

## ГЛАВА 4

# Шаг второй: проведение переговоров

---

*В ходе переговоров*

Настал черед воплотить идеи на практике, превратить их в **действия**. Это уже не этап обдумывания, а этап достижения целей.

Проведение переговоров невозможно без трех ключевых компонентов.

1. Переговорная тактика.
2. Переговорные навыки.
3. Переговорное поведение.

Рассмотрим их по порядку.



## Переговорная тактика

Тактика — часть стратегии ведения переговоров. Так сказать, ряд маневров, которые следует провести в логической последовательности, чтобы добиться некоторых краткосрочных результатов. Именно тактику используют участники переговоров при «торговле». Тактика — это то, что происходит «здесь и сейчас».

Рассмотрим четыре общеизвестные переговорные тактики.

**1. Наступление.**

**2. Поддавки.**

**3. Тупик.**

**4. Вокруг да около.**

## Тактика 1

### *Наступление*

Эта тактика характеризуется определенными особенностями.

- Мы знаем, чего хотим.
- Мы спорим и давим на другую сторону, стараясь убедить ее в своей правоте.
- Мы берем в руки инициативу и не отступаем.
- Мы контролируем процесс переговоров.
- Мы неотступно наследаем.

Вы узнаете эту тактику по характерным признакам.

- Ваш оппонент берет инициативу в свои руки.
- Активно ищет варианты и решения.
- Объясняет свои идеи, демонстрирует доводы, доказывает правильность своего предложения, растолковывает, что он имеет в виду, взыскивает к вам, нападает...

Эта тактика (которая еще называется «тактикой наступления» или «сопротивления») может быть смягченной («ненавязчивой»), агрессивной («адской») или смешением мягкой и агрессивной («контрастный душ»).

## Тактика 2

### *Поддавки*

Тактика поддавков имеет ряд особенностей.

- Мы охотно выслушиваем другую сторону и хотим знать мнение оппонента.
- Мы решили избрать подход пассивный, а не активный.
- Если оппонент предлагает приемлемое решение, мы уступаем.
- Мы соглашаемся с его идеями или не соглашаемся, а иногда развиваем их. Если выгодно, ведем конструктивный диалог.
- Мы отдаем всю работу оппоненту.

Вы узнаете эту тактику по характерным признакам.

- Ваш оппонент играет пассивную роль.
- Все время просит дополнительную информацию.
- Расспрашивает о ваших соображениях.
- Если даже не соглашается, собственных предложений не высказывает.
- В основном слушает и задает вопросы.

Эта тактика может привести к конструктивному диалогу («я вам доверяю»), к трудным переговорам («я не доверяю вашим утверждениям») или же к комбинации этих двух вариантов.

## Тактика 3

### *Тупик*

Чтобы завести переговоры в тупик, достаточно проявить упрямство. Мы не хотим уступать. Мы стоим на том, с чего начали (во всяком случае некоторое время). Сопротивляемся любым попыткам что-либо изменить. Изображаем безвыходное положение.

Поступаем мы так в определенных случаях.

- Нам нужно еще раз обдумать какой-то вопрос.
- Мы хотим выиграть время.
- Мы хотим, чтобы другая сторона начала нервничать. Время играет нам на руку.
- Мы считаем, что сейчас самое время критически переосмыслить ситуацию, подумать о перспективах...

## Тактика 4

### *Вокруг да около*

При такой тактике мы проявляем необыкновенную активность, ведь мы решили избежать решения вопроса, ходить вокруг да около, не обсуждать необходимую тему (по крайней мере пока), а переключаться на что-то другое.

Мы поступаем так по разным причинам.

- Мы считаем, что в данный момент в наших интересах избегать решения.
- В глазах оппонента такая тактика поднимет важность вопроса.
- Сейчас не время.
- Вначале нужно прийти к соглашению по другому вопросу.

