



Книга Основы ведения переговоров

Гэвин Кеннеди
Profile Books, 2004
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Оказывается, иногда словарь может быть увлекательным, как книга, и содержательным, как учебник. Этот справочник по ведению переговоров организован в алфавитном порядке и снабжен перекрестными ссылками. Автор Гэвин Кеннеди начинает с общего введения в тему переговоров, а затем предлагает читателю список понятий и терминов, отражающих все аспекты переговорного процесса. Справедливости ради нужно отметить, что из-за своей краткости некоторые определения могут показаться не совсем ясными. Дополнительное измерение этой книге придают примеры, которых у автора за многие годы работы в этой области накопилось немало. Поскольку книга имеет очень четкую структуру, *BooksInShort* рекомендует ее как новичкам, которым вероятно, следует прочитать ее от начала до конца, так и опытным переговорщикам, которые смогут обратиться к ней, когда захотят освежить в памяти ключевые термины, стратегии и приемы.

Основные идеи

- Ведение переговоров, в котором задействованы рассудок, эмоции, речь и поведение, – это один из основных видов человеческой деятельности.
- Мотивом для вступления в переговоры является ценность, которую стороны придают какому-то предмету, статусу, положению.
- Тот, кто не умеет слушать, не сможет освоить искусство ведения переговоров.
- Противная сторона может воспользоваться неопытностью начинающего переговорщика в своих целях.
- Существует три типа поведения на переговорах: агрессивное, наивное и уравновешенное.
- Если приходится выбирать один из двух невыгодных вариантов, большинство людей отказывается от выбора.
- Проблема “принципал-агент” возникает, когда интересы агента расходятся с интересами клиента.
- “Совершив покупку прямо сейчас, вы бесплатно получите последнюю версию программы” – таков типичный пример предложения с условием.
- В китайской традиции, которая носит название “гуаньси”, главную роль в любом договорном процессе играют личные связи и знакомства.
- Готовность идти на компромисс – залог успешных переговоров.

Краткое содержание

Серьезные и несерьезные разногласия

Способность вести переговоры является неотъемлемой составляющей социальных контактов. Люди взаимозависимы, и чтобы колеса социального и коммерческого взаимодействия продолжали вращаться, мы должны поддерживать хорошие отношения друг с другом. Когда возникают разногласия, переговорный процесс дает нам возможность прийти к взаимовыгодному результату. Поэтому мы постоянно ведем переговоры по самым разным, важным и не очень, вопросам – от выбора места, где провести отпуск, до установления международных границ.

Переговоры всегда играли важную роль в истории, являясь альтернативой насилию. Для обеих конфликтующих сторон обсуждение разногласий обычно оказывается выгоднее боевых действий. На войне победитель забирает все, тогда как в случае проведения переговоров доступ к ценным ресурсам получают обе стороны. И, в отличие от войны, которая часто лишь обостряет враждебность сторон по отношению друг к другу, переговоры становятся основой для развития цивилизованных партнерских связей. Иными словами, как сказал Уинстон Черчилль, “разговаривать

всегда лучше, чем воевать”.

“Переговоры – это и альтернатива применению силы, и особое поведение, способствующее движению вперед”.

Один из характерных аргументов против ведения переговоров заключается в том, что договаривающиеся стороны обычно бывают вынуждены чем-то пожертвовать, чтобы достичь цели переговоров. И все же в итоге обе стороны выигрывают больше, чем теряют. Начиная разговор, каждая из них преследует свою цель. Они придают этим целям разное значение и готовы заплатить за их достижение разную цену. Различия в мотивах и установках приводят стороны за стол переговоров.

Рассмотрим пример, в котором предмет переговоров имеет для сторон разную ценность, намерения сторон различны, но каждая остается довольна результатом. Владелец полузатопленного катера соглашается продать его за шесть тысяч фунтов. Он доволен, так как катер, которым нельзя пользоваться, потерял для него всякую ценность, а страховка и хранение стоят немалых денег. Покупательница, реквизитор киностудии, довольна, так как бюджет на покупку катера составлял десять тысяч фунтов, и она сэкономила для своей компании четыре тысячи. По сценарию в кульминационный момент фильма катер эффектно взрывается и сгорает. Все счастливы.

“Переговоры – это процесс, в котором обе стороны выигрывают от взаимодействия друг с другом”.

Конечно, результаты переговорного процесса не всегда оказываются такими блестящими. Неопытные переговорщики редко добиваются желаемого, к тому же оппонент может обвести их вокруг пальца, вынудив уступить что-то без компенсации. Самыми успешными бывают те переговоры, на которых стороны готовы идти на компромисс, а результат является следствием их добровольного согласия.

Ниже изложены некоторые основные термины и принципы переговорного процесса.

Агент – представитель одной из сторон на переговорах, действующий в ее интересах. К услугам агентов обычно прибегают при покупке и продаже товаров и услуг, а также в сфере недвижимости. В некоторых странах жители, не имеющие гражданства, могут вести бизнес только через местного посредника. Заключая агентское соглашение, убедитесь, что в нем четко обозначены следующие положения: границы ответственности и полномочий, территория распространения и условия прекращения действия договора. Проблема “принципал-агент” возникает, если агент перестает действовать в интересах клиента.

