

Содержание

	От автора.....	6
01	О том, зачем нужны переговоры.....	9
02	О самом главном навыке человека в обществе.....	12
03	О качествах эффективного переговорщика.....	18
04	О переговорном стиле «состязание».....	22
05	О переговорном стиле «уклонение».....	25
06	О переговорном стиле «подстройка».....	28
07	О переговорном стиле «компромисс».....	31
08	О переговорном стиле «сотрудничество».....	34
09	О невербальном общении.....	37
10	О том, как дать отпор манипулятору.....	44
11	О дистрибутивных и интегративных переговорах.....	50
12	О принципиальных переговорах.....	54
13	О зарплате.....	58
14	Об активном слушании.....	63

15	О жестких переговорах и жестких переговорщиках.....	66
16	О переговорах по поводу цены с позиции покупателя.....	70
17	О переговорах по поводу цены с позиции продавца.....	75
18	О причинах неудач в переговорах.....	79
19	О факторе времени в переговорах.....	81
20	О факторе власти в переговорах.....	84
21	О симпатии и эмпатии в переговорах.....	87
22	О факторе гнева в переговорах.....	90
23	О том, как преодолеть страх на переговорах.....	94
24	Об агрессии в переговорах.....	97
25	О лжи в переговорах.....	100
26	Об уступках в переговорах.....	105
27	О женщинах в переговорах.....	109
28	О культурных различиях в переговорах.....	112
29	О менталитете поколения миллениалов.....	116
30	Об онлайн-переговорах.....	120
31	О доверии в переговорах.....	126

32	О ловушках в продажах	132
33	О поведенческих установках в продажах.....	135
34	О трех типах руководителей.....	140
35	О трудном разговоре и о том, как им управлять.....	144
36	О том, как ответить на угрозу и как управлять конфликтом на переговорах	149
37	О снижении уровня стресса на переговорах.....	154
38	О самых распространенных ошибках переговорщиков и умении признавать эти ошибки	156
39	О том, как вести переговоры с трудными клиентами	161
40	О переговорах без плана Б	165
41	О том, как эффективно влиять на других	169
42	О том, как эффективно закрыть сделку.....	173
43	О полезных вопросах самому себе	176
44	Об эмоциональном интеллекте.....	179
45	О ваших правах за столом переговоров.....	185
	Послесловие	188
	Об авторе.....	189

От автора

Дорогие читатели!

Эта книга написана для вас — людей, которые стремятся учиться и развиваться, знать и понимать, применять и достигать, совершенствоваться и убеждать!

С чего все началось... Будучи ребенком чрезвычайно любопытным, я с радостью общался с окружающими, никогда не уставал задавать вопросы и с интересом наблюдал за реакцией и поведением людей во время общения. Со временем этот интерес перерос в нечто большее, и в студенческие годы я уже отчетливо понимал, что деловое общение, ведение переговоров станет основой моей профессиональной деятельности.

Я многого не знал о мире переговоров, но хотел знать — читал, узнавал, исследовал. Достижение успеха в любимом деле стало моим жизненным кредо.

В самом начале профессионального пути я не представлял, насколько многогранной и увлекательной окажется выбранная сфера, так как переговоры предполагают постоянное взаимодействие с множеством людей со своими целями, задачами, интересами; людей, разных по характеру, культуре, манере общения.

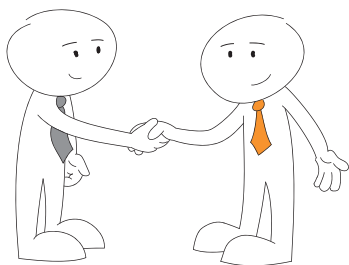
С тех пор не перестаю оттачивать свои переговорные навыки. В результате профессиональной деятельности появился образовательный проект «Переговоры за минуту», который раскрывает основные правила переговоров, рассказывает, как сочетание креативного подхода и точных расчетов позволяет переговорщику достигать поставленных целей. Интерес интернет-аудитории к этому проекту вдохновил меня на создание книги «Переговоры за минуту: Экспресс-курс делового общения».

Идея книги заключается в том, чтобы при сегодняшнем невероятно высоком ритме жизни и постоянной занятости максимально емко и быстро вооружить вас знаниями по актуальным темам мира переговоров. Надеюсь, они будут интересны и полезны для вас.

