**Курсова робота по темі:**

**Організація переговорів за моделлю У. Мастенбрука**

**План**

Вступ

1. Теоретичні підходи до стратегії організації ведення переговорів

2. Моделі організації переговорного процесу

3. Підготовчий етап до переговорів

4. Модель тактичного обміну інформацією

Список використаної літератури

# Вступ

Модель ведення переговорів розроблялася У. Мастенбруком протягом 10 років. Роботу над моделлю він початків ще будучи консультантом по організаційному розвитку. Багато хто з організаційних проблем є якоюсь мірою проблемами переговорними. Організація являє собою єдність взаємозалежних підрозділів, кожне з яких має свої власні інтереси. Будь-яке важливе рішення, що приймається в організації, дуже часто породжує спори між підрозділами, які беруть участь в його ухваленні. Проблеми, пов'язані з виробленням стратегії, витратами, зайнятістю персоналу, бюджетом, владою, важливими проектами, розміщенням в приміщеннях, змістом секретаріату, автоматизацією виробництва — проблеми, для дозволу яких необхідно використовувати переговори.

У наш час необхідність в конструктивних переговорах все зростає. При цьому переговори необхідні як в зовнішній, так і у внутрішній сферах діяльності компанії. Переговори можна розглядувати, як уміння слідувати своїм інтересам разом з усвідомленням неминучості взаємозалежності.

Не так-то вже просто визначити, що є дійсно успішними переговорами. Не було роз'яснень із цього приводу і в літературі. Більшістю практичної праці в основному були набір тактичних вказівок.

Було зроблено декілька спроб створити теоретичні, відвернуті від практики моделі. Але з часом стало ясно, що для створення дійсно потрібної і прийнятної на практиці моделі, необхідне величезне число досліджень, практичної роботи.

Врешті-решт, Мастенбрук вивів для створення своєї моделі три основні етапи.

1. Зі всього прочитаного з доступної літератури він вибрав чотири крапки зір, який більш менш сприяє кращому розумінню переговорів:

а) Переговори — набір тактичних прийомів.

б) Переговори — уміння, що дозволяє вирішувати деяку кількість проблем і суперечок.

в) Переговори — процес, організований в часі.

2. Потім, протягом декількох років, йшла копітка робота з накопиченим теоретичним матеріалом. Основним завданням було — зробити доступними для розуміння, розпізнавання і застосування основні поняття і принципи. Завдяки приватним бесідам, груповим обговоренням, що проводяться з професіоналами у сфері переговорів, а також завдяки багаточисельним конференціям, на яких був представлений широкий круг абсолютно різних учасників переговорів, матеріал знаходив форму і узгодженість. Самі собою зникали складні для розуміння поняття, принципи, в яких було мало практичній цінності. Знання, досвід компетентних парламентерів, їх принципові питання і критичні зауваження прояснили той факт, що удосконалення і якоюсь мірою доопрацювання не лише можливі, але і бажані.

3. Для орієнтації і оволодіння ситуацією у сфері переговорів необхідна ясна і компактна по пристрою система. Поступово почала вияснюватися придатна до застосування на практиці модель, в основу якої були закладені два основні типи суспільної поведінки:

* тип «співпраця — боротьба»;
* тип «розгортання — ухилення».

Взаємозалежність — структурний чинник, на якому і базуються два основні типи поведінки. Використання одне з типів поведінки неминуче, і залежить воно від природи взаємозалежності, навіть швидше від збалансованості сил між сторонами переговорів. Обидва ці типа в комплексі пропонують можливі способи операції різними формами взаємозалежності.

Перший тип координує і інтегрує найбільш важливі переговорні дилеми. Другий тип відноситься до фаз в процесі переговорів і процедур, які можуть бути використані сторонами.

Модель ця дає не лише докладний опис переговорів і ключ до розуміння їх суті, але і пропонує багаточисельні способи того, як успішно і ефективно проводити переговори. До всього іншого, в ній ви знайдете широкий спектр переговорних аспектів, таких як підготовка до переговорів і особистий переговорний стиль.

Суть моделі в тому, що переговори в ній розділені на декілька типів поведінки. Це розділення відбувається через безперервний історичний розвиток, який корінним чином змінює суть індивідуумів і культури. Очевидно, що абсолютно необхідно усвідомити, як йшов процес навчання переговорам, їх вдосконалення. Набираючись переговорного досвіду, набуваючи професіоналізму, ми минаємо шлях історичного розвитку переговорів тільки в дуже стислі терміни.

У курсовій роботі розгледять такі процеси як підготовка до переговорів, переговори з погляду позиційної залежності, особистий переговорний стиль.

Переговори — уміння, яке можна розвинути лише через практику. У своїй курсовій роботі я намагався (наскільки це можливо) ясно представити ідеї Уїльяма Мастенбрука відносно переговорів і його переговорної моделі.

# 1. Теоретичні підходи до стратегії організації ведення переговорів

Стосунки між сторонами, що переговорюються, визначаються наступними параметрами:

а) сторони в переговорах взаимозависимы

б) сторони в переговорах представляють різні інтереси

в) між ними немає значних відмінностей в силі.

