

Пьер Касс

Как подготовиться к переговорам за час



(Главные принципы
переговоров)

Пьер Касс

Как подготовиться к переговорам за час

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3953975

Как подготовиться к переговорам за час: Манн, Иванов и

Фербер; Москва; 2012

ISBN 978-5-91657-412-8

Аннотация

Если у вас есть всего лишь один час на то, чтобы подготовиться к важной встрече, книга Пьера Касса поможет вам легко справиться с этой задачей. Автор подробно и четко описывает все аспекты переговорного процесса, повторив и применив которые, вы непременно получите нужный результат. Ведь эти методики проверены в тысячах деловых поединков, из которых владеющие ими бизнесмены вышли победителями.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	10
Предисловие к русскому изданию	11
Переговоры и сила веры	13
Что думают о себе россияне	15
Убеждение 1. Иностранцы больше смыслят в переговорах, чем российские бизнесмены.	16
Убеждение 2. Уже на начальном этапе переговоров следует выдвигать высокие требования.	17
Убеждение 3. Интуиция более действительна, чем логика.	18
Убеждение 4. Переговоры по определению ведутся по принципу «победа или поражение».	20
Самоисполняющееся пророчество	21
Несколько подсказок	22
Задание 1. Верите ли вы в искусство переговоров?	23
Задание 2. Каковы ваши сильные и слабые стороны, когда речь идет о переговорах?	24
Ответы к заданиям 1 и 2	25

Задание 3. Оцените свое знание переговорного процесса (это упражнение следует выполнить и до, и после прочтения книги).	26
Несколько дополнительных подсказок	28
Вступление	30
Глава 1	32
Вопрос 1	32
Конечно же, вы способны вести переговоры!	32
Проверьте, способны ли вы вести переговоры	34
Вопрос 2	37
Вам нужно вести переговоры?	38
Хорошенько запомните три важных для переговоров фактора	38
Вопрос 3	39
Напоминание	41
Оцените собственные склонности к ведению переговоров	42
Ваши сильные и слабые стороны	43
Вопрос 4	45
Готовность – ключ к успешным переговорам	45
Вопрос 5	50
Инструкции по ведению переговоров	51

Подстраиваемся	51
Противоречим	51
Как следует подстраиваться во время переговоров	52
Четыре основных типа переговорщиков[6]	53
И наконец	62
Что нужно знать об оппоненте, или Главное.	64
Краткий обзор: задаем вопросы	66
Глава 2	67
Пример из жизни	67
Automat International	68
Предыстория	68
Личные характеристики	69
Ситуация	71
Новый директор	73
Комментарии	74
Как мы ведем переговоры?	76
Глава 3	78
Для разработки плана переговоров необходимо выполнить три задания	78
1. Цели переговоров	80
Вопросы переговорщику	80
Повторим	81
Советы переговорщику	81

2. Стратегия переговоров	83
Каковы мои ЛАОС?	85
Вопросы к переговорщику	87
Советы переговорщику	87
На какие уступки я должен пойти?	88
Полная модель переговоров	88
Вопросы к переговорщику	89
Советы переговорщику	90
Как вести себя с оппонентом?	90
Подходы	91
Стратегия сотрудничества	92
Комментарии	93
Стратегия соперничества	94
Комментарии	95
Аналитическая стратегия	96
Роли	98
Лидер, или главный участник переговоров	99
Спикер (фактически ведет переговоры)	101
Аналитик	103
Психолог (урегулирует отношения между участниками переговоров)	105
Стратег	107
3. Процесс переговоров	109
Шесть этапов переговоров	110

Повторим плановые шаги переговоров	122
Планирование переговоров	123
Глава 4	125
В ходе переговоров	125
Переговорная тактика	127
Тактика 1	127
Тактика 2	128
Тактика 3	129
Тактика 4	130
Проведение переговоров	144
Глава 5	145
После переговоров	145
Существует три основных способа анализа	146
Простая проверка: анализ процесса переговоров	147
Порядок действий при анализе переговоров	149
Дело о разочарованном инженерере[18]	150
Анализ	155
Шаг третий: анализ переговоров	157
Глава 6	158
Стиль успешного переговорщика	161
Секретное оружие умелых переговорщиков	164
Секретное оружие № 1	165

Секретное оружие № 2	167
Секретное оружие № 3	169
Секретное оружие № 4	171
Секретное оружие № 5	173
Умелые переговорщики: стиль и поведение	175
Глава 7	176
Пять проблем	176
Проблема 1	176
Проблема 2	177
Проблема 3	178
Проблема 4	180
Проблема 5	181
Переговоры с неопределенным исходом	182
Три подсказки для переговорщика	184
Сложные случаи переговоров	185
Глава 8	186
Три показательные истории	186
1. Рассмотрите рисунок и подумайте, что происходит.	187
Переговоры без разговоров, или Сила невербальной коммуникации	188
Советы переговорщику	190
2. Прочитайте следующую историю и подумайте над ее смыслом (с точки	191

зрения переговоров).	
Высказаться, ничего не сказав	191
Советы переговорщику	192
Похожая тактика – высказаться... иносказательно	193
Советы переговорщику	194
3. Посмотрите на рисунок и сделайте три полезных для будущих переговоров вывода.	195
Протестируйте себя... и получайте удовольствие	197
Главное в одной схеме	198
Литература для переговорщика	199
2	203

Пьер Касс

Как подготовиться к переговорам за час

Эту книгу хорошо дополняют:

Ключевые переговоры

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни и Рон Макмиллан

Переговоры без поражения

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон

Успешные переговоры

Стюарт Даймонд

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Предисловие к русскому изданию Несколько соображений (и советов) о том, как вести переговоры в России

Поскольку книгу будут читать российские читатели, в новом предисловии мы решили затронуть слабые и сильные стороны бизнесменов именно из этой страны (ведь нельзя забывать: то, что хорошо для одних переговоров, может оказаться губительными для других).

Следующие рекомендации, естественно, основаны на представлениях и убеждениях иностранца, которому не безразличны все люди, участвующие в тех или иных переговорах (и в России, и за ее пределами).

Основываясь на пятилетнем опыте преподавания в Московской школе управления, а также опыте постоянного общения с российскими бизнесменами, которых мы и обучали, и консультировали, можно утверждать, что на стратегию и тактику, используемые россиянами при ведении переговоров, влияет (положительно ли, отрицательно ли) целый ряд убеждений,

представлений и ценностей.

Какими видят участники переговоров себя и других, чрезвычайно важно для любых переговоров. Поэтому мы настоятельно рекомендуем бизнес-лидерам России помнить об этом, читая эту книгу.

А еще мы советуем всем, кто готовится к переговорам с российскими бизнесменами, учесть наши замечания.

– Во многом эти бизнесмены ничем не отличаются от своих коллег из других стран.

– Исторически сложилось так, что в России смешалось много национальностей, и их культура очень влияет на процесс переговоров.

– Стереотипы очень опасны при ведении переговоров!

Переговоры и сила веры

Вера – это возможность вложить смысл в то, что нам кажется бездоказательным.

Самоисполняющееся пророчество – воплощение нашей веры.

Снова и снова мы убеждаемся, что вера и предубеждение имеют огромное влияние на процесс подготовки и на сами переговоры.

И россияне тоже попадают в эту ловушку. Поэтому, прежде чем продолжить знакомство с этой книгой, мы советуем читателям четко и откровенно ответить на несколько вопросов:

1. Знаете ли вы, какие основные установки определяют ваш подход к переговорам? Если да, назовите хотя бы три из них.

2. Определите три ценности, которые играют для вас большую роль.

3. По вашему мнению, умеете ли вы соперничать, способны ли посмотреть на вещи глазами другого человека?

4. Считаете ли вы себя способным хорошо контролировать собственные эмоции во время переговоров?

5. Считаете ли вы себя человеком, который держит

свое мнение о взглядах других при себе, пока не получит как можно больше информации?

6. Что для вас важнее – факты и логические выводы, или интуиция?

7. Всегда ли вы настроены на победу?

Что думают о себе россияне

Приведенные ниже наблюдения субъективны и провокационны. Может быть, не все они верны. Мы приводим их для того, чтобы российские предприниматели обратили на них внимание и подумали, как усовершенствовать собственные навыки ведения переговоров. Это пища для размышлений.

Предлагаем русским читателям делать на полях заметки (приводить примеры из собственного опыта по тем пунктам, которые рассматриваются), чтобы получить подтверждение или опровержение наших доводов.

Короче говоря, предлагаемая книга – «меню». Каждый читатель решит сам, что выбрать, исходя из того, что он знает о себе: «Мне нужно вот что!..»

Бизнесменов, которые планируют переговоры с россиянами, мы всегда предупреждаем: «Будьте осторожны! Среди них есть очень ловкие переговорщики».

Убеждение 1. Иностранцы больше смыслят в переговорах, чем российские бизнесмены.

Возможно, именно это убеждение имеет сильнейшее влияние на то, как российские (и бизнесмены, и чиновники) подходят к переговорам. Многолетние наблюдения убедили нас в том, что многие россияне – считают себя не настолько искусственными в мастерстве переговоров, как их оппоненты. Однако открыто признавать это они не хотят. Складывается впечатление, что такое убеждение существует, и оно наносит вред эффективности переговоров, приводя к тому, что во время международных переговоров зачастую возникают проблемы.

– Русские с самого начала переговоров занимают очень жесткую позицию.

– Их подготовка к переговорам основывается больше на интуиции и ощущениях, чем на реальных фактах.

– На атмосферу переговоров очень часто влияет настрой на принцип «победа или поражение» (одна сторона выигрывает, другая проигрывает).

Убеждение 2. Уже на начальном этапе переговоров следует выдвигать высокие требования.

Большинство россиян считают, что противоположная сторона переговоров и сильнее, и лучше подготовлена. В связи с этим они часто начинают с того, что выдвигают завышенные требования, которые другим могут показаться нереалистичными и даже оскорбительными. Все это приводит к тому, что уже в самом начале возникают трудности в общении и (или) недоверие. И то, и другое может завести переговоры в тупик фактически еще до их начала.

Убеждение 3. Интуиция более действительна, чем логика.

Во время переговоров россияне, похоже, больше полагаются на интуицию и пронизательность, чем на факты. Они видят общую картину, знают, что им нужно, однако же производят впечатление людей, которые не слишком ориентируются в цифрах и деталях. Иногда их доводы неясны, а бывает, и вовсе не по существу. Их поражает, как другие способны концентрироваться на содержании переговоров и скрывают это под маской уверенности («Мы так же хорошо владеем техникой переговоров, как и вы»).

В сложнейших условиях ведения бизнеса в России, предпринимателям кажется, что они должны нюхом чуют, что может пойти не так, кто выступит против предложения, каковы предпосылки достижения успеха в переговорах, кто способен помешать сделке и разрушить карьеру... а потом, даже если факты подсказывают совсем другое, все равно послушаются интуиции.

Иногда складывается впечатление, что настоящие переговоры происходят не в комнате совещаний, а в другом месте, за сценой, между какими-то серыми кардиналами, которые контролируют процесс перего-

воров. И на карту поставлено вовсе не то, о чем идет речь за столом.

Убеждение 4. Переговоры по определению ведутся по принципу «победа или поражение».

Подход (настрой действовать определенным образом) российских бизнес-лидеров, которые верят, что в начале переговоров нужно выдвигать очень высокие требования, может создать неблагоприятную атмосферу: завышенные ожидания противоречат духу переговоров. Девизом переговоров могут быть слова: «Мы заслуживаем ровно столько, сколько заработали». Кстати, если одна сторона переоценивает другую, это тоже может привести к не-уступчивости в требованиях. И тогда переговоры превращаются в демонстрацию силы, а не в реальную попытку договориться о том, что выгодно обеим сторонам. Иногда русские слишком эмоциональны. В международных переговорах это может привести к недоразумениям и неприятию.

Самоисполняющееся пророчество

Да, если верить, что россияне способны так же уметь и на таком же высоком уровне вести переговоры, как и их оппоненты, это может стать самоисполняющимся пророчеством. Но если считать, что другая сторона лучше подготовлена, навыки ее лучше, она мудрее с точки зрения переговорной тактики, это может привести к снижению эффективности работы во время переговоров. А из-за этого может сорваться сделка, от которой потенциально могли выиграть обе стороны!

Несколько подсказок

Описанная выше дилемма не имеет универсального решения. Это всегда вызов. Российским бизнес-лидерам, которым предстоит международные переговоры, мы предлагаем прислушаться к нашим рекомендациям.

– Пересмотрите свои принципы: на самом деле вы отлично умеете вести переговоры, и многие иностранцы боятся вступать в переговоры с вами, поскольку считают (как видите, их это тоже касается!), что вы отлично справляетесь со своей задачей.

– Ключ к успеху – подготовка: на любых переговорах жизненно важно записывать все заявления и требования. А это означает, что в переговорах большую роль играют факты и... цифры!

– Переговоры о переговорах: выдающиеся переговорщики отличаются умением в самом начале договориться и о повестке дня, и о ходе переговоров.

– Мы хотим предложить российским бизнес-лидерам для оценки своих способностей выполнить три упражнения и определить свою готовность к переговорам.

Задание 1. Верите ли вы в искусство переговоров?

Из нижеследующих утверждений выберите три, с которыми вы полностью согласны.

- Люди вели переговоры во все времена.
- Мы постоянно ведем переговоры.
- Некоторым людям переговоры даются легче, чем другим.
- Договориться можно обо всем.
- Научиться переговорам можно.
- Можно получать от переговоров удовольствие.
- Вести переговоры значит влиять на других.
- Ситуация «победа без поражения» не всегда оптимальный исход переговоров.
- Мы все ведем внутренние переговоры (разговариваем сами с собой).
- В переговорах важную роль может играть интуиция.

Задание 2. Каковы ваши сильные и слабые стороны, когда речь идет о переговорах?

Просто ответьте «да» или «нет» на каждое из утверждений о том, что у вас хорошо получается во время переговоров.

- Тщательно подготовиться заранее.
- Оценить свои сильные и слабые стороны.
- Получать от хода переговоров удовольствие.
- Верить, что бывают «переговоры без поражения».
- Во время переговоров контролировать свои эмоции.
- Точно определять, чего я хочу достичь во время переговоров.
- Вовремя принять решение, что переговоры пора прервать.
- Изменять свою тактику во время переговоров.
- Определять цели и переговорные стратегии другой стороны.
- Еще до начала переговоров определять, какие у меня есть варианты.

Ответы к заданиям 1 и 2

Если вы дали 7 или больше ответов «да»: если отвечали честно, похоже, вы в отличной форме и готовы к переговорам.

Если вы дали от 5 до 7 ответов «да»: вы достаточно хорошо подготовлены к ведению переговоров.

Если вы дали от 3 до 5 ответов «да»: возможно, вам следует усовершенствовать свои переговорные навыки.

Менее 3 ответов «да»: что ж... возможно, переговоры вам не по плечу.

Задание 3. Оцените свое знание переговорного процесса (это упражнение следует выполнить и до, и после прочтения книги).

Можете ли вы дать определение (быстро, без раздумий) следующих понятий, относящихся к переговорам.

- Что такое убеждение?
- Взаимные уступки?
- «Победа или поражение»?
- Подстраиваться и противоречить?
- Каковы четыре основных типа переговорщиков?
- Что такое идеальная цель переговоров?
- А что такое приемлемый вариант?
- ЛАОС?
- Уступки?
- Начало переговоров?
- Переговорная стратегия?
- Переговорная тактика?
- Традиционные переговорные навыки?
- Нетрадиционные переговорные навыки?
- Что значит «учитесь учиться»?
- Поведение успешного переговорщика?

- Секретное оружие переговоров?
- Переговоры и язык жестов?
- Анализ после переговоров?

Определив, какие трудности у вас возникают, еще раз прочитайте соответствующие разделы книги и быстро повторите материал. Сравните свои ответы до чтения книги и после.

Несколько дополнительных подсказок

Из нашего опыта общения в России с людьми, принимающими решения, мы можем сделать вывод, что у многих из них во время переговоров проявляются определенные убеждения и установки (читатель может сравнить свой опыт с утверждениями, приведенными ниже).

1. Они верят, что другие думают и чувствуют так же, как и они.

2. Им нравится вызов, который они видят во время переговоров.

3. Они считают, что сами правы, а оппоненты ошибаются.

4. Иногда проявляют чуткость и эмоциональность.

5. Вину за неудачные переговоры перекладывают на других.

6. Скрывают информацию от своих партнеров по переговорам.

7. Верят собственному чутью больше, чем логике и фактам.

8. Упорны и борются за то, во что верят.

9. Доверяют своему близкому окружению.

10. Во время переговоров не забывают о внешней

среде (внешних факторах).

Вступление

Готовимся к переговорам

Книга эта предназначена для людей деловых – и занятых, – которые хотят повысить эффективность переговоров.

