

**ДИСЦИПЛИНА: ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**  
**ТЕМА: ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.**

**ПЛАН ЛЕКЦИИ:**

- 1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**
- 2. СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ.**
- 3. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ.**
- 4. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ.**
- 5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ.**
- 6. ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.**

**Зубенски Екатерина**, доктор педагогических наук

# **ДИСЦИПЛИНА: ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

## **ТЕМА: ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.**

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. КУЗИН Ф.А. КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ : ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ / Ф.А. КУЗИН – М. : ОСЬ- 89, 2010. – 320 С.
2. МАЛЬХАНОВА И.А. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ. / И.А. МАЛЬХАНОВА – М. : АКАДЕМИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ, 2011. – 224 С.
3. АМИНОВ И.И. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. / И.И. АМИНОВ. – М. : ОМЕГА, 2014. – 304 С.
4. БАЕВА О.А. ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / О. А. БАЕВА. - 5-Е ИЗД.,- М. : НОВОЕ ЗНАНИЕ, 2012. – 256 С.
5. ВВЕДЕНСКАЯ Л.А. ДЕЛОВАЯ РИТОРИКА : УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ / Л.А. ВВЕДЕНСКАЯ, Л.А. ПАВЛОВА. – М. : ИКЦ «МАРТ», 2016. – 512 С.
6. ВВЕДЕНСКАЯ Л.А. РИТОРИКА И КУЛЬТУРА РЕЧИ : УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ / Л.А. ВВЕДЕНСКАЯ И ДР. - 5-Е ИЗД., ДОП. И ПЕРЕРАБ. – РОСТОВ-НА-ДОНУ: ФЕНИКС, 2005. – 463 С.
7. ЕЖОВА Н.Н. НАУЧИСЬ ОБЩАТЬСЯ: КОММУНИКАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ / Н. Н. ЕЖОВА. - ИЗД. 2-Е. – РОСТОВ-НА-ДОНУ : ФЕНИКС, 2011. – 285 С.

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**

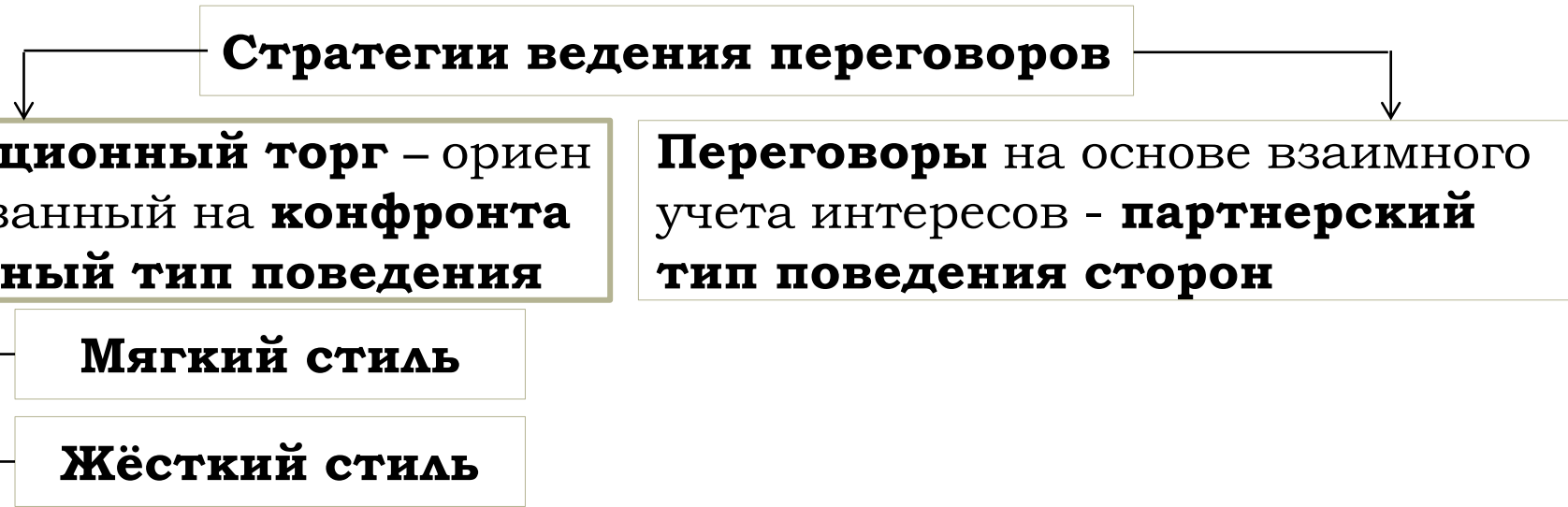
## **ПЕРЕГОВОРЫ КАК ФОРМА СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Переговоры — неотъемлемая часть деловых контактов. **Успех зависит от хорошего знания предмета обсуждения и от владения техникой ведения переговоров.** Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, **важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.**

