

Тренінг «Мистецтво переговорів. Шляхи досягнення успіху.»

Вадим ТРЮХАН, Голова правління ГО «Європейський Рух України, дипломат, директор Координаційного бюро з питань європейської та євроатлантичної інтеграції у 2008-10 рр.

Київ, 2017 рік

Що таке переговори?

- 1) Обмен мнениями с кем-л. с целью договориться о чем-л., обсуждение чего-л. с целью выяснения позиции сторон или заключения соглашения.
- 3) a dialogue between two or more people or parties ... , a process where each party involved tries to gain an advantage for themselves by the end of the process or to reach a compromise
- 3) Комунікація (спілкування, взаємодія) між людьми задля досягнення спільного рішення.

Кінцеві цілі переговорів

- Знайти спільне взаємовигідне рішення.
- Переконати іншу сторону в тому, що вона перемогла.
- Забезпечити, щоб обидві сторони вважали себе переможцями.
- Закласти надійне підґрунтя для забезпечення виконання досягнутого рішення.

Існує три типи наслідків будь-яких переговорів.

- 1) Вигода - вигода (з або без досягнення домовленостей).
- 2) Вигода - програш (одна сторона виграє, інша програє).
- 3) Програш – програш.

Три основні стратегії переговорів:

Перша стратегія — зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів.

Друга — це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псуються стосунки з людьми.

Третя стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Процес планування переговорів

- 1) підготовка до переговорів;
- 2) безпосереднє ведення переговорів;
- 3) аналіз результатів і підсумків переговорів.

Правила ведення переговорів

- 1) Раціональність - варто уникати вияву емоцій, адже це негативно впливає на досяжність позитивного результату.
- 2) Розуміння - розуміння точки зору партнера дозволяє обрати взаємовигідне рішення.
- 3) Спілкування - консультації з партнером з акцентом на вмінні слухати його.
- 4) Достовірність - неправдива інформація знижує довіру і призводить до припинення переговорів.
- 5) Тон переговорів - важливо уникати повчального або зверхнього тону, доцільно застосовувати спосіб аргументованого переконання.

Етапи ведення переговорів

- 1) Взаємне з'ясування (уточнення) інтересів, точок зору, позицій учасників;
- 2) Обговорення точок зору, висунення аргументів, обмін коментарями, які підтверджують окремі елементи позицій;
- 3) Погодження позицій і вироблення домовленостей.

Початкові переговорні гамбіти (1)

Запитуйте більше, ніж розраховуєте отримати. Навіщо? 5 пояснень:

- 1) Можете це і отримати.
- 2) Маєте свободу маневру.
- 3) Підвищуєте цінність того, що пропонуєте.
- 4) Уникаєте заведення переговорів у глухий кут.
- 5) Створюєте атмосферу, яка дозволяє партнеру відчувати себе переможцем.

Початкові переговорні гамбіти (4)

Уникайте конфронтації. Чому?

- 1) Це зменшує шанси на взаємоприйнятне рішення.
- 2) Формула “розумію, знаю, буває” пом’якшує партнера.
- 3) Залишається час обдумати ситуацію, особливо у разі виявлення ворожості з боку партнера.

Початкові переговорні гамбіти (2)

Ніколи не погоджуйтесь на першу пропозицію. Чому?

- 1) Це породжує думку, що “можна було отримати більше” або “щось тут не так”.
- 2) Будьте готовими до того, що партнер може спробувати здивувати вас.

Початкові переговорні гамбіти (3)

Зобразьте “шок” у відповідь на пропозицію партнера. Навіщо?

- 1) Не зробивши цього, ви сигналізуєте, що можете погодитись.
- 2) Це допоможе отримати поступку.
- 3) Вважайте, що партнер засумнівається від одного вашого візуального вигляду.

Серединні гамбіти

- 1) Використовуйте принцип “вищої інстанції”.
- 2) Цінність поступки втрачається миттєво.
- 3) Ділити різницю не завжди справедливо.
- 4) Виходьте з критичних ситуацій, відкладаючи неврегульовані питання на потім.

Заключні переговорні гамбіти (1)

“Хороший” / “поганий” слідчій. Який ефект?

- 1) Ви не втрачаєте нормального контакту з партнером.
- 2) Ви ведете переговори від імені партнера з “поганим” слідчим.
- 3) Ви опосередковано домагаєтесь необхідного результату.

Заключні переговорні гамбіти (2)

Кусковий ефект. Навіщо?

- 1) Перед завершенням переговорів можна досягти того, що було неможливим спочатку.
- 2) Спосіб зробити ще одну спробу збільшити прибуток.

Заключні переговорні гамбіти (3)

Зменшення розміру поступок. *В чому сенс?*

- 1) Розмір і динаміка поступок створюють у партнера логічний ланцюжок (картину) до кінцевої мети.
- 2) Рівновеликі поступки призводять до подальшого тиску з боку партнера.
- 3) Велика остання поступка робить партнера незадоволеним.
- 4) Декілька малих поступок краще, ніж одна велика.

Заключні переговорні гамбіти (4)

Відмова від попередньої пропозиції. Що це?

- 1) Спосіб захисту від тиску партнера на подальше пониження.
- 2) Останній аргумент, який дозволяє врятувати угоду.

Заключні переговорні гамбіти (5)

Завершальний бонус. Навіщо?

- 1) Дозволяє (досвідченому) партнеру відчувати себе переможцем.
- 2) Іноді рятує угоду від зриву.
- 3) Досягається великий ефект малою ціною (сам бонус може бути незначним).

Неетичні переговорні гамбіти

- 1) “Дохла кішка” (заздалегідь неприйнятні положення угоди).
- 2) Відволікаючий маневр (процедурні речі).
- 3) Умисна помилка (в рахунку).
- 4) Дезинформація (чутки, “неофіційна” інформація тощо).
- 5) Замовчування (менший рахунок або надсилка непотрібних товарів).

Принципи переговорів

- 1) Наполягайте, щоб партнер першим виклав свою позицію.
- 2) Грайте “під дурачка”.
- 3) Не дозволяйте партнеру скласти письмову угоду самостійно.
- 4) Обов’язково читайте письмову угоду (!).
- 5) Люди довіряють тому, що написано.
- 6) Концентруйтеся на головному (МАУ – КЛМ).
- 7) Вітайте партнера з перемогою.

Способи тиску на переговорах

- 1) Дефіцит часу.
- 2) Готовність встати і піти.
- 3) Або “так”, або “ні”.
- 4) “Свершившийся факт”.
- 5) Надумана проблема.
- 6) Ультиматуми.

Висновки

- 1) Непідготовлені переговори приречені на провал.
- 2) Володіння різними технологіями ведення переговорів (використання гамбітів) підвищує вірогідність успіху.
- 3) Забезпечення перемоги обох сторін – запорука довготермінових відносин і морального задоволення.

Запитання?

Вадим Трюхан, партнер юридичної компанії “ЮМАС”, перебував на дипломатичній службі України протягом 1997-2011 рр.

Моб.0672327672, E-mail:
vtriukhan@gmail.com