“Переговоры предполагают обмен чего-то одного на что-то другое (при этом и то, и другое может быть как материальным, так и нематериальным)”.

Анализ решений – метод оценки имеющихся вариантов выбора. Определяется ценность каждого варианта, которая умножается на его вероятность.

Аукцион – торги с участием нескольких покупателей. Существует три вида аукциона:

1. Обычный – выигрывает тот, кто предлагает самую высокую цену.
2. Голландский – сначала аукционист предлагает завышенную цену, которая снижается, пока не находится покупатель.
3. Закрытый аукцион Викри – предложивший самую высокую ставку покупатель выигрывает, но выплачивает при этом более низкую, вторую по величине сумму.

“Больше работы за меньшую цену” – покупатель сначала договаривается с продавцом обо всех требованиях к продукту, а затем просит снизить цену.

“Бруклинский продавец очков” – продавец, который шаг за шагом добавляет к первоначальной цене дополнительные суммы (прием предположительно назван в честь одного нью-йоркского владельца салона оптики, который называл стоимость оправы, затем добавлял стоимость стекол и так далее). Например, доставка товара стоит 25 долларов, но только в пределах двух кварталов, а дальше – за дополнительную плату.

“Поведение других людей влияет на ваше восприятие, а от вашего восприятия зависят ваши устремления”.

Гуаньси – китайская концепция главенства межличностных отношений над рыночными. Получить лицензии и разрешения проще, если вы имеете знакомства в нужных кругах.

Демонстрация серьезности намерений – техника, используемая, чтобы убедить противоположную сторону в том, что вы готовы воплотить свои угрозы в жизнь. Например, если вы угрожаете закрыть завод, напоминание о том, что вы уже поступали так раньше, поможет убедить противоположную сторону в вашей готовности к действиям.

“Деньги вперед” – требование оплаты до оказания услуги. Обычно выдвигается теми поставщиками услуг, которые не работают в кредит, или теми, чьи клиенты имеют возможность отказаться от услуги и вернуть свои деньги. Покупатели могут согласиться на это условие в обмен на скидку.

Дополнительное требование – требование сверх первоначального предложения.

“Ход переговоров часто заставляет стороны пересматривать приоритеты”.

“Дрогнувшее перо” – прием для оказания давления на продавца с целью вынудить его в последний момент пойти на дополнительные уступки. Покупатель готовится подписать соглашение, берет ручку, и вдруг его одолевают сомнения. Встревоженный продавец поддается панике и предлагает снизить цену на один процент, если покупатель немедленно поставит свою подпись под соглашением.

“Если, то” – прием рассуждений, который используется для выдвигания условий, на которых вы готовы заключить сделку. Не говорите ничего прямо и не требуйте этого от другой стороны, а вместо этого торгуйтесь: “Если вы поступите так-то и так-то, то я согласен сделать следующее...”

Завышение требований – стратегия, в соответствии с которой нужно требовать больше, чем ожидаешь получить, по принципу “вы никогда не получите того, о чем не просили”. Нерешительные люди с заниженными ожиданиями обычно идут на компромисс первыми. Те, кто ставит перед собой более высокие цели, как правило, упорнее сопротивляются требованиям другой стороны и соглашаются лишь на незначительные уступки.

“Важный совет всем, кто ведет переговоры: задавайте вопросы и слушайте ответы”.

“Задабривание волков” – готовность идти на небольшие уступки, чтобы получить преимущество или ослабить давление. Это все равно, что бросать мясо волкам, бегущим вслед за вашими санями. Такая тактика не вынудит волков отказаться от преследования, а наоборот, заставит их бежать за вами в надежде получить еще больше.

Конец переговоров – кульминация процесса переговоров. Существует три наиболее распространенных варианта завершения:

1. Резюме – краткое изложение ситуации и достигнутых договоренностей.
2. Пауза – если в резюме содержатся положения, не позволяющие объявить об успешном окончании переговоров, стороны могут сделать паузу.
3. Обмен уступками – урегулирование менее значимых вопросов до достижения окончательной договоренности. Это метод постепенного приближения к завершению переговоров и заключению приемлемого для обеих сторон соглашения.

“Продавайте не бифштекс, а поднимающийся от сковородки аромат... Найдите что-нибудь аппетитное в своем предложении и привлечите к этому внимание другой стороны”.

Лучшая альтернатива соглашению – то, что вы сделаете, если не сможете достичь соглашения. Определив заранее лучшую альтернативу потенциальному результату переговоров, вы сравниваете ее с предлагающимися вариантами. В этом случае вы увереннее чувствуете себя на переговорах – если предложение менее выгодно для вас, вы можете отказаться от их дальнейшего ведения.

“Матушка Хаббард” – названное по персонажу английской песенки требование более низкой цены на основании того, что вы не в состоянии уплатить цену, запрошенную продавцом.

Модель избежания конфликта по Цойтену – анализ вашей заинтересованности в конфликте. Сначала сравните выгоды, которые вы получите, если будете придерживаться своей позиции, с выгодами от принятия предложения другой стороны. Затем оцените вероятность конфликта или срыва переговоров в случае, если вы откажетесь уступить, и решите, имеет ли смысл идти на конфронтацию.