Переговоры предполагают общение участников и могут происходить в рамках сотрудничества, или в условиях конфликта. Следовательно, **переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны** (общение как восприятие, обмен информацией и взаимодействие). **Пренебрежительное отношение участников к любой из этих сторон переговоров создает дополнительные препятствия к достижению соглашения.** Например, при первом контакте одному из участников переговоров достаточно равнодушно ответить на приветствие другого, а садясь за стол, развалиться в кресле и с мрачным видом устремить взгляд поверх головы собеседника, чтобы поставить под сомнение успех переговорного процесса в целом.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ



**Позиционный торг** - стратегия ведения переговоров сторон, ориентированна на конфронтацию, **ведя спор о конкретных позициях**. Важно различать позиции и интересы. **Ситуация:** Двое спорят о том, кто должен получить при разделе наследства старинный самовар. Заявляемые сторонами позиции противоположны и согласовать их не удастся. Однако если задаться вопросом, почему наследники стремятся получить этот самовар, то ответ может быть следующим. Один из наследников намерен выручить при продаже самовара определенную сумму денег, а другой хочет получить самовар, потому что рассматривает его как семейную реликвию. В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Позиционный торг.** Позиции — это скрытые интересы сторон, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

**Особенности позиционного торга:** 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров; 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между сторонами, сходство, если имеется, часто отвергается; 4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы; 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

6) **перспектива провала** переговоров может сблизить стороны к попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер; 7) **в результате зачастую достигается соглашение**, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Позиционный торг. Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий.**

**Жесткий стиль** - стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками. Реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

**Мягкий стиль** — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным.

Р. Фишер и У. Юри - **недостатки позиционного торга:**

**1) приводит к неразумным соглашениям**, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

**2) не эффективен**, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто; привести такие переговоры.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Недостатки позиционного торга:**

**3) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров**, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

**4) может усугубить ситуацию**, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

**Позиционный торг часто используется в разовом взаимодействии**, когда стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Выбирая стратегию позиционного торга, необходимо ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**

## **СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

**Мягкая стратегия позиционного торга – на основе взаимного учёта интересов, партнёрского подхода.** Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них. **1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;** **2) внимание концентрируется не на позициях, а на выявление интересах сторон,** поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы; **3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы,** что требует увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона; **4) стороны стремятся использовать объективные критерии,** что позволяет выработать разумное соглашение, открыто обсуждают проблему и взаимные доводы, не поддаются возможному давлению; **5) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются,** что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям; **6) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников** переговоров. Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее.



# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Трудности стратегии мягкого позиционного торга, партнёрского подхода. 1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке.** Основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

**2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным.** Сразу перейти от конфронтации и противоборства к партнерству невыгодно. Требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

**3) эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса на обладание которым претендуют участники.** В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Динамика переговоров. Модель М.М. Лебедевой переговорного процесса. **Три стадии переговоров: 1) подготовка к переговорам; 2) процесс ведения переговоров; 3) анализ результатов переговоров** и выполнение достигнутых договоренностей.

**1. Подготовительный период** включает два основных аспекта: **организационный и содержательный.**

**Организационный аспект:** выбор места и времени встречи. Люди **комфортнее** чувствуют себя **на своей «территории»**, будь это офис или страна. Принимающая сторона имеет определенное преимущество. Возможен и выбор **нейтральной территории. Длительность переговоров различна:** от одного-двух дней до нескольких месяцев. **Определение повестки дня** – устанавливаются круг вопросов порядок их, длительность выступлений оппонентов. При формировании состава участников переговоров необходимо решить: - кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный, качественный и персональный состав, учитывать уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, личные симпатии и антипатии оппонентов. Большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

**Подготовительный период, содержательный аспект.**

Подготовка к предстоящим переговорам включает:

**1) анализ проблемы и интересов сторон; 2) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;**

**3) определение переговорной позиции; 4) разработка** различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений; **5) подготовка** необходимых документов и материалов.