Изложение в ней простое и четкое. Мы не будем ходить вокруг да около. Вы ознакомитесь с **ключевыми стратегиями** эффективных переговоров.

Книга основывается на одном предположении.

Вы, читатель, готовитесь к переговорам. У вас есть ровно **один час** на то, чтобы повторить принципы ведения переговоров и подготовиться к успешному переговорному процессу.

Вот о чем эта книга. В ней кратко изложены главные принципы ведения переговоров. И чтобы прочитать и запомнить их, достаточно шестидесяти минут. Если вы летите в самолете или едете в поезде, просто расслабьтесь... отбросьте все заботы... и **получите удовольствие**.

Но даже если у вас нет этого часа, не волнуйтесь. Можно и вовсе ничего не читать. Просто запомните **три золотых правила**.

1. То, что вы делаете, нужно делать сознательно.

2. Обращайте внимание на то, какое влияние ваши слова и действия оказывают на других.

3. Если ваши слова и действия не производят должного эффекта, найдите другие слова – и другие действия. Если ваш подход не работает, попробуйте другую тактику.

У всех успешных переговорщиков есть три общие черты. Если переговоры заходят в тупик, у них в запасе всегда есть много разных вариантов выхода. Они способны легко к ним переходить. Их мышление достаточно гибкое, чтобы быстро переключиться на новую стратегию в зависимости от течения переговоров.

У этой книги одна цель – укрепить ваши позиции при ведении переговоров, помочь вам научиться добиваться от людей того, чего вы хотите. Нет никаких сомнений, что успех сопутствует людям, у которых развито **переговорное воображение**.

Глава 1

Краткий обзор: задаем вопросы... и отвечаем на них

Вопрос 1

Способны ли вы вести переговоры?

- Кто такой переговорщик?
- Для чего люди ведут переговоры?
- Когда в последний раз я вел переговоры?
- Какой урок я вынес из них?
- Какие чувства вызывают у меня переговоры?

Конечно же, вы способны вести переговоры!

Не верите?
Проверьте!



Тест очень простой. Рассмотрите рисунок¹ на этой странице и придумайте историю. Освободите свое воображение, не сдерживайте его. Пусть фантазия ваша летит, куда хочет. Главное – спонтанность.

Постарайтесь запомнить свою историю. Если запомнить сложно, запишите.

¹ Этот рисунок взят из классического теста на тематическую апперцепцию. Он нарочно не слишком четкий.



Как только закончите, переверните страницу – и узнаете, способны ли вы вести переговоры.

Проверьте, способны ли вы вести переговоры

В придуманной вами истории люди (нужное отметьте):

- спорят;
- доказывают свою точку зрения;
- отвергают чью-то идею;
- выглядят задумчивыми;

- выходят из помещения;
- получают удовольствие от спора;
- идут на компромисс;
- настаивают на своем и огорчаются, если не получают желаемого;
- поучают других;
- пытаются переубедить других.

Если вы отметили все пункты, то, без сомнения, способны вести переговоры. Более того, о переговорах вы уже знаете достаточно много.

Если вы отметили от 5 до 9 пунктов, вы все равно способны вести переговоры. Но, похоже, считаете, что переговоры вам приходится вести нечасто.

Если же вы отметили 4 пункта и менее, то, скорее всего, пытаетесь убедить себя, что переговоры – не для вас... **Вы ошибаетесь! И на следующей странице мы это докажем...**

Какой бы ни была ваша история, в ней обязательно присутствует несколько моментов.

Обмен²

1. Любые человеческие взаимоотношения не обходятся без переговоров: люди пытаются что-то дать

² Karrass S. L. Give and Take. – New York: Thomas Y. Crowell Co., 1974.

другим и что-то взять у других.

Убеждение³

2. В процессе переговоров один человек пытается повлиять на другого различными способами.

Решение⁴

3. Каждый раз, когда вам нужно принять решение, внутри вас происходит борьба. От «внутренних переговоров» никуда не деться.

Кстати, в процессе переговоров по меньшей мере две стороны с различными точками зрения, потребностями, мотивацией пытаются прийти к согласию по интересующему их вопросу.

³ Bellenger L. La persuasion. – Paris: P.U.F., 1985.

⁴ Janis I. L., Mann L. Decision Making. – New York: Free Press, 1977.

Вопрос 2

К какому типу переговорщиков принадлежите вы?

Подумайте минутку над тем, к какому типу переговорщиков принадлежите вы.



МЯГКИЙ?
ВПЕЧАТЛИТЕЛЬНЫЙ?
ПОДГОТОВЛЕННЫЙ?
НАПОРИСТЫЙ?
ГИБКИЙ?

Вам нужно вести переговоры?

Действуйте согласно списку

Самое главное – ответить на вопрос «К какому типу переговорщиков принадлежите вы?». Вспомните историю, которую вы придумали, глядя на картинку на странице 27. Подумайте, можете ли вы сказать о себе:

– что получаете от переговоров удовольствие. (Люди в придуманной вами истории смеются, улыбаются, довольны собой?)

– доверяете себе и другим. (В придуманной вами истории есть сюжетные ходы, где важную роль играет доверие?)

– относитесь к переговорам с оптимизмом. (Ваши воображаемые переговоры закончились хорошо?)

Хорошенько запомните три важных для переговоров фактора

1. Удовольствие и отсутствие напряжения.
2. Доверие и уверенность в себе.
3. Оптимизм и высокие ожидания.

Что ж, вы можете вести переговоры...

Но теперь следует ответить на вопрос: **«Насколько хорошо?»**

Вопрос 3

В чем ваша сила и слабость при ведении переговоров?

Сила

Слабость

1.

1.

2.

2.

3.

3.

Вы определили свои сильные и слабые стороны при ведении переговоров; теперь подкрепите их примерами из собственного опыта за последние три года.

Первое, что должен уметь определить умелый переговорщик, – это момент начала переговоров.

Какие из следующих слов, по вашему мнению, характеризуют переговорный процесс? Каково ваше определение переговоров?

- Вызов.
- Шанс.
- Обмен.

- Конфронтация.
- Компромисс.
- Потребности.
- Нужды.
- Ожидания.
- Согласие.
- Уступка.
- Спор.
- Убеждение.
- Стороны.
- Давление.

Еще раз перечитайте определение переговоров и проверьте, соответствует ли ему ваш выбор характеристик.

Переговоры – это процесс, в ходе которого по меньшей мере две стороны с различными точками зрения, потребностями, мотивацией пытаются прийти к согласию по интересующему их вопросу.

Подумайте над собственным определением переговоров и постарайтесь вспомнить, чьим умением вести переговоры вы восхищаетесь (образец для подражания). Чему вы научились у этого человека?

Уроки других

1. _____
2. _____

Напоминание Необходимо помнить три главных момента.

Мы постоянно ведем переговоры.

Переговоры – процесс непрерывный. Неформальные переговоры ведутся постоянно. Например, я веду переговоры:

- просыпаясь утром;
- разговаривая с детьми;
- встречаясь с начальником;
- обсуждая что-то с друзьями;
- направляясь в ресторан...

Договориться можно обо всем.

Это вовсе не означает, что вы всегда будете в выигрыше. Но вы всегда можете выжать максимум из сложившихся обстоятельств, включая и такие важнейшие вопросы, как ваше будущее, ваше здоровье... даже ваша смерть.

Научиться вести переговоры можно.

Некоторые люди имеют врожденные склонности к игре под названием «Переговоры». Тем не менее каждый человек способен улучшить свое умение вести переговоры, если приобретет необходимые знания,

Оцените собственные склонности к ведению переговоров

1. Знания.

Что вы знаете о теориях ведения переговоров?



2. Навыки.

Каковы ваши навыки применения методов и техник ведения переговоров?



3. Опыт.

Многому ли вы научились во время своих последних переговоров?

(Когда это было? Добились ли вы успеха? Каким образом?)



Ваши сильные и слабые стороны

По словам Каррасса⁵, все успешные переговорщики имеют общие черты, отличающие их от тех, кто переговоры вести не умеет. Ознакомьтесь с ними и подумайте, присущи ли они вам.

1. Люди высоких **устремлений** достигают большего.

Пояснение

Верите ли вы в себя и в то, за что «боретесь»? Много ли вы ожидаете от себя? И, положив руку на сердце, верите ли вы, что добьетесь своего?

2. Люди, способные идти на небольшие **уступки**, достигают большего.

Пояснение

Люди, не слишком хорошо умеющие вести переговоры, в начале переговоров обычно больше идут на уступки, чем в конце. А когда идете на уступки вы?

3. К успеху в переговорах ведут и **напористость**, и **навыки**.

Пояснение

Если вы более убедительны, чем ваш оппонент, это еще не значит, что в переговорах именно вы добьетесь

⁵ Karass S. L. The Negotiation Game. – New York: Thomas Y. Crowell Co., 1974.

тесь успеха. Впрочем, для человека без необходимых навыков напористость – залог успеха.

Потратьте еще минуту на то, чтобы проверить эффективность своего метода ведения переговоров

Вопрос 4

Готовы ли вы к предстоящим переговорам?

Помните: переговоры – это всегда вызов.

С момента предыдущих переговоров вы изменились.

Люди, с которыми вы собираетесь вступить в переговоры, тоже изменились.

Вы собираетесь обсуждать новые вопросы.

Обстановка тоже иная.

Все это – вызов!

Готовность – ключ к успешным переговорам

Предположим, вы готовитесь к переговорам. Проверим степень вашей ГОТОВНОСТИ.

Прочитайте утверждения и отметьте свой ответ. На выполнение упражнения у вас должно уйти не больше минуты.

	Да	Не вполне	Нет
1. Я точно знаю цели своих переговоров.	5	3	1
2. Мне известны ожидания другой стороны.	5	3	1
3. У меня есть план переговоров.	5	3	1
4. Я испробовал разные способы решения проблем, возникающих во время переговоров.	5	3	1
5. Я уже решил, в чем пойду на уступки, а в чем нет.	5	3	1
6. Я собрал информацию о другой стороне.	5	3	1
7. Я готов к тому, что переговоры могут зайти в тупик.	5	3	1
8. Я готов к стрессовым ситуациям.	5	3	1
9. Я хорошо знаю свое собственное переговорное «досье».	5	3	1
10. Я знаю свои сильные и слабые стороны.	5	3	1

Суммируйте баллы, и по приведенным ниже пояснениям вы сможете определить свои сильные и слабые стороны.

10 → **20** Посмотрим правде в глаза: вы не очень хорошо подготовлены к предстоящим переговорам. Если вы способны к импровизации, может быть, отделаетесь минимальным ущербом. Если же нет, все равно, возможно, вам повезет; но не удивляйтесь, если не только не добьетесь того, чего хотели, но и остане-

тес без гроша в кармане.

20 → **40** В принципе, все нормально, но для укрепления своих позиций вам еще есть над чем поработать. Вот вам совет: обдумайте пункты, по которым вы получили 1 или 3 балла. Может быть, вам еще удастся лучше подготовиться.

40 → **50** Вы действительно готовы! С уверенностью можно прогнозировать успех вашим переговорам.

Вернитесь к вопросам и подумайте, остались ли у вас еще слабые места. Подумайте, что можно улучшить. Теперь...

Ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей.

Критерии эффективности переговоров: ЧТО НУЖНО

Содержание переговоров

Процесс переговоров

- | | |
|--|---|
| 1. Осознание того, что поставлено на карту. | 1. Высокие ожидания. |
| 2. Четко поставленные цели. | 2. Информация о другой стороне:
– <i>подготовка</i> ;
– <i>приоритеты</i> ;
– <i>план действий</i> . |
| 3. Избранные приоритеты. | 3. Приобретение необходимых навыков ведения переговоров. |
| 4. Готовый план переговоров — и готовность при необходимости пересмотреть этот план. | 4. Способность работать в стрессовых ситуациях. |
| 5. Готовность обозначить ключевые аргументы. | 5. Напористость и компетентность при ведении переговоров. |

Успех переговоров во многом зависит от двух предпосылок

1. Познай себя.



2. Собери информацию о другой стороне.

Who is my
opponent?

Weak or
strong?

What does he
need?

Вопрос 5

Насколько хорошо вы знаете людей, с которыми собираетесь вести переговоры? (Переговорная разведка)

Японские бизнесмены в среднем готовятся к международным переговорам год. А вы?

– Насколько хорошо вы знаете своих оппонентов?

– Знают ли они вас?

– Насколько эти переговоры важны для них?

Вы выполнили домашнее задание? Собрали о ваших оппонентах всю информацию, необходимую для проведения успешных переговоров? А может, вам недостает какой-то ключевой информации?

Проверьте, знаете ли вы ответы на такие вопросы.

1. Чего ожидают от переговоров они (их цели)?

2. Кто будет вести с вами переговоры (количество человек, их опыт, навыки, послужной список, полномочия)?

3. Их слабые и сильные стороны?

4. Что им известно о вас?

5. Не оказывают ли на них давление:

- руководство;
- клиенты;
- другие обстоятельства?

6. Ограничены ли они временем?

7. С каким настроением они идут на переговоры?

8. Что может их разозлить, а что успокоить?

9. Когда вам важно подстроиться, а когда противоречить (см. на следующей странице)?

Инструкции по ведению переговоров

Подстраиваемся

Подстраиваться означает изменять свое поведение в соответствии со стилем и привычками оппонента, чтобы привлечь к себе его внимание, произвести положительное впечатление и – в результате – прийти к согласию.

Противоречим

Противоречить означает действовать противоположно тому, как действует другая сторона переговоров. Это вызовет негативное восприятие, а нежелание вести переговоры приведет к несогласию.

Как следует подстраиваться во время переговоров

1. Говорить нужно в том же темпе, что и ваш оппонент.
 2. Вести переговоры в том же тоне.
 3. Повторять жесты собеседника.
 4. Время от времени ронять краткие замечания в стиле собеседника.
 5. Повторять за собеседником его манеру жестикулировать, сидеть, пить, слушать, выражаться.
 6. Если для вашего оппонента это важно, потратить время на согласование порядка обсуждения.
 7. Сосредоточиться на результатах (при переговорах, нацеленных на согласование конкретных действий).
 8. Ознакомиться с общепринятыми нормами поведения и следовать им.
 9. Провести «мозговой штурм», рассмотреть разные идеи, чтобы удовлетворить концептуальные потребности оппонентов.
 10. Если они потребуют, перепроверить факты и т. п.
- (Если ваша стратегия – противоречить, нужно действовать с точностью до наоборот.)

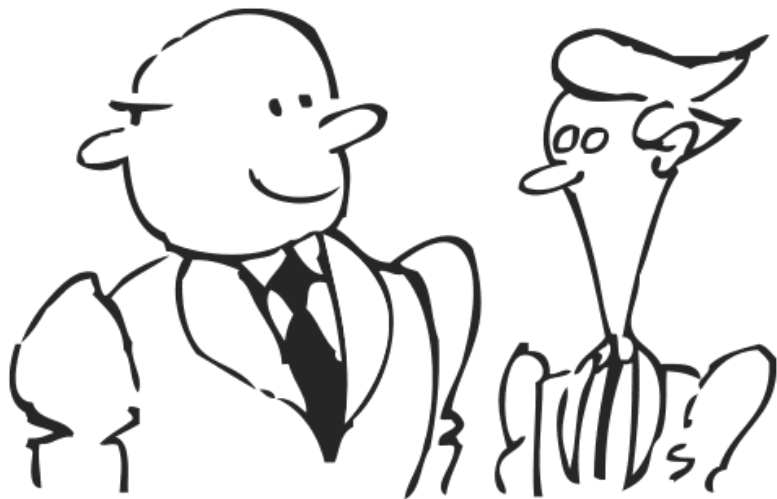
Чрезвычайно важно знать, к какому типу переговорщиков относится оппонент

Четыре основных типа переговорщиков⁶ **(Кто ваш оппонент?)**

Рассмотрим основные типы переговорщиков. Велика вероятность, что вам придется вести переговоры со всеми четырьмя типами – а может, и уже приходилось.

Плут

⁶ Более подробно об этом можно прочитать в Cipolla C. M. The Basic Laws of Human Stupidity //Whole Earth Review. – 1987. – Spring.