Переговори — це комбінація двох чинників: захисту власних інтересів, з одного боку, і залежність від опонента, з іншою. Переговори займають серединне положення між співпрацею і боротьбою. Більш того, переговори — це самостійне, особливе, по суті, соціальне уміння.

Співпраця доречна серед людей, що мають схожі інтереси і цілі. Співпраця в цій ситуації абсолютно з'ясовно: прибуток партнерів прямо залежить від їх бажання спільно використовувати свої можливості — абсолютно очевидна ситуація сильної взаємозалежності.

Переговори — стратегія, необхідна у разі, коли на карту поставлені різні, якщо не сказати взаємовиключні один одного, інтереси, але, разом з тим, існує певний ступінь взаємозалежності двох сторін, яка дозволить прийти до угоди, вигідної для обох сторін. Безумовно, сторони не погоджуватимуться один з одним, але, проте, вони б хотіли прийти до якої-небудь угоди, оскільки ні зволікання, ні боротьба за свої інтереси не принесуть їм користі.

Із стратегією боротьби ми зустрінемося напевно, коли інтереси сторін жорстко протиставили один одному, і одна із сторін глибоко упевнена в тому, що боротьба за свої інтереси принесе більше користі, ніж переговори. Інколи методи протистояння використовуються людьми навмисно, щоб довести і показати, що вони — серйозні партнери в переговорах. Взагалі, стратегія боротьби має пряме відношення до аспекту збалансованості сил і робить на нього значний вплив: одна сторона намагається підпорядкувати собі іншу, використовуючи всяку можливість зміцнити свою силову позицію.

Чітких кордонів між трьома цими тактиками немає. Корисно було б розглядувати їх як єдиний нескінченний процес. Чим більше ступінь взаємозалежності, тим більше вірогідність використання тактики співпраці.

Дуже часто в переговорах люди настільки зосереджені на захисті власних інтересів, що не помічають нічого навколо. Це приводить до того, що вони вибирають жорсткішу тактику, що не узгоджується з існуючою взаємозалежністю.

І, пізніше виявляється, що, не передбачивши всіх несприятливих наслідків взаємного недовір'я, сторони опиняються в ситуації практичної неможливості подальшої співпраці.

З іншого боку, люди інколи дуже поспішно вибирають стратегію співпраці в ситуаціях, коли більшу увагу необхідно приділяти власним інтересам і позиції. І, якщо спроби співробітничати не приносять очікуваних результатів, вони відчувають, що їх використовували, випробовують незадоволення, що приводить до посилення вірогідності переходу до стратегії боротьби і придушення.

Дивно те, як охоче люди вибирають своєю стратегією боротьбу, пояснюючи свій вибір «неконструктивною поведінки» опонента, опоненти ж поступають так само — таким чином ми отримуємо замкнутий круг. Озирнувшись, вони раптом в переляку усвідомлюють, що опинилися в ситуації все зростаючій ворожості. Для того, щоб отримати вигоду з використання переговорних моментів, необхідно розглядувати переговори як вид діяльності.

У. Мастенбрук звертає особливу увагу на так званий парадокс співпраці: якщо в ситуації зіткнення різних інтересів хтось вибирає тактику співпраці з властивою нею щирістю і довірою, він фактично збільшує вірогідність атмосфери деструктивної конфліктності!

Є маса прикладів, коли одна із сторін думає, що може направити переговори в русло згоди і дружелюбності, вносячи «благородну» пропозицію із самого початку. А що станеться, якщо опонент спочатку отримає вигоду з цієї пропозиції і лише потім сяде за стіл переговорів? Безумовно, атмосфера в переговорах буде украй напруженою, тому що перша сторона відчуває себе підло обдуреною. У такій ситуації у парламентера навряд чи є альтернатива. По-перше, у нього вже немає ілюзій з приводу того, що в даній ситуації він ще може щось виграти, по-друге, багато клопоту йому принесуть його клієнти, які свято вірять в те, що їх інтереси стоїчно відстоюватимуться в процесі переговорів, які щиро сподіваються на вигідний ним фінал переговорів. Твердження, що якщо одна із сторін вибирає тактику співпраці, то і інша сторона послідує її прикладу — неспроможно.

Навпаки, існує тенденція розглядувати тут тактику співпраці недоречною, вказуючою на слабкість і м'якість. Вона провокує поведінку експлуатації і суперництва, породжує опір і мстивість. Таким чином, можна зробити вивід про деструктивности тактики співпраці за ситуації, коли на карту поставлені протилежні інтереси.

В цьому випадку переговори можна представити як динамічна рівновага між боротьбою і співпрацею.

