

Тема 6

Розвиток навичок ведення переговорів та поведінки у конфліктах

**Що актуалізувало проблему
переговорів в сучасному світі?
Чи вступаєте ви в переговори?
Як часто?
З якими поняттями, емоціями
пов'язане для вас поняття
“переговори“?**



6.1 Переговори

Переговори - це звичайна повсякденна діяльність, яку більшість людей використовує, щоб **впливати на інших і досягати особистих цілей.**

Переговори - це процес, за допомогою якого ми намагаємося вплинути на інших, щоб **допомогти нам задовольнити наші потреби**, в той же час беручи до уваги їхні потреби.

Переговори - процес спілкування, спрямований на **досягнення згоди.**

Переговорний процес – специфічний вид комунікативної **взаємодії** у ситуації, коли цілі, інтереси або позиції сторін містять у собі **протиріччя.**

Особливість переговорів

Наявність проблеми.

В процес переговорів кожен опонент **тісно контактує з іншим і змушений врахувати його дії.**

За наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна **взаємозалежність**, яка дозволяє сторонам дійти **взаємоприйнятих рішень.**

Переговори є комбінацією двох чинників: захисту **власних інтересів і залежності** від опонента.

Містять у собі як компонент **співробітництва**, так і **боротьби** у взаємодії.

Проходять в умовах ситуації з **різноманітними інтересами сторін**, учасники **обмежені** у своїх можливостях **однобічним шляхом реалізувати власні інтереси.**

Переговори спрямовані на досягнення домовленості в умовах, коли **ваші інтереси й інтереси іншої сторони частково збігаються, а частково розходяться.** *Р. Фішер і У. Юрі.*

Пошук вирішення проблеми. Це найважливіша характерна риса переговорів, що і відрізняє переговори від інших способів взаємодії.

Головна мета “переговорів”?



Головна мета переговорів?

Переговори потрібні для прийняття спільного рішення, яке сторони розглядають як найкраще в даній ситуації для вирішення проблеми. Проблема – усвідомлена невідповідність між тим, що є, і тим, що повинно бути.

Чи можуть бути інші цілі переговорів?

Цілі і функції переговорів

- **Інформаційна** - сторони зацікавлені в обміні поглядами, точками зору, але не готові за якимись причинами на спільні дії або рішення, вважаючи їх, допустимо, не вигідними або передчасними.
- **Комунікативна функція**, пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин. Основне завдання також полягає в обміні точками зору й інформацією, тому її можна назвати інформаційно-комунікативною функцією. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів ця функція обов'язково присутня на будь-яких переговорах.
- **Регулювання, контролю, координації дій.** Ці функції реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, звичайно в тих випадках, коли вже є домовленості й переговори ведуться із приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень.

Переговори на вищому рівні, які мають різноманітні форми: **регулярні зустрічі** („зустрічі сімки”, „Давоський самміт”, **зустрічі на святкуваннях чи на похоронах, двосторонні саміти**. Здебільшого вони не займаються вирішенням конфліктів, а дають змогу приймати довгосрокові рішення, отримати інформацію „з перших рук”, оперативно обмінятися думками.



Специфічні функції переговорів

Затягування часу. Одна зі сторін прагне виграти час для накопичення, поповнення і перегрупування сил (як правило, збройних), щоб надалі відновити активні конфліктні (бойові) дії проти опонента.

«Маскування». Переговори проводяться, але насправді одній із сторін домовленість зовсім не потрібна, оскільки вона вирішує при цьому зовсім інші завдання. «Маскувальні» переговори ведуться лише заради створення в опонента ілюзії можливості вирішення проблеми. Такі переговори можуть проводитися і для збереження «власного обличчя», створення іміджу борця за справедливість, а також приховування своїх агресивних намірів.

Дезінформації опонента. Особливо активно ця функція переговорів може використовуватися сторонами в ході попередження чи врегулювання конфлікту.

Ведення психологічної боротьби. Іноді переговори можуть використовуватися сторонами (стороною) для здійснення морально-психологічного впливу (тиску) на опонента з метою домогтися від нього якнайбільше поступок.

