**Тема 4. Успішні переговори: Основні стратегії та навички (4 год.)**

**13.03.-18.03.2024**

Сьогодні ми розглянемо важливу тему, яка стосується багатьох аспектів нашого життя - переговори. Це навичка, яка може вирішити конфлікти, допомогти досягти взаємовигідних угод та змінити наше ставлення до спілкування. Сьогодні ми розглянемо основні стратегії та навички, які допоможуть зробити ваші переговори успішними.

**Основні поняття**

Переговори - це процес, у якому сторони спробують досягти взаємного рішення через обговорення важливих питань.

*Основні етапи переговорів:*

1. **Підготовка**: аналіз ситуації, визначення мети та стратегії.
2. **Обговорення**: взаємне представлення позицій та аргументів.
3. **Узгодження**: досягнення спільно прийнятого рішення.

**Основні стратегії**

1. **Аналіз ситуації**: Ретельне вивчення контексту переговорів, включаючи цілі сторін, альтернативи та можливі наслідки.
2. **Встановлення цілей**: Чітко визначте, що ви хочете досягти в результаті переговорів. Це допоможе зосередити зусилля на досягненні конкретних результатів.
3. **Активне слухання**: Уважно слухайте позиції іншої сторони, розумійте їхні мотиви та інтереси.
4. **Створення взаємовигідних умов**: Шукайте рішення, які б задовольняли і ваші, і інші сторони.
5. **Управління емоціями**: Керуйте своїми емоціями та уникайте конфліктних ситуацій, що можуть заважати досягненню угоди.

**Навички успішних переговірник**

1. **Емпатія**: Здатність сприймати позицію іншої сторони та враховувати їхні почуття та потреби.
2. **Комунікація**: Чітко та відкрито висловлюйте свої думки та ідеї, уникайте недорозумінь та непорозумінь.
3. **Аналітичність**: Вміння логічно мислити та аналізувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.
4. **Стратегічне мислення**: Здатність планувати та передбачати наслідки своїх дій на майбутнє.

*Успішні переговори* - це мистецтво знаходження спільного мовлення та досягнення взаємовигідних угод. Застосування правильних стратегій та навичок допоможе вам стати ефективним переговірник та досягти бажаних результатів.

**Стратегії ведення переговорів**

Стиль поведінки всіх учасників визначає хід переговорного процесу. Стратегія ведення переговорів, яку обрав ваш партнер, суттєво впливає на кінцевий результат.

Тактичні прийоми ведення переговорів передбачають комбінацію різних технік, яка має назву «портфельний підхід».

*Залежно від обраної лінії поведінки виокремлюють:*

* Конструктивні прийоми ведення переговорів — бесіду, компроміс, коли партнери обмінюються взаємними думками і йдуть на часткові поступки.
* Інструктивну техніку домінування — передача інформації відбувається з одного боку у вигляді інструкції, без врахування інтересів іншої сторони.
* Переконання і співробітництво — техніка ведення переговорів, коли опонент схиляє співрозмовника до ухвалення потрібного йому рішення, використовуючи логічні аргументи.
* Обидві сторони готові до діалогу й згодні максимізувати взаємні вигоди.
* Дискусія — переговори нагадують словесне змагання, а кожна зі сторін стоїть на своєму, використовуючи фактичну аргументацію.
* Ухилення — одна зі сторін уникає спілкування.
* Мінімізація або пом'якшення наслідків — одна зі сторін йде на очевидні поступки у збиток своїм інтересам.

**Гарвардська модель**

Гарвардська тактика ведення переговорів передбачає, що добрі відносини між учасниками спілкування важливіші, ніж швидке отримання результатів. Позитивний характер переговорів сприяє досягненню компромісів. Сварка — навпаки, відсуває консенсус.

Ідея гарвардської моделі переговорів передбачає переформатування з конкуренції на співробітництво в знаходженні рішення, яке задовольнить обидві сторони.

**Методи вибору оптимальної стратегії**

Заздалегідь визначити, який із методів спрацює найкраще — складно. Переговори — живий процес, на хід якого впливають супутні чинники. Плануючи переговорну стратегію, необхідно продумати план «А», «B» і про всяк випадок «С» і «D».

Ефективний перемовник повинен вміти спілкуватися, слухати й висловлювати власні думки, щоб привести переговори до консенсусу — рішення, прийнятного для усіх сторін.

**Етапи ведення переговорів**

*Етапи проведення переговорів включають чотири базових блоки.*

**Етап 1: підготовка до перемовин**

Складається з формальної та фактичної підготовки. В рамках формальної призначають учасників переговорного процесу, місце і час переговорів. Далі визначаються мінімальні й оптимальні цілі переговорів. Важливо враховувати не лише свої інтереси, але й цілі іншої сторони, проаналізувати альтернативні рішення і визначити коло питань, які необхідно обговорити.

**Етап 2: старт і взаємне представлення умов**

Переговори починаються з представлення учасників, оголошення предмету обговорення, а також уточнення компетенцій усіх учасників.