Для того, щоб збалансувати співпрацю і боротьбу, ми повинні володіти умінням оперувати деякою кількістю дилем: «Чи не дуже щиро я говорю про своє положення або чи не дуже малу інформацію я втаюю?» «Наскільки я можу довіряти опонентові?» «Чи не пошкодить атмосфері, в якій минають переговори, прояв недовір'я?» «Чи повинен я бути настільки непохитний, наскільки цього вимагає ситуація, або мені слід бути трохи позгідливіше з тим, щоб збільшити шанс компромісу?». Кожне з цих питань ілюструє відмінності між тактикою боротьби і співпраці по-своєму. Інколи вони представляють стан невизначеності і сумнівів, інколи вони відкрито виявляються в стані усвідомлення трудності вибору. Ми або занадто щирі, або занадто замкнуті, дуже наполегливі або податливі, через заходи пригнічуємо, або дуже поступливі, строго офіційні або сверхдружелюбны. Кожна з дилем вдає із себе майстерно створену рівновагу, з тим, щоб або не передати, або не додати.

Саме тому дослідні парламентери не люблять мати справи з новачками в переговорах, оскільки в більшості випадків прорахувати їх ходи практично неможливо. Дуже часто, перш ніж сторонами будуть використані всі доступні варіанти, недосвідченого парламентера охоплює емоційний вибух, або, абсолютно не відаючи цього, він заганяє себе в кут. Цій ситуації дуже властиві такі мотиви, як «або все або нічого», «перемога або програш»: причому, ці мотиви народжуються інколи незалежно від того, усвідомлює це парламентер чи ні, він просто налаштований на «виграш окулярів», він стає підозрілим і настороженим, втаює більшу кількість інформації, чим це потрібно насправді.

Переговори — спосіб акуратного і гнучкого використання декількох видів діяльності:

1. Досягнення значних результатів, з розділенням витрат і прибутку, добиваючись цілей, продиктованих вашими інтересами.

2. Вплив на баланс сил між сторонами: підтримка силової рівноваги, або невелике зрушення убік, вигідну для однієї із сторін.

3. Вплив на атмосферу: підтримка конструктивної атмосфери і позитивним особовим контактам.

4. Вплив на клієнтів: зміцнення власної позиції відповідно до запитів клієнтів, чиї інтереси захищаються в процесі переговорів.

Чотири ці виду діяльності ілюструють різні основоположні наміри і мають абсолютно різні ефекти. Всі вони важливі за столом переговорів. Кожен з чотирьох видів діяльності характеризується властивим тільки йому співвідношенням між співпрацею і боротьбою.

Нарешті, п'ятий, дуже важливий вид діяльності:

5. Вплив на процедури: впровадження процедур, що дозволяють людям бути гнучкими разом із збільшенням шансів досягти вигідного компромісу.

# 2. Моделі організації переговорного процесу

Короткий виклад виводів, представлених вище, дасть наступну картину. Переговори, що професійно проводяться, перш за все, обертаються навколо поєднання чотирьох видів діяльності:

* досягнення значних результатів;
* дії на баланс сил;
* сприяння конструктивній атмосфері;
* досягнення процедурної гнучкості.

Досягнення значних результатів. Це передбачає вибір позиції, що виявляється в установках, пропозиціях, аргументації і поступках. Непохитність в захисті своїх інтересів і пошук компромісу, найбільш вигідного вам, — ось основні стратегії.

Дія на баланс сил. Спроби зрушити в одну або іншу сторону силовий баланс — неминучі, мінімальний опір цьому породжує експлуататорську манеру поведінки. Але бажання домінувати, вигравання окулярів і упертість швидше приведуть до боротьби, ніж до переговорів.

Сприяння конструктивній атмосфері. Як встановити особисті контакти? Не треба плутати жорсткі переговори з ворожою, дратівливою і вкрадливою манерою поведінки. Дружелюбність і придушення теж навряд чи допоможуть.

Досягнення процедурної гнучкості. Комбінація процедурної гнучкості із завзятістю у відстоюванні інтересів — відповідь на другу класичну проблему переговорів як відстояти інтереси і не бути упертим. Або як спільно знайти рішення і при цьому не відступити.

Все це указує на той факт, що людина повинна володіти здатністю розпізнати різні види діяльності в переговорах і розрізняти їх у власній поведінці. Це дуже нескладно зробити. Всі разом вони «згубно впливають» на недосвідченого парламентера. Якщо він виявляє непохитність за змістом, він обов'язково буде дратівливий і вкрадливий, він неодмінно захоче якомога більше виграти, він буде жорстким і непохитним в своїй думці. Його непохитність буде навіть сильніша, ніж це дійсно необхідно. Парламентер, здатний розрізняти переговорні аспекти, викликає менший опір і справляє враження дуже розумної людини (який він і є насправді). І разом з тим він не уступчивее, ніж його «уперті» колеги, він навіть часто більш непохитний. Він направляє всю свою завзятість на досягнення поставлених ним цілей, реальний компроміс, якомога вигідніший йому. Він цілком розуміє, що атмосфера дратівливості не лише і не стільки укріплює, скільки ослабляє його позицію. Він усвідомлює, що вигравання окулярів і загорода опонента в кут не мають нічого спільного з переговорами. Він знає, що взаємозалежність вигідна обом сторонам. Він упевнений також в тому, що в його інтересах впливати позитивно на взаємини з тим, щоб вони продовжилися і після переговорів.

