

Переговоры

- Цели
- Переговоры по достижению договоренности, основанной на позициях
- Переговоры по достижению договоренности, основанной на интересах
- Этапы переговоров
- Переход от переговоров по достижению позиционной договоренности к переговорам по договоренности, основанной на интересах
- Введение в упражнение под условным названием «Дилемма заключенных»
- Итоговое обобщение

Цели

- Разработать общую терминологию
- Лучшее понимание движущих сил конфликта, анализа и методов переговоров
- Применение полученных знаний при выполнении множества имитационных упражнений по ведению переговоров

Переговоры по достижению договоренности на основе ПОЗИЦИЙ

- Что такое договоренность на основе позиций ?
- Стратегия переговоров, в которой ряд позиций - *альтернативных решений, которые отвечают специфическим интересам или потребностям* – выбраны участником переговоров, расположены в последовательном порядке в соответствии с предпочтительностью ожидаемых им результатов и представлены на рассмотрение другой стороне в стремлении достичь соглашения

Переговоры – на основе позиций (продолжение)

- Когда используется позиционная договоренность?
 - Когда ресурсы – предмет переговоров ограничены
 - Когда желают получить максимальную долю конкретно ограниченного ресурса
 - Когда интересы сторон не взаимосвязаны, противоречат или взаимно исключают друг друга
 - Когда существующие или будущие отношения имеют приоритет меньше, чем сиюминутные реальные выгоды

Договоренность на основе позиций

(продолжение)

- Отношение лиц, ведущих переговоры на основе позиций
 - Ресурс ограничен
 - Другая сторона мой противник
 - Выиграю я, проиграешь ты
 - Цель- выиграть столько, сколько можешь
 - Уступки знак слабости
 - Мое решение - правильное решение
 - Все время нападать

Договоренность на основе позиций (продолжение)

- Характерное поведение лиц, ведущих позиционные переговоры
 - Первоначально требовать очень многого
 - Низкий уровень раскрытия информации
 - Вводить в заблуждение
 - Угрозы
 - Уступки по возрастающей
 - Жесткое отношение к людям и проблеме

Издержки и блага позиционных договоренностей

- издержки
 - Может нарушить отношения
 - Поляризация
 - Отрезает путь к открытому рассмотрению
 - Частое мешает готовым решениям
 - Не дает сосредоточиться на интересах
 - В лучшем случае достигаются компромиссы (где могли бы найтись решения лучше)

Издержки и блага позиционных договоренностей

- Выгоды
 - Может предотвратить преждевременные уступки
 - Может быть полезным в делении ресурсов, конкретно определенных количественно
 - Не требует доверия в ходе работы
 - Не требует полного раскрытия конфиденциальной информации

Достижение договоренностей на основе интересов

- Что означает достижение договоренности на основе интересов ?
- Стратегия переговоров, которая концентрирует внимание на удовлетворении как можно больше интересов или потребностей для всех сторон, участвующих в переговорах, и процесс решения проблем, используемый скорее для достижения объединяющего решения, а не для раздачи вознаграждений в рамках схемы «выиграть – проиграть»

Достижение договоренностей на основе интересов (продолжение)

- Когда используется достижение договоренности, основанной на интересах?
 - Когда интересы договаривающихся сторон взаимозависимы
 - Не ясно, может ли предмет спора быть определен конкретной количественной величиной
 - Будущие отношения имеют большой приоритет
 - Стороны, участвующие в переговорах, намерены решать проблему в сотрудничестве, а не как конкуренты
 - Стороны, участвующие в переговорах, намерены подогнать решения под конкретные потребности
 - Компромисс принципов не приемлем

Достижение договоренностей на основе интересов (продолжение)

- Отношения сторон, договаривающихся на основе интересов, к переговорам
 - Ресурсы не рассматриваются, как строго ограниченные
 - Для достижения соглашения должны рассматриваться все интересы всех сторон
 - Внимание сосредоточено на интересах, а не на позициях
 - Стороны ищут объективные стандарты
 - Вера в многосторонние удовлетворяющие решения
 - Внимание сосредоточено на решении проблем в сотрудничестве
 - Отделить людей от проблемных вопросов
 - Внимание сосредоточено на поиске решений по принципу «выиграл/выиграл»