Желаю вам легкого и полезного чтения!

Эдуард Трымбовецкий

01 О том, зачем нужны переговоры



Переговоры призваны преодолеть разногласия и противоречия, наладить сотрудничество и учесть интересы участвующих сторон.

За последние десятилетия интерес к сфере переговорного искусства возрос многократно. Почему? Зачем руководители организуют тренинги и мастер-классы по переговорам для сотрудников? Для чего люди стремятся самостоятельно постигнуть эту науку? Зачем нам нужны переговоры?

Чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю взглянуть на природу переговоров.

В переговорах участвуют стороны, мнения которых могут частично совпадать или расходиться. Их задача — не обмениваться впечатлениями о чем-либо, как это обычно происходит

в беседах, а скорректировать, отрегулировать взаимодействие между участниками в отношении конкретных вопросов.

Главной целью переговоров является преодоление разногласий и противоречий, создание основы для будущего взаимовыгодного сотрудничества с учетом интересов всех сторон.

Как бы это странно ни звучало, противоречия и переговоры — неразлучные спутники, они всегда идут рука об руку.

Наиболее сложным проявлением противоречий, которые могут выражаться в серьезном несогласии или диспуте относительно чего-то важного для сторон, является конфликт. Переговоры призваны разрешать конфликты, неизбежные в организации любого бизнеса. То есть переговоры — это процесс интерактивной коммуникации, которая имеет место, когда мы хотим получить что-то от кого-то и/или кто-то хочет получить что-то от нас.

С одной стороны, переговоры — это метод, при помощи которого люди регулируют свои разногласия, с другой — это процесс взаимодействия, при помощи которого соглашение достигается без споров и конфликтов.

Когда вы в последний раз вели переговоры? Возможно, когда искали новую работу или хотели получить повышение в должности. Возможно, это было совсем недавно — когда вы писали письмо по электронной почте или участвовали в рабочей встрече.

Не стоит тратить много времени на размышления, потому что в действительности мы ведем переговоры постоянно. Многие, говоря о переговорах, представляют себе некое большое событие, как, например, заключение контракта или общение с руководством по вопросу повышения заработной платы, но в действительности мы ведем переговоры каждый день — дома, в офисе, на улице. Эти незаметные для нас малые переговоры становятся очень полезной практикой для предстоящих более серьезных переговоров. Только немногие из нас об этом задумываются.

Вне зависимости от масштаба в переговорах задействованы одни и те же навыки и применяются одни и те же тактики. Разница лишь в том, что ежедневные переговоры проходят незаметно для нас, мы не придаем им особого значения, тогда как к более крупным переговорам мы готовимся

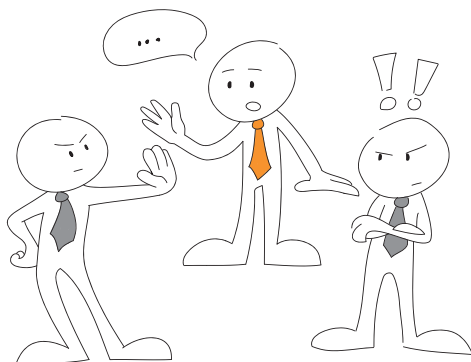
серьезно, вкладываемся эмоционально, несем ответственность за результат. И чтобы желаемый результат как в крупных, так и в малых переговорах был достигнут, нам абсолютно необходимы переговорные навыки. Они станут нашим преимуществом в преодолении разногласий с другими людьми. В деловой сфере умение вести переговоры играет важную роль в успешном развитии бизнеса, так как это умение:

- помогает лучше выстраивать взаимоотношения с окружающими людьми;
- приводит к долгосрочным качественным деловым взаимоотношениям, которые будут удовлетворять потребности и интересы каждой из сторон;
- помогает избежать проблем и конфликтов в будущем сотрудничестве с партнерами.

Безусловно, при любом разногласии участники по понятным причинам нацелены получить наилучший для себя результат. Однако принципы честности, поиска взаимной выгоды и сохранения взаимоотношений являются ключевыми для успешного результата переговоров.

