

Зміст

Передмова	9
1. Про невловимих кролів, або За якими критеріями оцінювати свої вміння?	12
2. Про цінність капусти, або Чому ви втратили свою егоцентричну наполегливість.....	20
3. Найгірше, що ви можете зробити для перемовника, або Як не укласти вдалу угоду.....	28
4. Чому скаржитись і вести переговори — не те саме, або Як не слід спілкуватися з персоналом готелю	38
5. Про дієвість підходу «Матінка Габбард», або Як змусити їх підлаштуватися під ваш бюджет.....	50
6. Коли договір не вартий паперу, на якому він не написаний, або Як перемовнику не шкодувати про ухвалені рішення	59
7. Найкорисніше запитання для перемовника, або Як не слід орендувати вантажівку	75
8. Передомовитися можна про все, або Нащо страждати мовчки	87
9. Як навчити вовків бігти за саними, або Міф про добровільні поступки.....	102
10. Шокуйте їх стартовою пропозицією, або Як використати здивування для укладення кращих угод.....	114
11. Перетворити качок на орлів, або Як не слід торгуватися.....	126
12. Закон Юкона, або Як бути більш наполегливим	138
13. Погані угоди в бізнесі, або Як їх помітити і триматись від них подалі	150
14. Найкорисніше слово для перемовника, або Як зробити так, щоб на ваші пропозиції зважали	162
15. Займайтеся своїми справами, або Як працювати з конфліктними перемовниками	173
16. Коли навіть боротьба богів даремна, або Чому сім пропозицій не гарантують згоду.....	184

17. Кому належить влада, або Як застосовувати важелі впливу	193
18. Якщо у вас немає довірителя — вигадайте його, або Як не мати авторитету в переговорах	206
19. Як привернути їхню увагу, або Відповідь на запитання «Що я з цього матиму?»	218
20. Довіряти чи перевіряти? Або як не дати себе ошукати	232
21. Стіни Єрихона, або Як перестати йти на поступки	244
22. Змінюйте не ціну, а пакет, або Як підготуватися до укладання кращих угод	258
23. Про російський фронт, або Як реагувати на погрози	273
24. Про те, як перемовники ускладнюють свою роботу, або Чому переговори стають важким завданням	289
25. Не все те золото, що блищить, або Як не піддаватись на залякування	301
Висновки. Вітання перемовникам в усіх країнах	314
Показчик термінів	328

Передмова

Перше видання книжки «Домовлятися завжди» походить з моїх семінарів «За столом переговорів» для старших торговельних представників у сфері універсальних ЕОМ 1980—1982 рр.

Утримувати увагу старших торговельних представників у комп'ютерному секторі було нелегко. Дехто з них уже отримував понад £100 000 на рік (один навіть заробляв більше ніж його лікар!) переважно з продажу дорогого обладнання та аксесуарів до універсальних ЕОМ великим приватним фірмам і організаціям у державному секторі.

Ці перші слухачі всі без винятку в навчанні були циніками на пів ставки — фраза «знову зайва трата часу» була найменш образливою з усіх, якими вони відповідали на мої привітання, коли я заходив у клас (більшість дякували мені більш приязно після уроку).

Того часу жінок у секторі продажу комп'ютерів найвищого класу було мало, але коли наприкінці 80-х вони почали з'являтися усе частіше, то були більш цілеспрямованими, ніж їхні колеги-чоловіки, і сприймали навчання як зброю в боротьбі з конкурентами серед чоловіків (а також інших жінок).

І от я, швидко навчаючись, спонукав людей у кімнаті висловлюватися, роздаючи кілька письмових запитань і довідуючись усно в довільному порядку, що вони робили б у конкретній ситуації або якою є їхня думка про певну «мудру пораду» щодо торговельних переговорів. Протягом однієї або двох годин важко було встигнути ще щось.

Слухачі постійно просили в мене копії запитань, і це наштовхнуло мене на роздуми. Чому б не вийти на ширший ринок, видавши ці запитання у вигляді книжки? 1981 року мій семінар «За столом переговорів» став основою для рукопису книжки

«Домовлятися завжди», який я надіслав Вів'єн Джеймс, сповненій ентузіазму редакторці видавництва «Сенчері Гатчінсонз». Коли 1982 року видавництво «Рендом Хаус» придбало відділ «Бізнес Букс», воно залишило в списку книжку «Домовитись можна про все» (дякую, пане Рендоме!), яка відтак була видана вдруге (1989), втретє (1997) і зараз вчетверте.