Остання важлива рекомендація має відношення до переговорних фаз, як процедурної техніки для розвитку гнучкості. Ось короткий виклад цієї проблеми — почніть з дослідження спільних посилок і інтересів, досліджуйте, де інтереси переплітаються, і стежите за пріоритетами як своїми, так і опонента. Пильне вивчення альтернатив — частка цього процесу. Потім, внесення широкої «первинної пропозиції» — часто теж ефективний процедурний крок ця пропозиція може служити основою для поправок і змін, які вноситимуться до тих пір, поки не буде досягнуте компромісне рішення. Використання фаз може бути корисне для запобігання неконструктивним суперечкам, що стосуються позицій. Нарешті, необхідно відмітити, що клієнти додають проблем. Поважно розглядувати стосунки з клієнтом як переговорні стосунки.

Люди, що знаходяться за столом переговорів, намагаються змінити сприйняття цього факту опонентом.

Модель переговорів допомагає парламентерам краще зрозуміти види діяльності за столом переговорів, включаючи їх власну поведінку, і ефективну на нього реакцію. В основному, ця модель — погляд на переговори як сукупність різних видів діяльності.

# 3. Підготовчий етап до переговорів

На підготовчому етапі можна виділити три ступені:

Діагноз: збір і обмін інформацією за змістом, атмосфері, силовому балансу і клієнтам.

Мета: визначення бажаних результатів.

Процедури: тактична і стратегічна підготовка. Найбільш важливі елементи:

а) Робота з альтернативами з тим, щоб дотримуватися принципу гнучкості;

б) Створення тактичного плану вступних дій;

в) Створення генерального стратегічного плану.

Є невелика різниця в тому, яким чином і на що витрачають час, призначений для підготовки, дослідні парламентери і їх недосвідчені колеги. Дослідні парламентери приділяють більше часу на діагностування і менше — цілям; їм необхідно більше часу для розробки альтернатив і менше на тактичні питання. По суті, два цих аспекту слабо відрізняються один від одного, якщо розглядувати їх загалом, стратегічному сенсі. Напевно, найприкметніша невідповідність — відмінності в кількості часу, відведеному на роботу з альтернативами, дослідні парламентери витрачають на це в три рази більше часу, чим новачки.

Відмінності в розподілі часу будуть тим більше очевидні, якщо ми порівняємо витрачене обома парламентерами час на визначення цілей, дослідні парламентери витрачають відведений ним час на розвиток альтернатив, тоді як їх недосвідчені побратими витрачають його на прояснення цілей і результатів, вдаючись, часом, в непотрібні тонкощі. Різниця в часі, витраченому на питання тактики, пояснюється тим, що дослідні парламентери обмежуються виробленням арсеналу вступних ходів; у подальшому, він покладається цілком на свої здібності в імпровізації. Недосвідчені ж парламентери прагнуть знайти вихід з складних ситуацій в переговорах до того, як вони в них потрапили, так, «про всяк випадок».

У ідеалі, краще почати переговори з обміну інформацією про інтереси і пріоритети. Ми повинні розрізняти дві тактику при виборі позиції: тактика закритої позиції і тактика відкритої позиції.

Закрита позиція. Біля тактики закритої позиції є декілька варіантів:

а) «або візьми, або не чіпай»;

б) ультиматум;

в) fait accompli (факт, що відбувся);

г) спочатку кінцева пропозиція.

Останній варіант — найжорсткіший. Він передбачає, що одна із сторін підносить свою пропозицію як останнє, сказане нею слово, але сказане на самому початку переговорів. Біля такої тактики є декілька очевидних переваг. Одна із сторін бере на себе ініціативу і примушує другу сторону захищатися. Причому всю відповідальність за можливість безвиході вона покладає на другу сторону. Більш того, негайний вибір позиції створює стороні репутацію рішучого, серйозного і надійного партнера. А це, без сумніву, може бути дуже важливим фактом для майбутніх переговорів. Але це передбачає і певний ступінь риски. Якщо раптом доведеться йти на позадній, то це обов'язково нанесе утрату репутації. Особливо, якщо стосунки в переговорах не налагоджені, інша сторона відчуває, що у неї немає вибору, і через це вона чинитиме опір всьому, що пропонує їй опонент.

Найбільш вигідна ситуація для успішного використання цієї тактики виникає тоді, коли одній стороні точно відома вся таємниця її опонента. В цьому випадку, без всяких сумнівів, може бути отримана «надприбуток», оскільки друга сторона зовсім не зацікавлена в тому, щоб переговори зайшли в безвихідь із-за якогось одного невирішеного питання.

Відкрита позиція. Дуже часто сторони зачинають переговори, відкриваючи свої позиції, наприклад, відкриваючи опонентові свої інтереси, або висловлюючи свій погляд на те, що можна зробити, але, разом з тим, залишаючи масу можливостей для маневрів. Інколи відкрита позиція парламентера носить крайній характер, хоча він стверджує, що готовий бути гнучким і йти на поступки.

Поступово спливає вся більша кількість інформації про позицію опонента, тому власна позиція буде все міцніша. Парламентери завжди тримають в резерві набір поступок з тим, щоб якщо переговори зайдуть в безвихідь, то їх можна відновити знов, зробивши незначну поступку або провівши обмін думок з певного питання.