**Етап 3: обговорення умов**

Сторони надають власні аргументи і їх обґрунтування. За правилами, якщо пропозиція відхиляється, потрібно зробити зустрічну. Перша пропозиція частіше відхиляється, оскільки передбачає варіант, найбільш прийнятний тільки для однієї зі сторін. Наступні пропозиції — це послідовні взаємні поступки.

Лайфхак: Заздалегідь продумайте шляхи відступу — нездатність поступатися призводить до марної трати часу і неможливості досягти згоди.

**Етап 4: завершення ділових перемовин і укладання контракту**

Переговори закінчуються, коли узгоджено всі позиції. Угоди фіксуються в письмовій формі. Якщо сторони не можуть дійти згоди, зустрічі припиняється.

Ефективні навички переговорів передбачають:

* дипломатичність, відкритість до аргументів іншої сторони;
* вміння уважно слухати;
* готовність проявити добру волю і прийти до компромісу, але при цьому твердо відстоювати свою позицію;
* вміння критично й адекватно оцінювати ситуацію;
* чітке розуміння меж і умов, поза якими будь-яке рішення буде неприйнятним;
* вміння логічно формулювати свою позицію, аналізувати й намагатися зрозуміти доводи співрозмовника.

**Дистанційні перемовини**

Методи ведення переговорів трансформуються, підлаштовуючись під зміни у світі. І хоча ніщо не замінить зустріч віч-на-віч, іноді партнери вимушені розглядати альтернативні можливості. Доступні засоби зв'язку й інтернет-технології зводять до мінімуму карантинні обмеження. У розпорядженні учасників переговорів відеодзвінки й конференції за допомогою Skype, WhatsApp та Zoom. Однак слід враховувати особливості віддалених переговорів. Тут сторони спілкування часто стикаються з низкою непорозумінь, викликаних перешкодами не тільки через якість сигналу, але і через некоректні інтерпретації письмового тексту (тон, інтонації, гучність).

Дослідження Гарвардського університету показують, що успішні переговори не обов'язково повинні бути війною. Це може бути безпрограшний процес, якщо партнери прагнуть до однієї мети — знайти порозуміння!

Успішні переговори – це те, чого прагнуть багато бізнесменів. Переговори – це спеціальна дискусія, спрямована на врегулювання суперечки та досягнення угоди між кількома сторонами. Переговори вимагають певних поступок, які призводять до компромісу, коли дві сторони або більше йдуть на взаємні поступки в інтересах кожної зі сторін. Хороший учасник переговорів потрібен у різних ситуаціях: при переговорах про нову роботу, кар’єрне зростання, підвищення зарплати, купівлю або продаж нерухомості та інше, домовленості з клієнтом. Всі ці ситуації вимагають навичок ведення переговорів для досягнення успіху.

Переговори є важливою частиною робочого та особистого життя. Хочемо ми цього чи ні, але нам часто доводиться вести переговори, особливо в бізнес-середовищі. Бізнес-школи та інші престижні навчальні заклади часто навчають своїх студентів, як правильно вести переговори. Вони розглядають найгірші сценарії, коли студент повинен переконати партнера стати на свій бік, і дають багато корисних навичок. Але для того, щоб вести ефективні переговори, іноді потрібно лише кілька років навчання. Крім того, якщо вони досить наполегливі, багато хто може досягти в цьому успіху.

*Однак варто почати з вивчення найважливіших ключових моментів, які приведуть до успішних переговорів, що досягнуть бажаної мети:*

Уникайте крайнощів. Переговори часто можуть впадати в певні крайнощі. Перший варіант – надто гнучкий і стриманий учасник переговорів, який активно йде на поступки. Другий – жорсткий і непоступливий учасник переговорів, який відмовляється йти на будь-які поступки. Найкращого результату можна досягти, якщо уникати обох крайнощів, щоб обидві сторони були задоволені досягнутою угодою.

Завжди ставте перед переговорами конкретні цілі. До процесу завжди слід готуватися заздалегідь, приділяючи особливу увагу інтересам, що стоять на кону, а не конкретним позиціям. Перед тим, як розпочати переговори, слід спочатку визначити цілі та засоби їх досягнення, враховуючи інтереси іншої сторони. Також не завадить врахувати межі і те, наскільки далеко ви можете їх собі дозволити.

Знайдіть точки дотику. Щоб переговори пройшли успішно, варто налагодити взаєморозуміння. Хороший варіант – попросити трохи більше, ніж вам потрібно, знаючи, що під час переговорів цю суму можна зменшити, тим самим продемонструвавши іншій стороні, що ви готові йти на поступки. Почніть переговори з вирішення кількох найпростіших питань, пошуку спільної мови та побудови довіри. Підберіть кілька фраз: “наші інтереси”, “спільне бачення” тощо.

Будьте готові до компромісів. У переговорах не просто важливо, а необхідно йти на поступки, особливо коли досягнуто точки неповернення або навіть коли опонент готовий піти на поступки. Варто запропонувати іншій стороні певну поступку і не йти на жодні компроміси, навіть ті, які можуть дещо змінити початкові цілі. Завжди потрібно мати запасний план.