Развивайте навыки переговорного мастерства! Они нужны всем, кто желает научиться отстаивать свои интересы и добиваться успеха. Помните, что с помощью переговоров можно получить гораздо больше, чем вы можете предположить!

02 О самом главном навыке человека в обществе



Навык эффективного общения
не возникает из ниоткуда!
Этому можно и нужно учиться!

Для многих современных людей слово «общение» не несет глубокого смысла; пообщаться, поговорить, поделиться мнением с окружающими — обычное дело. Немногие задумываются, что сфера общения настолько многогранна, что в современном мире превратилась в науку, вершиной которой стало новое измерение этого понятия — «эффективное общение». Приведу доказательство данного утверждения.

В наше беспокойное время определенную долю уверенности в настоящем и будущем нам дает информация, которой мы

владеем, которую мы получаем от других и которой делимся с окружающими нас людьми. Процесс осознания, понимания и обмена информацией называется общением, или коммуникацией. Хорошо общаться — значит понимать и быть понятым. И именно коммуникация является тем фактором, который дает человеку ощущение стабильности в современном обществе.

Развитие навыка общения, или, как сейчас принято говорить, коммуникационного навыка, имеет неоценимое значение для всех сфер жизнедеятельности человека. Этот навык позволяет нам общаться эффективно всегда и везде.

Говоря о деловой сфере, достаточно кратко перечислить преимущества, которые дает навык эффективной коммуникации:

- Вас высоко ценят на рабочем месте.
- Вы успешно развиваете карьеру.
- Вы умеете говорить лаконично и емко.
- Вы наилучшим образом выстраиваете взаимоотношения с клиентами.
- Вы способны совершенствовать свой профессиональный облик.
- Вы можете зарабатывать больше.
- У вас высокая самооценка, вы уверены в себе.
- Ваш навык незаменим в начале трудовой деятельности.
- Ваш навык входит в топ необходимых умений для успеха в мире бизнеса.
- Ваш навык служит основой развития лидерских качеств.
- Ваш навык дает вам необходимые инструменты для активного участия в развитии общества.

Хорошие навыки устной и письменной коммуникации просто необходимы, чтобы понимать, обрабатывать и доводить информацию до адресата быстро и точно. В свою очередь, слабый навык коммуникации ведет к противоположным результатам. Неправильно сформулированная мысль может привести к недопониманию, фрустрации и даже катастрофе. Поэтому умение общаться является жизненно важным навыком, и его нельзя недооценивать.

Навыки эффективной коммуникации охватывают все возможные методы общения и передачи информации. **Вербальная коммуникация** происходит при личном контакте, посредством средств связи — телефонных разговоров, радио, компьютерных программ, телевидения и других СМИ, — где основным источником коммуникации является голос/речь. **Визуальная коммуникация** осуществляется при помощи графических изображений, карт, картинок и инфографики. **Невербальная коммуникация** происходит посредством языка тела, зрительного контакта, языка жестов, манеры одеваться и вести себя. **Письменная коммуникация** происходит при помощи письменных или цифровых средств связи: писем, электронной почты, книг, журналов, интернета.

А теперь подробнее раскрою вышеуказанные тезисы и приведу примеры ситуаций.

Зачем нужно развивать коммуникативные навыки?

| Высокая оценка на рабочем месте

Если вы ищете новую работу или хотите получить повышение на текущем рабочем месте, вам необходимо продемонстрировать хорошие коммуникационные навыки. Всякий раз при общении с разными людьми важно уметь использовать наиболее подходящий язык общения, поддерживать зрительный контакт с собеседником, использовать в речи соответствующий данной аудитории и данной ситуации словарный запас, активно слушать и в нужные моменты вносить свои предложения и замечания, хорошо владеть письменной речью и уметь работать в команде. Многие из этих навыков имеют первостепенное значение для потенциальных работодателей.

