

Типичные модели поведения на переговорах. Психология эффективного переговорного процесса.



подготовила: Гончарук Дарья 351 группа

- Переговоры как образ мышления и жизни характерны вовсе не для всех социально-экономических и политических моделей общества.
- В административно-командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях.
- Во внутригосударственных структурах — армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях, как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый формулами: "Приказ начальника — закон для подчиненного".

- **Переговорный процесс** понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.
- **Субъектами переговорного процесса** в таких обществах являются любые социальные группы — партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и частные лица.



Трудности

- Каждый день семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены, потребители, продавцы и адвокаты оказываются перед одной и той же дилеммой — как сказать друг другу "нет", не вызывая при этом конфронтации.



- В общей **системе конфликтных взаимодействий** между двумя сторонами, будь то личности, партии, государства или группы государств, издавна ставка делалась прежде всего на силовое давление, на достижение односторонней победы.
- Переговорам в этой системе всегда отводилось и до сих пор еще отводится место "**запасного выхода**", когда продолжение конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно, но и в этом случае на переговоры не ложится вся тяжесть поисков, урегулирования спора, они были лишь дополнением к борьбе за победу.
- Конфликт оставался конфликтом, хотя и решался уже не военными, а политическими средствами.

Всякий конфликт характеризуется рядом существенных признаков:

- противоположность и несовместимость интересов;
- стремление к достижению односторонних выгод;
- принципиальная невозможность длительного компромисса;
- установка на полный разгром и капитуляцию противника.

Модели поведения сторон на переговорах

1. переговоры с позиции силы (участники переговоров — противники. Цель переговоров — победа.)

- Средства — любые, т.е. для достижения поставленной цели "любые средства хороши", в частности: требование 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 воле; всевозможное давление; поиск единственного решения — того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.



2. переговоры с позиции слабости

(участники переговоров — друзья. Цель переговоров — соглашение)

- Средства — те, которые обеспечивают соглашение, в частности: сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения; 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.



- Естественно возникает вопрос: 'Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучшая?'
- О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью **трех критериев**:
 - 1. Он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно.
 - 2. Он должен быть эффективным.
 - 3. Он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.



Разумным соглашением считается то, которое:

- а) максимально отвечает законам и интересам каждой из сторон;
- б) справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- в) является долговременным;
- г) принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые

ведут:

- а) к разумному соглашению;
- б) проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени.

Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует. Называется она — *метод принципиальных переговоров.*



Чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду следующее.

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях:

1. на одном обсуждение касается существа дела;
2. на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения.

На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос "Что является предметом переговоров?"

На втором уровне отвечают на вопросы "Как, каким образом (вы) будете обсуждать предмет переговоров?"

В сущности *метод принципиальных переговоров* сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

- **Первое — люди.** Необходимо сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. "Проблему людей" необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

- **Второе — интересы.** Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.



- **Третье — варианты.** Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.
- **Четвертое — критерии.** Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.



Итак, **метод принципиальных переговоров** основывается на совершенно иных **принципах**, в частности:

- (1) участники переговоров — не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;
- (2) цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.



Тактика:

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

- Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на **всех стадиях** переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- на стадии планирования процедуры переговоров;
- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.



Спасибо за внимание!