Оцініть стратегію та перегляньте результат. Якщо ви відчуваєте, що переговорний процес наближається до завершення, спершу переконайтеся, що ви отримали хорошу угоду, яка відповідає цілям, поставленим на початку переговорів, і допускає певні компроміси. Якщо це не так, варто переглянути певні аспекти та уточнити свої цілі.

Кожна ділова людина повинна працювати над набуттям навичок ведення переговорів. Головна мета в цій ситуації – побудувати міцні стосунки з партнером під час переговорів. Тому не варто залишати у партнера гіркий присмак на губах. Він не повинен відчувати себе шокованим, виснаженим, незадоволеним і розчарованим. Успішний переговорний процес призводить до успішного бізнесу між рівноправними партнерами в майбутньому.

**Приклади ефективних навичок ведення переговорів**

Перш ніж сідати за стіл переговорів, варто попрацювати над своїми навичками. Найкраще звернути увагу на те, як ефективно вести переговори, щоб досягти бажаного результату. Наші експерти зібрали кілька прикладів навичок ведення переговорів, які допоможуть вам досягти бажаної угоди.

**Активне сприйняття та відкриті запитання**

Відмінний перемовник повинен вміти активно слухати, щоб чітко розуміти точку зору опонента під час переговорного процесу. Це слід відрізняти від пасивного слухання, коли ви чуєте свого візаві, не запам’ятовуючи, що він говорить. Найкращі перемовники практикують активне слухання, яке гарантує, що вони залучені в розмову і запам’ятають певні моменти пізніше без необхідності повторювати інформацію.

Окрім вміння слухати, вам також потрібно ставити правильні запитання – відкриті запитання, які дозволяють дізнатися важливу інформацію від іншої сторони, яку ви можете використати як важіль для досягнення бажаного результату. Ось простий приклад: ви представляєте фірму, що займається орендою нерухомості, на переговорах про ремонт сантехніки, тому вам слід ставити відкриті запитання: “Скільки коштуватиме заміна кранів/сантехніки тощо?”, “Чи можете ви обслуговувати будівлю?”, “Чи виїжджаєте ви на екстрені виклики через прорив труби?” і так далі. За допомогою таких відкритих запитань ви можете розширити перелік послуг підрядника, які можна включити в договір, і досягти інших бажаних цілей.

**Підготовка відповідних даних та аргументів**

Певна цінна інформація дозволить вам досягти бажаного результату. Зокрема, перед переговорами варто провести ретельне дослідження, щоб отримати аргументи та релевантні дані. Наприклад, це можуть бути ринкові ціни на певні товари та послуги. Володіючи такою інформацією, ви зможете укласти вигідну угоду.

Крім того, наявність точної інформації дозволить вам використовувати конкретні цифри, а не орієнтовні діапазони. Це дає певні переваги. Зокрема, ви не вказуєте діапазон, а отже, не повідомляєте іншій стороні мінімальну суму, на яку ви можете погодитися. Крім того, називаючи конкретні цифри, ви демонструєте опоненту, що вивчили ринок.

**Визначення потреб та інтересів клієнта**

Багато людей починають процес переговорів з конкретною метою, але завжди варто пам’ятати, що інша сторона, швидше за все, також має певні очікування, цілі та вимоги. Якщо ви не можете прийняти умови іншої сторони, і вона не може зробити те ж саме, варто дещо скоригувати очікування. Найкраще, якщо ви не будете спекулювати на тому, чого може хотіти інша сторона. Базувати власні рішення лише на фактах та іншій інформації. Так ви зможете чіткіше оцінити позицію партнера та потенційні зміни, на які він готовий піти. Це дозволить вам досягти бажаного результату та укласти вигідну угоду.

**Підтримувати позитивний настрій і поважати іншу сторону**

Ефективний перемовник повинен володіти емоційним інтелектом. Він допомагає контролювати емоції та розпізнавати почуття інших людей. Усвідомлення емоційної динаміки дозволяє уважно слухати і зберігати спокій. Крім того, деякі угоди можуть забирати багато часу на переговори. Зокрема, можуть бути повторні переговори, зустрічні пропозиції тощо. Буде краще, якщо ви не будете прагнути укласти угоду якнайшвидше, а будете терпляче і з повагою вислуховувати свого опонента. У той же час, необхідно зберігати гарний настрій. Кожен може відчувати, як емоції зашкалюють під час важливих дискусій, але слід мінімізувати вплив емоцій на ваші висловлювання під час переговорів. Варто залишатися професіоналом у будь-якій ситуації.

**Роль міжособистісних навичок**

Досягнення потрібних вам домовленостей дозволить вам встановити взаєморозуміння. Цьому сприяють навички міжособистісного спілкування. Справа в тому, що обидві сторони повинні відчувати підтримку і розуміння. Налагодження взаєморозуміння вимагає від вас не лише визначення власних цілей, але й розуміння потреб і бажань іншої сторони. Завдяки взаєморозумінню можна мінімізувати напруженість, досягти плідної співпраці та значно підвищити ймовірність укладення угоди.