Умение эффективно слушать, четко выражать свои мысли и настроить собеседника на плодотворное сотрудничество будет цениться в любой компании. К тому же оно включает в себя широкий набор дополнительных, но не менее важных умений, таких как:

- слушать других и проявлять интерес к сказанному;
- вести телефонные переговоры надлежащим образом;

- поддерживать интерес и активное участие других членов команды;
- четко выражать свое мнение и задавать точные вопросы;
- уметь убеждать других.

| Востребованность в мире бизнеса

Навыки эффективной устной и письменной коммуникации ежегодно входят в 10 наиболее востребованных работодателями компетенций. Сотрудники компаний регулярно проходят онлайн-курсы и тренинги личностного роста, чтобы улучшить свои презентационные и коммуникативные навыки.

| Развитие карьеры

На работе вы запрашиваете информацию, обсуждаете проблемы, даете инструкции, взаимодействуете с коллегами и клиентами. Хороший навык общения необходим, если вы намерены достичь эффективной командной работы. Это становится еще более актуальным в условиях глобализации и множества новых факторов, которые нужно принимать во внимание. Ваша способность точно передавать информацию и хорошо понимать других означает, что работа будет выполнена более эффективно и с пользой для всей компании.

Современные работодатели предпочитают самостоятельный, думающий, инициативный персонал, который может решать проблемы и заинтересован в долгосрочном успехе компании.

Если вы ставите перед собой задачу быть ценным сотрудником, вам нужно не просто хорошо выполнять работу, а уметь доводить до руководства ваши идеи о том, как можно улучшить рабочие процессы, совершенствовать продукты и услуги.

| Умение говорить лаконично и емко

Небольшая нервозность в общении с руководством или клиентами — обычная ситуация для многих из нас. Тренировка коммуникативных навыков позволит вам общаться

эффективно в различных ситуациях и достигать максимального результата в общении.

Успешное выстраивание взаимоотношений с клиентами

Клиентам, как правило, нужно не более чем быть услышанными и понятыми. Хорошие коммуникационные навыки помогают обрабатывать информацию и выражать мысли точно, лаконично и понятно для других. Если сфера вашего бизнеса предполагает тесное общение с клиентами, эффективная коммуникация особенно важна для вас.

Совершенствование профессионального образа

Мы хотим производить достойное впечатление на окружающих. Ваш положительный образ имеет значение и для вас самих, и для компании, которую вы представляете на переговорах. Профессионализм и внимание к деталям не останутся незамеченными и принесут ожидаемый результат.

Другие преимущества эффективной коммуникации

Большинство руководителей успешных компаний понимают, что хорошая коммуникация на всех уровнях — залог успеха. Помимо указанных преимуществ, которые дает эффективная коммуникация, подчеркну следующие:

- устойчивый процесс принятия решений и разрешения проблем;
- повышение результативности;
- четкий, отработанный рабочий процесс;
- здоровые деловые взаимоотношения.

Важно помнить, что процесс общения — дорога с двусторонним движением, поэтому внимательно относитесь

не только к собственной манере общаться, но и к вербальной и невербальной коммуникации других людей.

В заключение подчеркну: навык эффективной коммуникации с клиентами, коллегами, руководителями незаменим вне зависимости от сферы деятельности. Чем выше ваш навык коммуникации, тем конструктивнее и продуктивнее вы взаимодействуете, лучше выстраиваете командную работу, повышаете уровень рабочей культуры вашей компании и вдохновляете себя и других на покорение новых высот.

03 О качествах эффективного переговорщика



Эффективный переговорщик — практик с пытливым умом. На основе полученных знаний и опыта он самостоятельно выводит для себя действующие теоремы.

Теоретические знания, которые мы получаем начиная со школьной скамьи, дают нам представление об окружающей действительности, однако часто предстают, так сказать, в слишком аккуратном, отретушированном виде. В теории всегда есть идеалистические примеры того, как она работает на практике. Прочитав книгу, мы думаем, что все ясно и понятно. Но, столкнувшись с реальной ситуацией, мы понимаем, что окружающий мир не всегда воспринимает и признает теоретические выкладки.

Подобным образом обстоит ситуация с обучением тому, как стать эффективным переговорщиком. Участвуя в переговорах, мы стараемся применить свои знания на практике и в итоге подстраиваем накопленную информацию под различные ситуации и уже самостоятельно выводим для себя реально действующие «теоремы».