Значні переваги цього методу наступні

а) в основному сторони не залежать від первинної інформації опонента

б) створюється атмосфера віддачі і прибутку, стосунки в переговорах навряд чи погіршають

в) потенційний ризик, що полягає в тому, що доведеться здати раніше зайняту позицію, невеликий, небезпека позиційної нестійкості теж стає менше.

До недоліків методу можна віднести зменшення шансів впливу на позиційній вибір опонента. Для того, щоб компенсувати цей недолік, можна використовувати тактики надання/здобичі інформації, описані вище. Інший недолік можна сформулювати так: постійно йдучи на поступки, сторона якоюсь мірою заздалегідь дискредитує свій кожен новий позиційний вибір. Такий спосіб вести переговори може навіть негативно діяти на їх учасників, оскільки вони відчувають, що поступки якоюсь мірою нанесуть утрату їх репутації.

Зміцнення початкової позиції. Можливості в області впливу на розставляння сил у момент початку переговорів невеликі. Важливими джерелами сили в цій ситуації є:

1) Спеціальні знання в певній області, краще, якщо ці знання і інформація були труднодоступними для опонента і, разом з тим, життєво необхідними для нього.

Наявність альтернатив не лише альтернатив в області рішень, що обговорюються за столом переговорів проблем, але також в області різних шляхів досягнення власних цілей, можливо навіть, що разом з опонентом.

«Стратегічний підхід», стратегічна інтуїція. Трохи помітний пошук і підступ до доступних джерел сили є величезним значенням.

Допомагають в цьому статус, який можна охарактеризувати в термінах реального успіху, неформального авторитету, ієрархічної позиції, особистої благонадійності.

Підтримка ззовні, наявність союзників під час засідання, здатність заручитися підтримкою і допомогою з боку людей, що не беруть участь в переговорах, у жодному випадку не діяти поодинці.

Ці факти, без сумніву, нададуть чималу користь за столом переговорів. Можливо, так само, зміцнити свою початкову позицію до того, як зачнуться переговори, використовуючи більш маніпулятивні методи. Цікаві, у зв'язку з цим, рекомендації, зроблені в 1975 році Кордом про те, як можна ненав'язливо узяти верх в переговорах в самому їх початку. Його інструкції про те, як меблювати і обладнати офіс, дуже і дуже цікаві: як розташувати меблі так, щоб простір для відвідувачів був обмежений? Крісла мають бути настільки глибокими, що, утопаючи в них, відвідувачеві довелося б виконати серію акробатичних вправ з тим, щоб дістати до попільнички, віддаленої від крісла на достатню відстань. Ідеї Корду приходили на думку при сміхотворних, навіть безглуздих обставинах. Він описував офіси, увійти до яких можна було лише пройшовши через такі «катакомби», що навіть найзагартованіший бізнесмен ставав покірливим, як ягня, перш, ніж йому удавалося постукати в двері цієї установи. Двері ж його зазвичай бували глухими і міцними, без щонайменших ознак дзвінка і дуже часто навіть без замочної щілини. І лише кнопка, що знаходиться на столі господаря,, або його секретарки могла її відкрити.

Один з директорів видавничої компанії заполонив свій офіс предметами, що легко б'ються, нестійкими столами, неміцними стільцями і так далі Відвідувачеві дуже складно було знайти місце для свого портфеля і паперів. Її колеги, керівники інших відділів, відчували себе в її офісі «слонами в посудній лавці». Їх упевненість, в собі випаровувалася, вони перетворювалися на таких же «м'якотілих», як хазяйка всіх цих апартаментів.

Дослідні парламентери завжди надають підготовчій фазі величезне значення, саме на ній люди визначаються не лише в своїх інтересах і позиціях, але і в їх майбутній стратегії.

Потім зачинаються обговорення, в яких обидві сторони намагаються з'ясувати, наскільки чесно партнери захищатимуть свої вимоги. Люди продовжують представляти вибрану ними позицію як логічну, таку, що відповідає спільним інтересам. Вони знаходяться в пошуку шляхів для гнучкості, відвертості. Розглядуючи питання широко, можна побачити два можливі шляхи для розгортання на цій фазі. Форми їх, проте, діаметрально протилежні.

Як краще добитися більше альтернатив:

Краще буде не зупинятися тільки на одному рішенні, прийнятому на підготовчій фазі. Необхідно обговорити всі напрями, в яких це рішення може бути розвинене, обговорити можливі рішення, створити можливості для маневру.

Спробувати провести неформальні або «підготовчі зустрічі» з іншою стороною, досліджувати ідеї опонента, уникати вибору певної позиції, постаратися зв'язати воєдино декілька альтернатив, але не брати на себе зобов'язання.

Неформальні контакти під час переговорів можуть бути корисними для з'ясування можливих альтернатив.