**Поради для успішних переговорів**

Відмінний учасник переговорів повинен знати, як схилити опонента до вигідного для нього рішення. При цьому інша сторона повинна бути задоволена після переговорів, щоб у неї виникло бажання співпрацювати в майбутньому. Деякі люди сідають за стіл переговорів і починають говорити природно, з’ясовуючи свої позиції. Тим не менш, ведення переговорів – це навичка, яку можна розвивати і вдосконалювати з часом. Ми зібрали кілька перевірених ефективних порад, які допоможуть вам покращити свої навички ведення переговорів і стати справжнім професіоналом у цій сфері.

**Зрозумійте свої межі та цілі**

Досвідчені учасники переговорів беруть участь у переговорах лише тоді, коли точно знають, чого вони хочуть від угоди та на які компроміси можуть піти. Буде краще, якщо ви прислухаєтеся до цієї поради. Наприклад, ваша головна мета – досягти домовленості про підвищення зарплати до 50 000, але ви можете погодитися і на 45 000. У цій ситуації вам слід поставити собі кілька запитань, щоб зрозуміти власну мету:

**На яку мінімальну суму ви готові погодитися?**

Наскільки реалістичною є бажана зарплата у вашій сфері?

Під час переговорів кожна сторона має йти на поступки. Визначте для себе, що є найважливішим і чим ви можете пожертвувати. Заздалегідь розставте пріоритети, де ви можете поступитися або зменшити свої вимоги.

**Розробіть проактивну стратегію**

Успішний переговорний процес найчастіше досягається завдяки проактивній позиції. Візьміть на себе ініціативу і почніть переговори як сильний партнер, який робить пропозиції і заохочує іншу сторону піти на поступки і погодитися з висунутими вимогами.

**Тримайте емоції під контролем**

Часто учасник переговорів може залишатися неупередженим у будь-якій ситуації, що дозволяє знайти прийнятне рішення. Варто уникати конфліктних ситуацій, щоб досягти безпрограшного результату, який задовольнить усі сторони. Цьому сприятиме повний контроль над емоціями та збереження добродушної посмішки.

**Встановіть чіткі базові правила**

Хороші учасники переговорів використовують ефективні комунікативні навички, а також повинні керуватися чіткими основними правилами. Вони включають в себе чітку оцінку ситуації, слідування конкретним встановленим цілям і погляд на ситуацію очима інших, щоб врахувати цінності та орієнтації опонента. Таким чином, ви покажете себе людиною, яка заслуговує на довіру, має цікаві ідеї та здатна йти на компроміс.

**Будьте готові піти на поступки**

Звичайно, інші сторони можуть не погодитися з тим, що ви пропонуєте. Будьте сміливими і просіть те, що вам потрібно, але варто залишатися впевненим у собі. Однак, краще ніколи не приймати все на свій рахунок і не розчаровуватися в чужій думці. Мета вашого опонента – змінити вашу думку, щоб ви могли досягти бажаної мети. Невпинне прагнення до досконалості може підштовхнути вас до роботи над своїми навичками та досягненням досконалості, але варто також усвідомлювати, що всі рано чи пізно роблять помилки.

Не варто засмучуватися, якщо це сталося і потенційний партнер пішов. Замість цього, вам слід зосередитися на контролі своїх емоцій і реалістично поглянути на те, що сталося. Проаналізуйте свої дії та знайдіть краще рішення, щоб все виправити. Це важлива якість, яка вимагає багато сміливості.

**Висновок**

Навички ведення переговорів знадобляться практично кожному, незалежно від того, чи є ви рядовим співробітником або керівником компанії. Ви повинні знати, як розмовляти з людьми, щоб досягти бажаного. Ефективний учасник переговорів – це той, хто працює над собою. Хорошими парламентерами не народжуються. Ними стають, постійно працюючи над собою та вдосконалюючи свої навички. Ми сподіваємося, що ви дізнаєтеся багато корисної інформації з нашої статті та вдосконалите свої навички ведення переговорів, щоб досягти бажаного результату, навіть якщо доведеться йти на компроміси.

Кожен з нас веде переговори щодня — вдома, в офісі, університеті, під час зустрічі з друзями. На відміну від побутових, ділові бесіди пов'язані першочергово з торгівлею та бізнесом. Це примушує учасників застосовувати специфічні уміння та зберігати порядок проведення. Ключовий елемент, що входить в особливості ведення ділових переговорів — спільність інтересів в учасників обох сторін.

**Правила ведення переговорів**

Правила проведення переговорів передбачають послідовні кроки до певної мети. Сюди відносять форми прямого і непрямого спілкування, дистанційні та публічні переговори, правила ведення телефонних переговорів і листування.

**Форми**

*Основні типи ведення ділових переговорів:*

Звичайні — стосуються внутрішніх проблем співробітників і взаємин на роботі.