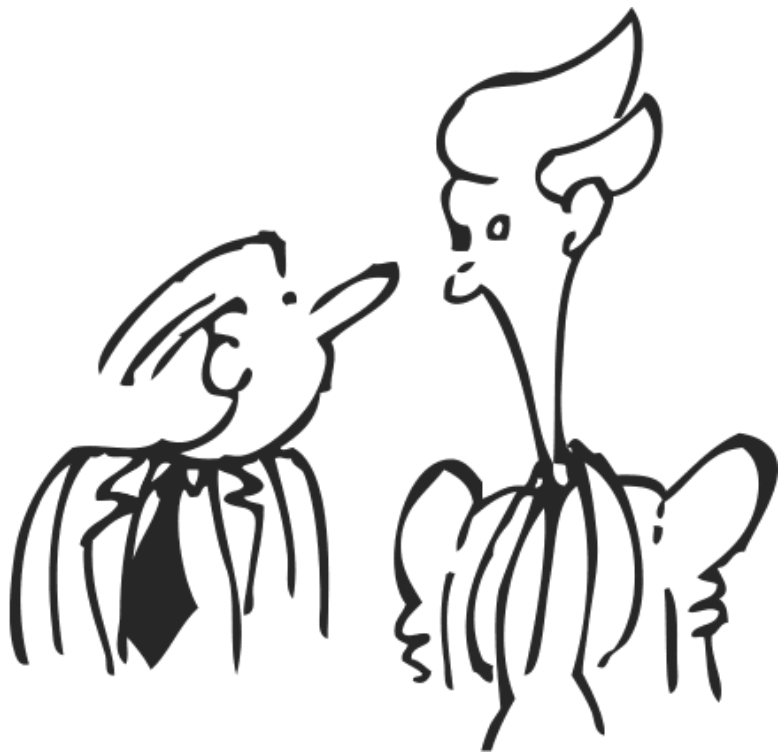
Профессионал



Дурак



Наивный



В каждом человеке сочетаются все эти качества. Мы все немного плутоваты, глупы, наивны и профессиональны. Все зависит от ситуации, предмета обсуждения, оппонента, времени...

На следующих страницах мы рассмотрим характеристики четырех типов переговорщиков.

ПЛУТ

Характеристика

Не всегда легко распознать в собеседнике плута. Не нужно забывать, что он даже не предполагает, что выиграть в переговорах может не он, а вы. Он хочет и, по его мнению, заслуживает этого, а вы нет. Добивается своего он всеми доступными ему средствами.

Плуты бывают нескольких типов. Следует их различать.

– Прямолинейный. С самого начала заявит вам, чего хочет и какова его позиция.

– Ловкий. Этот не скажет ничего, и иногда только после переговоров вы поймете, что вас обвели вокруг пальца.

– Хитрый. Дождется конца переговоров и только тогда раскроет свои карты, чтобы достать вас. Вы попытаете сопротивляться, но... будет уже поздно. Такой человек отлично умеет манипулировать другими.

Советы

Старайтесь определить намерения вашего оппонента. Если вам показалось, что он плут, у вас есть два выхода.

– Прервите переговоры.

– Или постройте их так, чтобы вас невозможно бы-

ло использовать.

Рекомендуемое поведение

Будьте внимательны и всегда начеку. Наблюдайте, слушайте, задавайте вопросы, действуйте с особыми предосторожностями – обезопасьте себя.

ПРОФЕССИОНАЛ

Характеристика

Вы с самой первой минуты почувствуете: ваш собеседник профессионал. Он точно знает, что и как: хорошо владеет предметом переговоров, видит и ваши цели, и свои, а главное, знает, как добиться своего. У него есть знания, сила и, самое важное, навыки, необходимые для того, чтобы вести переговоры успешно.

Очень скоро вам станет ясно, что о вас он знает очень много. Все его шаги продуманны. В целом он старается построить переговоры так, чтобы в результате максимально выиграли обе стороны.

Советы

В большинстве случаев сотрудничество с профессионалом пойдет вам только на пользу, поскольку он стремится к тому, чтобы от результатов переговоров выиграли обе стороны. Зная, в чем сильны, вы сможете определить, в какой степени можно доверять оппоненту, чтобы выиграть от его профессионального под-

хода к переговорам. Но оставайтесь начеку. Профессионал очень легко может в нужный ему момент превратиться в плута!

Рекомендуемое поведение

Соглашайтесь. Не отгораживайтесь. Ведите переговоры сами и не отказывайтесь быть ведомым. Очень вероятно, что взаимодействие с вашим оппонентом в результате приведет к эффекту синергии⁷.

ДУРАК

Характеристика

Этот тип переговорщиков получил такое название потому, что в результате его стратегии проигрывают обе стороны. Что бы вы ни делали, он будет вести себя так, что не выиграете ни вы, ни он. Тупиковая ситуация. Особенно опасно, что если он начнет тонуть, то потянет вас за собой.

Советы

Для вас очень важно сразу же определить, действительно ли ваш оппонент:

- настолько глуп, насколько кажется;
- глуп по причинам рациональным или иррациональным.

⁷ Синергия – возможность вместе добиться того, чего невозможно добиться в одиночку.

Если он действительно глуп, можете даже не пытаться вести переговоры. Все равно это ни к чему не приведет. Если же он только прикидывается дураком, подумайте, что можно сделать, чтобы изменить ситуацию. Рекомендации даются ниже.

Рекомендуемое поведение

Чтобы изменить ситуацию, нужно определить, что кроется за поведением оппонента. Например:

Если он боится проиграть – **успокойте его.**

Если чего-то не понимает – **объясните.**

Если чувствует в вас угрозу – **ведите себя ненапористо и тактично.**

НАИВНЫЙ

Характеристика

Наивного переговорщика вы узнаете очень быстро. Он не готов к переговорам, не знает предмета и доверяет вам до такой степени, что готов позволить вам добиться всего, чего захотите.

При переговорах с наивным типом **выигрываете** вы, а он **проигрывает**. Никаких усилий. Вы ведете переговоры, он подчиняется. Получайте удовольствие, но... будьте осторожны.

Советы

Да, будьте осторожны, поскольку может оказаться,

что ваш оппонент:

- не так уж наивен, как вы полагаете;
- скрывает что-то;
- принимает ваши условия, потому что у него на уме что-то другое (так сказать, более крупная рыбка),
- выполняет указания своего начальства поддаваться вам, чтобы... заманить вас в ловушку;
- готов поступиться чем-то сейчас, чтобы выиграть в долгосрочной перспективе.

Рекомендуемое поведение

Осторожно прощупайте почву. Постарайтесь определить, что кроется за наивностью вашего собеседника. Делайте это постепенно. Проверьте, действительно ли оппонент **растерялся** или же недоговаривает. Если он и вправду растерялся, постарайтесь провести переговоры так, чтобы в результате выиграла обе стороны, – это в ваших общих интересах. Если же он прикидывается, попытайтесь определить, что он скрывает... и где ловушка.

И наконец

Последний совет поможет вам собрать об оппоненте необходимую информацию.

- Соберите всю доступную письменную документацию.

- Поговорите с людьми, которые с ним знакомы.
- Постарайтесь договориться с ним о неформальной встрече, прежде чем проводить формальные переговоры.

Далее, зная, что вскоре предстоят переговоры, подумайте, можете ли вы:

- представить себя на его месте;
- определить, что ему понравится, а что нет;
- нащупать его самые уязвимые места.

Проведите **переговорную разведку!**



Что нужно знать об оппоненте, или Главное.

С кем я веду переговоры? Для этого ответьте на следующие вопросы.

1. Что ему нужно?
2. Насколько это для него важно?
3. Насколько срочно это ему нужно?
4. Многим ли он готов пожертвовать ради достижения цели?
5. Может ли он получить то, что ему нужно, от кого-то другого?

А теперь отрепетируйте⁸

Шаг 1. Составьте как можно более реалистичную характеристику вашего оппонента.

Шаг 2. Постарайтесь определить его позицию во время переговоров. Для своего же блага лучше поставить **себя** в самые сложные условия.

Шаг 3. Определите условия переговоров (сколько человек, когда, где и т. д.).

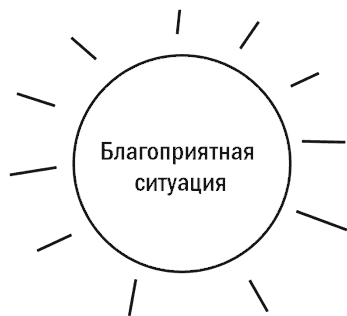
Шаг 4. Проиграйте переговоры (столько раз, сколь-

⁸ Если у вас нет времени репетировать, сделайте это мысленно. Поставьте себя на место вашего оппонента, проведите переговоры с самим собой, поменяйтесь ролями... в ходе таких воображаемых переговоров можно многому научиться.

ко потребуется).

Шаг 5. Проанализируйте упражнение и вынесите из него необходимые уроки.

Воспользуйтесь своим воображением: представьте, что может произойти



Потратьте минуту на то, чтобы ответить на следующие вопросы:

По завершении переговоров будете ли вы довольны, если произойдет:

1. _____
2. _____
3. _____

Краткий обзор: задаем вопросы

Итоги

Перед началом переговоров обязательно задайте себе несколько ключевых вопросов.

1. К какому типу переговорщиков я принадлежу? (Каковы мои сильные и слабые стороны?)

2. А «они»? Хорошо ли вы знаете людей, с которыми собираетесь сесть за стол переговоров? Их силу? Их слабости?

3. Уверены ли вы, что договориться можно обо всем?

4. Прежде чем идти на переговоры, перепроверьте свои предположения.

5. Готовы ли вы к предстоящим переговорам?

...и помните ли вы типы переговорщиков?

Глава 2

Пример из жизни улучшит ваши переговорные навыки

Пример из жизни

Чтобы улучшить навыки ведения переговоров, прочитайте о реально произошедшем случае и ответьте на следующие вопросы.

(Представьте себе, что вы президент компании Automat International в Швеции.)

1. Что вы скажете об описанном случае? (В чем суть проблемы?) Входит ли это в переговорную сферу?
2. Как бы вели подобные переговоры вы? (Что бы вы делали и как?)
3. Какой урок вы вынесли из этого реального примера из жизни?

Automat International

– Что же нам теперь делать? – спросил президент компании Automat International (занимающейся контролем процессов автоматизации производства) в Стокгольме (Швеция) у команды руководителей, которых он пригласил обсудить критическое положение в своем торговом филиале в Бельгии.

– Очень сложно сказать, что там происходит, если мы так далеко, – ответил один из менеджеров.

Как бы там ни было, а нужно было составить план для быстрого повышения прибыльности филиала.

Предыстория

Торговый филиал в Бельгии был создан в 1977 году. Поначалу он очень хорошо себя зарекомендовал, однако в 1983 году руководство в Стокгольме заметило, что оборот филиала рос не так хорошо, как должен был бы. Складывалось впечатление, что система сбыта (занимающая около 75 процентов всего сбыта компании) развивается не в соответствии с ожиданиями.

В 1984 году филиал «Системы и инструменты» имел два направления деятельности: производствен-

ное и маркетинговое. В то время во главе его стояли три руководителя (все бельгийцы): Ян Скотторст, Пете ван дер Лаан и Якоб Фердорен (см. рис. 1).



Рис. 1. Фрагмент структуры филиала

Ян Скотторст был генеральным директором, и в его обязанности входило прямое руководство Пете ван дер Лааном, который совсем недавно был назначен на должность начальника подразделения систем. Якоб Фердорен, бывший руководитель отдела продаж, стал начальником подразделения инструментов, которое в компании считалось не таким престижным, как подразделение систем, потому что рынок инструментов был более стабилен и не отличался быстрым ростом.

Личные характеристики

Ян Скотторст, генеральный директор.

Бельгиец, 50 лет

- Бюрократичный.
- На работе нервный и напряженный.
- Неохотно идет на риск.
- Хочет знать все.
- Придерживается инструкций.
- Работает в рамках бюджета.
- Милый, добрый, положительный, мягкий в общении с людьми.
- В компании работает уже долгое время.
- Крепкий профессионал.
- Неинициативный.
- Членов своей команды поддерживает мало.

Пете ван дер Лаан, начальник подразделения систем.

Бельгиец, 39 лет

- Амбициозный.
- С хорошим образованием.
- Аналитический ум.
- Настойчивый, напористый.
- Неуверенный (старается найти поддержку своих идей у других).
- Прямой и активный.
- Отлично мотивированный (карьера на первом месте).
- Умеет манипулировать людьми.

- Выглядит моложе, чем есть на самом деле.
- Отличается духом соперничества.

Якоб Фердорен, начальник подразделения инструментов.

(Бывший руководитель отдела продаж)

Бельгиец, 49 лет

- Практичный, приземленный.
- Имеет большой практический опыт.
- Нацелен на работу.
- Экстраверт.
- Иногда подозрителен.
- Умеет налаживать контакты (у него широкий круг знакомств).
- Осторожный.
- Иногда волнуется.
- Время от времени проявляет неуверенность.

Ситуация

После того как филиал разделился, его работа не улучшилась. Казалось, Ян Скотторст не способен контролировать ситуацию, и в 1985 году Стокгольм начал подыскивать на должность генерального директора нового претендента. Рассматривался вариант повышения в должности недавно назначенного начальником подразделения систем Пете ван дер Лаана.

Об этом узнал сам потенциальный кандидат на должность и решил собрать информацию о работе Яна Скаторста для передачи ее в Стокгольм. В то же время он решил объединиться с Якобом Фердоре-ном, который тоже не очень высоко ценил генераль-ного директора.

Тем временем генеральный директор отказался принимать участие в ключевых переговорах с клиен-тами, когда это касалось продажи систем. Кроме то-го, Якоб Фердорен, начальник подразделения инстру-ментов, вел переговоры с клиентами о продаже си-стем, не ставя в известность своего коллегу, а тот, не имея четкого плана работы, нанял нескольких мене-джеров по продаже (расширение штата, конечно, сле-довало начать раньше и проводить постепенно).

Расходы выросли, а прибыль филиала и дальше снижалась.

Ситуация ухудшалась весь 1985 год. В январе 1986 года в бельгийском филиале побывало несколь-ко представителей из Стокгольма, чтобы поговорить с каждым из руководителей. С названными тре-мя людьми провел беседы независимый консуль-тант-психолог. В результате в марте 1986 года гене-ральный директор был уволен – впервые в истории Automat International. На полгода на его должность был принят швед по имени Эриксен.

Новый директор

Эриксен вступал в должность с условием, что вскоре его сменит Пете ван дер Лаан. Он уже был знаком с Якобом Фердореном и отлично с ним ладил. Однако очень скоро стало ясно, что начальник подразделения систем сотрудничать с новым генеральным директором не желает. Пете ван дер Лаан убеждал своих менеджеров по продаже поддержать его идеи, а потом использовал это преимущество, чтобы отвергнуть идеи генерального директора. Кроме того, Пете ван дер Лаан отказался работать с Якобом Фердореном.

В ноябре 1986 года Пете ван дер Лаан и Якоб Фердорен прошли тест, который должен был определить наиболее подходящего кандидата на должность генерального директора. Якоб Фердорен проявил понимание и охотно сотрудничал, тогда как Пете ван дер Лаан объявил тест незаконным и выступил против него.

К концу 1986 года прибыльность филиала оказалась на неудовлетворительном уровне. В Стокгольме решили, что филиалу ежемесячно следует отчитываться лично президенту. В марте 1987 года президент встретился с Эриксеном и с Пете ван дер Лааном, чтобы обсудить их разногласия по поводу будущего. Ван дер Лаан заверил, что продажи скоро уве-

личатся, тогда как Эриксен убеждал, что ничего не изменится, и предложил сократить нескольких инженеров в подразделении систем. Кроме того, он предложил внедрить систему оценки эффективности работы менеджеров по продаже подразделения систем.

– Итак, джентльмены, что же нам делать? – снова спросил глава Automat International.

Комментарии

Без сомнения, президенту следовало изучить ситуацию с Яном Скоторстом, чтобы определить, какие у него были проблемы. Это породило бы целый ряд вопросов относительно руководителей филиала, на которые руководству Automat International следовало найти ответы.

1. В какой культурной среде они воспитывались?
2. Почему они не могут ни общаться, ни сотрудничать?
3. Какие сильные и слабые стороны у ключевых игроков?
4. Стоило ли привлекать психолога?
5. В чем заключается главная проблема?

Одного взгляда на досье руководителей филиала и на общую ситуацию в 1986 году достаточно для предположения, что следовало предпринимать крутые ме-

ры, а переговоры нужно проводить быстро, четко, без вовлечения заинтересованных сторон. На должность генерального директора следовало взять шведа (не Эриксона) не менее чем на три года.

Вы согласны?

Мы переходим к анализу главных шагов при проведении переговоров. Вопрос перед нами стоит такой:

Как мы ведем переговоры?



Три основных шага при ведении переговоров

До

(Планирование)

Во время

(Внедрение)

После

(Анализ)

Глава 3

Шаг первый: планирование переговоров

До переговоров

Для разработки плана переговоров необходимо выполнить три задания

Задание 1: определите свои **ЦЕЛИ**.

Чего вы хотите добиться.

Задание 2: определите свою **СТРАТЕГИЮ**.

Какими средствами вы планируете достичь своей цели.

Задание 3: определите **ХОД переговоров**.

Как будут проходить переговоры по законам групповой динамики.

Интегрированная модель переговоров

1

Цели

2

Стратегия

3

Ход переговоров

1. Цели переговоров

Цель переговоров определяет то, чего вы ожидаете добиться в их результате. Для этого вы и садитесь за стол переговоров. Цель – главное в любых переговорах.

