

Александра Пожарская

**Договаривайся, а не говори.
Техники управляемых переговоров**

«Питер»

2019

УДК 316.632

ББК 88.53

Пожарская А.

Договаривайся, а не говори. Техники управляемых переговоров /
А. Пожарская — «Питер», 2019

ISBN 978-5-00116-283-4

Данная книга – для всех, кто устал от взаимных претензий и манипуляций, для всех, кто не выносит неточностей, оплошностей и помарок в собственных переговорах, кто готов договариваться на разумных и действительно выгодных для обеих сторон условиях, для тех, кто созрел стоять за штурвалом, управлять процессами переговоров и помогать в этом своим партнерам, добиваться взаимной выгоды даже в самых сложных или конфликтных ситуациях, сохраняя и приобретая достоинство, выгоды, репутацию, долгосрочные партнерства. Книгу создал авторский коллектив, в котором каждый ведет переговоры в бизнесе, политике, образовании уже более 8, 13, 20 лет, и поэтому вложили сюда много своего опыта и частицу души.

УДК 316.632

ББК 88.53

ISBN 978-5-00116-283-4

© Пожарская А., 2019

© Питер, 2019

Содержание

Введение	6
Навигационная карта переговоров	6
Виды и жанры переговоров	8
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Геннадий Горбачев, Александра
Пожарская, Руслан Хоменко**
Договаривайся, а не говори
Техники управляемых переговоров

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

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Г. Горбачев, А. Пожарская, Р. Хоменко, 2019

* * *

Введение

Навигационная карта переговоров

В этой книге представлены **приемы, критерии и стратегии** переговоров, применяемые российскими и международными экспертами. **Каждый прием** уникален и решает свою конкретную задачу. **Каждый критерий** подчеркивает значимость такого события, как переговоры. **Каждая стратегия** становится частью нашего поведения: день за днем мы оттачиваем, улучшаем их и получаем желаемый результат.

– *И что же за книгу вы предлагаете? Знаете, сколько я таких уже прочитал!*

... Знакомьтесь, это наш критик, который на протяжении всей книги будет сомневаться в том, что последовательная технология управления переговорами существует.

– *Что именно вы хотите сказать?*

– *Что не хочу тратить время попусту!*

– Отлично! В таком случае взгляните на морскую карту переговоров, по которой мы будем путешествовать на протяжении всей книги.

– *Удивите меня...*

Цель книги «Договаривайся, а не говори. Техники управляемых переговоров» – познакомить читателя с инструментами, правилами, приемами, критериями и стратегиями, которые входят в арсенал человека, умеющего мастерски вести переговоры.

Этап 1. Чтобы прийти к этой цели, важно познакомиться с видами и жанрами переговоров. На этом этапе мы вспомним книги, которые читали, методики, которым обучались на тренингах или у наставников, приемы и стратегии, которые извлекали из личного опыта.

Этап 2. После этого мы приступим к изучению десяти критериев, анализ, использование и отслеживание которых поможет эффективнее применять ключевые элементы методики управления переговорами. Под ключевыми элементами методики подразумеваются все инструменты, используемые нами с момента установления отношений с представителями второй стороны до заключения соглашения.

Этап 3. Чтобы освоить инструменты управления переговорами, важно внедрить многофакторную систему подготовки. Она предназначена для того, чтобы переговорщики любого уровня смогли заранее построить карту будущих переговоров. Благодаря этому учитываются все вероятные риски и способы их утилизации, открываются возможности, которыми важно будет воспользоваться.

Только после внедрения многофакторной системы подготовки человек может управлять переговорами. В ином случае, игнорируя процесс подготовки, управлять переговорами будет либо крайне трудно (что приведет к возникновению конфликтов), либо попросту невозможно.