Комерційні — зазвичай проводяться між організацією та зовнішнім партнером. Цей тип переговорів здійснюється з метою фінансової вигоди.

Юридичні — офіційні і юридично обов'язкові.

Цікавий факт: комерційні ділові переговори між фінансово залученими сторонами можуть тривати роками і десятиріччями. Вони схожі на партію в шахи. Довгостроковий характер дозволяє більш терпимо ставитися до можливих короткострокових втрат, оскільки партнери врівноважують результати майбутніми часовими перспективами.

**Критерії оцінки**

*Для того, щоб оцінити, наскільки успішними були переговори, слід розуміти, за якими критеріями варто формувати свою оцінку:*

**1. Ефективність**. Результат може бути задовільним, але якщо його було досягнуто надмірно високою ціною або занадто пізно — він вже не має сенсу. Результат, який не виправдовує доцільності здійснених заходів, говорить про те, що правила переговорів було порушено.

**2. Конструктивність**. Фінансовий прибуток важливий, але слід враховувати й майбутні інтереси. Часто в переговорах є зайва емоційна залученість учасників, коли вони висувають бажані, але необгрунтовані вимоги. Слід пам'ятати, що миттєва перемога, яка призводить до напруженості й погіршення відносин між партнерами, в результаті виявляється програшем для обох сторін.

**ЧИ ВАРТО ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРИ?**

Відео (13хв)

<https://www.coursera.org/learn/negotiation-skills/lecture/o4ajG/should-i-negotiate>

Зараз ми готові розпочати розгляд процесу переговорів, який складається з чотирьох етапів, та почнемо з підготовки, планування Вашої стратегії переговорів.

Більшість людей, коли вони думають про перемовини та коли вони вивчають курси, присвячені перемовинам, приділяють особливу увагу другому етапу - самим перемовинам з іншою особою в кімнаті, наведенню аргументів та намаганню переконати іншу особу. Порівняння, яке часто наводять, - це дві озброєні людини в кімнаті, та йдеться про те, хто першим вихопить зброю, хто має найкращі інструменти та володіє найкращими методами, щоб переконати іншого зробити те, що Ви хочете. Безумовно, це важлива частина переговорів, але також важливо та, мабуть, найбільш важливо, це, насамперед, як Ви підготовлені до них. Та пізніше, після того, як Ви досягли згоди, як закріпити цю домовленість шляхом укладання контракту та, нарешті, як Ви виконаєте цей контракт.

Іноді Вас можуть запитати, чи були перемовини успішними? Та отримують відповідь: "так, я отримав ту ціну, яку хотів, або ту кількість та якість сітки, яку я хотів отримати від постачальника".

Але це невірна відповідь, це невірне питання, чи були перемовини успішні. Питання має бути таким, чи вдалося Вам успішно виконати контракт? Чи був для Вас успішним весь цей процес?

Ми витратимо деякий час, розглядаючи те, як Ви готуєтесь до переговорів. А саме, ми задамо сім питань. Почнемо ми з попереднього питання, про яке нечасто згадують. Це, а варто мені взагалі вести перемовини? Це просте графічне зображення Вашого питання, яке потребує відповіді "так" чи "ні".

Під час мого курсу в Мічиганському університеті Я прошу своїх студентів провести перемовини в звичайному житті.

Під час прогулянки Енн-Арбором зайти в крамниці роздрібного продажу, ресторан, чи, наприклад, в Макдональдз. Їхнє завдання - домовитись про зниження ціни того, що вони купують. Вони не можуть піти на ринок, де зазвичай можна домовлятися про ціну. Вони мають піти до роздрібного закладу, де ціни фіксовані, та намагатися домовитись про нижчу ціну.

Зараз я Вас прошу оцінити, скільком студентам, якому відсотку моїх студентів, на Вашу думку, вдалося домовитись про нижчу ціну? Як Ви вважаєте, чи вдалося б це Вам, якщо Ви б пішли до роздрібного закладу? Такого як Макдональдз, та намагалися б домовитись про нижчу ціну? Запишіть, будь ласка, в себе на папері, якому відсотку моїх студентів, на Вашу думку, вдалося домовитись про знижку.