Пред'явлення ультиматуму. В окремих випадках одна зі сторін починає переговори лише для того, щоб пред'явити свій ультиматум опоненту. Далі сценарій переговорів розвивається таким чином: якщо опонент приймає ультиматум, то переговори продовжуються з приводу механізму здійснення викладених у ньому вимог; якщо ж ультиматум відхиляється, то переговори, як правило, продовження не мають, і сторони переходять до іншого, переважно силового, шляху вирішення проблеми.

6.2. Основні виміри переговорів

Дистрибутивний аспект переговорів пов'язаний з намірами сторін відстоювати з самого початку опозиційні цілі, що з самого початку були поставлені перед ними. Кожна з цілей має межу, нижче якої рішення, що пропонуються опонентом, стають неприйнятними. У випадку, коли «поля» можливих рішень учасників переговорів пересікаються, утворюється так звана зона угоди, у межах якої виробляється підсумкова згода.

Інтегративний вимір характеризується такими формами активності, котрі пов'язані з пошуком сумісного рішення і обумовлені зміною вимог (або наявністю цілей, котрі з самого початку не були діаметрально протилежними).

Емоційний вимір пов'язаний з особливостями характеру емоційних установок сторін стосовно одна одної.

Структурний аспект переговорів характеризується внутрішніми відносинами в межах кожної зі сторін конфлікту. Вони пов'язані з двома системами суперечливих очікувань, що діють на кожного з учасників переговорів: власне організації і протилежної сторони.

Дистрибутивні переговори

- переговори, гаслом яких є традиційна дилема підсумку «виграш-програш»;
- стратегія таких переговорів заснована на тому, що виграш однієї сторони заснований на програві іншої.
- За поступливістю сторін чи можливістю досягти компромісу – це жорсткий тип переговорів, який включає такі дії:
 - у процесі ведення переговорів сторони дотримуються принципу обережного спілкування, позиції розкриваються не повністю, а метою є намагання досягти перемоги, в той час, як інша сторона має поступитися своїми інтересами;
 - двостороннє обмежене довіри один до одного;
 - сторони намагаються більше дізнатися про можливі варіанти протилежної сторони;
 - серед переговорних технологій застосовуються різні форми силового тиску, зокрема і загрози застосувати економічні санкції;
 - як аргументи, крім реальних фактів, можуть наводитися спотворені твердження та надмірні вимоги;
 - серед найбільш поширених стратегій у цих переговорах застосовуються форсування та компроміс.

Ситуація

Ви заходите в темну кімнату, де на вас чекає високий таємничий незнайомец в темному костюмі і краватці. Він знімає темні окуляри і ставить на стіл в середині кімнати кейс. «Тут, - владно говорить він, - мільйон доларів готівкою. Кейс може стати вашим, але за однієї умови. Діліть гроші як завгодно, і, якщо домовитесь, вони ваші. Якщо ні, вони йдуть назад до мого шефа. Зараз я залишу вас одних. Приділіть цей час роздумам. Я повернусь через годину».

Як би ви поділили?

Метод (принципових) раціональних переговорів (Роджер Фішер і Уільям Юрі, Гарвардська переговорна школа)

Метод (принципових) раціональних переговорів використовують для вирішення проблем на основі їхніх якісних властивостей по суті справи .

Метод раціональних переговорів передбачає використання **жорсткого підходу до розгляду суті справи та м'якого – у відносинах між учасниками переговорів.**

Як ви це розумієте?

