

Лекция 6

Управление конфликтом и переговоры

ПЕРЕГОВОРЫ

- Переговоры – это коммуникация, направленная на убеждение. Цель такой коммуникации – получить согласие на что-то и вызвать со стороны контрагента какое-либо действие
- Процесс в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества

Ситуации переговоров

- Купля-продажа (между покупателем и продавцом)
- Между отдельными индивидуумами по разным, иногда, малосущественным поводам: можно ли увеличить вознаграждение, где провести отпуск
- Между работодателем и трудовым коллективом(профсоюзом) в отношении оплаты труда
- В политических кругах (заключение межправительственных соглашений)
- В рамках корпоративных взаимоотношений: обсуждение слияния компаний, формирования альянсов и др.
- На международном уровне (между организациями разных стран: о мерах по предотвращению глобального потепления)

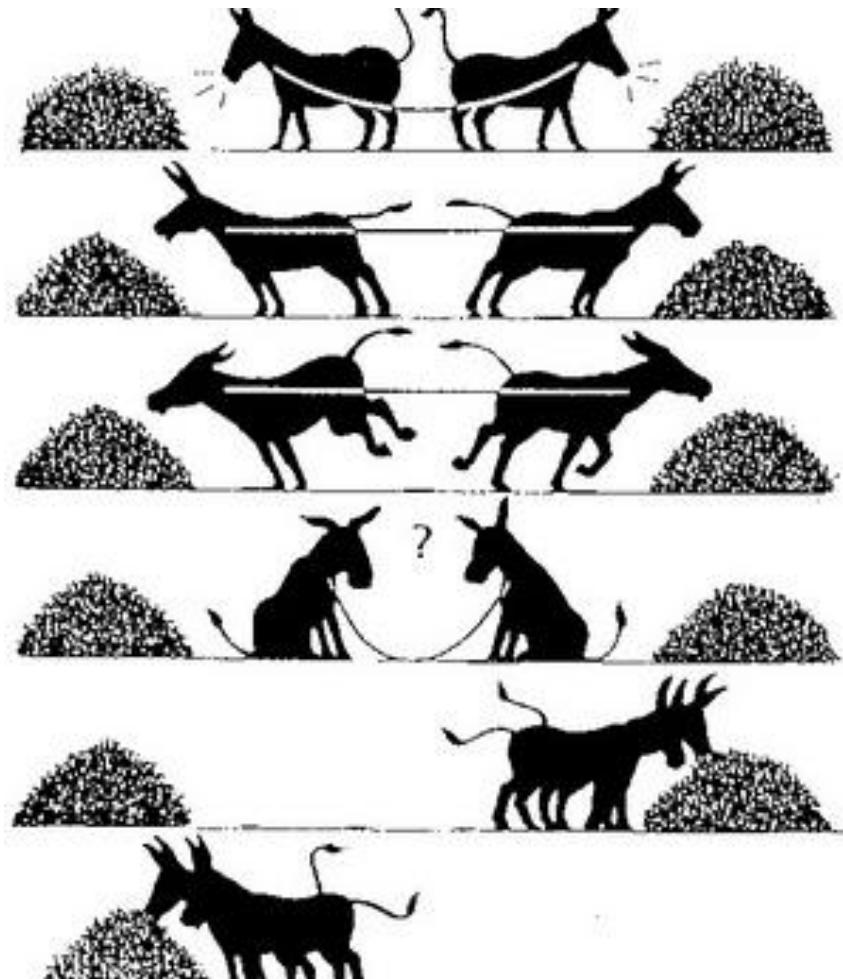
Особенности переговоров

- Непосредственное взаимодействие сторон
- Взаимозависимость
- Конфиденциальность
- Возможность контролировать аспекты взаимодействия
- Возможность включения неофициального аспекта принятого соглашения



Функции переговоров

- Поиск совместного решения
- Информационная
- Коммуникативная
- Регулятивная
- Пропагандистская
- Маскировочная



Этапы переговоров (варианты)

- анализ потребностей
- выбор стиля
- контроль климата
- определение тактики
- управление развитием
- оценка результатов и последствий
- Подготовка к переговорам
 - сбор информации, диагностика проблем,
 - определение сильных и слабых сторон (своих и оппонента), выяснение целей всех участников,
 - расстановки сил, стоящих за ними,
 - разработка возможных вариантов решения,
 - проработка процедурных вопросов и пр.
- предварительный выбор позиции;
- процесс ведения переговоров
- анализ результатов переговоров
- выполнение договоренностей

Переговоры как метод решения конфликтов

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон конфликта;
- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Стиль: конфронтация

- рассмотрение противоположной стороны в качестве противника;
- выдвижение необоснованных требований;
- проявление отрицательных эмоций (агрессивность, грубость);
- требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;
- искажение информации, блеф;
- нежелание учитывать интересы другой стороны;
- нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившуюся до начала переговоров.



Конфронтационные переговоры



Стиль: сотрудничество

- рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;
- выдвижение взвешенных и обоснованных требований;
- контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроя, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности;
- готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений;
- честность, правдивость, доверительность;
- понимание интересов другой стороны;
- гибкость в ходе переговоров, умение перестраиваться в зависимости от складывающейся ситуации.