Этап 4. Далее мы перейдем к долгожданным инструментам, которые будем разбирать как в теории, так и в практических кейсах. Мы увидим, как можно устанавливать отношения в различных ситуациях. Научимся не только следовать регламенту в переговорах, но и управлять ими с его помощью. Внедрим важнейшие вопросы на этапе уточнения интересов и потребностей сторон. Освоим технологию ведения торга, позволяющую утилизировать манипуляции, и

намерение второй стороны сбить цену. Рассмотрим базовые принципы заключения соглашений и формирования условий, мотивирующих стороны на выполнение обязательств.

Все этапы переговоров будут сопровождаться практическими кейсами, примерами и наблюдениями.

Этап 5. В заключение мы предложим дополнительные приемы из речевой самообороны (набор конкретных речевых модулей), которые помогут утилизировать манипуляции со стороны партнеров и/или оппонентов в переговорах. Для того чтобы книга была максимально полезной, рекомендуется каждую главу рассматривать с позиций переговорщика нескольких уровней:

1. Начинающий

Часто разотождествление со своим опытом дает новый взгляд на вещи и помогает легче усваивать новый материал. Таким образом, формируется база знаний, которая не фильтруется уже имеющимся опытом. Потому в первую очередь важно входить в эту позицию.

2. Эксперт

Обладая знаниями, практическим опытом и собственными наработками, постарайтесь подвергать критике всю получаемую из книги информацию. Под критикой подразумевается последовательность действий: прочитать, найти в собственном опыте противоречие с полученной из книги информацией, ответить на вопрос: как важно поступить в ситуации, в которой найдено противоречие, зафиксировать в виде заметки и оставить ее в виде закладки. Такой подход помогает синхронизировать ваш опыт с технологиями, представленными в книге, и дополнить свой стиль ведения переговоров новыми инструментами.

Важно помнить: верить в то, что эта технология помогает без практической ее отработки в формате бизнес-игр, на тренингах и в персональном сопровождении, не стоит.

Поэтому, читая книгу, важно соединять ее со своим опытом и создавать сложные интеллектуальные модели (визуализацию) проводимых вами переговоров.

3. Обучающий переговорам

«Тот в большей степени просвещается, кто просвещает других». Когда-то эти слова были гипотезой. Наблюдения доказали, что это аксиома и доказательств не требуется.

Используйте ее как мотивацию к максимально качественному самообучению. Выберите удобный для вас формат или объедините оба.

А. После прочтения главы перескажите ее кому-нибудь из вашего окружения. Часто именно такой подход помогает увидеть сильные стороны методики и возможности ее усилить.

Б. Если нет людей, готовых выслушать, то представьте, что вы рассказываете содержание главы зрительному залу в тысячу человек. Важно передать всю полученную вами из книги информацию, чтобы в голове появились вопросы к самому себе и к методике в целом.

Это поможет усилить методику вашим опытом либо опытом окружающих людей, к которым вы обратитесь.

Виды и жанры переговоров Предвестники навигации

Первоначально важно определиться с тем, что такое переговоры.

Словари утверждают, что **переговоры – это коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет разные возможности контролировать ситуацию и принимать решения.**

Опрашивая экспертов в области переговоров, получаем ответ, аналогичный по смыслу, однако немного отличный по содержанию.

Так как книга нацелена на изучение и внедрение алгоритмичной **методики** ведения переговоров, важно первоначально подстелить соломки, после чего начнется путь.

В качестве такой соломки предлагаем использовать иное определение переговоров: **«Переговоры – это деловой конфликт, перед участниками которого стоит задача распределить должным образом ресурсы».**

Уточним важную часть данного определения – **деловой конфликт.**

Изначально конфликт является наиболее острым способом решения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия двух или более участников событий. Обычно конфликт сопровождается негативными эмоциями и может выйти за рамки норм и правил социального взаимодействия. Добавляя слово «деловой», мы уточняем среду его возникновения, процесс и последствия. Такой конфликт протекает между участниками событий в деловом мире – компаниями. Да, в переговорах, несомненно, принимают участие люди, однако они представляют интересы компании, а организация как таковая – субъект обезличенный. Она не имеет эмоций, но может принимать решения в отношении ресурсов, которыми владеет или которые желает получить. Иными словами, в деловом конфликте встречаются представители компаний, задача которых – договориться о том, кто и что получит и что даст взамен. В таком виде переговоры исключают наличие эмоций у представителей сторон, так как любая эмоция свидетельствует о том, что участник вовлечен и лично заинтересован в результате. А это недопустимо, так как ключевая мысль – переговоры ведут компании.