Інтегративні переговори

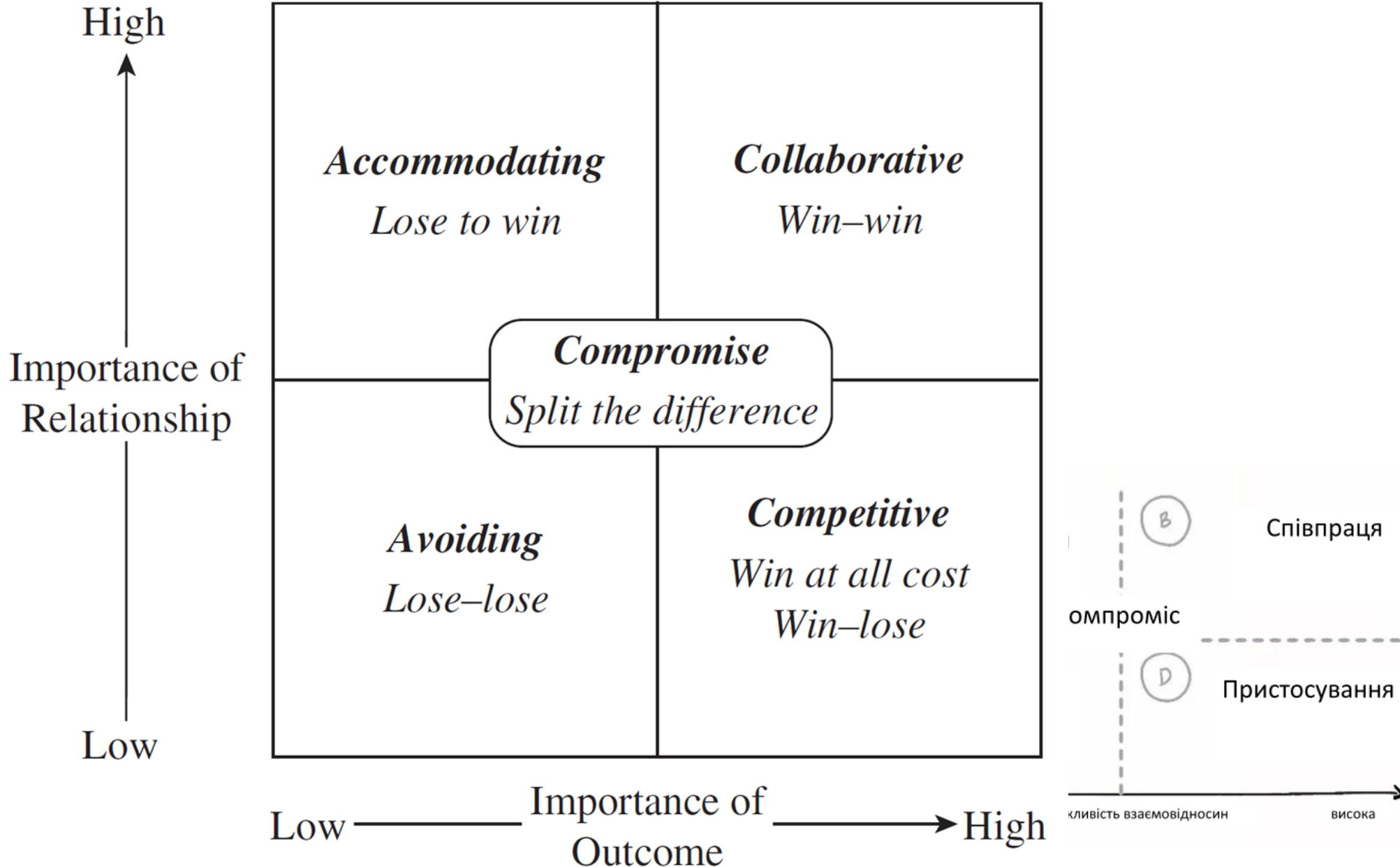
- спільне розв'язання проблем з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів;
- стратегіями є співробітництво та компроміс;
- принципом є гасло «твоя перемога – моя перемога»;
- сторони спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийнятного рішення.

При веденні переговорів партнери послідовно проходять такі етапи:

- серед сукупності проблем визначаються найбільш важливі, у вирішенні яких рівнозначно зацікавлені всі сторони;
- кожна з команд пропонує свої та оцінює чужі альтернативи вирішення проблем;
- у подальшому вся увага зосереджується на об'єднанні зусиль щодо розробки спільного рішення, яке рідко відразу виглядає як вигідне для обох, однак таким воно і є;
- учасники переговорів проявляють гнучкість та довіру, опираються як на попередньо розроблений план, так і на нові ідеї.

Результат інтегративних переговорів частіше за все буває гарним для обох сторін.