Стиль сотрудничества



Тактики ведения переговоров

- Тактику явного демонстрирования собственных сильных моментов и преимуществ
- Тактика апелляции к авторитетам (законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов).
- Тактика затягивания переговоров

Четыре стратегии переговоров

Выигрыш-
выигрыш

Выигрыш-
проигрыш

Стратегии

Проигрыш-
выигрыш

Выигрыш-
выигрыш

Четыре стратегии переговоров

Тип стратегии	Стратегическая цель	Фактор стратегии
Выигрыш-выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Образ конфликтной ситуации адекватен, имеются благоприятные условия для взаимовыгодного разрешения проблем
Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Образ конфликтной ситуации завышен, конфликт поддержан подстрекательством со стороны участников
Проигрыш-выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Образ конфликтной ситуации занижен; имеет место запугивание в форме угроз, блефа и т.п.
Проигрыш-проигрыш	Самопожертвование во имя гибели противника или борьбы до конца	Образ конфликтной ситуации неадекватен; имеет место природная или ситуативная агрессивность конфликтующих, отсутствие видения вариантов решения проблем

Ошибки участников переговоров:

- склонны слишком остро реагировать на форму подачи информации;
- демонстрируют приверженность ранее принятому и отнюдь не единственному образу действий;
- упускают из вида взаимовыгодный обмен между сторонами;
- подчас опираются на неадекватную информацию;
- полагаются на легкодоступную информацию;
- не способны оценить ситуацию, встав на точку зрения оппонента;
- склонны к избыточной уверенности в достижимости результатов, благоприятных для одной из сторон



Особенности аргументов

СИЛЬНЫЕ

- точно установленные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений авторитетов, признанных в этой сфере, и их книг;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

СЛАБЫЕ

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые личным интересом;
- Тенденциозно подобранные афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

Четыре основных правила

- Отделите понятия «участник переговоров» и «предмет переговоров». Поскольку любой человек, который участвует в переговорах, обладает определенными чертами характера, не стоит обсуждать отдельную личность, поскольку это привнесет ряд барьеров эмоционального характера. В процессе критики участников процесс переговоров обостряется
- Ориентируйтесь на интересы, а не на позиции, поскольку вторые могут скрывать истинные цели участников переговоров. При этом в основе противоречивых позиций нередко лежат интересы. Вот почему стоит акцентировать внимание на вторых. Стоит помнить, что противоположные позиции всегда скрывают больше интересов по сравнению с теми, что нашли отражение в самих позициях.
- Продумайте выгодные для обеих сторон варианты разрешения конфликтов. Договоренность, основанная на интересах, подталкивает участников к поиску выгодного для всех решения посредством анализа вариантов, которые удовлетворят обе стороны. Таким образом, дебаты приобретают характер диалога «мы против проблемы» вместо дискуссии в формате «я против тебя».
- Займитесь поиском объективных критериев. Согласие должно иметь в основе нейтральные по отношению к оппонентам критерии. Исключительно в таком случае консенсус будет справедливым и длительным. Субъективные же критерии ведут к ущемлению одной из сторон и полному разрушению согласия. Объективные критерии формируются на основе четкого понимания сути проблем.

Принципы интегративных переговоров



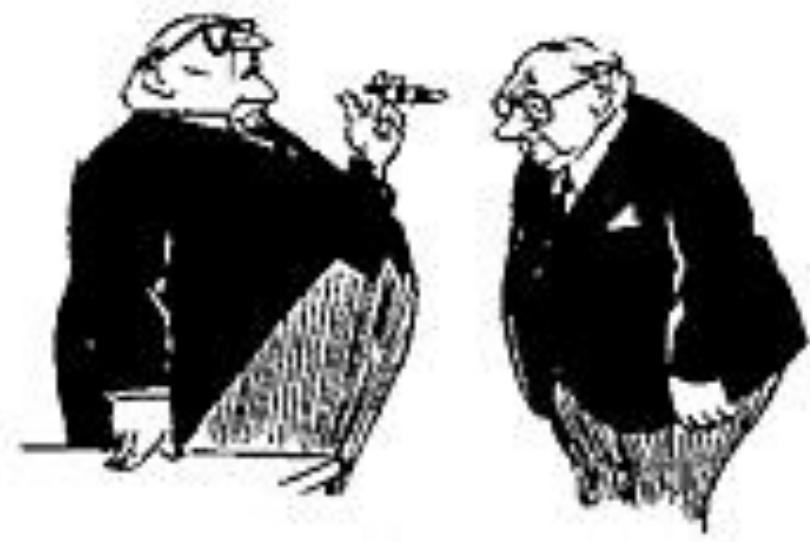
Что такое ИНТЕРЕСЫ



Интересы мотивируют людей.
Интересы противоречивы. Интересы
не всегда осознаны.

