

## ТЕМА 6. КОНЦЕПЦІЯ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ПРИ ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН.

Питання:

- ✓ *зміст та типи переговорів*
- ✓ *стратегії переговорів*
- ✓ *стилі переговорів*

Зміст та типи переговорів

Переговори у сфері ділових відносин – це активний процес результативного спілкування та обговорення позицій у бізнесі сторін, які мають на меті узгодити спільні інтереси, їх предметом можуть бути не тільки актуальні спірні проблеми економічних відносин, але й умови майбутньої діяльності у сфері бізнесу. Вони, як правило, не пов'язуються в один пакет з ідеологічними та політичними питаннями.

Сучасні американські фахівці виділяють у цій галузі чотири типи переговорів: дистрибутивні, інтегративні, структурування відносин, внутрішньо-організаційні переговори. Дистрибутивні – переговори, гаслом яких є традиційна дилема підсумку “виграш-програш”.

Стратегія таких переговорів заснована на тому, що виграш однієї сторони заснований на програвші іншої. Частіше за все дистрибутивні переговори проводяться в царині економічних відносин.

За поступливістю сторін чи можливістю досягти компромісу – це жорсткий тип переговорів.

Він включає в себе такі акції:

- ✓ 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;

- ✓ щодо дотримання сторонами принципу щирості слід визнати двостороннє обмежене довір'я один до одного.

Р.Фішер та У.Юрі вказують у цьому зв'язку, що варто намагатися більше дізнатися про можливі варіанти протилежної сторони. — серед технологій переговорного процесу частіше за все 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.

Серед технологій переговорного дистрибутивного процесу найчастіше вживаними є “маніпулювання часом”, “вказівка на слабкі сторони позиції опонента” – такі, як: їх внутрішня суперечливість, недостатність у нього повноважень, відсутність альтернатив та ін. Внісши крайню пропозицію, одна зі сторін неохоче поступається малозначимими деталями, сподіваючись домогтися згоди іншої, більш слабкої сторони.

Технологія ведення такого типу переговорів (“добрий поліцейський – злий поліцейський”) заснована на тому, що сподіваючись схилити вас на свій бік, ваш опонент демонструє по черзі то залякування, то співчуття. Результат дистрибутивних переговорів для обох сторін або посередній (для переможця), або поганий (для переможеного).

Інтегративні переговори – це спільне розв'язання проблем з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів.

Стратегіями таких переговорів є співробітництво та компроміс. Принципом інтегративного ведення переговорів є гасло: “Твоя перемога – моя перемога”.

Сторони під час таких переговорів спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийнятної їм вирішення.

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 добрим для обох сторін.

Переговори щодо структуривання відносин проводяться з метою створення бажаних ситуацій взаємодії між різноманітними структурами. Ці структури чи групи всередині якоїсь організації до початку переговорів демонструють різні підходи – ворожі чи дружні, конкурують, а часом співпрацюють, що впливає на нестабільність сукупності відносин.

Структуривання відносин – це процес, за допомогою якого сторони у переговорному процесі прагнуть створити бажані стабільні стосунки та кооперативні зв'язки. У зарубіжних демократичних країнах переговори такого типу проводяться між керівництвом компаній та професійними союзами, а гаслом є вислів: “Працювати, щоб керувати”.

Переговори внутрішньо-організаційні – це переговори груп, які проводяться через представників для залагодження конфліктів виробничого циклу. У переговорах такого типу всередині кожної з груп ведуться переговори з метою досягти консенсусу щодо згоди та стратегії ведення переговорів з іншою групою. Таким чином, спочатку проводяться “переговори щодо зовнішніх переговорів”, а результати перших стають стартом для нових переговорів. Американський фахівець у галузі ведення

ділових переговорів Бетсі Коен серед стратегій ведення ділових переговорів радить обирати “пошук загального шляху”.

Ця стратегія передбачає:

- ✓ крок за кроком покращувати відносини, не замінювати усталений стан нормальних чи доброзичливих відносин “змінними” точками зору;
- ✓ ні в якому разі не допускати переходу будь-якої фази переговорів у хоча б незначний конфлікт;
- ✓ вести переговорний процес паралельно за такими напрямками, як: переговори по суті проблемного питання, переговори по процедурних та другорядних питаннях, переговори як боротьба характерів;
- ✓ перед тим, як вирішувати спірні питання, необхідно досягти узгодженого розуміння проблеми;
- ✓ проблеми, які були спірними у минулому, вважати остаточно закритими, у крайньому випадку вважати їх одними з причин теперішніх проблем.

Універсальні стилі ведення переговорів

У світовій практиці визначилося декілька основних стилів ведення переговорного процесу: стиль активний (боротьби), стиль діловий, стиль конфронтацій, який інколи називають неділовим. Діловий стиль характеризують такі елементи та правила.

Правило перше – поставити себе на місце партнера (інверсія). Партнери виходять з того, що основна проблема переговорів залежить від погляду на спірні питання, а тому слід максимально об’єктивно з’ясувати, у чому сенс позиції протилежної сторони. Важливим елементом цього правила є намагання в’яснити базис спірних питань, а також спрямувати зусилля на розуміння обґрунтування чужої позиції.

Правило друге — ставити і формулювати мету переговорів у межах їх реального досягнення. Це правило відбиває одне із визначень політики як

мистецтва можливого. Спочатку мінімально необхідні, але досяжні цілі ставляться перед початком переговорів, далі встановлюються більш конкретні цілі з урахуванням можливостей сторін і, нарешті, у підсумковому документі вказується ступінь досягнення мети. Постановка сторонами надмірно складної (високої) мети перетворює переговори у фарс, або у нескінченну процедуру зіткнення позицій.

Правило третє — сторони мають бути готові до розбору ситуації з ускладненням проблем. Це правило засноване на тому, що динаміка переговорів менш визначена у порівнянні з конфліктом, вона несе в собі небезпеку раптової зміни обставин, позицій, появи додаткових матеріалів та інше. Саме тому партнери не повинні заколисуватися поступом вперед.

Правило четверте – у переговорах, що ведуться за діловим стилем, приймається все, за винятком того, що слід виключити як неприйнятний варіант вирішення спірного питання. Дотримання цього правила дозволяє встановити гнучкість та варіативність переговорного процесу, в разі необхідності вийти за межі предметного поля переговорів, поглянути на проблеми “з боку”, не обмежуватися висхідними положеннями та інструкціями. Р.Фішер та У.Юрі радять: “Не захищайте свої ідеї, заохочуйте критику і поради”, адже на переговорах витрачається занадто багато часу на взаємні звинувачення і критику.

Правило п'яте — сторони тримаються на рівних, визнають права один одного у вирішенні проблеми, справедливо вважають, що надійна угода є наслідком взаємодії рівноправного партнерства.