А це дані останнього разу, коли я запровадив цю вправу. По-перше, я поставив своїм студентам таке саме питання до того, як вони провели переговори, та значний відсоток групи, більше 90%, прогнозував, що більшості студентів це не вдасться. Якими були результати? Як Ви бачите, 69% групи це вдалося. Вони отримали знижки від шести до 100%. 100% - це стосується студентів, яким, наприклад, вдалося домовитись про безкоштовну чашку кави або безкоштовний сніданок. Середня знижка складала 40%, та, як Ви бачите, загальна економія в групі була більше $ 1500. Під час перемовин студенти використовували різні стратегії. Вони використовували стратегію BATNA (найкраща альтернатива обговорюваній угоді), перебільшення цілей, побудови відносин. Всі ці стратегії ми будемо розглядати в цьому курсі, та Ви добре навчитесь, як користуватись цими стратегіями. Вони також використовували деякі нетрадиційні стратегії, яким я не навчаю та які не дуже рекомендую, оскільки деякі люди вважатимуть це хитрощами. Так, деякі вдавали, що вони бідні та заслуговують на знижку. Деякі декілька перебільшували факти, та використовували стратегію часу, використовували стратегію викликання співчуття. Я наведу Вам приклад нетрадиційних стратегій, які використовували студенти. Цей студент хотів придбати суші для своєї родини. Отже він пішов до ресторану суші пізно ввечері, за п’ять хвилин до закриття ресторану, розуміючи, що ресторан вже запакував те, що можна назвати коробки на винос (бенто-бокс), - маленькі коробки з суші та іншими японськими стравами, та розуміючи, що ресторан можливо хоче їх позбавитись в такий пізній час.

До того, як розпочати домовлятись, він положив банкноту $20 в одну кишеню та банкноту $10 в інший, щоб мати можливість сказати, залежно від того, про яку суму будуть домовлятись, щоб він міг витягти двадцять або десять доларів та сказати, що це все, що в нього є. Тобто він використав бідність як аргумент, трохи перебільшуючи реальний стан справ. Він використав й час, та, нарешті, зіграв на співчутті, він сказав персоналу ресторану суші що в нього троє голодних дітей вдома та вони люблять суші. Врешті-решт він отримав 50% знижку від звичайної ціни таких коробок на винос, які він придбав, та заощадив близько $50 в результаті переговорів. Але знову це можна вважати хитрощами. Я не буду вчити хитрощам в цьому курсі, він присвячений більш стратегічним речам. Стосовно перебільшення фактів, ми ще повернемось до цього протягом курсу, коли будемо говорити про етику та стандарти етики, яких Ви маєте дотримуватись протягом переговорів. Які почуття були в моїх студентів в зв’язку з цим досвідом? Як Ви можете здогадатись, це були змішані почуття. Те, що багато хто зі студентів, переживав у зв’язку з цим досвідом, це те, що багато людей відчуває стосовно переговорів взагалі. Деяким просто незручно домовлятися в будь-якій ситуації, або вони соромляться. Деякі з моїх студентів були налякані, почувалися нерішуче, винуватими, та ніяковіли, дивно себе почували. Для деяких це був жахливий досвід.

А іншим це, власно, сподобалось. Деяким студентам це так сподобалось, що вони продовжили такі експерименти і після курсу та надсилають мені електронні листи про свій досвід перемовин. Ось приклад листа від студента, який влаштувався в Сан-Франциско, та ось, що він пише у листі. Професор Сайдел, просто хочу повідомити, що завдяки навичкам перемовин, яким я навчився на Вашому курсі, я заощадив $130 в місяць на оренді квартири в Сан-Франциско. Із копійки рублі робляться, проте я не зміг домовитись про безкоштовний десерт в ресторані вчора, але я продовжу намагатися.

Ще один приклад: студент, який надіслав мені повідомлення про позитивні та негативні моменти, які в нього були з досвідом переговорів. Позитивним було те, як він написав, що йому дуже сподобалась ця тактика, особливо стосовно готелів. "Я завжди отримую велику знижку та, як з’ясувалось, досить часто я не так вже й багато прошу, це позитивне, а негативне те, що моя дружина більше не хоче йти зі мною до реєстраційної стійки".

Та ще один міжнародний приклад студентки, яку я навчав в Європі. Як вона розповіла, мафія вкрала машину її батьта, та тактика, до якої вдається мафія, - після крадіжки часто вкрадене продають назад вже по нижчій ціні. ЇЇ батько відмовився від переговорів з мафією, та вона захотіла випробувати свої навички перемовин, вона домовилась з мафією, та повернула машину свого батька. Тобто, деяким людям цей досвід дуже подобається. Зараз підсумуємо: якщо Ви вирішили вести переговори, треба врахувати декілька факторів. Що Ви думаєте про цю ситуацію? Професор, який вів перемовини, власно кажучи, один з провідних професорів з питань переговорів в країні, під час придбання телевізора з великим екраном, він ретельно вивчив різні моделі та витрати дилерів. Він відвідав декількох дилерів та врахував прив’язку комплексної ціни на телевізор з установкою, супутниковою тарілкою та іншими характеристиками. Та отримав остаточну знижку ціни за рахунок того, що навів пропозицію конкурентів, та в результаті заощадив $120. Отже, що Ви про це думаєте? Чи назвали б Ви це успішними переговорами чи ні? Тобто хтось вирішив піти шляхом перемовин, вирішив домовлятися, але чи варто йому було вести переговори? Чи це успіх?

Запишіть вашу відповідь "так" чи "ні", "успіх" чи "ні".

Вважати це успіхом чи ні залежить певним чином від Вашої особистості. Але ось що відбулось після всього цього, коли він прийшов додому, він гордо заявив дружині, що заощадив $120.