Внесіть «первинну пропозицію»:

Дуже корисний процедурний крок, сенс якого полягає в тому, що потрібно внести пропозицію і потім коректувати його спільно з іншими учасниками переговорів. Замість того, щоб всіма правдами і неправдою відстоювати свою пропозицію, просто поцікавитися, що може зробити його прийнятним для другої сторони, які корективи хотіла б внести до нього друга сторона. Таким чином, в пропозицію можна вносити поправки до тих пір, поки не буде досягнутий прийнятний для, обох сторін компроміс. Цей метод працює дуже добре, особливо, якщо обговорювані проблеми складні і в переговори залучено декілька сторін. В цьому випадку первинна пропозиція має бути обширною. Воно доповнюється і допрацьовується протягом декількох раундів переговорів.

Дайте один одному можливість отримати перевагу: чим ширше круг обговорюваних питань, тим більше шансів для цікавих комбінацій. В принципі це завжди збіг, коли питання, що представляє важливість для однієї сторони, є одночасно пріоритетним для другої. Відносно дрібна поступка, зроблена однією стороною, є вигідною для іншої.

Якщо безвихідь затягується, хорошою тактикою в цій ситуації буде зробити нову пропозицію. Тут можуть бути корисні альтернативи, розвинені на попередніх стадіях. Хороша техніка в деяких випадках включити в найменшій мірі невигідні моменти останньої пропозиції опонента у власну пропозицію.

Переговорним аспектам, заснованим на досягненні реальних результатів, зазвичай, приділяється особлива увага. Тут мається на увазі діяльність, що фокусується на утриманні переговорів: аргументи, факти, точки зору, цілі, інтереси, основні пропозиції, компромісні пропозиції, поступки і умови. Парламентери намагаються впливати на розподіл витрат і вигод способом, вигідним їм в сенсі змісту переговорів, наприклад:

а) створюючи можливості для маневрів;

б) представляючи свої пропозиції як очевидні;

в) пред'являючи вигідні для них факти;

г) роблячи лише дрібні поступки.

Найбільш важливі види діяльності

а) тактичний обмін інформацією про цілі, надії, і прийнятні угоди;

б) підношення своєї думки таким чином, що може вплинути на думку інший

в) сторони з приводу доступних в цій ситуації угод;

г) копітка робота у напрямі компромісного рішення, що передбачає поступки, зроблені обома сторонами.

Тактичний вибір, який в цій ситуації повинен зробити парламентер, передбачає злам збалансованості між покірливістю і наполегливістю, якщо навіть не упертістю в манері поведінки.

Для того, щоб добитися результатів, обидві сторони повинні володіти інформацією про цілі опонента. Сторона, яка першою усвідомить необхідність в цій інформації і отримає її, безумовно, отримає перевагу. В цьому випадку парламентерові буде набагато легко виробити ефективну стратегію і зайняти вигідну йому позицію в початковій стадії переговорів. Це, без сумніву, збільшить його шанси в тому, що він абсолютно не повинен йти на поступки. Обидві сторони знатимуть про це, що змусить їх бути обережніше при приховуванні тієї або іншої інформації. Також вони усвідомлюють, що якщо вони втаюватимуть дуже багато, то це зведе ступінь ефективності переговорів до мінімуму.

# 4. Модель тактичного обміну інформацією

Ця тактика може бути використана в двох цілях:

1. З'ясувати глибинні інтереси опонента і надалі підпорядкувати його собі.
2. Піднести свої бажання так, щоб опонентові вони здалися реальними і неминучими.

Інформація, використовувана в тактичних цілях, може підноситися декількома способами. Так, наприклад:

1. Інформація, яку коротко можна охарактеризувати наступним висловом: «Вона, без сумніву, зачепить за жваве опонента».

2. Інформація, яка вже містить в собі поступку, передбачає, що надалі парламентерові вже не доведеться йти на інші поступки. Управлінці скажуть: «Підвищення щорічних витрат підприємства на відпуск коштує йому мільйонів. Ви, звичайно, розумієте, що з нашого боку це велика поступка».

3. Підношення інформації з ретельним відбором прикладів. Знову управлінці можуть сказати «Ви хочете, щоб в кожному відділі були посередники. Така сама система була введена в Голландії і результати, повинні вам сказати, були згубними».

Використання інформації в тактичних цілях — право будь-якої сторони. Але інформація матиме ефект у випадку, якщо факти і їх джерела матимуть певний авторитет для опонента. Якщо парламентерові рідко, або ніколи не удається успішно проробляти такого роду маневри, він стає просто смішний, або втрачає довіру. Кордони між тактичним і некоректним використанням інформації достатньо розпливчаті. Підношення свідомо помилкової інформації зазвичай чревато ослабінням позиції парламентера, погіршенням стосунків між сторонами. Інтерпретація і підношення інформації в світлі, вигідному для однієї або іншої сторони, цілком нормальна річ, на взаємини між ними це не вплине аж ніяк.

Це достатньо нешкідливі тактики дії на інтереси і позиції. Для того, щоб перевірити позицію опонента, можуть бути використані жорсткіші тактики, наприклад:

а) Відстрочення або припинення переговорів.

б) Зневага позицією, вибраною другою стороною.

в) Встановлення тимчасових рамок (варіант: продовження зустрічі до пізньої ночі).

г) Заслання на клієнтів «Я не можу піти з цим до своїх клієнтів».

д) Зсипання на особисті обставини.

е) Ультимативні заяви.