Однако в реальной практике ведения переговоров достаточно трудно управлять эмоциями, так как поведение собеседника может быть непредсказуемым и в том числе негативным. Если одна из сторон эмоционально вовлеклась в переговоры, то деловой конфликт в тот же момент утилизируется и к нему можно будет вернуться только после того, как будет восстановлено эмоциональное равновесие, достигаемое путем решения возникшего межличностного конфликта.

Когда мы рассматриваем переговоры с точки зрения делового конфликта, то применяем одни инструменты, приемы и методики, нацеленные строго на решение вопроса распределения ресурсов (см. приемы «Управляемых переговоров»). Когда мы переходим к переговорам в русле межличностного конфликта, требуются другие техники, задача которых – вернуть утраченное эмоциональное равновесие (см. приемы «Речевой самообороны»).

Перед тем как продолжить читать, обратите внимание, что приемы и стратегии переговоров не выделены в книге в отдельные главы. Дело в том, что технология «Управляемые переговоры» нацелена больше на сам процесс переговоров, а не на применение манипулятивных или рациональных приемов.

Любые приемы, приведенные в книге, представляют собой дополнительные инструменты, используемые переговорщиками под конкретные задачи, и не являются основой технологии «Управляемые переговоры».

Теперь предлагаем перейти к видам и жанрам переговоров, которые мы будем рассматривать сквозь призму делового конфликта.

В мировой практике на сегодняшний день существуют два вида переговоров:

- ✓ позиционные;
- ✓ рациональные, или принципиальные.

Текущая задача – показать разницу между этими видами, определить критерии успешного и неуспешного ведения переговоров в каждом из них.

Вид переговоров – позиционные

Название этого вида переговоров происходит от ключевого действия, совершаемого их участниками, – выбора конкретного поведения по отношению к себе, оппоненту, партнеру и переговорам в целом.

В зависимости от выбора поведения выделяют два жанра позиционных переговоров:

- ✓ жесткие;
- ✓ мягкие.

Жанр переговоров – жесткие

Жесткими принято называть переговоры, в которых одна из сторон выбрала поведение «до последнего настаивать на своей позиции, которая, скорее всего, является крайней и, вдобавок, игнорирующей интересы другой стороны». Заканчиваются такие переговоры чаще всего ухудшением отношений, независимо от того, в чью пользу принято то или иное решение. Сторона, добившаяся своего в жестких переговорах, гарантированно получит неприязнь второй стороны, вплоть до враждебного настроения.

Если сторона, выбравшая жесткое поведение, не добьется желаемого результата, то у собеседника может возникнуть как чувство превосходства, так и презрение по отношению к первой стороне. В будущем шансы успешно провести переговоры с таким собеседником снижаются до нуля.

Если возникнет необходимость снова провести переговоры, первая сторона может применить различные приемы и инструменты давления на оппонента. В таком случае вторая сторона может применить технику жестких переговоров, и ситуация в целом зайдет в тупик.

В результате смены ролей возникает не только разрыв отношений, но и конфликт, который может перерасти в межличностный.

Потому важно запомнить, что техника жестких переговоров уместна лишь в тех случаях, когда сторона не намерена выстраивать долгосрочные доверительные взаимоотношения с партнером и/или оппонентом и хочет сделать все, чтобы были приняты выбранные ею условия. Принять решение о ведении жестких переговоров сторона может благодаря следующим преимуществам:

- ✓ ключевые, самые важные для обеих сторон ресурсы;
- ✓ отсутствие нужды во второй стороне и, наоборот, наличие нужды у второй стороны в первой;
- ✓ представитель первой стороны сильнее представителя второй.

Многие эксперты соглашались с мнением, что выбирать жесткие переговоры можно только в тех случаях, когда принимающей решение стороне нечего терять и другого выхода нет.

Однако на практике в большинстве жестких переговоров всегда находится решение, выгодное для обеих сторон. Главное – хотеть его найти.

Исходя из описания выше, можно сделать вывод, что, применяя технику жестких переговоров, сторона осознанно принимает решение пойти на риск, смешать деловой и межличностный конфликт, разорвать возможные отношения со второй стороной.

Можно ли управлять переговорами, когда оппонент выбирает жесткое поведение? Да. В следующих частях книги мы познакомимся с кейсами, в которых показано управление жесткими переговорами.

Жанр переговоров – мягкие

Техника мягких переговоров направлена на скорейшее заключение сделки, часто в ущерб своим интересам. Этот жанр также относится к позиционному виду переговоров, так как участвующие в них представители компаний имеют четкие позиции относительно ресурсов, отношений и возможности их использования. Такой способ ведения переговоров может привести к получению моментального и одноразового выигрыша, однако в долгосрочной перспективе не принесет ни пользы, ни результата.

Дело в том, что после мягких переговоров формируются отношения, что хорошо, но теряют первоначальные позиции, которые, вероятно, более выгодны, а это уже нехорошо.

Частый вопрос, почему люди ведут мягкие переговоры, рождает ответ: потому что в первую очередь они стремятся проявить уважение к партнеру и его потребностям.

Чтобы принять рациональное решение о ведении мягких переговоров, важно знать не только потребности второй стороны, но и понимать модель поведения ее представителя, его готовность принимать уступки, подарки и со своей стороны их предоставлять.

Если информации о партнере недостаточно, то выбор в пользу мягких переговоров может быть ошибочным и даже фатальным. Это обусловлено тем, что тот, кто дарит и уступает, больше склонен повторять свои действия, нежели человек, по отношению к которому совершаются такие поступки.

В деловом мире принято называть мягких переговорщиков жертвами либо псевдожертвами.

В первом случае имеются в виду переговорщики, которые настроились, подготовились и спланировали все свои действия в формате мягких переговоров. Они могут попасться на крючок тех, кто решит воспользоваться положением и склонить чашу весов в свою сторону, получив больше пользы и не отдавая достаточно взамен.

Псевдожертвами называют переговорщиков, которые изначально выбрали одну из двух манипулятивных стратегий. Первая стратегия – завязать свои потребности и, якобы идя навстречу потребностям партнера, снижать свою позицию до тех пор, пока не будет достигнут предельно низкий уровень потребностей, обеспечивающий компанию достаточными ресурсами. Часто таких переговорщиков можно распознать по неестественной улыбке, появляющейся в тот момент, когда они предлагают со своей стороны новую, интересную для партнера уступку. Если вторая сторона вовремя не заметит манипуляцию, то будет играть по правилам первой стороны. Реакция на манипуляцию может быть абсолютно любой. Это зависит в целом от модели поведения человека, по отношению к которому совершена эта манипуляция. Результат – отсутствие доверия из-за неестественного поведения манипулятора и высокая вероятность разрыва как деловых, так и личных отношений после распознавания манипуляции. Каждый раз, уходя с таких переговоров, вторая сторона будет испытывать неприятное, жгучее и деструктивное состояние под кодовым названием «гаденько», так хорошо описанное нашей в предыдущей книге «Речевая самооборона».

Вторая стратегия заключается в симулировании уступок и подарков. Представьте, что две стороны ведут обоюдно мягкие переговоры. Первая предлагает одну уступку и говорит, что конкретно сделает, чтобы ее реализовать, а также что будет в результате такого шага навстречу ко второй стороне. Вторая, отвечая на такое благосклонное поведение, описывает, какое решение она могла бы принять по отношению к первой стороне, однако конкретных предложений типа «Мы сделаем так...», «Мы предоставим...» и т. д. не делает. Первой стороне остается только предполагать, что вторая выполнит свои обязательства. Главной целью второй стороны

в такой ситуации является определить границы предложения первой стороны, чтобы использовать иные инструменты, отличные от мягких переговоров, и получить еще больше, либо остановиться на уже достигнутом результате и немного придержать свои фальшивые намерения, предоставив в ответ не больше половины предложений, выдвинутых в процессе переговоров.

Как мы с вами уже поняли, жанр мягких переговоров также имеет риски для обеих сторон, и неважно, совместно они ведут переговоры в таком формате или только одна сторона приняла это решение.

В любом случае никто не гарантирует долгосрочных, качественных и доверительных отношений, которые будут полезны обеим сторонам.

Если должным образом не управлять такими переговорами, можно легко прийти к потере партнера, ресурсов и возможностей, которые они открывают.

Можно ли управлять мягкими переговорами? Несомненно. Кейсы также будут представлены в следующих частях книги.

Завершая обзор позиционных переговоров, важно зафиксировать, что изначально они являются деструктивными, так как не нацелены на долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Однако это не значит, что такие переговоры приводят в тупик. Если ими правильно управлять, то можно найти лучшее решение, которое удовлетворит всех участников.

Вид переговоров – рациональные

Рациональность – это стремление людей к получению максимальной выгоды. На этой основе когда-то были построены математические модели переговоров типа «Уступка – Сближение», иными словами, модели идеального торга. Под уступкой в данном случае важно понимать не решение вести мягкие переговоры, а осознанный выбор снижения своей текущей позиции для приближения к сигнальному предложению второй стороны.

О том, какие виды предложений есть и в какой последовательности они готовятся и применяются, мы узнаем совсем скоро, когда перейдем к технологии управляемого торга, которая построена на базе рационального вида переговоров.

Важно отметить, что в классическом понимании рациональные переговоры тоже содержат проблему – непредсказуемое поведение людей.

Одна сторона готовится к рациональным переговорам, вторая ее поддерживает в этом стремлении. На встрече вторая сторона меняет свое решение в пользу позиционных переговоров и начинает манипулировать потребностями и поведением первой стороны.

Не владея методикой управления переговорами, любой переговорщик, ориентирующийся на рациональное поведение второй стороны, рискует всеми ресурсами: материальными, нематериальными, эмоциональными.

К сожалению, рациональное поведение не является инстинктивным, а потому многим приходится уповать на благоразумность партнеров и их желание совместно достигать целей представляемых компаний и получать максимум выгоды.

Каким был бы бизнес в России, если бы все переговорщики вели себя рационально? Оставим этот вопрос без ответа... Многие отечественные компании считают, что рациональные переговоры – это миф. Поэтому все слова типа «нужно вести переговоры рационально» остаются словами. И нередко встречаются случаи, когда переговорщики радуются, рассказывая друг другу о том, как манипулировали интересами партнеров.

Возможно, в России уже есть исследования на тему «Почему чаще ведутся позиционные, а не рациональные переговоры». В открытых источниках такой информации нет. По этой причине было решено обратиться к исследованиям Макса Базермана, знаменитого профессора из Гарвардской школы бизнеса, о принятии решений и ведении переговоров.

С его точки зрения, аргументация в пользу рационального переговорного поведения в значительной степени основывается на изучении ошибок, совершаемых нерациональными переговорщиками. Исходя из того, что их осознание вызывает желание вести себя иначе, исследователь сосредоточил свое внимание на определении когнитивных источников этих ошибок и на разработке обучающих упражнений, демонстрирующих, как их можно избежать. Уже одно это помогает переговорщикам вести себя более целесообразно, не вынуждая принимать на вооружение формальные модели и анализ чисто рационального поведения.