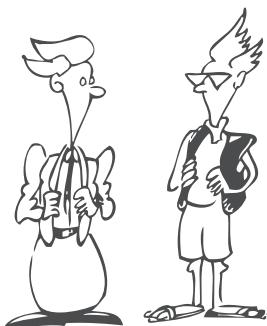
Можно привести в пример еще несколько известных переговорных тактик.

Знаете ли вы их? Когда-нибудь использовали?

Тактика	Преимущества	Недостатки
<b>1. Умышленное промедление</b>	Время играет нам на руку. Мы еще не готовы к решению	Есть риск под конец переговоров зайти в тупик
<b>2. «Солями» (разграничение, выдвижение своих требований по очереди)</b>	Не пугая другую сторону, мы можем добиться мелких уступок; в конце переговоров очень трудно сказать «нет»	Создается атмосфера недоверия
<b>3. Ультиматум, или запугивание («так или никак»)</b>	Натиск в решении вопроса	Переговоры могут просто прерваться
<b>4. Новое требование в последнюю минуту</b>	Можно взять другую сторону внезапностью	Можно подвергнуть риску и сами переговоры, и все, что уже было достигнуто
<b>5. Если... то...</b>	Никаких обязательств. Просто выдвижение гипотез. Проверка и поиск вариантов	Участники переговоров могут снова начать активно «торговаться»

Ниже приведены навыки, которые помогут вам эффективно вести переговоры. Они делятся на две группы.

1. Традиционные навыки для традиционных переговоров.
2. Нетрадиционные навыки для нетрадиционных переговоров.



## Вопрос

Вы предпочитаете традиционные или нетрадиционные приемы?

Вывод вы сможете сделать, ознакомившись с описанием **навыков**.

## Традиционные переговорные навыки\*

Определение	Преимущества	Недостатки
1. Использование <b>уточняющих вопросов</b> , на которые нельзя дать ответ «да» или «нет» (такие вопросы начинаются с «что», «кто», «когда», «почему»...)	Очень эффективно, если нужно получить у другой стороны информацию, прояснить ее позицию или направить обсуждение в нужное русло	Оппоненты могут воспринять это как угрозу (особенно вопросы, которые начинаются с «почему»)
2. <b>Перефразирование</b> или переформулирование (повторение) того, что сказал оппонент, своими словами («Если я вас правильно понял, вы сказали...»).	Такая тактика позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>– показать свою заинтересованность;</li> <li>– убедиться, что вы все правильно поняли;</li> <li>– выиграть время, чтобы подготовиться к ответу;</li> <li>– дать возможность оппоненту что-либо добавить</li> </ul>	Может замедлить переговоры и создать впечатление, что вы не принимаете в них активного участия. Оппонент может почувствовать разочарование
3. Техника <b>молчания</b> после вопроса или утверждения оппонента (если вы молчите, скорее всего, оппонент заговорит снова)	Этой тактикой чудесным образом пользуются переговорщики из стран Азии. Она вынуждает другую сторону предоставить вам больше информации («незапланированная откровенность»)	Такую тактику могут воспринять как оскорблением, а это вызовет негативную реакцию и тревогу
4. <b>Подведение итогов</b> время от времени, чтобы держать в голове все ключевые пункты, которые уже обсуждались во время переговоров	Может использоваться на промежуточных этапах для определения прогресса переговоров и развития предыдущих договоренностей	Иногда вынуждает вас возвращаться к вопросам, к которым вам возвращаться не хотелось бы
5. <b>Проявление чувств и эмоций</b> , чтобы создать атмосферу доверия	При этой тактике учитывается человеческий фактор, который нельзя недооценивать	При использовании такой тактики, часто трудно вовремя остановиться. (А переговоры — это не сеанс психотерапии.)

\* Во время переговоров потратите минуту на то, чтобы еще раз заглянуть в эту таблицу и напомнить себе приведенные в ней навыки, их преимущества и недостатки.