Блеф — наприклад, не показувати анінайменшої зацікавленості, або, якщо вимога не задовольняється, пред'явити його при наступній нагоді. В цьому випадку є шанс, що друга сторона призве вас бути «розсудливішими», що означає, що вона готова обговорити з вами першу вимогу. Варіант поведінки — спочатку бути дійсно розсудливим, але відразу ж, коли другою стороною буде прийнято першу вимогу, пред'явити друге. Зазвичай цей трюк використовується для того, щоб змусити другу сторону піти на як можна більша кількість поступок. У переговорній практиці цей прийом отримав назву «Тактика салямі».

ж) Делегування представника. Людина, що має дійсну владу, перш за все, переконається в тому, що він не заявлений в участі в переговорах. Він делегує туди свого представника, а сам тим часом спокійно спостерігає за ходом і характером переговорів. Таким чином, він абсолютно розв'язує собі руки, з одного боку, і не піддає себе небезпеці, з іншою. Друга сторона в цьому випадку може захистити себе лише тим, що негайно зачне піднімати свій рівень влади до рівня опонента, якщо відчуває, що її власний рівень незадовільний. Робить вона це, висуваючи вимогу вести переговори тільки з тією людиною, яка дійсно може ухвалювати рішення.

з) «Добрий» і «злий» парламентер. Одін з команди обирає жорстку лінію поведінки для того, щоб показатися нерозсудливим, інший же, навпаки, достатньо раціональний. Друга сторона вважатиме за краще мати справу з «добрим» парламентером, чия «розсудлива» позиція на ділі обернеться достатньо жорсткою і грунтовною.

Треба відзначити, що ці тактики повинні використовуватися з чималою часткою обережності. Якщо їх використання створює враження, що стосунки більше нагадують боротьбу, то збільшиться шанс провалу переговорів. Використання цих тактик має бути пропорційне важливості обговорюваних питань. Парламентер, що зловживає цими тактиками і їх використанням, прирікає себе на отримання репутації одержимого, агресивного і, врешті-решт, може втратити всяке до себе довіра і пошана.

Для того, щоб добитися від опонента поступок, дуже поважно визначитися в тому, чого ви взагалі від нього хочете. Такі питання як чи «Не може друга сторона піти на компроміс?» або «І це все, що ви можете нам запропонувати?» швидше за все, приведуть до неминучості поступок, тільки необхідно супроводжувати їх докладними поясненнями причин. Це змусить другу сторону зайняти оборонну позицію. У такій ситуації прояву рішучості — частка гри. Пустопорожніє розмови згубно діють на репутацію парламентера не лише в очах опонента, але і в очах клієнтів. Тому, будьте обережні, формулюючи «кінцеву пропозицію». Якщо ви наполягаєте на своїй «кінцевій пропозиції», повторюючи його дуже часто, ви перетворюєтеся на ненадійного партнера. З іншого боку, надмірна боязнь втратити репутацію приводить переговори в безвихідь. Поступки — неминучі, переговори не мають нічого спільного з тією ситуацією, коли люди намагаються отримати все, що тільки вони можуть, незалежно від того, якими засобами вони цього добиваються.

Є ще одна тактика, що має пряме відношення до поступок, про яку ми ще не сказали: дозволити переговорам зайти в безвихідь. Спроба зробити так, щоб перерва в переговорах була тривала в часі — один із способів дати зрозуміти іншій стороні, щоб вона не чекала багато поступок з боку опонента. Ще безвихідь може послужити методом зондування того, наскільки друга сторона готова піти на поступки і таким чином перевірити її рішучість в цьому питанні. Безвихідь, так само, може бути корисний для отримання нової інформації для подальшого ведення переговорів.

Переговори — це процес обміну інформацією, що продовжується до тих пір, поки не зачне знаходити явні форми вигідний для обох сторін компроміс. Уміння ненав'язливе і поступово спрямувати процес обміну інформацією в таке русло, щоб інтереси і очікування обох сторін поступово приходили до спільного знаменника — справді можна назвати мистецтвом. Тільки після того, як сторони дозволять один одному вникнути в зайняту ними позицію, зрозуміти їх стиль аргументації, будуть видимими можливі вирішення проблем.

Можна виділити чотири основні переговорні стилі:

1. Етичний стиль характеризується довірою і упевненістю в існуванні спільних інтересів, принципів і цінностей, встановленням високих стандартів, пошуком рішень на основі спільних інтересів, незалежним мисленням, співволодінням принципів.
2. Аналитико-агрессивный стиль характеризується ретельним аналізом, перевагою до неспростовних фактів і цифр, добре збудованою логікою, уважним відношенням до всіх існуючих альтернатив ще до початку переговорів, добре продуманими процедурами, передбаченістю і жорсткістю досягши поставлених цілей.
3. Товариський стиль характеризується хорошими манерами, особистою чарівливістю, дипломатичністю, позитивним впливом на атмосферу, готовністю до експериментів, чутливістю до інтеграційних рішень і гнучкістю.
4. Гнучко-агресивний стиль характеризується бажанням все зробити і встигнути, любов'ю до завершеності у всьому, витяганням переваг зі всього, що є, динамічністю у вирішенні проблем, схильністю до викликів як зі свого боку, так і з боку партнера.

