

Переговоры как принцип коммуникации

Ирина Морозова

Что такое переговоры?

Переговоры — это способ вместе найти решение, когда сразу договориться не получается

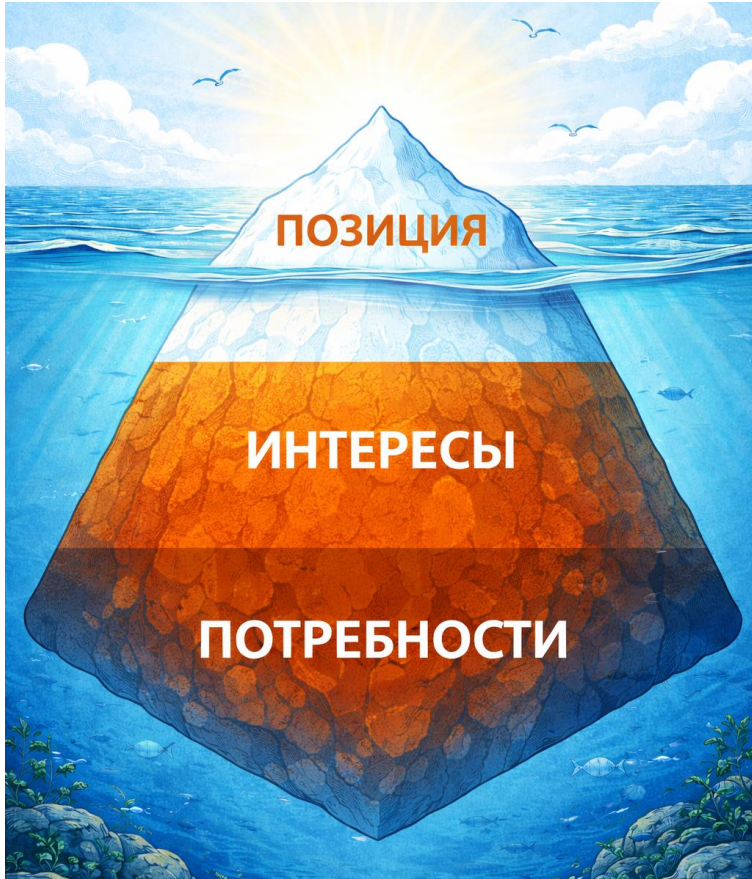
Нам нужны переговоры, потому что:

- У людей разные цели, перспективы и приоритеты
- Ресурсы (время, деньги, внимание, пространство) ограничены
- Сотрудничество часто более эффективно, чем конфликт или применение силы

Переговоры позволяют нам:

- Решать проблемы без эскалации
- Сбалансировать конкурирующие интересы
- Поддерживать нормальные отношения во время поиска выхода
- Находить практические решения, а не победителей и проигравших

Что стоит за разницей во мнениях?



ЧТО МЫ УТВЕРЖДАЕМ

Обычно мы видим только
позиции

ЧТО МЫ ХОТИМ

Интересы и потребности
скрыты

**ЧТО НАМ НА САМОМ
ДЕЛЕ НУЖНО**

Конфликты возникают, когда мы боремся за позиции вместо того, чтобы понимать потребности

Ситуация: Врач против менеджера клиники

Врач лечит тяжелобольного пациента. Пациенту нужно продлить лечение в отделении реанимации. Но правила клиники разрешают находиться там только до 7 дней.

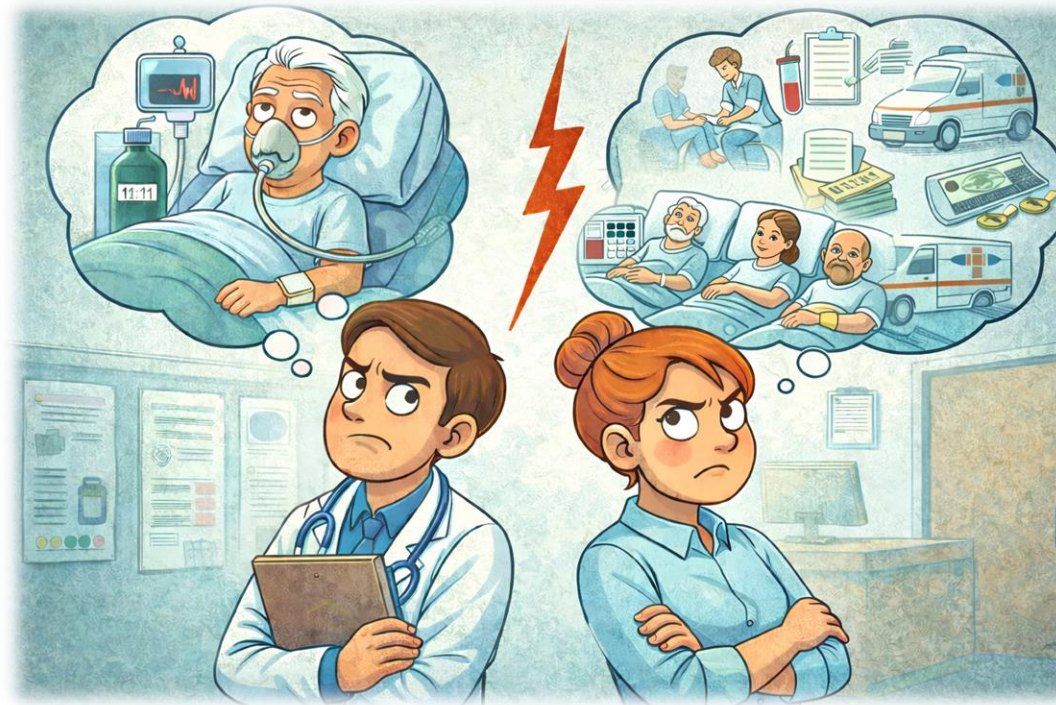
У пациента почти закончился этот срок.

