор – процедура, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой – что она ошибочна.

Основные черты спора:

- 1. Наличие субъектов с различными**
- 2. Равенство субъектов в процессе обмена мнениями**
- 3. Предмет спора – спорное положение**
- 4. Наличие борьбы мнений**
- 5. Характер обсуждения – это отклонения, отрицания, неприятия**

Дискуссия

– это деятельность, которая в отличие от спора не разъединяет, а соединяет стороны.

Средства дискуссии – не мнения сторон, а обоснование позиции.

Основные черты дискуссии:

- 1. Субъектная структура внешне такая же, как и в споре. Но ее объекты представлены не адресатом, а оппонентом.**
- 2. Тезисы сторон являются взаимодополняющими**
- 3. Обсуждение спорного положения связано с всесторонностью анализа, коллективной деятельностью**

Полемика

- это вид аргументации в переговорах, основанная на непримиримости оснований, враждебности.**

Основные черты полемики

- 1. Полемика – это борьба, конфликт мнений**
- 2. Полемика никак не связана с компромиссом, т.к. она обусловлена непримиримостью**
- 3. С мнением оппонента**
- 4. Полемика – это диалектическое отрицание**

Диспут – это всегда публичный спор.

Предмет диспута – научная или общественно значимая проблема

Дебаты и прения – вид аргументации, предназначенный для обмена мнениями в публичной форме тех или иных тезисов, высказанных в докладе, речи, выступлении и т.д.



Спасибо за внимание!