«Рациональное ведение переговоров означает принятие лучших решений, позволяющих максимально увеличить собственную выгоду», – утверждают Базерман и его соавтор Ниле. Их цель состоит в том, чтобы помочь переговорщику «решить, когда разумно заключать соглашение, а когда нет» и «избежать тех решений, которые окажутся невыгодными для вас и ваших партнеров по переговорам». Для этого они выделяют шесть распространенных ошибок, для преодоления которых необходимо изменить поведение.

Работая с руководителями американских компаний, Базерман и Ниле заметили, что для них характерно «предвзятое отношение к принятию решений, которое мешает им увидеть потенциальные возможности и не позволяет получить от переговоров максимум выгоды».

Мы кратко рассмотрим присущие руководителям американских компаний предубеждения (более подробно их можно изучить в исследованиях Базермана и Ниле).

Иррациональная эскалация

Одна компания незначительно снижает цену, чтобы захватить долю рынка, но вторая компания поступает точно так же и лишает первую тех выгод, которые она могла бы получить, если бы вторая компания повела себя по-другому. Опыт подскажет вам, что ценовые войны иррациональны, но неразумно предполагать, что другая сторона первой прекратит снижать цены – «посмотрим, чей карман глубже».

Если одна компания считает свои предположения о том, что вторая остановится и оставит первую в покое с ценовым преимуществом, «рациональными», то вторая компания думает насчет первой то же самое.

Постановка на якорь

Первоначальная позиция первой стороны при вступлении в переговоры – это своеобразный якорь. Он будет удерживать эту сторону, когда меняющиеся обстоятельства начнут подталкивать ее к соглашению или вести в тупик. Иными словами, фокусируя внимание на конкретном предложении, переговорщик может оказаться неспособным увидеть новые возможности, выгодные для обеих сторон.

Чтобы избежать такой ошибки, важно отказаться от значимости первого предложения. Для этого на этапе подготовки к переговорам формируется пул предложений, каждое из которых может оказаться выгодным для обеих сторон.

Неделимый пирог

Часто встречающаяся в переговорах практика сначала обсудить «легкие» вопросы, а потом уже перейти к «сложным» исключает возможность достижения компромисса между предпочтениями переговорщиков и превращает переговоры в попытку разделить неделимый пирог.

Референтное поведение

Форма, которую одна сторона придает своему предложению, зачастую определяет ее готовность к заключению соглашения. Так как мы рассматриваем зарубежные исследования, то обратимся к их примеру. Возможно, это натолкнет нас на примеры из отечественной практики. Клиенты зарубежных банков проявляют больше готовности оплачивать не увеличиваю-

щиеся процентные ставки, а возрастающие сборы и комиссии, даже если итоговые выплаты будут одинаковыми. Можно предположить, что клиенты лучше понимают, как формируются сборы и комиссии, нежели процентные ставки.

Ошибочная концепция значимости

Обычно в глаза бросается то, что заметно. Это касается использования информации. Переговорщики скорее опираются на более доступные данные, чем на те, что действительно соответствуют текущему положению дел, будь то информация о второй стороне, которую можно получить на этапе подготовки, или решение, которое можно принять в текущей ситуации.

Чрезмерная уверенность

Чрезмерная уверенность в успехе вашей предпочтительной позиции – одна из самых распространенных ошибок, совершаемых переговорщиками. Занимаясь подготовкой своей позиции, сторона может переоценить вероятность своего доминирования, не приняв во внимание роль другой стороны. Самонадеянность порой заставляет думать, что другая сторона не столь умна и потому примет предлагаемые условия сделки, противоречащие ее стремлениям. В результате предложение первой стороны становится менее гибким, чем должно быть в тех случаях, когда ее конечной целью является достижение соглашения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.