Опираясь на опыт, полученный в различных переговорных ситуациях, я выделил для себя следующие характеристики, необходимые эффективному переговорщику.

| Всегда знать, что происходит вокруг

Мы не можем эффективно вести переговоры, если не знаем или не владеем информацией о задачах и целях своей компании. Мы должны быть настроены на стратегические цели, которые ставит менеджмент, — в противном случае окажемся в ситуации, когда правая рука не знает о том, что делает левая. Хороший переговорщик всегда в курсе событий, он держит руку на пульсе и следует долгосрочным целям и задачам своей компании.

| Готовиться-готовиться-готовиться

Хороший переговорщик может быть эффективным только тогда, когда он готов к переговорам. Мы должны подготовить «домашнее задание», то есть провести исследование перед проведением переговоров, иначе все наше стремление к успеху обречено. Мы должны иметь все козырные карты наготове, всю имеющуюся и подходящую информацию, чтобы иметь возможность использовать ее в нужный момент. Идти на переговоры неподготовленным — все равно что сознательно загнать себя в угол.

| Изучать — пробовать — изучать

Эффективный переговорщик умеет искать информацию, как настоящий детектив. Когда мы на переговорах, то,

как правило, не располагаем точной информацией о целях противоположной стороны. Поэтому каждый раз, садясь за стол переговоров, мы должны учиться извлекать информацию из того, что транслируют партнеры, чтобы иметь представление о ситуации с точки зрения их позиции. Чем больше мы узнаем о них, их глубинных мотивах и задачах, тем более эффективно для себя сможем вести переговорный процесс. Мы всегда должны знать наилучшую альтернативу обсуждаемого соглашения для себя (BATNA*), но нам также необходимо знать как можно больше о скрытых уловках в мотивации противоположной стороны.

| Видеть общую картину

Важно быть искусным и гибким, как гимнаст, чтобы уметь ориентироваться в изменчивом течении переговорного процесса. Мы не можем вступать в игру со строго фиксированной стратегией, так как видимость всего поля игры будет ограничена этой стратегией. Гибкость в переговорах позволяет нам менять правила, так как нам, возможно, придется донести до партнеров по переговорам преимущества конкретного соглашения и возможности, которых мы обоюднo сможем достичь. Таким образом, по мере того как мы получаем все больше информации от партнеров, мы можем менять свою тактику.

| Оставаться хладнокровным

Умный переговорщик никогда не принимает сказанное противоположной стороной на свой счет. Мы должны быть всегда вне эмоционального поля, настроены на сохранение своей позиции и достижение своих целей. Речь идет не о вопросах или претензиях к какой-либо из сторон, речь идет о результативности переговоров.

* BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement (англ.). Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению.

| Уметь устранять барьеры

Существует множество преград, которые не дают довести переговоры до желаемого результата. Эффективный переговорщик умеет распознать ложку дегтя в бочке меда и поймет причину проблемы, которая встает на переговорном пути. Как только мы распознаем камень преткновения, мы сможем его преодолеть. Многие преграды становятся результатом причинно-следственной связи, следовательно, как только мы узнаем природу проблемы, которая встала перед нами, мы можем предпринять действия, чтобы ее нейтрализовать.

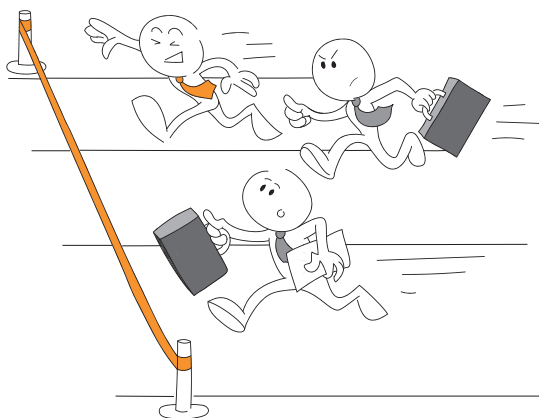
| Уметь находить союзников

В процессе переговоров наши позиции не всегда бывают сильны. Поначалу может казаться, что в этом нет особой необходимости, но порой может потребоваться усилить свои позиции, уже будучи за столом переговоров. Так часто происходит на многосторонних встречах. Эффективный переговорщик знает, что сила — в количестве сторонников, он может привлечь новых союзников, чтобы создать коалицию для усиления своей переговорной стратегии.

| Иметь безупречную репутацию

Каждый человек, с кем вы ведете переговоры, составляет представление о вас как о переговорщике. Если вы создадите негативный образ человека с сомнительной репутацией, это восприятие и мнение будет преследовать вас повсюду в будущих переговорах. Невозможно быть эффективным в переговорах, когда партнер считает, что его пытаются обвести вокруг пальца. Профессиональная этика и доверие жизненно важны для репутации эффективных переговорщиков.