1. Анализ проблемы и интересов сторон, изучение сильных и слабых сторон будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля, анализ ситуации и сбор необходимой информации. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки. Важно анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

1. Подготовительный период, содержательный аспект.

2) **оценка возможных альтернатив переговорному соглашению** проводится до начала переговоров, в случае если переговоры не завершатся успехом. Разработка возможных альтернатив предполагает **проведение следующих операций:**

- **обдумывание плана действий** в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- **совершенствование нескольких лучших идей** и разработка их практического воплощения;
- **выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления** в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и **попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны**. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

**Подготовительный период, содержательный аспект.**

**3) Определение переговорной позиции - заявленную точку зрения, взгляд на проблему.** Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым позиции не совпадают неэффективно. Подобная тактика может привести к усложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

**4) Разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений,** отвечающие тому или иному варианту решения. Готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. Важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. **Предложения сторон должны быть понятны и точны.**

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**

## **ПОДГОТОВКА И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Подготовительный период, содержательный аспект.**

### **5) подготовка необходимых документов и материалов.**

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов). «Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

**Ведение переговоров начинаются с момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы.** На первой же встрече необходимо согласовать **процедурные вопросы**, которые были определены в ходе подготовки к переговорам. **К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:** • повестка дня; • временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса; • очередность выступлений оппонентов; • порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. **Этапы ведения переговоров:** **1) уточнение интересов и позиций сторон;** **2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;** **3) достижение соглашения.**

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**1 Этап ведения переговоров. Уточнение интересов и позиции сторон.** На первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме. Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути — тому, который вы предложили с самого начала который вы предложили с самого начала.

**Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение.** Подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик. Важность данного этапа состоит и в формировании атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Уточнение интересов и позиции сторон. Шесть элементов, способствующих формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров (Р. Фишер, С. Браун)**

**1) Рациональность.** Сохранение спокойствия при любых обстоятельствах. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон.

**2) Понимание оппонента.** Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения.

**3) Общение.** Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между оппонентами.

**4) Достоверность.** Избегайте использования ложной информации.

**5) Отсутствие поучительного тона.** Пренебрежительные интонации, менторский тон, запелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение.

**6) Открытость для восприятия другой точки зрения.** Понять точку зрения другого - еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента - верный путь к разрыву отношений.



# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**2. Этап обсуждения ведения переговоров.** Участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

**1. Умение слушать лежит в основе любых переговоров.** Слушание — это непростое искусство. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

**2. Умение убеждать** необходимо для достижения согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Это осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### 2. Обсуждение. Методы аргументации

- 1) **фундаментальный** - изложение фактов и конкретных сведений;
- 2) **метод противоречия** - основан на выявлении противоречий в рассуждениях оппонента;
- 3) **метод извлечения выводов** - основан на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- 4) **метод сравнения** - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- 5) **метод «да... но»** - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить, что дает хороший психологический эффект;
- 6) **метод подхвата реплики** - предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**3. Умение задавать вопросы** — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло. Существуют закрытые и открытые, информационные, зеркальные и эстафетные вопросы. **Виды вопросов:**

- **риторические** — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;
- **наводящие** — содержат элементы требуемого ответа. Используются когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;
- **альтернативные** — предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

**4. Умение мыслить творчески,** избегать шаблонного мышления. **Попробуйте решить задачу:** Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Типичные ошибки, сковывающие творческое мышление оппонентов. 1 Преждевременное суждение.** Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество переговоров могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали с порога чужие идеи.

**2. Поиск единственного варианта.** Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант.

**3. Убежденность в невозможности «увеличить пирог».** Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность оппонентов в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша другого.

**4. «Решение их проблемы - их проблема».** Вступая на путь переговоров, их участники ориентируются на заключение того или иного соглашения. Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

**1. Отделяйте поиск вариантов от их оценки.** Необходимо сначала выработать возможные решения и затем выбирать наиболее приемлемые среди них.

**2. Расширяйте круг вариантов.** Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если сторонам есть из чего выбирать.

**3. Ищите взаимную выгоду.** Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь: • **оппонентам необходимо выявить общие интересы,** которые облегчают достижение соглашения;

• участникам переговоров следует **ориентироваться на оптимальное удовлетворение противоположных интересов;**

• **успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов.** В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой.

Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Период «глухой поры»** - когда обсуждение не приносит желаемого результата, переговоры заходят в тупик и переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны **два варианта** дальнейших действий оппонентов.

**1. Уход из-за стола переговоров.** В случае необходимо учитывать ряд аспектов:

- **прерывать переговоры следует лишь после** тщательного анализа и оценки ситуации;
- **не стоит завершать переговоры в тот момент**, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- **следует четко изложить оппоненту суть разногласий**, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- **никогда не сжигайте мосты.** Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.;

- **если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл**, сообщите об этом оппоненту;
- **если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент**, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### Период «глухой поры»

**2. Второй вариант: Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации** предполагает продолжение переговоров.

В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность участникам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своей делегации или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**

## **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

**3 Этап ведения переговоров: Достижения соглашения.**  
**Переговорное пространство.** Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений.

Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством.

**Зона вынужденного  
соглашения стороны**

**Зона вероятного  
В соглашения сторон**

**Зона вынужденного  
соглашения стороны А**

**Переговорное пространство**

**Позиция стороны А**

**Позиция стороны В**

**Рис. Вариант переговорного пространства**



# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**3 Этап ведения переговоров: Достижения соглашения. Переговорное пространство.**

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому **достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства.** В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное.

Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение **соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой.** Такое развитие событий можно оценить скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**3 Этап ведения переговоров: Достижения соглашения. Три типа решений: 1• срединного; 2• асимметричного; 3• принципиально нового.**

**1) Срединное, или компромиссное,** — типичное решение на переговорах. **Стороны идут на взаимные равноценные уступки.** Легче всего это определить в ситуации «купли-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный менаж»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

**Чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок.** Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе — менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе — более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название принципа Парето.

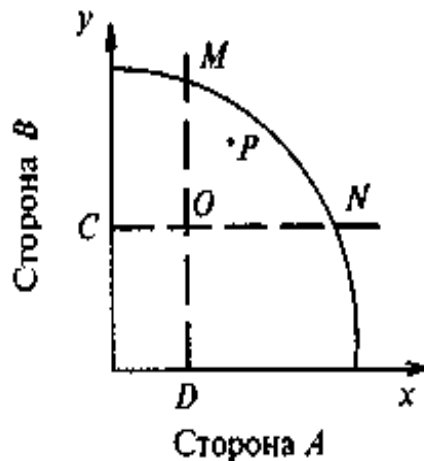
# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### 3 Этап ведения переговоров: Достижения соглашения. Переговорное пространство. Асимметричность решения.

#### Принцип Парето

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединое» решение, то стороны могут прийти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он понесет еще большие потери.



К

Асимметричность решения наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон. Степень асимметричности может быть различной. Такой тип решения оказывается наименее стабильным, т.к. проигравшая сторона, несмотря на подписанные договоренности, стремится к продолжению борьбы.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**3 Этап ведения переговоров: Достижения соглашения. Переговорное пространство. Принципиально новое решение - это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон.** Принципиально новое решение может быть найдено двояким способом: 1 • **на основе внимательного анализа соотношения интересов сторон.** Первый способ подразумевает, что конфликт явился результатом неадекватного восприятия интересов друг друга. Их выяснение и приводит к «снятию» противоречий.

**2. • в результате изменения интересов или переоценки этих интересов** (например, как следствие изменения ценностных систем). В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

**Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах.** Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. **Второй путь** — участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Независимо от варианта, работа над соглашением включает ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- цены.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, практичными и устраивать всех участников переговоров

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ**

## **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ**

**Работа над соглашением - выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения.** Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе взаимного учета интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе - устраивающее обе стороны решение.

**Утверждение решения на основе выбранного метода.** На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

**Работа над соглашением.** На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: **консенсус и большинство голосов.**

**Метод консенсуса** (от лат. consensus — согласие, единодушие) предполагает **согласие всех участников переговоров с выработанным решением.** Метод базируется на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». 1. Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. **Недостатки метода консенсуса:**

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ. ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

**Работа над соглашением. Если участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия.** Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. **Примером может служить конфликт в китобойном бизнесе, в 80-е годы.** Угроза истребления китов и давление мировой общественности вынудило Международную китобойную комиссию принять решение о моратории на добычу в коммерческих целях этих животных, одобренное большинством голосов. Однако четыре члена этой организации, на долю которых приходилось около 80 % мирового промысла, отказались подчиниться решению большинства, что чуть не превратило мораторий в фикцию. **В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах** или ограничиваются устными договоренностями — в зависимости от степени официальности ситуации. Письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам легко нарушать условия договора или вовсе аннулировать его. Нарушение этапов ведения переговоров может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.



# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

**Итоговый анализ переговоров.** каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

**Выполнение достигнутых договоренностей.** Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами. Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения.

В итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЫПОЛНЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

### Итоговый анализ переговоров. Критерии для оценки успешности переговоров:

**1) Степень решения проблемы.** Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство решения проблемы. В зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- **достижение взаимовыгодного результата** снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- **поражение в той или иной мере одной из сторон** ставит под угрозу соблюдение соглашения.

### **2) Субъективные оценки переговоров и их результатов.**

Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

**3) Выполнение условий соглашения.** Если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств, результат потерян.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Итоговый анализ переговоров.** Решение сторон решение может быть отражено в итоговом документе, с различными наименованиями:

- **договор** – это правовой акт, устанавливающий права и обязанности договаривающихся сторон. Это может быть: **мирный договор, союзный договор, договор о гарантиях** и т.д. В международной сфере наиболее значимые договоры иногда называют пактами с последующей расшифровкой содержания.
- **Конвенция** – договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования (консульские конвенции, таможенные конвенции).
- **Соглашение** – это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок (например, соглашение о пользовании пограничными водами, временное торговое соглашение).
- **Протокол** – краткое изложение соглашения, достигнутое по определенному вопросу (протокол о продлении срока действия договора). Иногда протокол является разъяснением к договору или соглашению (дополнительный протокол, протокол согласования, заключительный протокол)

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Итоговый анализ переговоров. Итоговые документы соглашений:**

- **Протокол о намерениях** – это соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его цель – прояснить и согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов в процессе переговоров.
- **Декларация и меморандум** – довольно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то вопросе (например, Декларация трех держав: СССР, Великобритании и США, принятая в декабре 1943 г. в Тегеране).
- **Джентльменское соглашение** – это договор, заключенный в устной форме между договаривающимися сторонами, не имеющий характер официального.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Приёмы используемые при позиционном торге.** При воздействии на оппонента используются различные приемы:

**1) Завышение требований.** Оппоненты **начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают.** После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

**2) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.** Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

**3) Выжидание.** Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Приёмы используемые при позиционном торге.

**4) «Салями».** Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

**5) «Палочные» доводы** используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!»

**6) «Преднамеренный обман».** Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Приёмы используемые при позиционном торге.

**7) Выдвижение требований по возрастающей.** Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

**8) Выдвижение требований в последнюю минуту.** Этот прием используется в конце переговоров, только при заключении соглашения. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

**9) Двойное толкование.** При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

**10) Оказание давления на оппонента.** Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Этот прием позволяют:

- указание на возможность прекращения переговоров;
- демонстрация силы;
- предъявление ультиматума;
- предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.



# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Приёмы используемые при переговорах на основе взаимного учёта интересов.** Вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

**1) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.** Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

**2) Разделение проблемы на отдельные составляющие.** В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

**3) Вынесение спорных вопросов «за скобки».** Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Приёмы используемые при переговорах на основе взаимного учёта интересов. Вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.**

**4) «Один режет, другой выбирает».** Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

**5) Подчеркивание общности.** Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- взаимозависимость оппонентов;

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Приёмы носящие двойственный характер.** Третья группа приемов сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

**1) Опережение возражений.** Участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

**2) Экономия аргументов.** Все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Приёмы носящие двойственный характер..

**3) Возвращение к дискуссии.** Вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для затягивания переговорного процесса. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в случае неясных вопросов.

**4) Пакетирование или «пакетная сделка», или «продажа в нагрузку».** Несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и мало приемлемые для оппонента предложения. Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. **В переговорах на основе взаимного учета интересов этот прием ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.**

**5) Блоковая тактика.** Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников чтобы облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

# ПЕРЕГОВОРЫ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

## ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Приёмы носящие двойственный характер..

**б) «Уход» (тактика избегания)** - это перевод обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если позиция по вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами. Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, направленного на скрытое побуждение другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение. Умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний