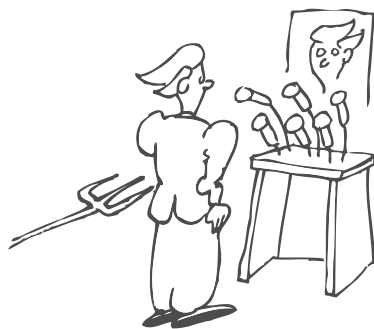


# ГЛАВА 1

## 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 рисунок\* 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.



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

---

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

## 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.

### Обмен\*

1. Любые человеческие взаимоотношения не обходятся без переговоров: люди пытаются что-то дать другим и что-то взять у других.

### Убеждение\*\*

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

### Решение\*\*\*

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.

---

\* Karrass S. L. Give and Take. — New York : Thomas Y. Crowell Co., 1974.

\*\* Bellenger L. La persuasion. — Paris : P.U.F., 1985.

\*\*\* 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 окончились 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?**»





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. ....
3. ....

# Напоминание

**Необходимо помнить три главных момента.**

## **1. 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...

## **2. 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.

## **3. 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, навыки и опыт.

## 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 Каррасса\*, 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»? Многого 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 успеха. Впрочем, для человека без необходимых навыков напористость — залог успеха.

---

\* Karass S. L. The Negotiation Game. — New York : Thomas Y. Crowell Co., 1974.

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.

	<b>Да</b>	<b>Не вполне</b>	<b>Нет</b>
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 останетесь 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.



## 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 переговорщиков\**

*(Кто ваш оппонент?)*

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

Плут



Профессионал



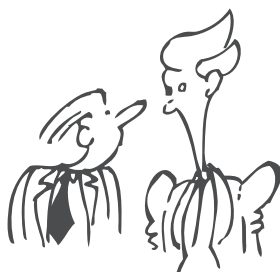
---

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

## 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 попытаетесь 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 было 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 подхода 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 синергии\*.

---

\* Синергия — возможность вместе добиться того, чего невозможно добиться в одиночку.

## 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.

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    | ⇒ <b>успокойте его.</b>                      |
| Если чего-то не понимает    | ⇒ <b>объясните.</b>                          |
| Если чувствует в вас угрозу | ⇒ <b>ведите себя ненапористо и тактично.</b> |

## 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 поддаться 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 отрепетируйте \*

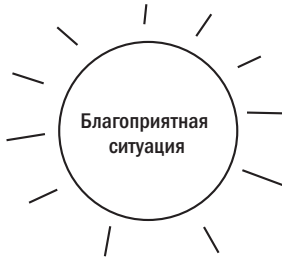
- Шаг 1** Составьте как можно более реалистичную характеристику вашего оппонента.
- Шаг 2** Постарайтесь определить его позицию во время переговоров. Для своего же блага лучше поставить **себя** в самые сложные условия.
- Шаг 3** Определите условия переговоров (сколько человек, когда, где и т. д.).
- Шаг 4** Проиграйте переговоры (столько раз, сколько потребуется).
- Шаг 5** Проанализируйте упражнение и вынесите из него необходимые уроки.

---

\* 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.



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?**