Стратегії поведінки в переговорах



6.3. Позиція, інтереси, цінності

Позиція VS інтерес

Чого ти хочеш? Яка твоя позиція?



ПОЗИЦІЯ

ІНТЕРЕСИ

Чому ти цього хочеш? Який твій інтерес лежить в основі цього?



**Що ви
бачите?**

Чотири принципи ведення переговорів

- **розмежування** – розмежовувати учасників переговорів і предмет переговорів;
- **інтереси** – зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
- **варіанти** – виявити всі можливі варіанти вирішення питання;
- **критерії** – результат повинен ґрунтуватися на певних об'єктивних критеріях.

6.4. BATNA - Best alternative to a negotiated agreement

- Найкраща альтернатива, угоді в даних переговорах.
- Якщо пропозиція краща, ніж найкращий зовнішній варіант, доступний вам, прийміть її.
- Якщо ні, відмовляйтеся і переслідуйте свою BATNA.
- «Фантомна» BATNA

BATNA

- Збільшуйте свою BATNA. Зосередьтеся на тому, як покращити свою BATNA, наприклад, шукаючи багато потенційних клієнтів, опитуючи багатьох постачальників або ведучи переговори щодо кількох будинків, а не одного.
- Оцініть цінність і ймовірність вашої BATNA. Щоб уникнути надмірного оптимізму щодо малої ймовірної BATNA та надмірного песимізму щодо більш певної, зберіть об'єктивну інформацію про ймовірність вашої BATNA - і зробіть усе можливе, щоб зробити її більш імовірною.
- Поставтеся серйозно до прогнозу BATNA вашого контрагента.
- Оцініть BATNA іншої сторони.

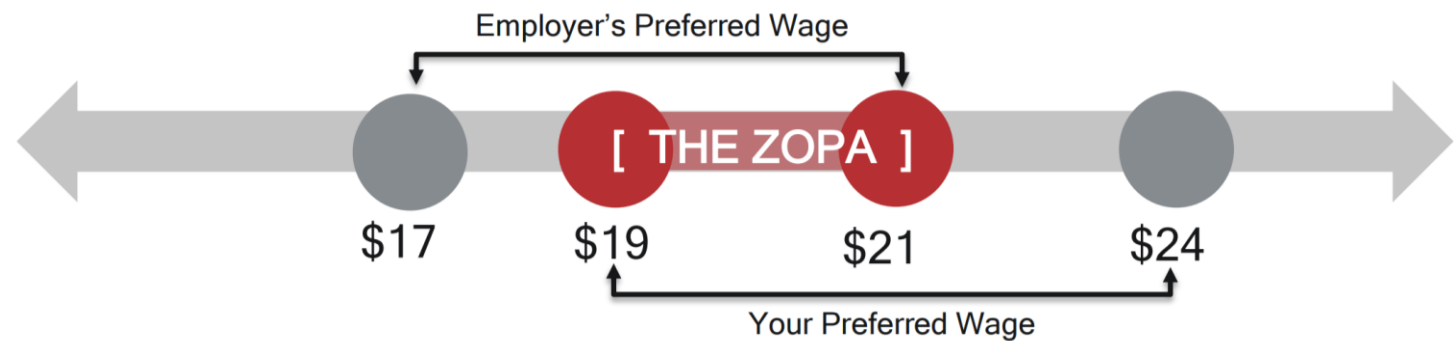
ZOPA - Zone of possible agreement

зона можливої домовленості



SELLER'S Best Alternative if there's no deal

BUYER'S Best Alternative if there's no deal



Завдання

Ви готуєтеся провести переговори з продажу вашої автомобіля Андрію. Він єдиний покупець, який відповів на вашу рекламу тиждень тому.

Вам потрібно мінімум 4000\$ від продажу, щоб профінансувати покупку вашої майбутньої машини. Свою нинішню машину ви хотіли б залишити собі ще на три тижні поки приїде ваш новий автомобіль.

Розумна ціна вашої машини 5000\$, ви перевірили на сайтах продавців в інтернеті.

Ваш друг Віктор готовий купити ваш автомобіль за 4000 і він погоджується залишити вам його на три тижні.