Та вона в нього запитала наступне, вона сказала: "добре, мої вітання, але скільки часу ти витратив на ці перемовини?", він задумався на секунду та відповів: "20 годин". Та вона сказала: "Твій час справді вартий $6 за годину?"

Отже, я думаю, нам всім треба прийняте таке рішення, вирішуючи, чи вести перемовини. Деяким подобається вести переговори, для деяких це не проблема. Інші можуть задати собі питання, чи так ми хочемо провести наш короткий час на Землі? Чи хочемо ми провести час, витрачаючи його на такі перемовини, чи краще провести час з родиною та друзями? Або витратити час, займаючись чимось іншим? Якщо Вам це подобається, якщо це Вас надихає, тоді я б назвав це успіхом, оскільки Вам це подобається. Але, я вважаю, що важливо також оцінити видатки та переваги. Особливо видатки, пов’язані з тим, що Ви втрачаєте інші можливості.

Та ось останній приклад людини, яка вирішила вести переговори. Це відбулося зовсім недавно та набуло розголосу в США. Коледж запропонував роботу професору, та вона відповіла електронним листом, зазначивши, що деякі з наступних умов допомогли б прийняти рішення, чи приймати пропозицію про роботу. Та вона просила повідомите про те, що вони думають з цього приводу, наприклад, вона хотіла б знати, чи розглянуть вони підвищення заробітної платні, або її цікавило, чи не запропонували б вони не більше трьох підготовок нових курсів на рік протягом перших трьох років. Але відбірковий комітет коледжу отримав її листа та негайно відповів, що вони вирішили відкликати свою пропозицію про роботу. Пізніже протягом курсу ми поговоримо про перемовини щодо угоди та чи міг в цьому випадку відбірковий комітет, наприклад, законно відкликати пропозицію про роботу після того, як її було надіслано. Проте ще інший фактор, який треба враховувати, приймаючи рішення про те, вести перемовини чи ні. Треба враховувати ризики та порівняти їх з вигодами. Отже, підсумовуючи відповіді на це перше попереднє питання "Чи варто вести переговори?", треба враховувати не лише Ваші почуття щодо перемовин взагалі, але й ризики, як це демонструє приклад з професором, та провести аналіз витрат та переваг від винагороди, як це було продемонстровано в прикладі з переговорами щодо телевізора. Цим ми завершуємо наш розгляд першого питання, чи варто взагалі вести переговори, перш ніж Ви розпочнете додаткову підготовку.

**Переговори на основі позиції або на основі інтересів**

<https://www.coursera.org/learn/negotiation-skills/lecture/xaCpq/a-position-based-or-interest-based-negotiation>

Як вже зазначалось раніше, підготовка до перемовин дуже важлива, мабуть, вона займає більше часу, ніж будь-який інший аспект всього переговорного процесу. Є сім головних питань, на які ми маємо відповісти, та зараз ми на другому питанні, — необхідно зробити крок назад та вирішити, чи перемовини є позиційними перемовинами чи перемовинами, в основі яких лежить певний інтерес? Інакше кажучи, як тільки Ви вирішили, що так, Ви будете вести переговори, Ваше наступне питання: вони базуються на певній позиції чи на певному інтересі? Традиційно, перемовини були значною мірою позиційними. Я займаю певну позицію. Я хочу отримати вищу ціну. Ви займаєте іншу позицію, хочете нижчу ціну. І ми починаємо сперечатися, чи є ціна високою, чи низькою. Чи може якоюсь посередині.

Деколи люди плутають позиційні перемовини з тим, задовольняє це їх чи ні. Часто люди припиняють позиційні перемовини, задовільнені результатами. Можна згадати стару історію про двох дітей, які ділять піцу. Чи, наприклад, Ви та я хочемо поділити піцу. Це піца з анчоусами.

Та ми - я хочу піцу та Ви хочете піцу. Тобто в кожного є позиція. Хто переможе, хто програє? Тобто, який шлях для вирішення спору? Ну, як знають усі батьки, одна з можливостей - попросити Вас поділити піцу навпіл. І я вибираю ту половину, яку я хочу. Та ми можемо закінчити перемовини, почуваючи себе дуже задоволеними або щасливими. Я розмовляв з людьми з дуже великих корпорацій, з консалтингових фірм, які працюють з такими компаніями щодо переговорів. Та, по суті, вони вважають, що безпрограшні переговори - це коли обидві сторони залишаються задовільненими. Але я думаю, нам слід розрізняти позиційне ведення переговорів від переговорів, в основі яких певний інтерес, які набули розвитку в 1980х роках. Особливо після публікації класичної книги з перемовин, яка називається "Getting to Yes" ("Переговоры без поражений"). В книзі "Getting to Yes" автори підкреслили намагання вийти за межі позицій та задати питання, які є основні інтереси, в яких зацікавлені люди, які беруть участь в переговорах. Інакше кажучи, не питайте в іншого, чого він хоче, яка в нього позиція, Замість цього запитайте, чому він цього хоче? Який в нього основний інтерес? Та, як і в випадку з піцою, давайте припустимо, що, ми ведемо переговори щодо пиці з анчоусами.