Существует два типа целей:

Идеальная	Приемлемая
<ul style="list-style-type: none">• Чего вы хотите добиться, если все пойдет как надо.• Идеальная цель (максимум того, чего вы хотели бы достичь).• Цель в начале переговоров. (Всегда начинайте с максимума.)	<ul style="list-style-type: none">• Допустимый минимум.• С таким результатом во всяком случае можно двигаться дальше.• Эту цель в случае необходимости можно назвать только под конец переговоров.

Вопросы переговорщику

– Знаете ли вы свою идеальную цель?

– А минимально приемлемую?

– Подумайте еще раз и продолжите фразу *«По завершении переговоров я был бы рад, если бы...»*.

– Знаете ли вы идеальные и приемлемые цели оппонентов?

Повторим

Потолок



Реалистичный
максимум

Пол



Допустимый
минимум

Советы переговорщику

Обычно эффективные переговоры:

- начинаются с определения идеальных целей (практически в самом начале переговоров);
- ставят перед собой реалистичные требования (не слишком высокие, но и не заниженные);
- ведут к пересмотру и при необходимости коррек-

тировке минимально приемлемой цели.

2. Стратегия переговоров

Чтобы определить стратегию переговоров, следует ответить на вопрос:

Каким образом я собираюсь добиться цели?

Стратегия переговоров – инструмент планирования и организации. Она охватывает прошлое, настоящее и будущее, то есть картину в целом, и связана с тремя ключевыми вопросами переговоров.

**Каковы
мои ЛАОС**
(варианты)?

**На какие уступки
я должен пойти**
(плата)?

Каковы мои ЛАОС?

Переговоры не могут проходить эффективно, если вы не знаете своих ЛАОС, которые делятся на две категории.

ЛАОС 1

Лучшая альтернатива отсутствию согласия. Другими словами, прежде чем идти на переговоры, определите возможные варианты. Нельзя уходить не придя к согласию, не рассмотрев заранее всех возможных вариантов.

ЛАОС 2

Лучшая альтернатива обоснованному согласию. Другими словами, прежде чем ответить согласием на предложение, следует определить все возможные варианты и проверить, не предложит ли вам кто-то другой, лучший, вариант.

ЛАОС стратегически важны для любых переговоров.

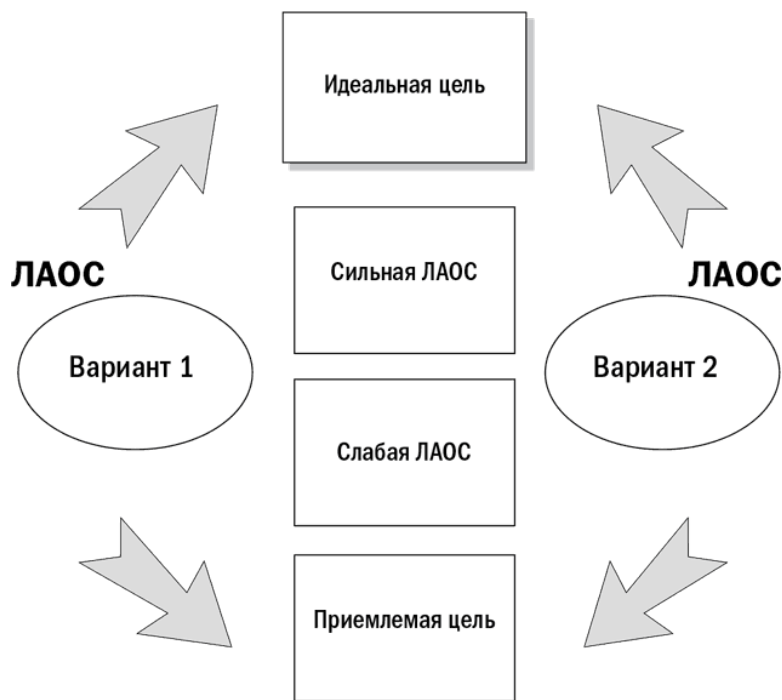
1. Они помогают поставить идеальные и при этом реалистичные цели.

2. Помогают определить, с чем допустимо согласиться, а с чем уже нет (чем больше вариантов, тем выше допустимый уровень и тем более требовательны вы будете во время переговоров).

3. Обеспечивают в ходе переговоров чувство защищенности и дополнительные варианты решений.

Ниже представлена модель переговоров.

Разрыв между идеальной (максимумом) и приемлемой (минимумом) целью определяется вашей ЛАОС.



Вопросы к переговорщику

– Четко ли вы представляете себе свою ЛАОС?

– Вы уже решили, что будете делать, если переговоры провалятся?

– Вы проверили все варианты?

– Вы представляете себе соотношение между своими целями (минимум – максимум) и вариантами (ЛАОС)?

– Проводите ли вы параллельные переговоры? Не опасно ли это? Этично ли?

– Знаете ли вы варианты (ЛАОС) другой стороны?

– Осознаете ли вы, что, если у другой стороны ЛАОС сильнее, вам придется быть менее требовательным и более податливым (и наоборот)?

Советы переговорщику

Перед началом переговоров хорошие переговорщики не жалеют времени на то:

– чтобы определить свои варианты. *Что еще могу я сделать?*

– определить варианты другой стороны. *Так ли уж я им нужен?*

– определить свои цели в соответствии со своей

ЛАОС. *Как далеко можно заходить? Когда стоит прекратить переговоры?*

На какие уступки я должен пойти?

Перед переговорами следует заранее решить, на какие уступки можно пойти и какова должна быть их последовательность. Уступки нужно рассматривать как **цену**.

- **Чем сильнее ЛАОС, тем меньше уступок.**
- **Чем слабее ЛАОС, тем больше уступок.**

Полная модель переговоров

Идеальная цель

ЛАОС

ЛАОС

Вариант 1

УСТУПКИ

Вариант 2

Приемлемая цель

Вопросы к переговорщику

1. Решили ли вы, на какие уступки готовы пойти (не только на какие, но и в каком объеме)?
2. Какова **цена** каждой уступки?
3. Насколько ценны эти уступки для другой стороны?
4. Определена ли приоритетность уступок? Что вы уступите в первую очередь, во вторую... в последнюю?

5. Как вы представите свои уступки?

6. Чем готовы заплатить оппоненты? Что из того, что они могут предложить, полезно вам? Почему?

Советы переговорщику

Умные переговорщики

– Очень осторожно идут на уступки. Легко не сдадутся.

– Не станут показывать заинтересованность, когда им что-нибудь очень нужно, а уступив, разыграют глубокое разочарование.

– Отказываются от соблазна пойти на уступки, когда переговоры близятся к концу.

Как вести себя с оппонентом?

Готовясь к переговорам, обдумайте, **как** вы собираетесь вести переговоры (определить подход), **кто** и за что (назначить роли) будет отвечать в вашей команде (если вы не один), или какие роли придется взять на себя вам (если вы один).

Подходы

Предлагаем три основных подхода к переговорам⁹, или три стратегии.

⁹ Casse P., Deol S. P. S. Managing Intellectual Negotiation. – Washington D. C.: SIETAR, 1985.

Стратегия сотрудничества



1. Ваша цель – достичь справедливого и подходящего для всех соглашения. Ваш девиз: выигрывают все.

2. Доверяйте второй стороне (вы сообщаете оппоненту минимально приемлемую цель). В случае необходимости вы готовы на компромисс, но компромисс должен быть обоюдным.

3. Вы взываете к общим целям и интересам.

Комментарии

Без сомнения, стратегия сотрудничества – это лучший вариант, но только в том случае, если вторая сторона играет в игру под названием «переговоры» по тем же правилам, что и вы.

Наш совет

– Планируя стратегию сотрудничества, подготовьте запасной вариант на тот случай, если оппонент не оправдает вашего доверия.

– Ведите себя так, чтобы оппонент не воспринял вашу стратегию как проявление слабости.

– Не раскрывайте все карты в самом начале переговоров.

Стратегия соперничества



1. Помните: если вы не «достанете» их, они «достанут» вас.
2. Будьте готовы играть, не раскрывая карт. Никому не доверяйте.
3. Ваша цель – победить.
4. Требуйте уступок, отстаивайте свою позицию, давите. При необходимости для достижения цели ис-

пользуйте запугивание.

5. Не уступайте. Добивайтесь всего.

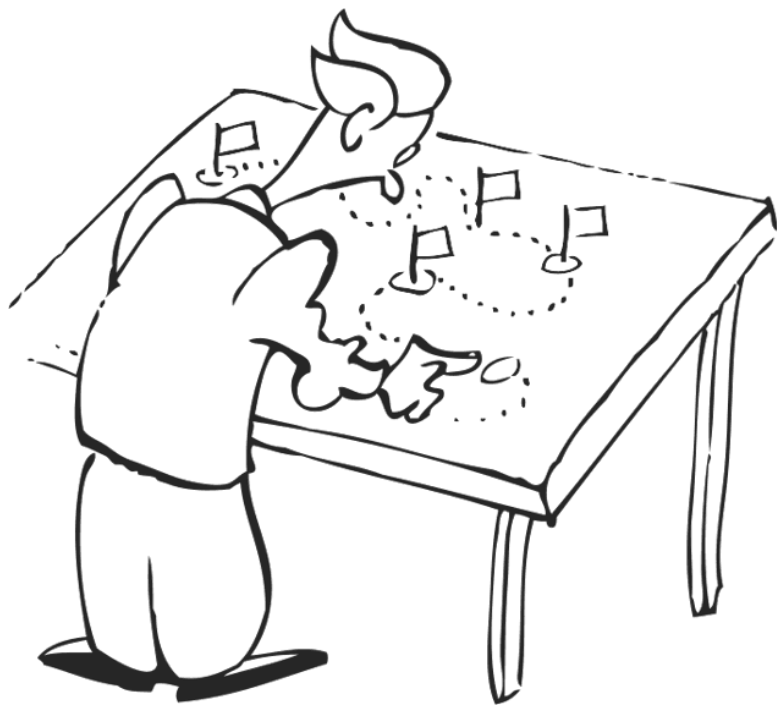
Комментарии

Такие переговоры вести непросто, но иногда нужно идти на конфронтацию. По-другому просто не получится. Слишком многое поставлено на карту, чтобы рисковать. Вы должны быть готовы бороться, зная, что не можете доверять другой стороне, которая, если сможет, обязательно постарается перехитрить вас.

Наш совет

- Можно выиграть битву, но проиграть войну.
- Такая стратегия переговоров очень часто оборачивается не в вашу пользу, и тогда вы потеряете все.
- Стратегия соперничества при переговорах со стороны, использующей стратегию сотрудничества, может вызвать негодование и неприятие. Будьте осторожны. Может оказаться, что успех достался слишком дорогой ценой.

Аналитическая стратегия



1. На переговоры приходят решать проблемы, а не воевать.

2. Переговоры следует рассматривать не как состязание, а как упражнение с целью решить проблему, и это упражнение состоит из трех этапов:

Этап 1. **Каковы факты?** (Ситуация).

Этап 2. **Какова ваша задача?** (Цель).

Этап 3. **Как добиться своего, чтобы удовлетворены остались все?** (Варианты).

3. Подходите к проблеме творчески, ищите варианты совместными усилиями.

4. Принимая решения, пользуйтесь объективными критериями.

5. Помните о разуме, а не о чувствах.

Комментарии

Все это мудро и красиво, но... в реальной жизни так бывает нечасто. Людьюми руководят чувства и эмоции. Люди не всегда пользуются доводами рассудка. Другими словами, аналитическую стратегию не всегда можно применить, особенно если вовлечены ценности и убеждения людей.

Наш совет

– Помните, что вам доступны все три стратегии: сотрудничество, соперничество и аналитическая стратегия.

– Научитесь пользоваться всеми тремя стратегиями в разных переговорных ситуациях.

– Если стратегия, с которой вы начали, не дает результата, переходите к другой.

Роли

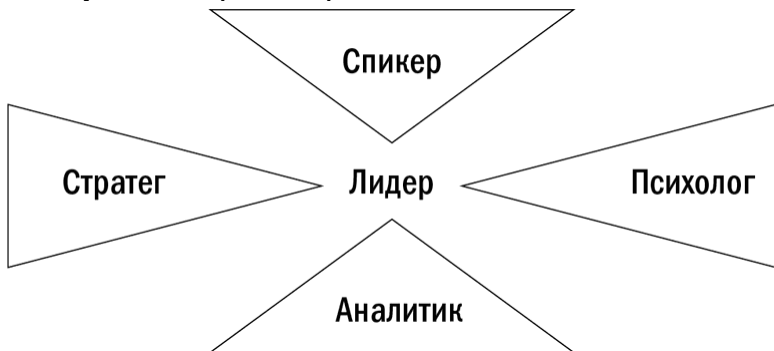
Перед началом переговоров очень важно согласовать действия членов команды.

Обязательно проверьте

- Четко ли распределены обязанности?
- Четко ли определены роли?
- Скоординированы ли ваши действия, хотя бы в минимальной степени?

Ниже приведены **роли**.

- 1. Лидер**, или главный участник переговоров.
- 2. Спикер**, который фактически ведет переговоры.
- 3. Аналитик**.
- 4. Психолог**, урегулирующий отношения между участниками переговоров.
- 5. Стратег** переговоров.



Лидер, или главный участник переговоров



Роль

Этот человек отвечает:
– за определение и (при необходимости) пересмотр

целей переговоров, за ЛАОС, а также за расстановку приоритетов (уступки);

- принятие решения о содержания переговоров;
- соблюдение стратегии переговоров (подходов);
- наблюдение за эффективностью переговоров и направление их в нужное русло.

Важно!

– Лидер не всегда тот, о ком вы думаете. Например, зачастую в переговорах используется тактика скрытого лидера, или серого кардинала.

– Есть формальные и неформальные лидеры переговоров.

– Очень важно уточнить, какие у вас как у лидера переговоров полномочия. *Какие решения вы вправе принимать? Как часто можете пользоваться своей властью, чтобы настоять на своем? Не выгоднее ли для исхода переговоров вам выступить от имени своего руководства?*

Спикер (фактически ведет переговоры)



Роль

Обязанности спикера:

- знать все факты, связанные с проводимыми переговорами;
- вести протокол;
- задавать наводящие вопросы (зондировать почву и проверять факты);
- отвечать на вопросы, давать пояснения и при необходимости предоставлять дополнительную информацию;
- проявлять педантичность, чтобы ни один обсуждаемый пункт переговоров не был упущен.

Важно!

- Иногда спикеры могут не почувствовать эмоциональной реакции другой стороны.
- Могут также запутаться в деталях переговоров.
- Бывает даже, они начинают спорить с членами собственной команды, если те выражаются неточно, и таким образом ослабляют позицию своей стороны.

Аналитик



Роль

Обязанности аналитика:

- логически преподнести аргументы своей команды;
- убедиться, что команда придерживается выбранной стратегии, а при необходимости внести нужные коррективы;
- согласовать повестку дня переговоров;
- установить правила;
- задавать противоположной стороне наводящие вопросы, чтобы выяснить ее позицию, а также определить, как восприняли эту позицию члены его команды, и при необходимости скорректировать их действия.

Важно!

- Аналитики нередко теряют чувство перспективы и оказываются втянутыми в спор, в котором стороны перебрасываются доводами.
- Очень часто их воспринимают как людей холодных, лишенных эмоций и чувств.
- Не всегда в переговорах побеждает логика.

Психолог (урегулирует отношения между участниками переговоров)



Роль

Обязанности психолога:

- налаживать отношения между членами своей команды;
- устанавливать и поддерживать хорошие отношения по крайней мере с некоторыми членами противоположной стороны;
- тонко улавливать реакцию участников переговоров (он понимает важность чувств и эмоций);
- строить доверие между участниками переговоров.
- выявлять сильные и слабые стороны оппонента.

Важно!

- Иногда психолог слишком погружается в человеческие отношения и забывает о целях и стратегии переговоров.
- Бывает, психолог выдает оппоненту очень важную информацию, даже не подозревая об этом.
- Эмоциональность иногда приводит к тому, что психолог теряет связь с реальностью.