“При отсутствии определенной жесткости и упорства участник переговоров не сможет удержаться на позиции, занятой им прежде”.

Начальное предложение – никогда его не принимайте.

“Ноев ковчег” – прием, получивший такое название, потому что он так же стар, как и Ноев ковчег. Он заключается в том, что покупатель просит снизить цену, потому что у других продавцов этот товар можно приобрести дешевле. В ответ на эту просьбу поинтересуйтесь, включают ли предложения конкурентов все те преимущества, которые предлагаете вы, и зачем покупатель вообще в таком случае обратился к вам.

Обесценившиеся уступки – выигрыш, теряющий свою ценность просто потому, что вы его добились. Если одна из сторон в процессе переговоров становится слишком алчной, она с презрением отвергает уступки, предлагаемые другой стороной.

Отказ от выбора из двух невыгодных альтернатив – когда предлагается выбрать “меньшее из двух зол”, большинство людей предпочитает отказаться от обоих предложений.

“Уступая давлению, вы провоцируете противоположную сторону на усиление этого давления”.

Пауза – перерыв в обсуждении. Паузы обычно повышают надежду на быстрое урегулирование вопроса, поэтому после возобновления переговоры могут сдвинуться с мертвой точки и пойти более оживленно. Кроме того, перерывы дают участникам время для анализа ситуации. Если вы объявляете перерыв, все участники должны понимать, с какой целью это делается и когда переговоры будут продолжены.

“Перри Мейсон” – одна из сторон задает провокационные вопросы, чтобы вынудить другую признаться в каком-нибудь обстоятельстве, которое сделает ее неправомочной вести переговоры. Если вам попался такой “Перри Мейсон” (адвокат, герой романов Эрла Гарднера), не отвечайте на вопросы или потребуйте объяснить, с какой целью они задаются.

“Участники переговоров быстро привыкают говорить «нет», если видят, что в этом случае противная сторона идет на уступки, – поэтому не подогревайте сопротивление другой стороны своей уступчивостью”.

Поведенческие стили – три типа поведения на переговорах обозначают тремя цветами:

1. Красный (агрессивный) – участник переговоров блефует, запутывает другую сторону и даже использует “грязные” приемы.
2. Синий (наивный) – участник поддается на уловки и часто идет на уступки, ничего не получая взамен.
3. Фиолетовый (уравновешенный) – участник торгуется и старается прийти к взаимовыгодному решению, используя прием рассуждения “если, то”.

Полномочия – право лица, ведущего переговоры, заключать сделки, имеющие юридическую силу. Договаривайтесь всегда с “шарманщиком”, а не с “обезьянкой”. Если у участника нет необходимых полномочий, он должен об этом заявить или попросить сделать перерыв, когда дискуссия

достигнет критической точки. Во время перерыва он сможет связаться с теми, кто принимает решения, и получить согласие на дальнейшие действия.

“Пока нет согласия по всем пунктам, нет согласия ни по одному из них”.

Предложение – всегда должно содержать условия “если, то”. Выдвигая предложение, точно указывайте обязанности противной стороны, а свои формулируйте как можно более неопределенно. Если другая сторона принимает ваше предложение, вы достигли своей цели.

Присвоение ценности – требование большей доли, чем та, на которую вы реально можете рассчитывать. Этот прием применяют агрессивные переговорщики при ведении “переговоров с нулевой суммой”, когда одна из сторон получает ровно столько, сколько другая теряет. Присвоение ценности противопоставляется “созданию ценности”, когда выгоду получают обе стороны.

“Продай дешево и стань знаменитым” – тактика предложения низкой цены покупателем на основании того, что продавец еще не успел зарекомендовать себя в этой области. Взамен, заявляет покупатель, продавец получит бесценный опыт и повысит свою репутацию.

“Пустячок” – разделение дорогого товара на единицы ничтожного размера с целью создать видимость его низкой стоимости. Например, стоимость телефонной связи указывается за трехминутный разговор, а пачка бумаги продается отдельными листами. Цель этого приема – обойти возражения другой стороны относительно цены.

Согласие по инерции – покупатель задает ряд легких вопросов, требующих однозначного утвердительного ответа, а затем как бы между прочим задает главный, решающий вопрос, рассчитывая, что оппонент по инерции также ответит утвердительно.

“Спасательный круг” – условие, включенное в контракт на случай непредвиденных обстоятельств, которое позволяет стороне расторгнуть соглашение.

Теория игр – количественный подход к разрешению конфликтов, основанный на нескольких допущениях:

- Личности игроков и их число известны всем участникам.
- Все игроки действуют рационально.
- Выгоды каждого игрока в каждом случае известны.
- Стратегия каждого игрока известна и неизменна.

Умение слушать – навык, отсутствующий у тех, кто плохо ведет переговоры.

Об авторе

Гэвин Кеннеди преподает в Эдинбургской школе бизнеса и является автором нескольких книг, в том числе “Договориться можно обо всем” и “Идеальные переговоры”.
