

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

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

Pierre Casse

The One Hour Negotiator

Butterworth-Heinemann

Пьер Касс

Как подготовиться к переговорам за час

Перевод с английского Наталии Тысовской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

УДК 159.9/316.6
ББК 88.5
К28

Касс, П.

К28 За час до переговоров / Пьер Касс; пер. с англ. Наталии Тысовской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-412-8

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.

УДК 159.9/316.6
ББК 88.5

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Pierre Casse, 1992

© Н.Тысовская, перевод на русский язык, 2012

© Издание на русском языке, оформление

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-412-8

Оглавление

Предисловие к русскому изданию. Несколько соображений (и советов) о том, как вести переговоры в России	9
Вступление. Готовимся к переговорам	21
Глава 1. Краткий обзор: задаем вопросы... и отвечаем на них . . .	23
Глава 2. Пример из жизни улучшит ваши переговорные навыки	59
Глава 3. Шаг первый: планирование переговоров	69
Глава 4. Шаг второй: Проведение переговоров	109
Глава 5. Шаг третий: анализ переговоров	133
Глава 6. Учимся у ловких переговорщиков	147
Глава 7. Сложные случаи переговоров	163
Глава 8. Проверьте себя и... получите удовольствие!	179
Литература для переговорщика.	191

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.

Самосполняющееся 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 сопереживать, 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 мыслят 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 искусными 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 действенна, чем логика.

Во время переговоров россияне, похоже, больше полагаются на интуицию и проницательность, 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 переговоров. 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 умело 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 предстоят 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**.