Стратег



Роль

У таких людей особенно хорошо получается:

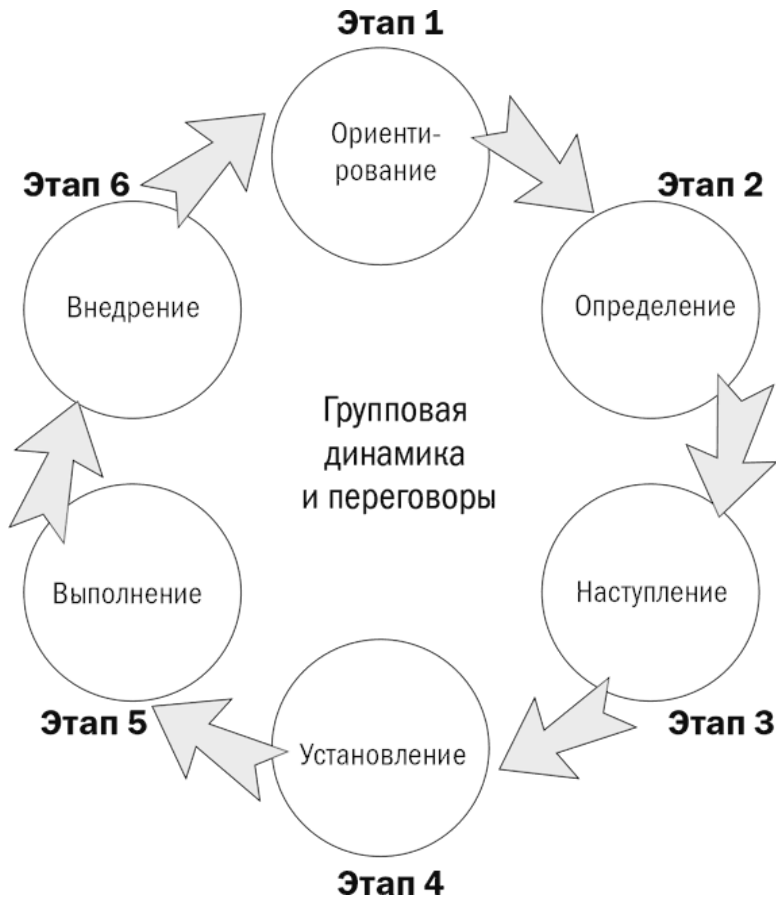
- генерировать идеи и потенциальные варианты, находить новые подходы к переговорам и т. д.;
- определять суть переговоров и отделять ключевые вопросы от маловажных;
- выявлять, чем в будущем может обернуться то или иное предложение;
- складывать разрозненные детали, чтобы нарисовать целостную картину переговоров;
- предугадывать (и предчувствовать), как будут разворачиваться переговоры (улавливать флюиды).

Важно!

- Часто такие люди могут терять связь с реальностью и потому бывают даже опасны (они высказывают безумные идеи).
- Могут не осознавать недостатков своих предложений и связанных с ними риском.
- Их тяжело контролировать: дисциплинированность им не присуща.

3. Процесс переговоров

Чтобы добиться успеха, важно осознавать, что любые переговоры протекают по законам групповой динамики. Исследования показали, что все переговоры проходят в шесть последовательных этапов.



Шесть этапов переговоров

Ниже приведено подробное описание всех шести

этапов переговоров; сравните его с собственным опытом.

Групповая динамика

Этапы переговоров

1. Ориентирование

- Выбираются участники
- Они готовятся к переговорам
- Стараются представить себе, как будет проходить встреча

1. Подготовка к переговорам

Сбор разведданных

- Участники переговоров выбраны, они начинают готовиться
- Определяют свои цели и стратегию (а также стараются понять цели и стратегию оппонентов)
- Разрабатывают предварительную идею переговоров



Советы

– Будьте осторожны с предварительно разработанными идеями: они могут связать вам руки во время переговоров. Всегда оставайтесь открытыми для новых идей.

– Готовьтесь... но будьте готовы проявить гибкость.

– Чем больше вы узнаете о своем оппоненте, тем увереннее будете чувствовать себя во время переговоров.

Групповая динамика

Этапы переговоров

2. Определение

- Участники переговоров встречаются в первый раз
- Знакомятся
- Пытаются понять, кто есть кто

2. Первая встреча (Первое впечатление)

Поиск фактов

- Участники переговоров впервые вступают в прямой контакт: они оценивают друг друга
- Стараются получить от другой стороны как можно больше информации
- Обсуждают будущий ход переговоров (как будем вести переговоры?)



Советы

- Не забывайте, что первое впечатление всегда самое важное (постарайтесь повлиять на него).
- Всегда тщательно готовьте свое первое заявле-

ние. Никаких импровизаций. В большинстве случаев именно оно задает тон переговоров.

– Как можно больше оперируйте **фактами**.

Групповая динамика

Этапы переговоров

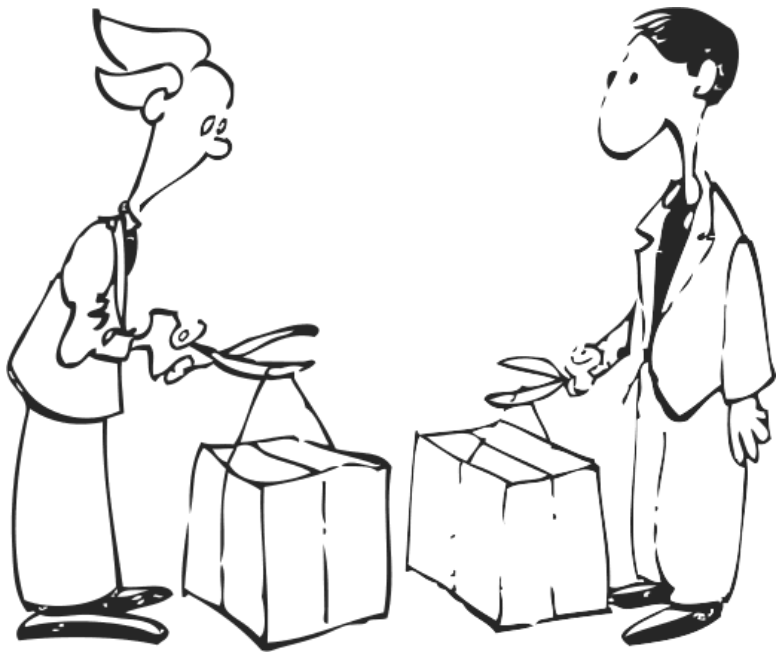
3. Наступление

- Высказываются мнения
- Определяются различия в соображениях и оценках (суждениях)
- Проявляются несогласия (возникает вопрос, кто сильнее)

3. Этап конфронтации

Диспут

- Постепенно определяются различия в ожиданиях
- Происходит открытый обмен аргументами
- Страсти накаляются... возникает вопрос доверия... участники переговоров хотят знать, кто же из них победит



Советы

- Пришло время «упаковать» ваши доводы и «продать» идеи, используя тот стиль, в котором ведет переговоры оппонент.
- **Анализируйте** ситуацию.
- Контролируйте эмоции и чувства. Не увлекайтесь.

4. Установление

- Участники стараются выработать правила для эффективного ведения переговоров
- Выясняется, как распределены полномочия и кто за что отвечает
- Участники организуются. Они уже выработали общую культуру поведения:
 - ценности;
 - нормы;
 - шаблоны поведения

4. Этап примирения

Торговля

- Время **компромисса**. (Я что-то уступаю, и вы тоже... и тогда мы сможем договориться.)
- Время **синтеза**. (Посмотрим, можем ли мы удовлетворить и ваши, и наши требования.)
- Время **синергии**. (Может быть, появится новое решение проблемы?)



Советы

– Пора воспользоваться тактикой переговоров «если... то».

- Мыслите нестандартно. У любой проблемы есть решение. Прислушайтесь к **интуиции**.
- Помните: уступка оппонента оправдывает вашу уступку.

Групповая динамика

Этапы переговоров

5. Выполнение

5. Этап принятия решения

Договор

- Пришло время осуществления задуманного. Теперь участники переговоров готовы к эффективному сотрудничеству
- Достигаются результаты, участники чувствуют отдачу от переговоров
- Участники оценивают собственную работу и при необходимости вносят в нее коррективы
- Методом **взаимных уступок** участники достигают согласия
- Они понимают ситуацию и обсуждают главную проблему. Делают это постепенно, шаг за шагом. Один успех ведет к другому. Участники чувствуют, что уже близки к решению
- Все согласовано... и участники волнуются, правильные ли они приняли решения, или же их обвели вокруг пальца



Советы

- Определите, в каких вопросах вы согласны с оппонентом, и начинайте договариваться.
- Периодически подводите итоги, чтобы убедиться, что все правильно понимаете.
- Разделяйте свои чувства с оппонентом. Поддерживайте с ним хорошие отношения. («Мы оба выиграли!»)

6. Внедрение

- Участники расходятся, они испытывают эмоциональные спад (расставание)
- Они немного грустны и дезориентированы
- Начинают выполняться решения, принятые на переговорах

6. После переговоров

- Перед участниками стоит сложный вопрос: *мы действительно договорились? Выполним свои обязательства? Какие у нас ощущения?*
- Чтобы убедиться, что принятые решения будут выполнены правильно, необходим последующий контроль
- С оппонентом необходимо поддерживать постоянные контакты (непрерывные переговоры)



Советы

Не подумайте, что переговоры уже окончились. Сейчас наступает самый трудный момент: **договоренности должны быть осуществлены** на практике.

Развивайте свой успех. Расширяйте его. Поддерживайте со своим оппонентом хорошие отношения.

Систематизируйте свой опыт и учитесь на нем. Улучшайте переговорные качества и накапливайте знания.

Повторим плановые шаги переговоров

Не заглядывая на предыдущие страницы, постарайтесь подвести итог ключевых факторов успеха (что нужно делать, чтобы эффективно провести переговоры) на основных этапах.

1. Цели переговоров:

2. Стратегия переговоров:

3. Ход переговоров:

Планирование переговоров

Итоги

1. Расширяйте свои знания по всем трем переговорным стратегиям: соперничество, сотрудничество и аналитическая стратегия. Чем большим количеством стратегий вы овладеете, тем более гибкими сможете быть во время переговоров – тем выше будут ваши шансы на успех.

2. Во время переговоров обязательно должны быть исполнены все роли.

- **Лидер.**
- **Спикер.**
- **Аналитик.**
- **Психолог.**
- **Стратег.**

Какие из них можете сыграть вы? В чем вы сильны? В чем слабее? А ваша команда?

3. Ваш план переговорных действий (ППД) должен учитывать шесть этапов будущих переговоров.

- **Подготовка.**
- **Первый контакт (первое впечатление).**
- **Конфронтация.**
- **Примирение.**
- **Принятие решения.**

– Закрепление успеха.

Еще до начала переговоров необходимо определить, кто, за что, когда и как будет нести ответственность.

Чудесные идеи...

Как же их внедрить?

Глава 4

Шаг второй: проведение переговоров

В ходе переговоров

Настал черед воплотить идеи на практике, превратить их в **действия**. Это уже не этап обдумывания, а этап достижения целей.

Проведение переговоров невозможно без трех ключевых компонентов.

- 1. Переговорная тактика.**
- 2. Переговорные навыки.**
- 3. Переговорное поведение.**

Рассмотрим их по порядку.



Переговорная тактика

Тактика – часть стратегии ведения переговоров. Так сказать, ряд маневров, которые следует провести в логической последовательности, чтобы добиться некоторых краткосрочных результатов. Именно тактику используют участники переговоров при «торговле». Тактика – это то, что происходит «здесь и сейчас».

Рассмотрим четыре общеизвестные переговорные тактики.

- 1. Наступление.**
- 2. Поддавки.**
- 3. Тупик.**
- 4. Вокруг да около.**

Тактика 1 *Наступление*

Эта тактика характеризуется определенными особенностями.

- Мы знаем, чего хотим.
- Мы спорим и давим на другую сторону, стараясь убедить ее в своей правоте.
- Мы берем в руки инициативу и не отступаем.
- Мы контролируем процесс переговоров.

– Мы неотступно нападаем.

Вы узнаете эту тактику по характерным признакам.

– Ваш оппонент берет инициативу в свои руки.

– Активно ищет варианты и решения.

– Объясняет свои идеи, демонстрирует доводы, доказывает правильность своего предложения, растолковывает, что он имеет в виду, взывает к вам, нападает...

Эта тактика (которая еще называется «тактикой наступления» или «сопротивления») может быть смягченной («ненавязчивой»), агрессивной («адской») или смешением мягкой и агрессивной («контрастный душ»).

Тактика 2

Поддавки

Тактика поддавков имеет ряд особенностей.

– Мы охотно выслушиваем другую сторону и хотим знать мнение оппонента.

– Мы решили избрать подход пассивный, а не активный.

– Если оппонент предлагает приемлемое решение, мы уступаем.

– Мы соглашаемся с его идеями или не соглашаемся, а иногда развиваем их. Если выгодно, ведем кон-

структивный диалог.

– Мы отдаем всю работу оппоненту.

Вы узнаете эту тактику по характерным признакам.

– Ваш оппонент играет пассивную роль.

– Все время просит дополнительную информацию.

– Расспрашивает о ваших соображениях.

– Если даже не соглашается, собственных предложений не высказывает.

– В основном слушает и задает вопросы.

Эта тактика может привести к конструктивному диалогу («я вам доверяю»), к трудным переговорам («я не доверяю вашим утверждениям») или же к комбинации этих двух вариантов.

Тактика 3

Тупик

Чтобы завести переговоры в тупик, достаточно проявить упрямство. Мы не хотим уступать. Мы стоим на том, с чего начали (во всяком случае некоторое время). Сопrotивляемся любым попыткам что-либо изменить. Изображаем безвыходное положение.

Поступаем мы так в определенных случаях.

– Нам нужно еще раз обдумать какой-то вопрос.

– Мы хотим выиграть время.

– Мы хотим, чтобы другая сторона начала нервни-

чать. Время играет нам на руку.

– Мы считаем, что сейчас самое время критически переосмыслить ситуацию, подумать о перспективах...

Тактика 4

Вокруг да около

При такой тактике мы проявляем необыкновенную активность, ведь мы решили избежать решения вопроса, ходить вокруг да около, не обсуждать необходимую тему (по крайней мере пока), а переключиться на что-то другое.

Мы поступаем так по разным причинам.

– Мы считаем, что в данный момент в наших интересах избегать решения.

– В глазах оппонента такая тактика поднимет важность вопроса.

– Сейчас не время.

– Вначале нужно прийти к соглашению по другому вопросу.

Можно привести в пример еще несколько известных переговорных тактик.

Знаете ли вы их? Когда-нибудь использовали?

Тактика	Преимущества	Недостатки
1. Умышленное промедление	Время играет нам на руку. Мы еще не готовы к решению	Есть риск под конец переговоров зайти в тупик
2. «Салями» (разграничение, выдвижение своих требований по очереди)	Не пугая другую сторону, мы можем добиться мелких уступок; в конце переговоров очень трудно сказать «нет»	Создается атмосфера недоверия
3. Ультиматум, или запугивание («так или никак»)	Натиск в решении вопроса	Переговоры могут просто прерваться
4. Новое требование в последнюю минуту	Можно взять другую сторону внезапно	Можно подвергнуть риску и сами переговоры, и все, что уже было достигнуто
5. Если... то...	Никаких обязательств. Просто выдвижение гипотез. Проверка и поиск вариантов	Участники переговоров могут снова начать активно «торговаться»

Ниже приведены навыки, которые помогут вам эффективно вести переговоры. Они делятся на две группы.

1. Традиционные навыки для традиционных переговоров.

2. Нетрадиционные навыки для нетрадиционных переговоров.



Вопрос

Вы предпочитаете **традиционные** или **нетрадиционные** приемы?

Вывод вы сможете сделать, ознакомившись с описанием **НАВЫКОВ**.

Традиционные переговорные навыки¹⁰

Определение	Преимущества	Недостатки
1. Использование уточняющих вопросов , на которые нельзя дать ответ «да» или «нет» (такие вопросы начинаются с «что», «кто», «когда», «почему»...)	Очень эффективно, если нужно получить у другой стороны информацию, прояснить ее позицию или направить обсуждение в нужное русло	Оппоненты могут воспринять это как угрозу (особенно вопросы, которые начинаются с «почему»)
2. Перефразирование или переформулирование (повторение) того, что сказал оппонент, своими словами (<i>«Если я вас правильно понял, вы сказали...»</i>).	Такая тактика позволяет: <ul style="list-style-type: none">– показать свою заинтересованность;– убедиться, что вы все правильно поняли;– выиграть время, чтобы подготовиться к ответу;– дать возможность оппоненту что-либо добавить	Может замедлить переговоры и создать впечатление, что вы не принимаете в них активного участия. Оппонент может почувствовать разочарование
3. Тактика молчания после вопроса или утверждения оппонента (если вы молчите, скорее всего, оппонент заговорит снова)	Этой тактикой чудесным образом пользуются переговорщики из стран Азии. Она вынуждает другую сторону предоставить вам больше информации («незапланированная откровенность»)	Такую тактику могут воспринять как оскорбление, а это вызовет негативную реакцию и тревогу
4. Подведение итогов время от времени, чтобы <u>держаться в голове все</u>	Может использоваться на промежуточных этапах для определения прогресса	Иногда вынуждает вас возвращаться к вопросам, к кото-

10

Во время переговоров потратьте минуту на то, чтобы еще раз взглянуть в эту таблицу и напомнить себе приведенные в ней навыки, их преимущества и недостатки.