04 О переговорном стиле «СОСТЯЗАНИЕ»



Для состязателей
переговоры — игра,
в которой побеждает
сильнейший

Тема переговорного стиля актуальна для каждого, поскольку в любых переговорах, деловых или личных, зачастую играет решающую роль. В ближайших темах мы рассмотрим пять переговорных стилей, а начнем со стиля «состязание».

Один из мастеров мировой дипломатической школы Генри Киссинджер однажды выразился относительно кризисных прогнозов следующим образом: «На следующей неделе

не может быть никакого кризиса. Календарь моих встреч уже целиком заполнен». Вот такие они, «состязатели» — люди, которые любят выигрывать. Переговорщики-состязатели в наивысшей степени нацелены на результат, они сконцентрированы и решительны, напористы и самоуверенны, нередко могут быть агрессивны. Они черпают силы и вдохновение в переговорном процессе, поскольку наслаждаются возможностью победить. Состязатели обладают стратегическим умом, они не следуют поэтапной стратегии своих оппонентов. Их правота и цели важнее сохранения взаимоотношений с деловыми партнерами.

На переговорах они хотят получить все и даже больше. Для них переговоры — игра, в которой побеждает сильнейший. Их стихия — решать, как надавить на противника, с чего начать переговоры и как их завершить. Для состязателя важно не то, какой реальной властью он обладает. Для него важна уверенность остальных, что он обладает этой властью.

С одной стороны, состязатели очень эффективны в разовых сделках с высокими ставками. На завершающем этапе переговоров они могут быть незаменимы, так как сделают все, чтобы сделка состоялась. С другой стороны, они могут нанести вред партнерским отношениям, поскольку стремятся достичь своих целей за счет других. Они сконцентрированы на денежном результате сделки и часто не учитывают другие важные аспекты.

Присмотритесь к себе внимательнее! Возможно, вам свойственны черты состязателя. Рекомендую избегать крайних проявлений данного стиля, чтобы это не мешало вам эффективно действовать не только в ходе текущих переговоров, но и в дальнейших отношениях с партнером.

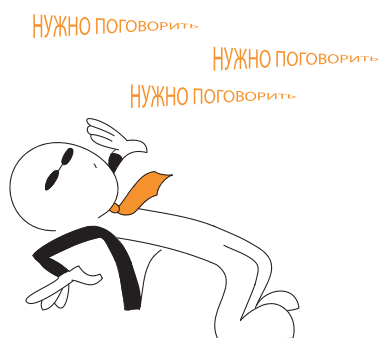
Стиль «состязание» работает:

- в ситуациях, когда необходим быстрый результат;
- когда предмет переговоров не подлежит обсуждению;
- если вам необходимо гарантированное превосходство над другой стороной;
- вероятнее всего, «состязание» будет доминировать над «уклонением».

Стиль «состязание» стоит применять с осторожностью:

- агрессия — не выход; контролируйте свои эмоции;
- стиль «состязание» широко используется в переговорной практике, поэтому не теряйте бдительность — другая сторона может быть готова противодействовать этому стилю;
- некоторые работодатели не приветствуют кандидатов — сторонников состязательного стиля.

05 О переговорном стиле «уклонение»



Уклонение часто называют «пассивной агрессией».

Братья Стругацкие говорили: «Известно, что есть лишь один способ делать дело и множество способов от дела уклоняться».

Переговорщики-уклонисты не любят переговоров, они стараются избежать конфликта любыми способами. Для этого они или перекалывают ответственность на плечи другого участника своей команды, или просто молчаливо участвуют во встрече. Переговоры для них — пугающая перспектива, они восприимчивы к угрозам, именно поэтому представители этого переговорного стиля часто ведут свою игру за кулисами основной сцены переговоров.

О стиле «уклонение» часто отзываются как о «пассивной агрессии». Почему? Дело в том, что данный стиль

предполагает подавление гнева. Переговорщики-уклонисты избегают открытых конфликтов. Здесь слово «нет» не произносится вслух, оно выражается пассивным образом и иногда даже может выглядеть как согласие. Переговорщики, склонные к уклонению, справляются на отлично в ситуациях, когда нужно обойти острые вопросы; они умеют внести в переговоры бесконфликтные решения.

Зачастую это воспринимается другими как дипломатичность или такт. Интересен факт, что именно этот стиль по большей части присущ дипломатам-мужчинам стран Европейского союза, в то время как российские дипломаты-переговорщики по большей части придерживаются составительского стиля.

Переговорщики-уклонисты предпочитают не обсуждать с вами трудные вопросы. Однако результат их действий может быть неоднозначным. Они прибегают к другим способам, чтобы не спровоцировать эмоциональный всплеск. Это может быть неточное и несвоевременное выполнение своих обещаний, они могут ссылаться на забывчивость или на то, что вы не совсем ясно определили временные рамки или условия договоренностей. С такими переговорщиками нужно быть начеку, так как то, что для вас предельно ясно, может в итоге вылиться в совершенно непредвиденный результат.

Важно помнить, что те, кто уклоняется от переговоров, не достигают целей. Избегая сложных ситуаций, они не только не добиваются большего, но и зачастую не получают ничего.

Однако это не значит, что данный переговорный стиль бесполезен.

Стиль «уклонение» работает:

- когда предмет обсуждения банален и не стоит дополнительных усилий и времени;
- когда вас вынуждают участвовать в переговорах, к которым вы не готовы. В таком случае стоит избегать встречи или острых вопросов, уполномочить других коллег вести переговоры;
- когда вы хотите замедлить ход переговорного процесса. Ваше молчание может подтолкнуть другую сторону к более активным уступкам, так как она

может расценить ваше поведение как отсутствие заинтересованности. Первой, как правило, уступает сторона, которая в большей степени ограничена во времени;

- вероятнее всего, стиль «уклонение» будет преобладать над стилем «подстройка».

Стиль «уклонение» стоит применять с осторожностью:

- он может рассматриваться как пассивная агрессия или мстительность;
- иногда стиль «уклонение» может усугубить ситуацию и усилить напряжение между участниками переговоров;
- уклонение не всегда уместно на переговорах, особенно при нехватке времени;
- уклонение означает отказ от переговорного опыта, в результате не развиваются переговорные навыки и уверенность переговорщика — это создает замкнутый круг, так как неуверенность заставит вас и в будущем избегать переговоров.

06 О переговорном стиле «подстройка»



Для людей стиля «подстройка»
взаимоотношения — это все!

Французский писатель XVIII века Антуан Прево говорил: «Можно смотреть на деньги свысока, но ни в коем случае нельзя упускать их из виду!» Я бы сказал, что этот совет адресован переговорщикам, склонным к подстройке. Почему?

Дело в том, что переговорщики-подстройщики считают сохранение взаимоотношений с другой стороной делом первоочередной важности. Такие люди — благодарные слушатели. Они предпочитают общение на личностном уровне и будут выбиты из колеи, если другая сторона не будет в той же мере заинтересована в построении взаимоотношений. Эти люди сговорчивы и полагают, что лучший способ расположить к себе другую сторону — дать ей то, что она пожелает. С ними

приятно иметь дело как коллегам, так и оппонентам на переговорах. Переговорщики, склонные к стилю подстройки, предпримут попытку сгладить конфликты и преодолеть преграды, чтобы переговоры завершились на позитивной и дружелюбной ноте. Переговорщику-подстройщику важно, что о нем думает другая сторона.

Качества подстройщика ценны при построении отношений в команде, а также в работе в сфере услуг, когда необходимо разрешать спорные вопросы. Однако в своем стремлении наладить ситуацию они могут зайти слишком далеко. Их великодушием без колебаний может воспользоваться другая сторона. Кроме этого, сдать свои позиции в самом начале переговоров — значит поставить себя в незавидную ситуацию, лишиться себя возможности провести переговоры эффективно.

Перед переговорами стоит выполнить «домашнее задание» — выяснить возможную ценность ваших уступок для другой стороны до того, как идти на эти уступки! Идя на уступки слишком легко, переговорщик-подстройщик дает оппоненту понять, что у него есть еще много других уступок в запасе, и оппонент будет их добиваться.