## Нетрадиционные переговорные навыки<sup>\*</sup>

Определение	Преимущества	Недостатки
1. Сознательное создание впечатления, что вы <b>неправильно понимаете</b> другую сторону, с помощью ошибочного перфразирования, неуместных вопросов и выводов	Другая сторона «вынуждена» прояснить свою позицию и предоставить дополнительную информацию	Это может привести к неопределенности и разочарованию
2. <b>Преувеличение</b> смысла слов оппонента. Используются такие слова, как «всегда», «никогда», «невозможно», «никто», «все», «крайне» и т. п.	Такая тактика необыкновенно удобна в том случае, если вы хотите вместо оппонента занять жесткую позицию, которую, по-вашему, готов занять он («Знаю, вы считаете, что это невозможно...»)	Тут нужен тонкий подход, иначе такая тактика может быть расценена как неприкрытое манипулирование и заведет в тупик
3. <b>Неожиданный шаг</b> . Вы говорите или делаете то, что идет вразрез с темой переговоров. Неожиданно вы переключаетесь на что-то совсем другое	Создается эффект неожиданности, которым можно воспользоваться в свою пользу... Оппонент пытается понять, к чему вы клоните... Он теряет логику переговоров	Опасно. Сработает один раз... а после вызовет отторжение и агрессию
4. Проявление <b>сарказма</b> . Вы насмехаетесь над оппонентом	Может вызвать эмоциональную реакцию: оппонент начнет защищаться («Вы этого хотите?»)	Оппонент может просто прекратить переговоры
5. <b>Перегрузка</b> оппонента огромным количеством вопросов или информации	Оппонент вынужден понять, взвесить все и решить, как ему использовать эту информацию. У него слабая позиция. Вы можете помочь ему или...	Успешность применения этого навыка зависит от способности оппонента впитывать информацию. Может вызвать недоверие

\* Во время переговоров потратьте минуту на то, чтобы освежить в памяти приведенные ниже навыки: используете ли вы их, и если да, то правильно ли.

## Поведение во время переговоров

Ниже приведены пять таблиц с характеристиками переговорного поведения по разным классификациям.

- Huthwaite Research Group.
- Касса и Деола.
- Ниренберга.
- Фишера и Юри.
- Бельнже.

Предлагаем вам протестировать себя по всем пяти таблицам, чтобы проверить и оценить собственное умение или неумение использовать описанное в них переговорное поведение.

Посмотрим, как вы справитесь...

## Исследования Huthwaite Research Group<sup>\*</sup>

### Во время переговоров вы способны:

	Да	Не всегда	Нет
1. По каждому вопросу обдумать большое число вариантов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Найти общие с оппонентом интересы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Сосредоточиться на долгосрочной перспективе, а не только на краткосрочной	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Рассматривать вопросы независимо друг от друга	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Избегать слов и выражений, которые могут вызвать раздражение у другой стороны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Вопросы

1. В чем вам следует быть осторожными?

---



---



---



---



---

2. Как можно улучшить ситуацию?

---



---



---



---



---

\* Huthwaite Research Group. The Behavior of Successful Negotiators. — Reston, Va, 1976.

## Перечень Касса–Деола<sup>\*</sup>

### Во время переговоров вы способны:

	Да	Не всегда	Нет
1. Помочь другой стороне развить собственные идеи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ненавязчиво закинуть идею	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Выразить поддержку идеи, предложенной другой стороной	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Если и проявить несогласие, то с конструктивным обоснованием	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Оценить преимущества собственных идей и идей оппонента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Вопросы

### 1. В чем ваша главная слабость?

.....

.....

.....

.....

### 2. Что вы собираетесь изменить?

.....

.....

.....

.....

\* Casse P., Deol S. P. S. Managing Intercultural Negotiation. — Washington : SIETAR, 1985.