Яка ваша мета в цих переговорах? Що для вас особливо важливо?

Ваша BATNA?

Ваша зарезервована ціна – мінімальна ціна угоди, на яку вам варто погоджуватися?

Ваша амбіційна мета?

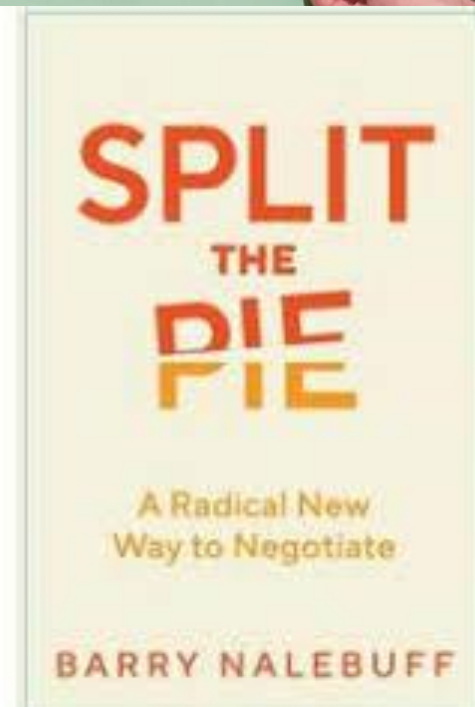
Відповідь

- **Яка ваша мета в цих переговорах? Продати машину за ціною яка вам дозволить заплатити внесок за нове авто + дата передачі автомобіля (три тижні)**
- **Ваша BATNA? Продати машину другу Віктору за 4000\$**
- **Ваша зарезервована ціна – мінімальна ціна угоди, на яку вам варто погоджуватися? 4500\$**
- **Ваша зона комфорту? - 5000\$**
- **Ваша амбіційна мета? 6000\$**

Принцип «пирога» в переговорах Баррі Налебафф

1. Визначити, скільки кожен отримує окремо, без участі іншої сторони, по суті це BATNA кожної із сторін.
2. Визначити розмір «пирога» – скільки ми отримуємо додатково, якщо будемо співпрацювати.
3. Чесно розділити пиріг.

<https://www.youtube.com/watch?v=FhW7m13yYm0&t=1223s>



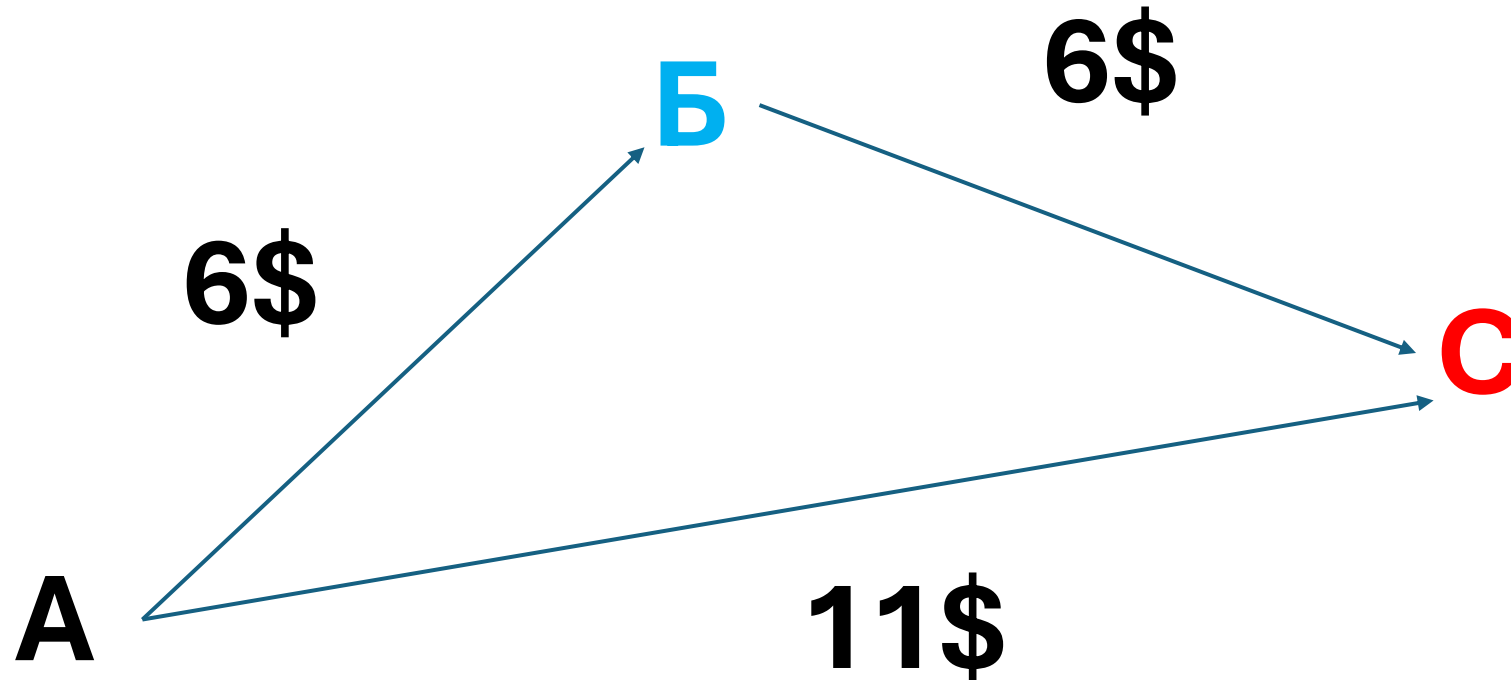
Як визначити розмір «пирога»?