Интересы и позиции

- Анализ подлинных интересов участников вне привязки к занимаемым позициям позволяет выработать взаимоприемлемое решение



Пример: Шестидневная война



От ПОЗИЦИЙ к ИНТЕРЕСАМ

- Израиль оккупировал Синайский полуостров, принадлежащий Египту в 1967
- В 1978 году Египет и Израиль сели за стол переговоров, чтобы заключить мир, ПОЗИЦИИ казались несовместимыми: Израиль настаивал на сохранении Синая за собой, а Египет требовал полного возвращения, не был согласен ни на какие территориальные уступки.
- Анализ подлинных интересов показал, что интересы Израиля заключались в безопасности. Египет – в сохранении суверенитета. Синай принадлежал Египту еще со времен фараона. Египет на протяжении веков покорялся грекам, римлянам, туркам, французам, англичанам, наконец приобрел суверенитет.
- Анализ ИНТЕРЕСОВ сторон позволил найти решение
- Садат и Бегин разработали план, по которому Синайский полуостров возвращался Египту, но превращался в демилитаризованную зону.

Подходы к переговорам (1)

Мягкий	Жесткий	Принципиальный
Участники-друзья	Участники -противники	Участники вместе решают проблему
Цель- соглашение	Цель- победа	Цель - разумный результат, достигнутый эффективно, дружески
Делать уступки во имя поддержания отношений	Требовать уступок во имя продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Мягкость в отношениях и при решении проблемы	Жесткость в отношениях и при решении проблемы	Мягкость в отношениях, жесткость при решении проблемы
Доверять оппоненты	Не доверять оппоненту	Вести переговоры независимо от доверия
Готовность менять свою позицию	Стоять на своей позиции до конца	Внимание на интересах а не на позициях

Подходы к переговорам (2)

Мягкий	Жесткий	Принципиальный
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Делать односторонние уступки ради достижения соглашения	Требовать уступок как плату за соглашение	Находить взаимовыгодные варианты
Искать единственное решение: то, на которое пойдут они	Искать единственное решение, то, которые устраивает вас	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на занимаемой позиции	Настаивать на учете объективных критериев
Пытаться избегать волевой борьбы	Пытаться выиграть с состязании воли	Достигать результата по критериям, не волей
Уступать давлению	Применять давление	Быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

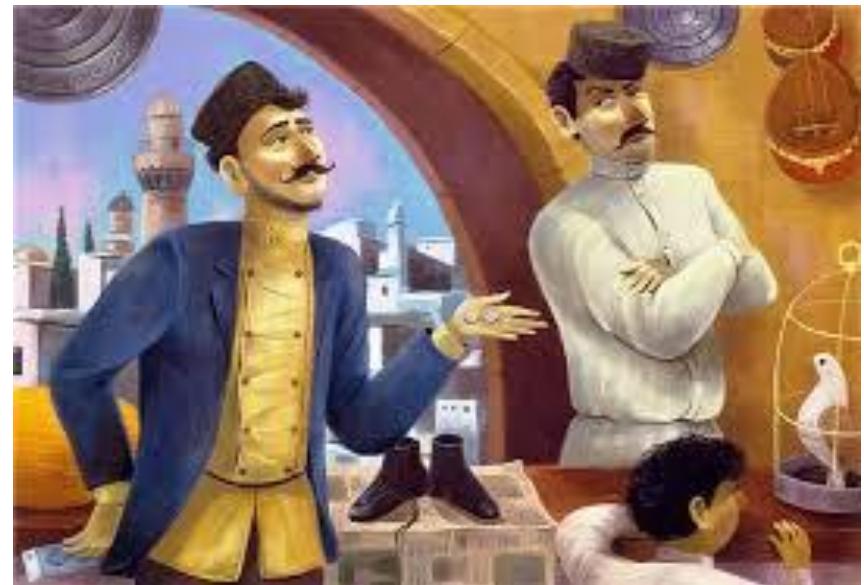
Торг как часть переговорного процесса

- Обсуждаемые переменные (сроки и условия) становятся объектом торга:
 - «Если я соглашусь на это, вы позволите мне то».



Торг

- «Не торгу два дурака:
один дешево дает,
другой дорого
просит» – русская
пословица



На восточном базаре торгуйтесь!



Приемы торга

Редко кому удается получать максимально хорошую цену и при этом завоевывать глубокую симпатию оппонента

- Торговаться можно до отказа и потом еще чуть-чуть. Всегда можно все моментально исправить, вернувшись к последней согласованной цене.
- Мелочитесь. Копейка рубль бережет.
- Очень внимательно и очень не спеша осматривайте товар. Чем дольше вы осматриваете и проверяете товар, тем больше оппонент психологически готов согласиться на снижение цены.
- Задавайте вопросы, в том числе тупые, каждый вопрос о товаре, на который продавец при переговорах ответит отрицательно, будет психологически готовить его к снижению цены
- Качайте головой, придирайтесь, огорчайтесь
- Начинайте с цены, на которую продавец не согласится
- Работайте с цифрами. Сравнивать можно даже вообще с чем-то другим («да за эти деньги ноутбук можно в XXX по акции купить!»)
- Не пытайтесь быть тактичным и приятным собеседником
- Не переборщите