Нетрадиционные переговорные навыки¹¹

Определение	Преимущества	Недостатки
1. Сознательное создание впечатления, что вы неправильно понимаете другую сторону, с помощью ошибочного перефразирования, неуместных вопросов и выводов	Другая сторона «вынуждена» прояснить свою позицию и предоставить дополнительную информацию	Это может привести к неопределенности и разочарованию
2. Преувеличение смысла слов оппонента. Используются такие слова, как «всегда», «никогда», «невозможно», «никто», «все», «крайне» и т. п.	Такая тактика необыкновенно удобна в том случае, если вы хотите вместо оппонента занять жесткую позицию, которую, по-вашему, готов занять он («Знаю, вы считаете, что это невозможно...»)	Тут нужен тонкий подход, иначе такая тактика может быть расценена как неприкрытое манипулирование и заведет в тупик
3. Неожиданный шаг . Вы говорите или делаете то, что идет вразрез с темой переговоров. Неожиданно вы переключаетесь на что-то совсем другое	Создается эффект неожиданности, которым можно воспользоваться в свою пользу... Оппонент пытается понять, к чему вы клоните... Он теряет логику переговоров	Опасно. Сработает один раз... а после вызовет отторжение и агрессию
4. Проявление сарказма . Вы насмеяетесь над оппонентом	Может вызвать эмоциональную реакцию: оппонент начнет защищаться	Оппонент может просто прекратить переговоры

¹¹ Во время переговоров потратьте минуту на то, чтобы освежить в памяти приведенные ниже навыки: используете ли вы их, и если да, то правильно ли.

1. Перефразирование оппонента огромным количеством

Поведение во время переговоров

Ниже приведены пять таблиц с характеристиками переговорного поведения по разным классификациям.

- Huthwaite Research Group.
- Касса и Деола.
- Ниренберга.
- Фишера и Юри.
- Бельнже.

Предлагаем вам протестировать себя по всем пяти таблицам, чтобы проверить и оценить собственное умение или неумение использовать описанное в них переговорное поведение.

Посмотрим, как вы справитесь...

Исследования Huthwaite Research Group¹²

Во время переговоров вы способны:

¹² Huthwaite Research Group. The Behavior of Successful Negotiators. – Reston, Va, 1976.

	Да	Не всегда	Нет
1. По каждому вопросу обдумать большое число вариантов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Найти общие с оппонентом интересы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Сосредоточиться на долгосрочной перспективе, а не только на краткосрочной	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Рассматривать вопросы независимо друг от друга	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Избегать слов и выражений, которые могут вызвать раздражение у другой стороны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы

1. В чем вам следует быть осторожными?
2. Как можно улучшить ситуацию?

Перечень Касса – Деола¹³

Во время переговоров вы способны:

¹³ Casse P., Deol S. P. S. Managing Intercultural Negotiation. – Washington: SIETAR, 1985.

	Да	Не всегда	Нет
1. Помочь другой стороне развить собственные идеи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ненавязчиво закинуть идею	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Выразить поддержку идее, предложенной другой стороной	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Если и проявить несогласие, то с конструктивным обоснованием	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Оценить преимущества собственных идей и идей оппонента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы

1. В чем ваша главная слабость?
2. Что вы собираетесь изменить?

Критерии Ниренберга¹⁴

Во время переговоров вы способны:

¹⁴ Nierenberg G. I. Creative Business Negotiation. – N. Y.: Hawthorne Books, 1971.

	Да	Не всегда	Нет
1. Контролировать, какую информацию раскрываете, а какую получаете	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Заставлять других думать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Оставлять оппонента с ощущением, что он получил ответы на свои вопросы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Подытоживать соображения другой стороны и ставить точку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Вызвать у оппонента желание продолжать спрашивать и отвечать на вопросы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы

1. В чем вы сильны?
2. Как этим можно воспользоваться?

Список Фишера и Юри¹⁵

Во время переговоров вы способны:

¹⁵ Fisher, R., Ury, W. Getting to Yes. – Penguin Books, 1984.

	Да	Не всегда	Нет
1. Разделять разные проблемы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Концентрироваться на интересах, а не позициях участников переговоров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Предлагать взаимовыгодные варианты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Поощрять критику и советы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Избегать замкнутого круга взаимных нападок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы

1. В чем у вас возникают трудности?
2. Почему?

Модель Бельнже¹⁶

Во время переговоров вы способны:

¹⁶ Bellenger, L. Les techniques d'argumentation et de negociation. Paris: EME, 1978.

	Да	Не всегда	Нет
1. Анализировать факты с целью выяснения позиции оппонентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Выносить проблемы на всеобщее обсуждение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Переговорным путем сокращать пропасть между позициями оппонентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Четко обозначать сферы, в которых оппоненты согласны или не согласны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Идти на компромисс	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вопросы

1. Каким переговорщиком вы хотели бы стать?
2. Как повысить эффективность действий?

Потратьте минуту на то, чтобы проверить свое мастерство

Переговоры	Сильные стороны <i>Что мне удастся</i>	Слабости <i>Что мне не удастся</i>
1. Тактика	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
2. Навыки	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
3. Поведение	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Поработайте над улучшением собственного переговорного поведения

Что не нужно делать

Что нужно изменить

Что нужно делать

1.

1.

1.

2.

2.

2.

3.

3.

3.

1.

1.

1.

2.

2.

2.

3.

3.

3.

1.

1.

1.

2.

2.

2.

3.

3.

3.

Проведение переговоров

Итоги

1. Умелые переговорщики знают, как надавить, как отступить, как избежать и как ничего не делать. Они владеют целым рядом переговорных **тактик**.

2. Они способны использовать **традиционные переговорные навыки** (назовете все пять, приведенные в этой главе?) и **нетрадиционные** (какие?) в зависимости от ситуации.

3. Успешным переговорщикам присуще особенное поведение.

– Они точно знают, чего хотят. *«По завершении переговоров я буду рад, если...»*

– Если им не удастся получить то, чего они хотят, они не начинают давить на оппонента, а **переключаются на другую тактику**. *«Попробуем что-нибудь другое».*

– Они способны определить, что добились своего, но не завершают переговоры, пока не подведут итоги. *«Еще раз согласуем, о чем мы договорились».*

И что же дальше?

Глава 5

Шаг третий: анализ переговоров

После переговоров

Анализ чрезвычайно важен для любых переговоров, ведь он позволяет многое.

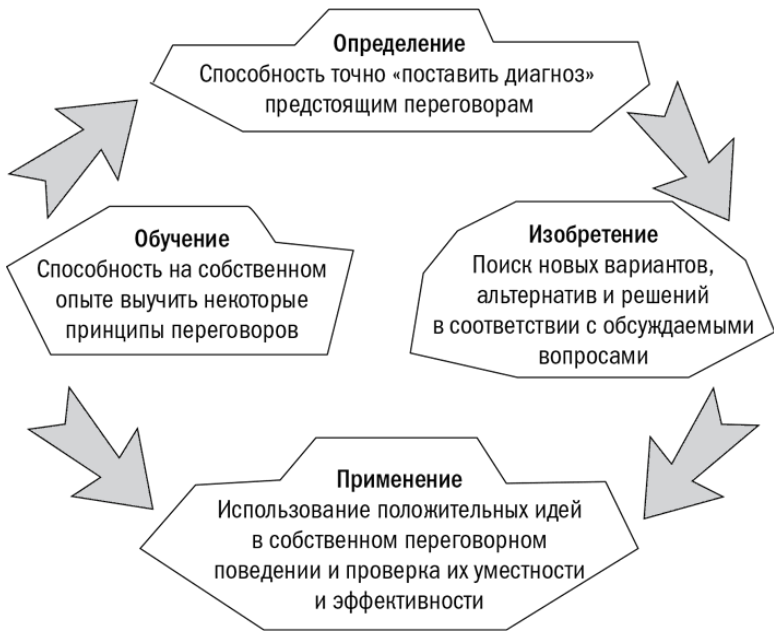
– Проверить, удалось ли вам достичь своих целей. *Получил ли я то, что хотел? Что делать, чтобы в будущем избежать подобных ошибок?*

– В случае удачи определить, что было сделано правильно, и в дальнейшем развивать свой успех. *Смогу ли я повторить этот опыт в дальнейшем?*

«Учитесь учиться» – вот ключ к успеху для всех переговорщиков.

Учитесь учиться при ведении переговоров¹⁷

¹⁷ Cass, P. Training for the Cross-Cultural Mind. – Washington: SIETAR, 1986.



Существует три основных способа анализа

1. Мониторинг: во время переговоров проводится анализ:

- с целью оценки хода переговоров;
- определения, что продвигается хорошо, а что плохо;
- пересмотреть (если есть необходимость и воз-

возможность) свои цели, стратегию и тактику.

2. Разбор: сразу после переговоров проводится анализ:

- с целью подумать о внедрении на практике договоренностей и о том, какие могут возникнуть проблемы;

- оценить эффективность переговоров;

- решить, какие ключевые сферы требуют улучшения.

3. Переоценка: спустя некоторое время после переговоров проводится анализ:

- для оценки процесса анализа переговоров;

- проверки внедрения договоренностей на практике;

- получения подтверждения, что вы как переговорщик чему-то научились.

Простая проверка: анализ процесса переговоров

Что

Главной целью анализа является сравнение результатов переговоров с планами (достижений и ожиданий). Это сравнение проводится по трем пунктам.

1. Цели.

2. Стратегия.

3. Тактика.

Как

Анализ может проводиться формально или неформально. Обычно анализ проводится обоими способами. Рекомендуется кому-нибудь из членов вашей команды вести во время переговоров записи, чтобы анализ был более точным и эффективным. Анализ можно проводить:

- во время перерывов (неформальный);
- в конце дня, недели... (формальный).

Когда

Анализ проводится периодически, именно тогда, **когда он необходим**. Можно провести срочный анализ (когда возникает кризисная ситуация), а также плановый анализ (по заранее определенным пунктам).

Кто

Обычно лидер переговоров следит за тем, чтобы анализ проводился по мере необходимости или по плану.

Зачем

С целью оценки результатов и принятия решения, что предпринять для улучшения ситуации.

Посмотрим правде в глаза: анализ – одно из самых слабых мест многих переговоров.

Участники так погружаются в сам процесс перего-

воров, что забывают приостановиться и провести проверку, посмотреть на договоренности в перспективе и... **внести улучшения.**

Потратьте минуту на то, чтобы оценить собственную способность к анализу

Порядок действий при анализе переговоров

Предположим, вы собираетесь на переговоры.

	Да	Нет
1. Вы уже решили, по каким пунктам будете анализировать переговоры?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Вы объяснили своей команде, зачем и когда вы планируете анализировать процесс переговоров?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Вы уже назначили ответственного, который будет вести записи основных пунктов в ходе переговоров?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Список пунктов для анализа у вас под рукой?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. У вас имеется список критериев, по которым вы сможете убедиться, успешно или нет идут переговоры?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если вы пять раз ответили «нет»... вы в беде!

Проанализируйте приведенный ниже пример из жизни и определите:

– три главных этапа переговоров;

– три главные проблемы переговоров, которые

необходимо решить президенту;

– три вещи, которые необходимо сделать президенту, чтобы улучшить ситуацию.

Дело о разочарованном инженерере¹⁸

Предыстория

Организация, о которой пойдет речь, создавалась в начале 1970-х. Работая в одной из инновационных фирм, занимающихся электроникой, группа инженеров создала новый продукт. Однако подразделение, где они работали, официально такими продуктами не занималось. Из-за войны подразделений, которая последовала за обнародованием изобретения, инженеры были вынуждены уйти из фирмы и создать собственную компанию. Они нашли деньги и успешно запустили продукт. Поначалу на рынке его приняли хорошо, и в ближайшие несколько лет компания активно развивалась и стала лидером отрасли.

Однако в начале 1970-х Intel изобрела микропроцессор, и к концу 1970-х эта инновация распространилась по всей отрасли микроэлектроники. Производители получили возможность оснащать свои производственные линии «умным» микропроцессором. На

¹⁸ Galbraith J. R. in Organization, J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, V. Sathe. 1986, Irwin, Homewood, IL. Адаптировано П. Кассом.

рынке нашей компании один из конкурентов ввел такое «умное» приложение, и оно сразу же завоевало симпатии. Президент компании нанял человека, разбирающегося в микрокомпьютерах, а также нескольких программистов, и поручил инженерному подразделению создать приложение, способное конкурировать с появившимся на рынке.

Сам президент все свое время посвящал тому, чтобы собрать побольше финансирования на развитие предприятия. Но когда он вдруг понял, что инженеры не слишком продвинулись в своей разработке, велел быстро вывести на рынок новое приложение. Инженеры выполнили задание спустя рукава. Новое приложение использовало микропроцессор, но это был не продукт второго поколения, как того требовала ситуация.

Тупик

Хотя президент завоевал рынок в Европе и в Сингапуре, он стал замечать, что фирма-конкурент все равно развивается быстрее и уже начинает отвоевывать долю рынка, ранее принадлежавшую компании. Когда же фирма-конкурент стала лидером рынка, президент решил лично возглавить разработку приложения. И тут он узнал, что подразделения «железа» и «софта» погрязли в войне. Каждое из этих подразделений считало, что именно их продукция важнее. К сожа-

лению, ведущий инженер (один из основателей компании) был защитником «железа», поэтому победило его подразделение. Однако после этого оно вступило в борьбу с отделом маркетинга, который был на стороне подразделения «софта». И в результате одни за другими проводились исследования и презентации, однако приложение так и не было разработано. Вот вам молодая, небольшая (1 200 сотрудников) компания, которая не в состоянии внедрить инновацию, хотя президент требует этого и предоставляет все необходимые ресурсы. Урок простой: помимо перечисленного требуется что-то еще.

Свет в конце туннеля

Президент все глубже вникал в вопрос, и вот однажды ему позвонил менеджер по продажам из филиала в Новой Англии и попросил назначить встречу с местным инженером, который модифицировал приложение, поставляемое компанией, так, что теперь оно соответствовало требованиям потребителей. Менеджер по продажам считал, что из этого может что-то получиться.

На президента разработка произвела впечатление. Оказалось, когда местный инженер хотел использовать имеющееся приложение для учета складских запасов он написал запрос в центральный офис с просьбой прислать инструкцию по программирова-

нию. И получил такой ответ: «Политика компании не позволяет передавать инструкции инженерам на местах». Инженера это не остановило: он купил домашний компьютер и научился программировать. А после этого модифицировал приложение так, чтобы решить проблему учета складских запасов. Менеджер по продажам, увидев модифицированный продукт, сразу понял его важность и позвонил президенту.

Инженер и президент приехали в центральный офис и представили модификацию специалистам, которые уже столько времени работали над приложением второго поколения. Инженеры в центральном офисе отмахнулись, назвав продукт случайностью и исключением; приезжего инженера формально поблагодарили, и он вернулся домой.

Успех и разочарование

Через пару недель менеджер по продажам снова позвонил президенту и объяснил, что, если не принять мер, компания потеряет талантливого сотрудника. По мнению менеджера, специалисты из центрального офиса были не правы. Президент стал решать, что же ему делать с гениальным сотрудником, который в одиночестве добился большего, чем целое подразделение, и в это время получил просьбу от менеджера по продажам в Европе прислать ему в помощники инженера.

Оказалось, что европейский менеджер по продажам познакомился с интересующим нас инженером, когда сам посетил центральный офис, и выслушал его историю. Он знал, что один французский банк хотел бы приобрести модифицированное приложение. Если все удастся, этим приложением можно будет оснастить несколько сотен рабочих станций. Президент дал согласие и направил инженера в Европу. Специалисты в центральном офисе настаивали, что программа работать не будет. Но через три месяца инженер успешно доработал приложение, и банк сделал заказ.

Что дальше?

Обрадованный президент поздравил молодого инженера и предложил ему хорошую должность программиста в центральном офисе. Но тут возникла проблема. Когда президент предложил отделу персонала премировать инженера, получил отказ. «В конце концов, – заметили сотрудники отдела, – над этой разработкой трудились и другие люди. Не стоит создавать прецедент». Обошлись без премии. Бухгалтерия хотела удержать из зарплаты инженера 500 долларов, поскольку на командировку в Европу он получил аванс в тысячу долларов, а отчитался только за 500.

Со своей стороны, инженер тоже не проявил гибкости: он плохо уживался с новыми коллегами и не хо-

тел работать ни под чьим началом, кроме европейского менеджера по продажам. Президент трижды предлагал ему перевестись на постоянное место работы в Европу, но он в последнюю минуту отказывался. Президент до сих пор не может решить, что с ним делать.

Анализ

1. Три главных этапа переговоров таковы.

- Переговоры между инженерами и отделом маркетинга.
- Переговоры между президентом и молодым инженером.
- Переговоры между инженерами из центрального офиса и молодым инженером.

2. Три главные проблемы в ходе переговоров.

- Удержать молодого инженера.
- Изменить ситуацию, чтобы добиться инноваций от инженеров в центральном офисе.
- Наладить отношения между специалистами в центральном офисе и на местах.