Наприклад,

- А без участі Б може отримати 2
 - Б без участі А може отримати 1
- } 3
- Якщо А з Б дійдуть згоди, то разом вони можуть отримати 9
 - Розмір «пирога» – додатково створена цінність:
 $9-3=6$
 - Як чесно розділити пиріг, тобто 6?

Кейс «Таксі»

- 1 колега – з роботи А їде до додому Б на таксі
- 2 колега – з роботи А їде до дому С на таксі
- Є пропозиція об'єднатися і поїхати разом



Яким буде розмір пирогу і як його чесно поділити?

Позитивне «НІ»

СПЕРШУ
СКАЖИ
НІ
ДЖИМ
КЕМП
ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОГО
ПЕРЕГОВОРНИКА

6.4. Медіація

- ❑ Медіація - це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.
- ❑ Медіація - це різновид переговорів, що відбуваються за підтримки спеціально навченого посередника.
- ❑ Правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою, визначаються Законом України “Про медіацію” від 16 листопада 2021 року № 1875-IX

Особливості і переваги медіації

- **ДОБРОВІЛЬНІСТЬ УЧАСТІ.** Сторони самостійно приймають рішення про доцільність участі в медіації та в будь-який момент можуть вийти з процедури.
- **КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ.** Все, що обговорюється під час медіації, не підлягає розголошенню. Це дозволяє уникнути оприлюднення як деталей конфлікту, так і самого факту його наявності. Медіатор не може бути допитаний як свідок щодо інформації, отриманої ним у ході медіації.
- **САМОВИЗНАЧЕННЯ ТА РІВНІСТЬ ПРАВ СТОРІН МЕДІАЦІЇ.** Сторони самостійно виробляють та приймають взаємоприйнятне рішення про шляхи виходу із конфліктної ситуації на відміну від суду, який приймає обов'язкове для сторін рішення, орієнтуючись виключно на норми закону.
- **ДОБРОВІЛЬНЕ ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ.** Спільно напрацьовані у ході медіації домовленості підвищують вірогідність добровільного виконання сторонами медіації прийнятого ними рішення.
- **МЕДІАЦІЯ Є ШИРШОЮ ЗА СУДОВИЙ РОЗГЛЯД.** Конфліктна ситуація може включати такі аспекти, які не можна вирішити за допомогою суду. Або у ході переговорів з'являються нові важливі для сторін теми, які не можуть бути винесені на судовий розгляд. Медіація дозволяє як обговорення таких тем, так і досягнення домовленостей, які краще враховують інтереси та потреби сторін, ніж можливе судове рішення