## Критерии Ниренберга\*

### Во время переговоров вы способны:

	Да	Не всегда	Нет
1. Контролировать, какую информацию раскрываете, а какую получаете	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Заставлять других думать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Оставлять оппонента с ощущением, что он получил ответы на свои вопросы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Подытоживать соображения другой стороны и ставить точку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Вызвать у оппонента желание продолжать спрашивать и отвечать на вопросы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Вопросы

### 1. В чем вы сильны?

---



---



---



---



---

### 2. Как этим можно воспользоваться?

---



---



---



---



---

\* Nierenberg G. I. Creative Business Negotiation. — N. Y.: Hawthorne Books, 1971.

## Список Фишера и Юри<sup>\*</sup>

**Во время переговоров вы способны:**

	Да	Не всегда	Нет
1. Разделять разные проблемы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Концентрироваться на интересах, а не позициях участников переговоров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Предлагать взаимовыгодные варианты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Поощрять критику и советы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Избегать замкнутого круга взаимных нападок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Вопросы

1. В чем у вас возникают трудности?

---



---



---



---



---

2. Почему?

---



---



---



---



---

\* Fisher, R., Ury, W. Getting to Yes. — Penguin Books, 1984.

## Модель Бельнже\*

### Во время переговоров вы способны:

	Да	Не всегда	Нет
1. Анализировать факты с целью выяснения позиции оппонентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Выносить проблемы на всеобщее обсуждение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Переговорным путем сокращать пропасть между позициями оппонентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Четко обозначать сферы, в которых оппоненты согласны или не согласны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Идти на компромисс	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Вопросы

1. Каким переговорщиком вы хотели бы стать?

---



---



---



---



---

2. Как повысить эффективность действий?

---



---



---



---



---

\* Bellenger, L. Les techniques d'argumentation et de negociation. Paris: EME, 1978.

**Потратьте минуту на то,  
чтобы проверить свое мастерство**

<b>Переговоры</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабости</b>
	<i>Что мне удается</i>	<i>Что мне не удается</i>
	1. ....	1. ....
<b>1. Тактика</b>	2. ....	2. ....
	3. ....	3. ....
	1. ....	1. ....
<b>2. Навыки</b>	2. ....	2. ....
	3. ....	3. ....
	1. ....	1. ....
<b>3. Поведение</b>	2. ....	2. ....
	3. ....	3. ....

## Поработайте над улучшением собственного переговорного поведения

**Что не нужно делать    Что нужно изменить    Что нужно делать**

---

1. .... 1. .... 1. ....

2. .... 2. .... 2. ....

3. .... 3. .... 3. ....

1. .... 1. .... 1. ....

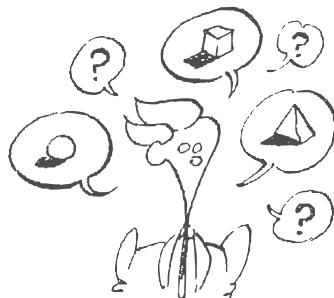
2. .... 2. .... 2. ....

3. .... 3. .... 3. ....

1. .... 1. .... 1. ....

2. .... 2. .... 2. ....

3. .... 3. .... 3. ....



## Проведение переговоров

### *Итоги*

1. Умелые переговорщики знают, как надавить, как отступить, как избежать и как ничего не делать. Они владеют целым рядом переговорных **тактик**.
2. Они способны использовать **традиционные переговорные навыки** (назовете все пять, приведенные в этой главе?) и **нетрадиционные** (какие?) в зависимости от ситуации.
3. Успешным переговорщикам присуще особенное поведение.
  - Они точно знают, чего хотят. «*По завершении переговоров я буду рад, если...*»
  - Если им не удается получить то, чего они хотят, они не начинают давить на оппонента, а **переключаются на другую тактику**. «*Попробуем что-нибудь другое*».
  - Они способны определить, что добились своего, но не завершают переговоры, пока не подведут итоги. «*Еще раз согласуем, о чем мы договорились*».