3. Три вещи, которые необходимо сделать президенту.

- Прекратить метаться и начать руководить компанией.
- Научиться руководить творческими людьми

(изобретателями) и инкорпорировать их работу в основную деятельность компании.

– Разработать новую систему поощрения для вознаграждения за достигнутые успехи.

Шаг третий: анализ переговоров

Итоги

Подводить итоги во время переговоров чрезвычайно важно:

– для оценки их эффективности. *«Все ли срабатывает?»*

– принятия решения, что нужно изменить в ходе переговоров. *«Может, нам изменить подход, поведение, задачи, роли?..»*

– перепроверки плана переговоров. *«Мои цели все еще в силе? А уступки – плата за достигнутые договоренности?»*

Анализ переговоров после их завершения также жизненно важен: необходимо извлечь для себя уроки – сильные стороны развивать, а слабые контролировать. *«Какой урок я извлек из последних своих переговоров?»*

Глава 6

Учимся у ловких переговорщиков

Получить знания недостаточно. Нужно еще делать верные шаги в правильном направлении и в нужное время.

Понаблюдаем за бывальыми переговорщиками и посмотрим, как они ведут себя...



Наблюдайте за стреляными переговорщиками – сильными, успешными – и учитесь у них

Стилю и поведению

Прежде чем мы пойдем дальше, должен вас предупредить. В ходе переговоров всегда важно помнить о следующих вещах.

– То, что хорошо для одного человека, может не подойти другому. Все люди разные.

– То, что эффективно в одной ситуации, не обяза-

тельно сработает в другой. Разные ситуации требуют разного подхода.

– То, что уместно сегодня, может устареть завтра. Всегда нужно принимать во внимание время.

Стиль успешного переговорщика

Похоже, опытные переговорщики очень тонко чувствуют следующие моменты.

- **Время** и его влияние на ход переговоров. Времени слишком много или слишком мало? Для обсуждения определенных аспектов слишком рано или слишком поздно? Специалисты по переговорам всегда умеют заставить время работать на себя:

- притормаживать... или ускорять переговоры («переключать скорости»);

- выделять время на обсуждение разных пунктов в повестке дня;

- вовремя прерывать разные этапы переговоров, чтобы они длились ровно столько, сколько нужно;

- в благоприятный момент надавить на оппонента;

- успешно манипулировать сроками.

- **Окружение** и все, что с ним связано:

- как сидят участники (кто сидит напротив кого);

- какой в переговорной стол, какая обстановка;

- свет, пространство, внутреннее убранство помещения, окна и т. п.

Ветераны переговоров очень осторожны в выборе обстановки, в которой проводятся переговоры, не говоря уже о месте (нейтральная территория, мой

офис, ваш офис...). Еще до начала переговоров они всегда стараются посмотреть и оценить комнату для переговоров.

• **Протокол** переговоров, или как будут проводиться переговоры:

- количество участников;
- должности участников переговоров;
- уровень и полномочия;
- повестка дня;
- правила и порядок выступлений: кто будет выступать первым, кто последним, кто будет вести или модерировать, будет или нет выбираться председателем...

Если вы понаблюдаете за ними во время переговоров, то заметите, что отличные переговорщики знают: решение, которое пришло первым, редко оказывается лучшим; они никогда не согласятся с ответом «нет»; они верят, что выход из тупика есть всегда; а еще доверяют своей интуиции. Они внимательно прислушиваются к атмосфере в переговорной...

Кроме того, они всегда внимательны:

- в выборе одежды;
- выборе украшений;
- подборе документации, которую берут с собой на переговоры.

Но еще важнее:

Язык жестов, которым пользуются участники переговоров.

Глаза: куда они смотрят? С каким выражением? Долго ли?..

Лицо: выражает оно обеспокоенность, удивление, радость, злость, несогласие, согласие и т. п. А может, собеседник показывает зубы?

Голос: тон, громкость, скорость речи...

Жесты: выражают они нетерпение, открытость, желание отгородиться и т. п.

Ноги: стучат по полу, спрятаны под стул...

Тело: сидит человек в удобной позе, наклонился вперед, отклонился назад и т. д.

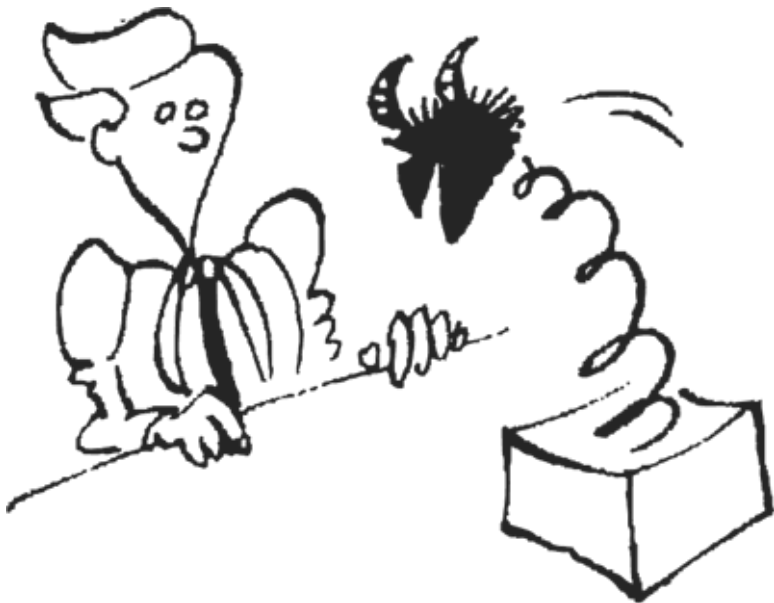
Руки: ладони открыты, сжаты и т. д.

Расстояние: человек отклонился подальше, наклонился поближе, касается собеседника и т. д.

Секретное оружие умелых переговорщиков

Далее приводится пять видов поведения, которых вам следует остерегаться. Если вы заметили их признаки, знайте: ловкий переговорщик использует свои навыки против вас! Если же вы сами собираетесь использовать такое поведение, делайте это осторожно, потому что это очень сильное оружие, которое при неправильном использовании может ранить самого стрелка.

Секретное оружие № 1



Если один из участников переговоров вдруг говорит: «Это напомнило мне один случай...» – **сразу же насторожитесь!** Следите за своими действиями и слушайте внимательно, потому что против вас применяют (сознательно или нет) секретное оружие.

Рассказ всегда опасен, ведь это метафора по меньшей мере двух уровней.

– **Текст** – история, которую вам рассказывают.

– Но еще и **подтекст**, то есть послание, которое воздействует на ваше подсознание, а не на сознание.

Другими словами, вам посылают сообщение, а вы этого даже не осознаете! Это одна из манипулятивных тактик.

Рекомендация: во время переговоров используйте **метафоры**.

Секретное оружие № 2



Некоторые переговорщики очень умело играют в игры со своими оппонентами. Они загоняют вас в такие рамки, которые, если вы попадете в их сети, значительно ограничат ваш выбор и свободу маневра.

Называется это: **Фальшивые варианты**, или **Иллюзия выбора**

Например, вам задают такие вопросы.

– Как вам лучше – обсудить этот вопрос сегодня или завтра утром? *А почему не сегодня вечером, через*

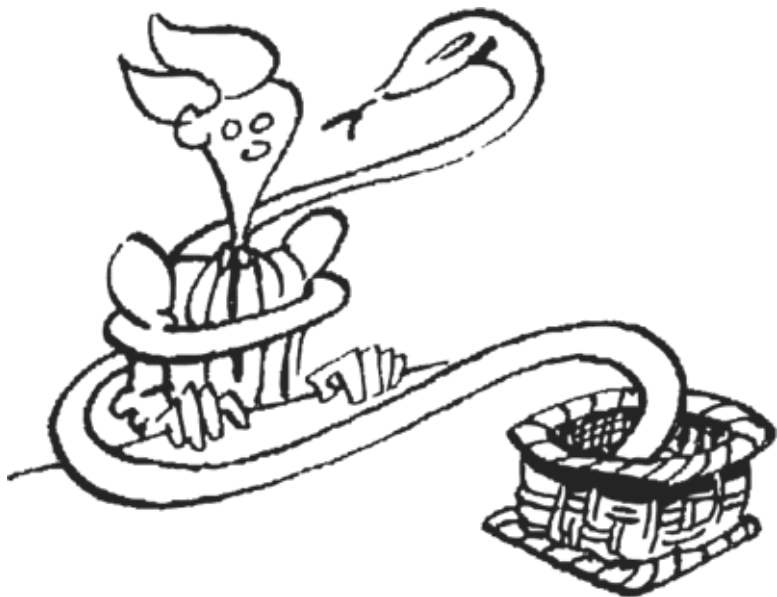
неделю, никогда?

– Вы хотите вначале обсудить повестку дня или процедуру переговоров? *А как же время переговоров, состав участников и т. п.?*

Пользуясь этим оружием, ваш оппонент хочет подтолкнуть вас не рассматривать определенные варианты. Поэтому вам следует обязательно задать себе вопросы: что это за варианты? Почему оппонент хочет избежать обсуждения?

Рекомендация: загоняйте переговоры в удобные для вас **рамки**.

Секретное оружие № 3

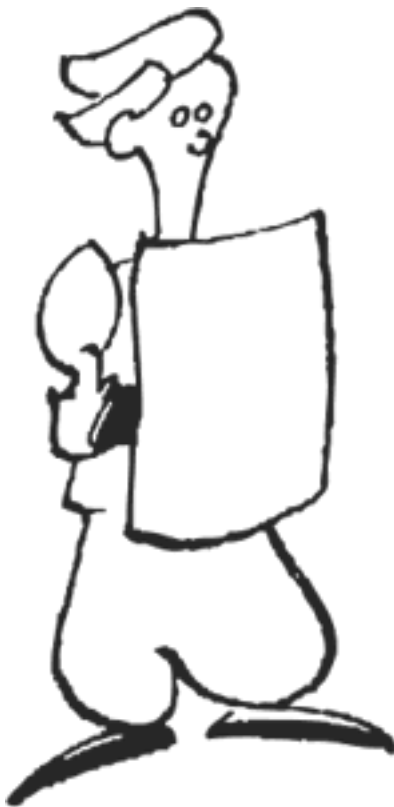


Может, с вами случилось, что во время переговоров оппонент говорил: *«Давайте-ка еще раз повторим ход переговоров. Мы встретились в 8.30, обсудили повестку дня, потом два часа потратили на первые пункты повестки дня. Вы выразили сомнения в нашем предложении; мы представили вам новый вариант. Вы реагировали положительно. Мы обсуждали вопрос до 10.30, а потом сделали перерыв...»*

Все вроде бы хорошо... кроме одного: «*Вы реагировали положительно*». Итак, вы стали сверять все, что ваш оппонент перечислял в начале. Но через некоторое время прекратили сверять свои записи, и тут он ввернул ложное утверждение. Это называется плавный переход.

Рекомендация: чтобы проверить, все ли помнит другая сторона, пользуйтесь **плавным переходом**.

Секретное оружие № 4



Советуем вам всегда обращать внимание, если вы услышите такие замечания:

Как показывает практика... Знатоки говорят...

Специалисты определили... Исследователи обнаружили...

Каждый раз, когда ваш оппонент употребляет такие выражения, он проделывает старый трюк: навязывает вам свою идею, прикрываясь якобы доказанными фактами.

Если сделано это тонко, очень вероятно, что вы почувствуете давление авторитета. Начнете колебаться, вместо того чтобы отвергнуть идею, и не станете отстаивать свою точку зрения с такой убежденностью, как обычно.

Прикрываясь кем-то, чтобы протолкнуть свою идею, вы получаете два преимущества:

- вам скорее поверят;
- никто не будет спорить лично с вами – идеи-то ведь не ваши.

Вот что значит хорошее **прикрытие**.

Рекомендация: как можно чаще используйте **прикрытие**, чтобы протолкнуть свои идеи.

Секретное оружие № 5



И наконец, помните о переговорщиках, которые с улыбкой на губах роняют: *«Я согласен со всем, что вы сказали. И я полностью согласен с вами в том, что нам следует проявить осторожность и, прежде чем подписывать контракт, немного подождать».*

Все будто бы хорошо. Вот только вы ничего не говорили о том, что следует подождать. Эту фразу к вашим словам добавил уже оппонент. Это хитрость. Оп-

понент, перефразируя ваши собственные слова, вроде бы поддерживает вас. А потом добавляет кое-что от себя, чего вы можете и не заметить, если слишком рано начнете праздновать «победу» (которая вообще еще не победа). Это называется дополнение (искажение) доводов. Будьте бдительны.

Рекомендация: будьте всегда начеку и сами тактично пользуйтесь этим оружием.

А что вы думаете о таких видах секретного оружия:

- «эффекте плацебо»;
- использовании обобщений;
- экстраполяции;
- цитировании оппонента;
- неправильном цитировании с целью тут же все исправить, как надо.

В ходе переговоров вы тоже можете применять такое оружие. Но помните: только опытные переговорщики способны пользоваться им **элегантно!**

Умелые переговорщики: стиль и поведение

Итоги

1. Успешные переговорщики всегда обращают внимание:

- на время;
- место;
- протокол.

...как на факторы, влияющие на ход переговоров.

2. Кроме того, они используют мощное оружие, о котором никто никогда не распространяется.

- Метафору, или рассказы из практики.
- Иллюзию выбора (рамки переговоров).
- Плавный переход (подталкивание в нужном направлении).
- Прикрытие.
- Дополнение, или искажение.

3. Эффективное использование такого оружия требует **элегантности**.

Глава 7

Сложные случаи переговоров

Пять проблем

Ниже приведены проблемы, которые могут возникнуть в ходе переговоров. Из трех предложенных вариантов выберите самый лучший. На следующей странице узнайте, что о вашем выборе думаем мы.

Проблема 1

Вы уже несколько дней ведете переговоры с представителями фирмы, с которой ваша компания хотела бы слиться.

Их условия просто нереальны. Вы знаете, что они блефуют. Как вы поступите?

Вариант 1: Изобличите их блеф?

Вариант 2: Будете стремиться к компромиссу, тонко намекая оппонентам, что догадываетесь о блефе?

Вариант 3: Будете вести переговоры так, как будто ни о чем не догадываетесь?

Ваша реакция и комментарии

Комментарии

Вариант 1. Это очень опасно, потому что может завести переговоры в тупик или заставить оппонента вообще выйти из переговоров. (Так называемый «синдром сохранения лица».)

Вариант 2. На первый взгляд очень мудро! Вопрос только в одном: *как вы покажете оппоненту, что догадываетесь о блефе?* Может, упомянете какие-то факты тут и там, или в неформальной обстановке поговорите с представителем другой стороны...

Вариант 3. Это опасный путь, потому что другая сторона будет продолжать переговоры в уверенности, что вы ни о чем не догадываетесь. Чем дольше это будет продолжаться, тем глубже вы будете увязать в этом обмане – и тем сложнее будет впоследствии вернуться к справедливым, честным переговорам.

Проблема 2

В ходе переговоров вам делают предложение, которое нельзя совсем уж назвать взяткой, но явно противозаконное. Что вы сделаете?

Вариант 1. Сразу же откажетесь и прервете пере-

говоры?

Вариант 2. Продолжите переговоры, как будто не расслышали предложения?

Вариант 3. Заявите, что в таком ключе вы переговоры не ведете и продолжите обсуждение, как полагается?

Ваша реакция и комментарии

Комментарии

Вариант 1. Да, но... можете ли вы это себе позволить? Что поставлено на карту? Дважды подумайте, прежде чем прибегнуть к такому варианту.

Вариант 2. Ну... все зависит от ситуации. В большинстве случаев очень сложно проигнорировать «предложение». Кроме того, молчание может быть принято за знак согласия...

Вариант 3. Похоже, это самый лучший вариант в такой трудной ситуации, если, конечно, вы сможете сделать это тактично и дипломатично.

Проблема 3

Вы лидер команды, которая ведет деловые переговоры о серьезном государственном заказе. В ходе пе-

переговоров один из членов вашей команды ошибочно берет инициативу в свои руки и отходит от запланированной стратегии. Что вы сделаете?

Вариант 1. Попросите перерыв и поговорите с коллегой?

Вариант 2. Возьмете инициативу в свои руки и больше не позволите коллеге выступить?

Вариант 3. Вежливо, но твердо скажете коллеге, что он ошибается, и продолжите переговоры?

Ваша реакция и комментарии

Комментарии

Вариант 1. Конечно, это неплохой вариант решения проблемы. Проблема только в одном: *как вы поступите, чтобы исправить ситуацию*, но при этом не показать другой стороне, что в вашей команде есть разногласия?

Вариант 2. Очень хорошо, но... не считайте, что другая сторона ничего не заметит. Вопрос все тот же: *как исправить ситуацию?*

Вариант 3. Рискованно, но может оказаться самым правильным решением. Все зависит от того, насколько серьезно ваш коллега отклонился от стратегии и как он отреагирует на ваше замечание.