Для некоторых людей стиль «подстройка» — возможность продолжить гармоничные взаимоотношения. Однако, предполагая это, данный подход отвергает множество других возможностей установить обоюдовыгодные долгосрочные отношения.

Если же данный стиль переговоров используется вашим оппонентом, будьте внимательны! Берегитесь, чтобы полученные вами уступки не оказались «дарами данайцев» и дар в виде «тройского коня» не обернулся для вас необходимостью отдать что-то несоразмерно более ценное в ответ.

Стиль «подстройка» работает:

- когда компании необходимо наладить или восстановить взаимоотношения с другой стороной;
- когда компания ответственна за разрыв взаимоотношений;
- когда вы настраиваете работу своей команды, вы можете лучше изучить личные цели участников

команды, их ожидания и, что еще более важно, их слабости для правильного распределения функций;

- когда вы на начальном этапе переговорного процесса, стиль «подстройка» придаст позитивную динамику переговорам и одновременно позволит получить персональную информацию о другой стороне;
- вероятнее всего, стиль «подстройка» будет доминировать над стилем «компромисс».

Стиль «подстройка» стоит применять с осторожностью:

- в переговорах с переговорщиком-сопостязателем ваше поведение будет расценено как признак слабости, которой соперник непременно воспользуется;
- своими действиями вы можете поставить под угрозу интересы вашей компании. В данном случае очень важно, чтобы при любых обстоятельствах цели и задачи вашей компании имели для вас решающее значение;
- переговоры не всегда проходят в дружеской обстановке. Постарайтесь не быть восприимчивыми к нежеланию другой стороны строить партнерские взаимоотношения.

07 О переговорном стиле «КОМПРОМИСС»



Суть компромисса —
в создании ценностных
качеств в отношениях
партнеров!

Известный экономист и федеральный канцлер Германии Людвиг Эрхард образно называл этот стиль «искусством разделить пирог так, чтобы каждый был уверен, что лучший кусок достался ему».

Переговорщики — сторонники компромисса стремятся найти золотую середину при принятии решения и сделать все по-честному, ведь суть компромисса — в создании ценностных качеств в отношениях партнеров. Компромисс предполагает

готовность одной или обеих сторон согласиться на меньшее, чем они первоначально рассчитывали. Идя навстречу друг другу по переговорной траектории, они останавливаются на середине пути в приблизительно одинаковой удаленности от заветной цели. И это вполне справедливо. Таким образом, переговорщики, склонные к компромиссу, стремятся достигнуть соглашения за счет искусственного сближения открытых позиций. Они ищут справедливые варианты решения вопроса и стремятся побыстрее закончить торг.

С одной стороны, такая политика уместна, когда вы ограничены во времени и предмет переговоров не имеет для вас особого значения или же вы очень хорошо знаете партнера и доверяете ему. Но, с другой стороны, неоправданная спешка в движении к уступкам лишает вас возможности достичь большего и может привести к неоправданным потерям. Такая стратегия не является чертой эффективного переговорщика, для которого компромисс — крайний запасной вариант. Он готов на компромисс только тогда, когда использованы все возможные средства и все равно соглашение не достигнуто. Эффективный переговорщик идет на компромисс, когда понимает, что сделал все возможное. Поэтому, когда обе стороны что-то выигрывают и что-то проигрывают, убедитесь, что вы выигрываете то, что хотите, и проигрываете то, о чем не будете жалеть!

Когда «компромисс» работает:

- когда вам необходимо установить или сохранить взаимоотношения с другой стороной. Компромисс снижает уровень напряженности во время переговоров;
- когда вы ограничены во времени и в то же время имеете дело с партнерами, которых знаете и которым доверяете;
- когда вам больше нечего предложить за столом переговоров, вы можете согласиться на меньшее, чем рассчитывали;
- вероятнее всего, «компромисс» будет доминировать над «уклонением».

Стиль «компромисс» стоит применять с осторожностью:

- нельзя соглашаться на компромисс при решении вопросов первостепенной важности;
- не создавайте себе репутацию сторонника компромиссов! Другая сторона может использовать это в собственных интересах;
- компромисс часто имеет место в переговорах, к которым вы недостаточно подготовились.