Врач просит для него исключение.

Менеджер клиники отказывает, объясняя это нехваткой мест и персонала в реанимации.

Врач:

Важна одна
конкретная
жизнь



Менеджер:

Правильно
работающая система
может сэкономить
много жизней

Что стоит за разницей в их мнениях?



Продляем реанимацию
Исключение необходимо
Медицинская оценка
прежде всего

Выживание пациента
«Не навреди»
Профессиональная
ответственность

Этичность
Смысл и цель
Профессиональная автономия
Уважение к экспертизе

ПОЗИЦИИ
что они говорят

ИНТЕРЕСЫ
почему они так говорят

ПОТРЕБНОСТИ
то, что им
действительно
нужно

Следуйте политике отделения
Никаких исключений
Правила гарантируют
справедливость

Справедливое
распределение коек
Контроль ресурсов
Соблюдение требований

Справедливость
Контроль и предсказуемость
Выживание организации
Доверие

Как разрешить конфликт?



Суть переговоров – понять потребности друг друга, чтобы найти решение на уровне интересов

Для этого нужно «спуститься» вниз по треугольнику, сначала у себя в голове, а затем и в диалоге с оппонентом

Шаг за шагом

Отделите людей от проблемы

- Решайте проблему, а не конфликтуйте с человеком
- Сначала поймите собеседника, а потом отвечайте
- Объясняйте свою позицию, не критикуя других

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

- Говорите о "почему", а не о "что"
- Боритесь с проблемой, а не с человеком
- Думайте о будущем, а не о прошлом

Создавайте возможности для взаимной выгоды

- Придумывайте варианты, которые устроят обе стороны
- Создайте «меню» возможностей
- Улучшайте сделку, а не угрожайте

Используйте объективные стандарты

- Ищите честный подход, не пытайтесь продавить
- Прислушивайтесь к доводам, а не к угрозам
- Знайте свой предел уступок

Подготовьте свой лучший план и знайте свой худший сценарий

- Знайте свой лучший план
- Изучите и их альтернативы
- Улучшайте свои возможности

Двигайтесь навстречу друг другу



ОТОЙДИТЕ ОТ ПОЗИЦИЙ

Вместо:

Мы должны
продлить
реанимацию

Мы должны
следовать
политике



ПЕРЕВЕДИТЕ РАЗГОВОР НА ТЕМУ ИНТЕРЕСОВ

ИЗУЧИТЕ И ПРИЗНАЙТЕ ИНТЕРЕСЫ

Я вижу, вам нужно
справедливо распределять
ресурсы для всех пациентов

Я понимаю, что для вас главное –
жизнь этого пациента и ваш
врачебный долг

ВЗАИМОДЕЙСТВУЙТЕ НА УРОВНЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Защита человеческой жизни

Этичность действий

Поддержание доверия (пациентов, персонала, общества)

Предотвращение вреда – индивидуального или системного

Вместе ищите варианты, от которых выигрывают обе стороны



- 1. Временное продление пребывания в реанимации**
 - Одобрение краткосрочного продления (например, на 48–72 часа)
 - Повторная оценка на основе объективных клинических показателей
- 2. Обсуждение с этическим комитетом**
 - Разделение ответственности
 - Снижение морального давления на обе стороны
- 3. Альтернатива в виде промежуточного ухода**
 - Перевод в палату промежуточного ухода с усиленным мониторингом
 - Освобождение койки в реанимации, с обеспечением безопасности пациента
- 4. Исключение с обязательным документированием**
 - Разовое исключение при наличии четкого обоснования
 - Предотвращение создания нежелательного прецедента
- 5. Уточнение политик и правил**
 - Использование этого случая для уточнения критериев будущих решений

Окончательное соглашение

- Пребывание в реанимации продлено на 72 часа при соблюдении строгих критериев пересмотра.
- К делу привлечен этический комитет.
- Параллельно разработан план перевода в отделение промежуточного ухода.
- Случай зафиксирован для последующей оценки политики клиники.

**Потребности врача
удовлетворены:**

этичность,
защита интересов
пациента,
уважение



**Потребности менеджера
удовлетворены:**

справедливость,
стабильность
системы,
доверие

Важно

- Конфликт часто возникает не из-за того, что кто-то «прав» или «неправ», а из-за того, что люди видят ситуацию с разных точек зрения и несут разную ответственность.

Успешные переговоры строят мост между этими взглядами.

- Успешные переговоры — это не борьба за позиции, а совместный поиск решения, основанного на реальных интересах и потребностях.

Настоящий успех принадлежит не тем, кто любой ценой стоит на своем, а тем, кто умеет задавать правильные вопросы «почему» и «зачем».

“Переговоры – это общение, приводящее к результату”

Крис Восс, Тал Раз

“Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками”



Ссылки

Médecins Sans Frontières (MSF) Intermediate medical management course.

Roger Fisher and William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 1981.