То знову позиційним результатом могло б бути розрізати піцу навпіл та один ріже, а інший обирає. У випадку з перемовинами на основі інтересу ми б задали питання обом сторонам: чому ви хочете піцу? Тобто, якщо я запитаю Вас, чому Ви хочете піцу, то може це тому, що Вам подобаються анчоуси на піці. Але, виявляється, Ви хочете лише середину піци. Ви не хочете скоринку. Ви питаєте в мене, чому я хочу піцу. А я хочу скоринку. Бо як виявляється, скоринка піци чудова для того, щоб зробити з неї хлібні крихти та додавати їх до страв з макаронів. До речі, я бачив багато чудових рецептів з додаванням скоринки піци до макаронних виробів. Мені не особливо подобається, але, я знаю, що це дуже популярно. Запитуючи "чому", намагаючись встановити інтереси, ми створили справжню безпрограшну ситуацію, оскільки я отримую те, що я хочу, не віднімаючи те, чого бажаєте Ви.

Тобто це вже трохи складніше. Коли Ви починаєте з цієї початкової стратегії, одна сторона ділить піцу, це - позиційні переговори, інша сторона намагається створити більший пиріг, що буде на користь обом сторонам. На перший погляд це просто. Є два типа перемовин. Але все ускладнюється через термінологію, яку використовують учасники переговорів, викладачі та книги з питань ведення переговорів. Наприклад, розподіл пирога часто називають дистрибутивними переговорами в академічних колах. Ви берети певний пиріг та розподіляєте шматки пирога замість того, щоб його збільшити, що, в свою чергу, називають інтегративними переговорами, в яких Ви намагаєтесь встановити інтереси сторін, інтегрувати ці інтереси та створити більший пиріг. Розподіл інколи називають конкурентним підходом на відміну від підходу співробітництва. або підхід "виграш/поразка" на відміну від безпрограшного варіанту "виграш/виграш"; перемовини з нульовою сумою на відміну від перемовин з ненульовою сумою. Змагальній підхід до переговорів на відміну від вирішення проблеми. Позиційний, як ми тільки що розглядали, на відміну від підходу, в основі якого полягають інтереси. Мені особисто подобається, коли розподіл пирога називають вимаганням цінності, на відміну від збільшення пирога, яке називають створенням цінності. Тобто, якимось чином Вам треба "продертись" крізь всю цю пишномовність та пам'ятати, що центральне питання - це до якого типу переговорів мене залучено? Тобто розподіл пирога чи збільшення пирога? Це допоможе визначити Вашу стратегію. Якщо це переговори, які створюють можливості для створення більшої піци, тоді Ви захочете приділити більше часу пошуку взаємних інтересів, які дозволять Вам це зробити.

Тепер, після викладання курсу перемовин в різних регіонах світу, я виявив, що деяким подобається концепція фокусування на інтересах та намагання створити більшу піцу.

Інша група людей, досить часто досвідчені бізнесмени, кажуть: "Так, Ви знаєте, це цікаво. Можна шукати інтереси, які лежать в основі, але в більшості переговорів, це значить просто марнувати час. Як я можу створити більший пиріг, коли я продаю Вам свою машину? Та ми сперечаємось щодо ціни?

Як я можу створити більший пиріг, якщо я - виробник та продаю товар та хочу отримати високу ціну, а Ви хочете сплатити нижчу ціну ?" Вони стверджують, що більшість переговорів є позиційними переговорами.

Тобто знову дві групи, одна сповнена ентузіазму щодо перемовин, в основі яких інтерес, а інша група ставиться до цього дуже скептично. Отже, хто правий? Я б сказав, що обидві мають рацію, оскільки будь-які переговори Ви, мабуть, розпочнете з певної позиції.

Потім, я б сказав, Ви завжди маєте шукати інтерес, якій лежить в основі, Вам завжди треба поставити питання, чому Ви хочете те, що Ви просите. Яка причина Вашої позиції? Що ж станеться на цьому етапі? Або Ви не зможете знайти інтереси та

та створити більший пиріг, та в цьому випадку Ви повернетесь до позиційних переговорів.

Або Вам вдасться встановити інтереси та створити більший пиріг, та в цьому випадку Ви також повернетесь до позиційних переговорів, тому що Вам таки треба з'ясувати, наскільки великий шматок цього більшого пирога я отримаю?

Тобто врешті-решт, я вважаю, що обидві сторони праві. Та я вважаю, що основний висновок тут, що незалежно від того, чи переговори видаються позиційними чи на підставі інтересів, завжди намагайтесь встановити інтереси, які лежать в основі, намагаючись створити більший пиріг. Проте, завжди будьте готові до позиційних переговорів, навіть тоді, коли можете створити більший пиріг.

Цим ми завершуємо наш розгляд цього дуже важливого питання визначення з самого початку, є переговори позиційними або основаними на певних інтересах.