Співпраця вигідна у випадку, якщо інтереси і цілі сторін збігаються. Ця тактика виправдана, якщо вигода залучених сторін залежить від того, наскільки вони зможуть об'єднати свої зусилля і ресурси.

Переговори — прийнятна стратегія у випадках, якщо інтереси різні або опозиційні, у випадку, якщо взаємозалежність настільки велика, що прийти до угоди буде вигідно для обох сторін. В цьому випадку, безумовно, між сторонами будуть деякі розбіжності, але все таки, не дивлячись на це, у них є обопільне бажання прийти до угоди, оскільки боротьба буде збиткова всім.

Боротьба — стратегія, яку вибирає одна із сторін у тому випадку, коли вона думає, що це єдино прийнятний для неї спосіб отримати перемогу. Інколи боротьба використовується менш сильною стороною з тим, щоб укріпити свою позицію в переговорах. Стратегія боротьби вимагає певної майстерності, професіоналізму. Одна із сторін намагається підпорядкувати собі другу.

Провести чіткі кордони між співпрацею, переговорами і боротьбою практично неможливо. Три цих виду поведінки можуть бути представлені у вигляді якогось континууму, в якому один вигляд переходить в іншій. Абсолютно вражаюче, коли людина легко переходить в стан боротьби. Такого роду поведінка часто є результатом так званої «неконструктивної поведінки» опонента, в цей же самий час опонент переживає ті ж почуття, що приводить до значного погіршення стосунків і ситуацій.

Такого роду процеси, в яких сторони через непродумані, часом «незграбні» маневри залучають себе або до конфлікту, або в дискусії престижу ради. Дуже часто це відбувається спонтанно і ненавмисно. Пізніше за сторону розуміють, що вони загрузнули у взаємному нагнітанні духу ворожості. Це привело до втоми у них обох. Перешкодити, запобігти небажаним сплескам деструктивних конфліктів може здатність сторін розпізнати і управляти «спонтанними» силами і на основі цього використовувати альтернативні моделі поведінки. У двох таблицях даного висновку представлений спектр поведінкових тенденцій, даний набір тактик, характерних для трьох стратегій боротьби, співпраці і переговорів.

**Висновок**

Тактики боротьби прямо направлені на підпорядкування опонента собі. Ось декілька з них:

а) абсолютне ігнорування фактів і аргументів, що приводяться другою стороною;

б) симуляція таких емоцій як гнів і нетерпіння;

в) не слухати опонента, або звертати увагу тільки на «слабкі сторони»;

г) постійно заявляти, що ваша позиція користується абсолютною перевагою;

д) не залишати опонентові можливості вибрати;

е) сіяти розбрат в лавах другої сторони.

Краще, звичайно, використовувати їх в малих дозах, якщо взагалі не відмовитися від них. Не слід так само використовувати їх для того, щоб добитися панування в переговорах. Можна використовувати їх ще для того, щоб проявити здоровий опір тактиці боротьби, використовуваною другою стороною. Ідея полягає в тому, що тиск, що надається на другу сторону, повинен носити тимчасовий характер, щоб не породити процес все зростаючій ворожості, що проявляється обома сторонами. Короткочасна, відкрита і жорстка конфронтація переважно декільком сутичкам.

Досвід, інформація, факти і матеріали під рукою — все це може зміцнити позицію парламентера. Манера, за допомогою якої парламентер намагається вплинути на розставляння сил, теж важлива.

Торжествуюче відношення, наприклад, може послужити причиною хворої атмосфери в переговорах і зробити подальші стосунки напруженими.

Інколи можна зустріти так звані «нові факти», які мають пряме відношення до розставляння сил в переговорах. Прикладами «нових фактів» є створення сильнішої коаліції, або поява нових альтернатив стосункам залежності, присушимо даній ситуації. Можливість і наявність альтернатив має величезне значення.

Зміни в стратегії, що проводяться усередині тієї або іншої організації, спричиняють за собою наслідки, пов'язані із збалансованістю влади між різними підрозділами. Ну, наприклад, приділяти особливу увагу однієї з організаційних стратегій, або стратегії в області персоналу, віддавати перевагу технологічним нововведенням, на перше місце ставити проблеми комерції. Рано чи пізно ефект від балансу сил, що змінюється, позначиться на розподілі таких дефіцитних ресурсів як робоча сила, бюджет, вкладення, місця в приміщеннях і устаткування.

# Список використаної літератури

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 2000, 100 с.
2. Волков О.И., Скряренко В.К. Экономика фирмы. Москва: ИНФРА-М, 2000, 280 с.
3. Воробйов Є.М., Гриценко А.А., Лісовицький В.М., Соболєв В.М. Економічна теорія. Харків, Київ: ТОВ "Карвін", 2003, 704 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999, 560 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Київ: Видавництво Європейського університету, 2002, 542 с.
6. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика. Москва: ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000, 475 с.
7. Загародній А.Г., Стадницький Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій. Київ: Т-во "Знання", КОО, 2000, 209 с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Знання-Прес, 2002, 384 с.