



# СОДЕРЖАНИЕ

Зачем вам читать эту книгу.....	7
Вопрос 1. С чего начать, чтобы добиться успеха? .....	12
Вопрос 2. Как готовиться к переговорам? .....	27
Вопрос 3. В чем наша сила на переговорах?.....	36
Вопрос 4. Как понять, что нужно оппоненту? .....	61
Вопрос 5. Как вызвать интерес у собеседника? .....	79
Вопрос 6. Почему переговоры бывают сложными? .....	95
Вопрос 7. С чем мы можем столкнуться до и в первые минуты встречи? .....	117
Вопрос 8. Кто, как и на кого воздействует?.....	139
Вопрос 9. Что может помешать в достижении цели на переговорах? .....	196
Вопрос 10. Как перевести сложный разговор в конструктивное русло? .....	219
Вопрос 11. Что делать, если вам сказали «да»? А если вы услышали «нет»? .....	237
Вопрос 12. Когда не нужно вступать в переговоры? ...	255
Короткое послесловие .....	269
Приложение 1. Перечень вопросов, на которые стоит ответить самому себе, готовясь к встрече .....	271
Приложение 2. Как собрать досье на оппонента .....	274
Список литературы.....	279
Алфавитный указатель .....	282



# ЗАЧЕМ ВАМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Можете ли вы получить то, что хотите, без переговоров? Возможно, да, если вы, словно Робинзон Крузо, одиночка-отшельник, добывающий себе пропитание на острове. Но если вы живете в социуме, среди людей, скорее всего, ответ будет «нет».

Переговоры — это основной способ добиться от окружающих того, чего вы хотите. Следовательно, и ваш успех в жизни, и ваша удовлетворенность тем, что с вами происходит, напрямую зависят от того, насколько вы эффективны как переговорщик.

Умение общаться — это талант? В какой-то степени да.

Это врожденное качество? Отчасти.

Эту способность можно развить? Конечно!

И именно это мы и хотим обсудить в этой книге. Да, в рамках этой темы вопросов всегда больше, чем ответов. Тем не менее мы постараемся разобраться с наиболее значимыми из них.

Переговоры — это то, чем мы постоянно занимаемся и в деловой жизни, и в быту. Не найдется человека, который периодически не сожалел бы о своей неэффективности в этом процессе. Вы можете думать о достигнутых результатах и о том, что были недостаточно убедительны, если не подобрали нужные аргументы при общении с собеседником, добываясь своего. Не всегда обсуждение бывает легким и конструктивным, и другой человек не всегда идет вам навстречу. Нередки ситуации, когда оппонент занимает непримиримую позицию, начинает вести себя агрессивно и откровенно давить

на вас, отстаивая свои интересы, не слышит ваших доводов или даже хитрит и манипулирует вами.

Разве не было такого в вашей практике?

Нужно ли в ходе общения быть готовым к разным вариантам развития событий? Могут ли сложные переговоры стать повседневной реальностью?

Часто ли деловая встреча проходит в благожелательной атмосфере, когда вы и ваши партнеры прикладываете усилия к нахождению компромисса, а в ответ на вашу уступку делается аналогичный шаг с другой стороны? Когда наблюдается взаимный интерес сторон к поиску наиболее приемлемого для всех решения, когда «все карты открыты», а общение идет в атмосфере взаимного доверия?

Увы, но такое происходит нечасто, а для многих — вообще никогда. Ничего личного — таковы реалии современного мира. Даже если степени взаимного интереса примерно равны, ваш партнер все равно приложит усилия для того, чтобы добиться более выгодных для себя условий сотрудничества. Сделает это он, естественно, за ваш счет. Ну а если «взаимная нужда» разная и вы более заинтересованы в сотрудничестве, чем ваш собеседник, то вряд ли он будет делать вам «бесплатные подарки» и сильно задумываться о ваших интересах. А уж если вес его компании и бизнеса доминирует, то ждать каких-либо уступок с его стороны не приходится и подавно...

Жесткий стиль деловых коммуникаций, как правило, возникает не стихийно, а задается определенными правилами и нормами работы конкретных менеджеров и специалистов. И, как правило, ваш оппонент не настроен к вам негативно — просто другая сторона пытается хорошо выполнить свою работу.

Почему переговоры бывают сложными?

Зависит ли от нас или наших оппонентов то, в каком стиле будет проходить обсуждение? От кого и от чего зависит, добьемся ли мы своей цели в ходе общения? Перед началом

переговоров каждый участник встречи ставит задачу достичь своей цели и вряд ли кто-то планирует поражение.

Разве человек идет на переговоры, чтобы пожертвовать своими интересами ради выгоды другой стороны? Уступки и поиск компромисса — лишь вынужденный шаг, если нет другой возможности прийти к согласию.

С другой стороны, нельзя не согласиться с мнением В. Козлова: «Переговоры жесткие настолько, насколько вы к ним не готовы», и для тех, кто не способен и не настроен управлять процессом общения, любая встреча будет проходить в сложной атмосфере. На степень сложности взаимодействия с собеседником влияет ряд факторов:

- наша целеустремленность;
- уровень подготовленности;
- цена вопроса;
- наш настрой на успех;
- наличие переговорного опыта;
- знание контекста и деталей предмета обсуждения;
- наша уравновешенность;
- умение разумно реагировать и правильно вести себя в нестандартных ситуациях;
- позиция другой стороны и то, в какой степени мы посягнули на ее интересы и права;
- то, насколько мы заинтересованы в сотрудничестве с этим партнером и насколько неравны наши исходные позиции.

Степень «жесткости» зависит не только от силы, например, психологического воздействия на переговорщика со стороны оппонента, но и от его восприятия происходящего.

То, что может подавить и дезориентировать одного, другим оценивается как нормальный ход событий. Именно от нас во многом зависит то, насколько сложным будет для нас общение.

Многие приравнивают агрессивность и грубость собеседника, тональность обсуждения и «жесткий» стиль об-

щения, предполагая, что это — непрменный и основной атрибут данной формы взаимодействия. Увы, это заблуждение! Иногда очень сложные переговоры могут проходить в крайне доброжелательной атмосфере, с обилием лести, комплиментов, высоких оценок со стороны оппонента в адрес собеседника, его компании и продукта. Но суть встречи от этого не поменяется. Именно такие ситуации описывает известная пословица «мягко стелет, да жестко спать».

Нередко приходится слышать такое: «Все начиналось очень хорошо... и вот они резко перешли к тактике «жесткого обсуждения». А ведь правильное было бы сказать: «...и тут я наконец-то понял, что с самого начала переговоры велись в «жестком» стиле и против меня применяются определенные тактики и манипуляции, а оппонент настроен на активную защиту своей позиции (*кто бы мог подумать!*) и максимальные уступки с моей стороны». К сожалению, осознание того, что вы участвуете в сложных переговорах, может прийти слишком поздно. В значительной мере это зависит от оценки ситуации самим переговорщиком.

Конечно, бывают ситуации, когда подобные встречи изначально происходят в условиях максимального проявления данного стиля. Участники обсуждения могут переходить чуть ли не к открытой конфронтации, а в ход идут приемы явного насилия: ультиматумы, угрозы, шантаж, отказ от собственных слов и обещаний. И то, что встреча «жесткая», сразу ясно даже самому неискушенному участнику. Нередко бывает, что при таком развитии событий места для самих переговоров уже не остается, а общение переходит в плоскость, скорее, личностного конфликта.

К сожалению, на практике все реже встречается тип делового взаимодействия, где стороны искренне настроены на совместный поиск решения проблемы, заинтересованы в согла-

совании позиций, реально готовы на компромисс ради достижения взаимовыгодных решений, сохранения и укрепления долгосрочных хороших партнерских отношений.

Впрочем, сторонники бескомпромиссного стиля могут возразить: «А что такое «хорошие отношения» в бизнесе? Сколько вы, как бизнесмен, готовы заплатить за них? Готовы ли вы работать с партнером в убыток себе ради поддержания хороших отношений? А если нет, то почему вы ждете этого от другой стороны?» Увы, все в бизнесе (да и в обычной жизни) имеет свою цену. И прочность отношений между партнерами прежде всего зависит от взаимного интереса, потребности и выгоды сотрудничества сторон.



*А какое мнение у вас? Какой точки зрения придерживаетесь лично вы?*

---



---

Мы не призываем впадать в паранойю и видеть в каждом оппоненте «жесткого переговорщика». Мы лишь предлагаем изначально воспринимать любое предстоящее деловое обсуждение как сложное и сразу быть к этому готовым.

А вот как развернутся события на практике — в значительной мере зависит от нас, нашего восприятия ситуации, опыта делового взаимодействия, нашей коммуникативной квалификации и способности контролировать ситуацию.

Вот на эти моменты и, особенно, на навыки и особенности поведения на сложных переговорах, мы и обращаем внимание читателя в этой книге. Как гласит латинская пословица: «**Si vis pacem, para bellum**» — «Хочешь мира — готовься к войне».

Что ж, давайте зададимся рядом вопросов и, отвечая на них, попробуем определиться в главном: **Почему переговоры бывают сложными?**



# ВОПРОС | 1

## С ЧЕГО НАЧАТЬ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА?

Если ты не знаешь, чего хочешь,  
ты в итоге останешься с тем,  
чего точно не хотел.

*Чак Паланик, американский писатель*

*«С чего начинаются переговоры?»* Казалось бы — простой вопрос, но он также является прикладным и прагматичным. Мы всегда спрашиваем об этом слушателей наших тренингов, семинаров и курсов по данной теме. И слышим, как правило, совершенно разные ответы: *«С установления контакта, с приветствия, с улыбки, с согласования повестки встречи, с обсуждения регламента общения, с...»*.

А что, если мы скажем, что первое, с чего нужно начать, еще только собираясь на переговоры, — это четко сформулировать цель, которую мы хотим достичь в ходе встречи, и помнить о ней на протяжении всего обсуждения, независимо от развития событий? Увы, но эта мысль нашими слушателями высказывается нечасто.

*«Зачем я иду на переговоры? Чего хочу добиться от оппонента?»* — казалось бы, очевидная мысль, но немало встреч было проиграно лишь потому, что изначально вопросу четкого понимания своих целей не уделялось должного внимания.



## ДАННЫЕ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ 2020 г.

В 2020 г. мы проводили опрос 220 менеджеров из 8 городов России (включая Москву) и двух городов Казахстана.

- Более 50% респондентов утверждают, что проводят переговоры не реже 3-4 раз в неделю, а еще треть (32%) отметили, что переговоры — часть их повседневной деятельности.
- В плане «достижимости» — лишь 20% опрошенных менеджеров и специалистов ориентируются на намеченные цели, четко зная, чего хотят достичь в ходе обсуждения. Треть (31%) будут защищать свои интересы, но готовы на уступки, а почти половина (46%) ориентируется на приемлемый минимум и готовы с ним согласиться, если его предложит оппонент.
- При этом треть (31%) опрошенных, зная тему переговоров, полагаются на экспромт и еще 5% сказали, что «война план покажет», т. е. в ходе обсуждения они и определяют, чего хотят добиться в ходе встречи. (Но успеют ли?)
- В ходе общения 35% готовы менять свою цель, ведь на то они и переговоры, 39% — согласны изменить свои ориентиры, если оппонент их убедит.

Хочется вспомнить цитату Пушкина: «...Ах, обмануть меня не трудно! Я сам обманываться рад!» Какой подарок оппоненту-манипулятору! Не сомневайтесь, он обязательно этим воспользуется. Впрочем, о техниках манипуляции мы еще детально поговорим позднее, а сейчас вернемся к важнейшему вопросу о цели встречи.

Если мы не сформулировали четкую цель, которой хотим добиться на переговорах, то как же мы тогда будем готовиться к встрече? Как будем собирать информацию, как продумаем свое предложение оппонентам в ракурсе их интересов и выгод, как сформулируем убедительные ар-

гументы, как оценим возможные стандартные и нетиповые возражения и нашу реакцию на них, возможные варианты развития предстоящего общения?.. Если у нас не будет цели, то и на эти вопросы мы ответить не сможем.

Таким образом, **четкое целеполагание** — фундамент, на котором строится будущий успех предстоящего обсуждения. Остановимся лишь на нескольких ключевых моментах:

1. Цели должны быть предельно ясными и конкретными. Нередко цели встречи описываются расплывчато, терминами процесса («*обсудить*», «*согласовать*», «*выяснить*»). А ведь это лишь начальный этап. Не сделан следующий, завершающий логический шаг, определяющий успех встречи — нет ответа на вопрос «Зачем?»

Что именно вы хотите получить, *обсудив/согласовав/выяснив* в итоге?

Чем менее конкретно сформулирована цель, тем ниже вероятность ее достижения. Замена описания цели с «терминов результата» на «термины процесса» не приведет вас в ходе обсуждения к нужному итогу. Ну а идея «война план покажет» даже не подлежит обсуждению.

2. Цели должны быть сформулированными в рамках SMART-критериев. Здесь речь идет о некоторых важнейших параметрах цели:
  - **S** (specific) конкретность цели для рассматриваемого случая. У нас должна быть внятная формулировка — чего именно мы хотим добиться в ходе обсуждения.
  - **M** (measurable) измеримость цели — крайне важное свойство. Нужно описать ее в конкретных параметрах, которые помогут нам оценить динамику достижения в ходе обсуждения.
  - **A** (attainable/achievable) достижимость цели. Параметр показывает, за счет чего можно достичь намеченной цели

и достаточно ли у нас ресурсов, что может помочь и что — помешать? Эта важная составляющая цели позволяет балансировать на грани достижимости и амбициозности. Кстати, нередко этот параметр ошибочно так и трактуют — «ambitious» (амбициозный), и руководство упорно пытается навязать сотрудникам недостижимый на практике ориентир, выдав его за «практический вызов», а потом долго и нудно выясняет, почему же так и не удалось достичь недостижимого.

- **R** (relevant) уместность. Насколько решение поставленной задачи позволит нам достичь цели и в какой мере она приблизит нас к достижению ключевых целей компании... Или просто добавит «головной боли» всем и все усложнит.
- **T** (time-bond, timing) определенность по срокам. Параметр ставит определенные временные рамки достижения цели.

И тогда цель уже не звучит как «обсудить возможность расширения ассортимента», не «обговорить условия контракта на поставку», не «рассказ о наших новых программах обучения менеджеров». Цель становится конкретной и измеримой:

- «введение не менее трех SKU в торговую сеть «X» (во все магазины) до 15 мая дополнительно к основному ассортименту в рамках текущего бюджета»;
- «согласовать нашу формулировку пунктов № 4–18 Договора на поставку № Y, по п. 5 предельная скидка 5%, по п. 9 максимальная отсрочка платежа 35 дней, по п. 12...»;
- «презентовать новую учебную программу «M» и получить согласие заказчика на обучение в качестве пилотного проекта минимум 1 группы менеджеров первого уровня по этой программе в период с ... по ...».

Отклонение от этого правила, когда цель описана расплывчато, в терминологии процесса — без четких сроков, пара-