Проблема 4

Погрузившись в переговоры, вы воспользовались положительной реакцией другой стороны и договорились о чем-то, что не входит в вашу компетенцию. Вы осознаете: есть риск, что ваше начальство этого не одобрит. Что вы сделаете?

Вариант 1. Продолжите переговоры, надеясь, что успех будет говорить сам за себя?

Вариант 2. Приостановите переговоры, сообщив другой стороне, что должны получить согласие руководства по этому пункту?

Вариант 3. Ничего не говоря другой стороне, во время перерыва позвоните руководству?

Ваша реакция и комментарии

Комментарии

Вариант 1. Удачи! А если руководство будет против? Можете оказаться в большой беде. Вам это нужно?

Вариант 2. Вы себя обезопасили, но... Возможно, в глазах другой стороны вы потеряете вес.

Вариант 3. Неплохо. Но что, если руководство не

поддержит вас?

Проблема 5

Глава профсоюза сообщил вам, что, если до полуночи предложение профсоюза не будет принято, последует всеобщая забастовка, которая парализует весь ваш бизнес и тем самым даст огромное преимущество конкурентам. Что вы сделаете?

Вариант 1. Попросите чуть больше времени, чтобы еще раз обдумать предложение профсоюза?

Вариант 2. Заявите, что не потерпите угроз и не будете вести переговоры в таком тоне?

Вариант 3. Предложите еще раз вместе обдумать ситуацию и решить, что можно сделать?

Ваша реакция и комментарии

Комментарии

Вариант 1: Даже не думайте. Все равно не сработает. Такие попытки вы уже делали. Пора предложить что-то новое и лучшее.

Вариант 2: ...и потеряете бизнес? Вы уверены, что другого выхода нет?

Вариант 3: Вроде бы идеальный вариант, но, воз-

можно, он не сработает. Сначала нужно пойти на уступки, а только после этого предлагать обсудить ситуацию. Неужели нельзя найти, в чем немного уступить?

Переговоры с неопределенным исходом

Не забывайте, что неопределенность присуща всем переговорам.

– Ведь вы не знаете позиции другой стороны.

– Вы не уверены (во всяком случае в начале), какой шаг сделать первым. *С чего лучше начать?*

– Вы торите дорогу, следите за реакцией другой стороны, пытаетесь ее растолковать.

– Смысл не в словах, а в людях (все люди разные, и потому они вкладывают разный смысл в одни и те же слова).

Поэтому очень важно в трудных случаях следить за реакцией собеседника.

Слова бессмысленны и... могущественны.

Сомнения вызывают всем известные эмоции и реакции у большинства людей.

Сомнения в ходе переговоров



Напряжение

Контролируйте собственную невербальную реакцию

Следите за невербальными подсказками, посылаемыми вам другой стороной



Разочарование

Не позволяйте эмоциям завладеть вами

Не выказывайте недовольства и разочарования



Три реакции



Отгородиться



Понять и адаптироваться



Проявить агрессию

Три подсказки для переговорщика

1. Не удивляйтесь тому, что люди либо замыкаются в себе, либо нападают во время переговоров (всегда будьте готовы к такой реакции).
2. Контролируйте собственную реакцию.
3. Решите, выгодны ли вам сомнения (а также реакция, которую они вызывают), и действуйте соответственно.

Сложные случаи переговоров

Итоги

Рецепта для успешных переговоров нет. Ситуации бывают разные, соответствующим должно быть и поведение. Однако, если вы сталкиваетесь с трудным случаем, нужно помнить о главных принципах.

1. Не реагируйте поспешно и слишком остро.

2. Всегда ищите запасные варианты – не один, а как минимум **три**.

3. Сначала оцените все «за» и «против», только после этого действуйте. Внимательно наблюдайте за реакцией оппонентов, подстраивайтесь под их поведение.

4. Доверяйте своей интуиции и старайтесь уловить флюиды, исходящие от другой стороны.

5. Держите сомнения под контролем.

Глава 8

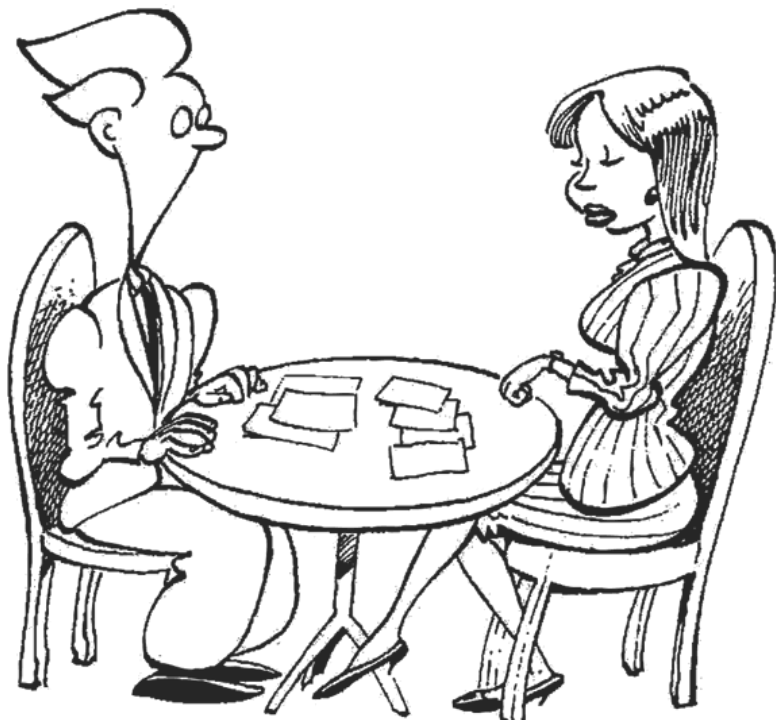
Проверьте себя и... получите удовольствие!

Три показательные истории

Рассмотрите предложенные рисунки (по очереди), прочитайте историю и определите особенности каждого переговоров.

Когда закончите, сверьте свой ответ с ответом в книге.

1. Рассмотрите рисунок и подумайте, что происходит.

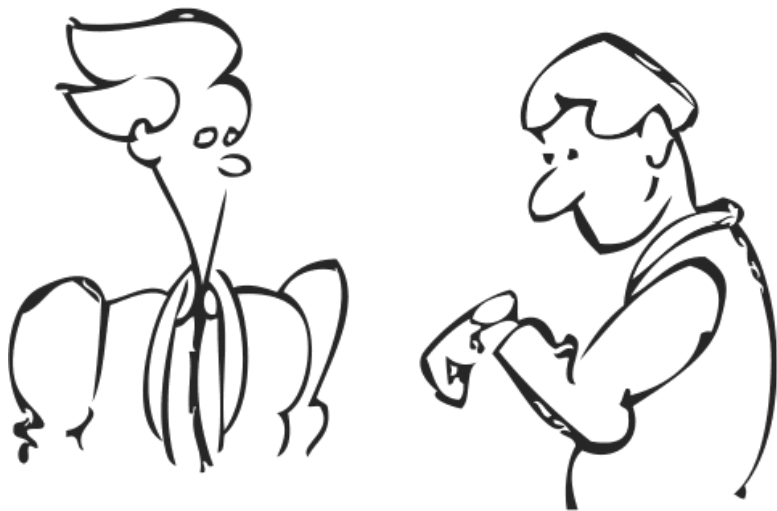


Переговоры без разговоров, или Сила невербальной коммуникации

Человек, который поглядывает на часы, пытается повлиять на других участников переговоров. *Неужели уже так поздно? Может, пора заканчивать? Отложим переговоры до следующего раза?*

Этого эффекта можно добиться за три шага.

Шаг 1. Посмотреть на часы.



Шаг 2. Выразить удивление.



Шаг 3. Поднести часы к уху, проверяя, работают ли они.



Советы переговорщику

– Будьте начеку и следите за скрытыми сигналами, которые посылает вам другая сторона.

– Постарайтесь установить доверие с помощью зрительного контакта (проявляйте интерес), мимики (улыбайтесь) и жестов (ладони должны быть открыты и расслаблены).

– Покажите оппоненту, что вы по-настоящему заинтересовались его словами (кивайте, делайте заметки, время от времени роняйте ободряющие замечания...).

2. Прочитайте следующую историю и подумайте над ее смыслом (с точки зрения переговоров).

У сотрудника большой организации возникли серьезные проблемы с руководством. Ему совершенно не нравился его начальник. Более того, он ненавидел его, ведь в прошлом тот не раз несправедливо с ним обходился.

Однако сотрудник ничего не мог поделать с начальником, ведь у того была власть. Сотруднику нужна была работа и зарплата, чтобы содержать семью.

Но однажды он нашел решение своих проблем... Придя в кабинет к боссу, он постучал в дверь, зашел в помещение и направился прямо к столу, причем подошел довольно близко. Посмотрев начальнику прямо в глаза, он сказал: «Вы не поверите, что произошло со мной десять минут назад. Шел я по улице, и тут подходит ко мне мужчина и, глядя прямо на меня, говорит: “Вы – дурак!”» Босс поднял на сотрудника глаза и заметил: «На улицах полно сумасшедших».

Высказаться, ничего не сказав

Еще раз вспомните историю.

- Сотрудник очень расстроен из-за отношений с начальником. Очень.
- Он не может ничего сказать ему прямо, потому что боится потерять работу.
- Он нашел способ спустить пар, ничем при этом не рискуя.
- И он высказывает в лицо боссу все... при этом как бы ничего и не сказав.
- Реакция руководителя: «На улицах полно сумасшедших».

Советы переговорщику

- Практикуйте тактику «если... то...» (никаких обязательств).
- Пользуйтесь аналогией, например: «Два года назад, на похожих переговорах, обе стороны...»
- Предполагайте: «Предположим, что проблема решена...»



Похожая тактика – высказаться... иносказательно

Вот сцена из фильма Марселя Паньоля «La femme du boulanger» («Жена булочника»). История простая. Но переговорный инструмент, который тут используется, очень эффективный.

– Булочника бросила жена.

– Булочник расстроен, но не хочет верить, что его жена сбежала из деревни с пастухом: «Она поехала навещать мать».

– Жена возвращается и хочет поговорить с мужем о том, что произошло.

– Но он и слушать не хочет: «Ты навещала мать».

– Через некоторое время домой возвращается кошка, которая отсутствовала несколько дней. Взорвавшись, булочник высказывает кошке все, что думает по поводу ее отсутствия. Естественно, все его слова адресованы жене, и та это прекрасно понимает...

Советы переговорщику

– Смягчите свои жесткие слова, адресовав их кому-нибудь другому. *«На прошлых переговорах...»*

– Задавайте риторические вопросы: *«Интересно, что, если...»*

– Разговаривайте сами с собой: *«Я все себя спрашиваю: что, если...»* – или с кем-то из членов своей команды (громко).

3. Посмотрите на рисунок и сделайте три полезных для будущих переговоров вывода.





Протестируйте себя... и получайте удовольствие

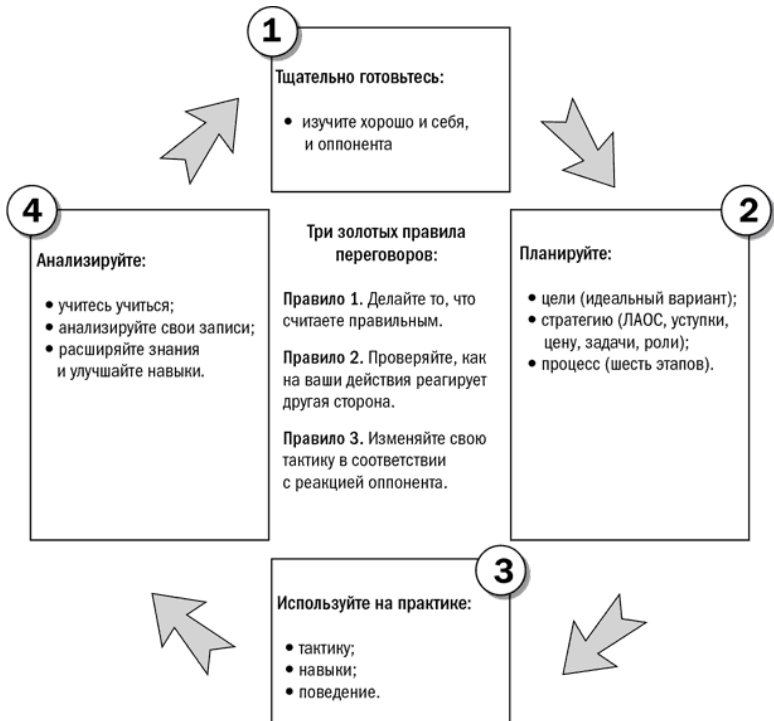
Итоги

У успешных переговорщиков много общего.

1. Время от времени проверяют себя, чтобы узнать свои сильные и слабые стороны и улучшить свою работу.
2. Испытывают новые тактики, чтобы найти новые переговорные возможности.
3. Много читают о переговорах.
4. Ставят перед собой новые сложные задачи.
5. Любые жизненные ситуации используют для оттачивания переговорного мастерства.

Главное в одной схеме

Конспект переговорщика



Литература для переговорщика

Anzieu D. La psychologie de la negociation entre les groupes. – Louvain: Universite de Louvain, 1971.

Bellenger L. L'argumentation. – Paris: Editions ESF, 1980.

Bellenger L. La negociation. – Paris: PUF, 1984.

Bellenger L. Les techniques d'argumentation et de negociation. – Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1978.

Bellenger L. La persuasion. – Paris: PUF, 1984.

Bellenger L. Etre construed/dans les negociations et les discussions. – Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1984.

Bourdoiseau Y. Savoir negocier dans la vie privee, sociale et professionnelle. – Paris: CEPE. Retz, 1976.

Calero H. H. Winning the Negotiation. – New York: Hawthorne Books, 1979.

Casse P., Deol S.P.S. Managing Intercultural Negotiations. – Washington D.C.: SIETAR, 1985.

Cohen H. You Can Negotiate Anything. – New York: Bantam Books, 1980.

Derrien P. Mener et reussir une negociation. – Paris: Editions d'Organisation, 1977.

Druckmann D. Negotiations. – Beverly Hills: Sage Publications, 1977.

Dupont C. La négociation, conduite, the orie, applications. – Paris: Collection Hommes et Entreprises. Edition Dalloz, 1986.

Fisher G. International Negotiation-A Cross-Cultural Perspective. – Chicago: Intercultural Press, 1982.

Fisher R., Ury W. Getting to Yes. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.

Harnett D. L., Cummings L. L. Bargaining Behavior: An International Study. – Houston: Dame Publications, 1980.

Holtz H. The Consultant's Guide to Winning Clients. – New York: John Wiley & Sons, 1988.

Illich J. The Art and Skill of Successful Negotiation. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.

Illich J. Power Negotiating. – New York: Addison-Wesley, 1980.

Jandt F. E. Win-Win Negotiating. – New York: John Wiley & Sons, 1985.

Kapoor A. Planning for International Business Negotiation. – Cambridge, MA: Bollinger Publishing Company, 1975.

Karrass C. L. Give and Take. – New York: Thomas Y. Crowell, 1974.

Karrass C.L. The Negotiating Game. – New York: Thomas Y. Crowell, 1970.

Kennedy G., Benson J., McMillan J. Managing Negotiations. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,

1982.

Launay R. La negociation. – Paris: ESF, 1983.

Lax D. A., Sebenius J. K. The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. – New York: The Free Press, 1986.

Lebel P. L'art de la negociation. – Paris: Editions d'Organisation, 1984.

Le Poole Samfrits. Never Take No for an Answer. A Guide to Successful Negotiation. – London: Kogan Page, 1987.

Missenard B. Savoir negocier en affaires. – Paris: Editions d'Organisation, 1973.

Missenard B. Savoir negocier face-e-face. – Paris: Editions d'Organisation, ?.

Moran R. T. Getting Your Yen's Worth. How to Negotiate with Japan Inc. – Houston: Gulf Publishing Company, 1985.

Mucchielli R. La dynamique des groupes. – Paris: ESF, Entreprise Moderne d'Edition, 1986.

Nierenberg G. I. The Art of Negotiating. – New York: Cornerstone Library, 1968.

Nierenberg G. I. Creative Business Negotiating. – New York: Hawthorne Books, 1971.

Nierenberg G. I. Fundamentals of Negotiating. – New York: Hawthorne Books, 1973.

Oleron P. L'argumentation. – Paris: PUF, ?.

Ponssard J. P. Logique de la negociation et theorie des jeux. – Paris: Editions d'organisation, 1977.

Pruitt D. G. Negotiation Behavior. – New York: Academic Press, 1981.

Touzard H. La mediation et la resolution des conflits. – Paris: PUF, 1977.

Winkler J. Bargaining for Results. – London: Pan Books, 1981.