Как достигать договоренности, основанной на интересах

- Признать 3 типа интересов договаривающихся сторон :
 - материальный
 - процедурный
 - взаимоотношения или психологические интересы
- Определить интересы/нужды, которые вы собираетесь удовлетворить
- Внимательно рассматривать те интересы и потребности, которые могут представлять важность для других сторон, участвующих в переговорах

Как достигать договоренности, основанной на интересах (продолжение)

- Начинать переговоры с объяснения друг другу своих интересов и потребностей
- Сформулировать проблему так, чтобы можно было найти решение по принципу «выиграл/выиграл»
- Выработать многосторонние варианты достижения урегулирования
- Отделять процесс выработки вариантов выбора от процесса оценки
- Действовать в направлении принятия соглашения

Издержки и блага при достижении договоренности, основанной на интересе

- Издержки
 - Требуется некоторого доверия
 - Требуется от договаривающихся сторон раскрытия информации и интересов
 - Может обнаружить крайне отличающиеся друг от друга ценностные понятия или интересы

Издержки и блага при достижении договоренности, основанной на интересе

- Блага
 - Вырабатываются решения, которые отвечают конкретным интересам
 - Развиваются взаимоотношения
 - Способствует созданию атмосферы доверия
 - Формирует модель отношений сотрудничества, которая в будущем может оказаться полезной

Этапы переговоров

- Оценить и выбрать стратегию для управления процессом решения проблемы
- Установить контакт
- Собрать и проанализировать информацию об истории вопроса
- Выработать детальный плана для переговоров
- Создать атмосферу доверия и сотрудничества
- Начать заседание по ведению переговоров

Этапы переговоров (продолжение)

- Определить вопросы и утвердить повестку дня
- Выявить скрытые интересы
- Выработать варианты выбора решения для урегулирования
- Оценить эти варианты выборов урегулирования
- Окончательное обсуждение договоренности
- Достижение официального урегулирования

Переход от процесса позиционной договоренности к процессу переговоров, основанных на интересах

- Игнорировать позиции и сосредоточиться на интересах
- Не просить принятия конкретных решений на слишком ранних этапах процесса
- Не реагировать на позиции выдвижением контрапозиций
- Задать вопрос, должна ли проблема решаться по принципу выиграл/проиграл
- Постоянно спрашивать, почему позиция имеет важное значение с тем, чтобы получить информацию о стоящих за этой позицией интересах

Переход от процесса позиционной договоренности к процессу переговоров, основанных на интересах

- Осуществить проверку гипотезы методом «проб и ошибок» с тем, чтобы косвенно определить интересы
- Описать интерес в словесной форме, имеющей четкий и ясный смысл
- Отделить друг от друга материальные, процедурные и психологические интересы
- Искать общие принципы, стоящие за позициями, с которыми все могут согласиться
- Переформулировать проблему, используя это как поиск возможностей удовлетворить интересы.

Переход от процесса позиционной договоренности к процессу переговоров, основанных на интересах

- Переформулировать проблему чтобы подчеркнуть общность интересов или возможностей получения совместной выгоды
- Отделить проблему от людей, вовлеченных в процесс
- Задать вопрос о принципах, руководствуясь которыми следует оценивать объявленные позиции
- Сделать обзор контрапозиций, чтобы убедиться насколько они отвечают интересам сторон
- Не вести переговоры, основанные на интересах, используя тактику позиционных переговоров

Введение в упражнение под условным названием «Дилемма заключенного»

- Что это?
- Как это действует?

Подведение итогов

- Цели
- Переговоры по достижению договоренности, основанной на позициях
- Переговоры по достижению договоренности, основанной на интересах
- Этапы переговоров
- Переход от переговоров по достижению позиционной договоренности к переговорам по договоренности, основанной на интересах
- Введение в упражнение под условным названием «Дилемма заключенных»
- Итоговое обобщение