Але 1982 року не всі з ентузіазмом сприйняли книжку «Домовлятися завжди». Один рецензент у деякому діловому виданні зробив недоброзичливий прогноз, що через кілька місяців її продаватимуть за заниженими цінами, — на щастя, цього так і не трапилось! Видавництво «Рендом Хаус» викупило видання в м'якій обкладинці з вихідними даними Aggow, і відтоді книжка постійно зміцнювала свої позиції.

На превеликий жаль для рецензента, його журнал стали продавати за заниженими цінами ще до другого видання книжки «Домовлятися завжди», і я вдячний десяткам тисяч професійних перемовників, які придбали цю книжку, за те, що вони довели, що прогноз одного поганого рецензента був хибним.

Для цього, четвертого, видання я переглянув усе в трьох попередніх, а також додав новий обраний матеріал зі свого досвіду ведення переговорів з 1972 по 2007 рік для численних малих і великих клієнтів. Я також спростив зміст книжки, повернувшись до практичного стилю перших двох видань і попрощавшись з такими її героями, як «віслик, овечка, лисиця і сова», а також з кількома іншими улюбленими персонажами.

Як завжди, прошу вас звертатись до мене із запитаннями щодо змісту книжки «Домовлятися завжди» електронною поштою (gavin@negweb.com). Я намагатимусь відповісти протягом кількох днів, якщо не буду надто зайнятим укладанням угод.

За час свого існування книжка «Домовлятися завжди» допомогла залучити чимало клієнтів компанії «Негошіейт Лтд» (зараз нею керує Флоренс Кеннеді). Надзвичайно приємно, що ці запити часто надходять від читачів, яким їхні керівники дали копію книжки «Домовлятися завжди» багато років тому,

і тепер вони, будучи начальниками, хочуть ознайомити власну команду із цим підходом.

Визнання того, що моя робота над цією книжкою не була суто індивідуальною, є констатацією факту, а не вдаваною публічною скромністю. Клієнти надавали мені багато можливостей працювати над їхніми проблемами у веденні переговорів, які я (у ретельно прихованій формі) використовував.

Мої колеги в компанії «Неґошіейт» — а їх зараз значно більше ніж на початку, на підтвердження численних моїх думок, викладених тут, також надавали ідеї зі свого великого досвіду. Це, зокрема, ті з них, хто від часу падіння комунізму й донині працює в країнах, де навчають навичок ведення переговорів та консультування у своїх нових ринкових економіках.

Отже, складаю подяку Саймону Гарднеру, Роберту Гартнетту, Стіву Гіллу, Єну Тейту, Сорену Гілліґсое, Чарлзу Джеку, Трефору та Тіні Джоунзам, Джонатану Сімсу, Джеку Квінлану, Коліну та Джуді Роузам, Раді Йонеску, Джону Гортону, Вітеку Рихльовські, Рою Вебу та, звичайно, Флоренс Кеннеді.

Книжка «Домовлятися завжди» говорить «мовою угод», якою послуговуються професійні перемовники в усьому світі.

Доля автора була б дуже складною без терпіння й підтримки його сім'ї, і я тут не виняток. Незмінно присвячую книжку «Домовлятися завжди» — як і себе — Патріші.

Гевін Кеннеді
www.negotiate.co.uk
gavin@negweb.com

1. ПРО НЕВЛОВИМИХ КРОЛІВ, АБО ЗА ЯКИМИ КРИТЕРІЯМИ ОЦІНЮВАТИ СВОЇ ВМІННЯ?

Перший рядок рецепта тушкованого кроля — «Спершу зловіть кроля».

Немає сенсу робити інше, поки ми не виконали цього.

Лише ми, економісти, можемо припускати, що ми «його спіймали» (вибачте, це зі старого жарту про економістів). Схопити невловимого кроля — лише перший пункт у списку речей, які вам потрібно зробити, щоб приготувати вечерю.

Але передусім прошу вибачення у моїх друзів-вегетеріанців, яким думка про тушкованого кроля може видатись образливою, — запевняю вас, це лише зручна аналогія для вступу. Якщо хочете, перший рядок у рецепті морквяного супу — «Спершу назбирайте моркви». Це завдання виконати набагато легше, ніж ловити кролів, але це не настільки драматичний спосіб донести думку (перепрошую в усіх «морквяників»).

Отже, перш ніж почати заняття із вдосконалення переговорних навичок, ви повинні оцінити свої вміння. Мій досвід свідчить: достатньо тесту з одного речення для того, щоб відрізнити перемовників з хорошими намірами від тих, які готові подивитися правді в очі й почати щось змінювати.

Ви можете успішно пройти цей тест (мої вітання!), але не думайте, що випадковий (?) успіх звільняє вас від подальших дій, тому що це зовсім не так!

У тестах для самоконтролю, наведених у книжці «Домовлятися завжди», саме ваша інтуїтивна реакція, а не обдумана, виважена відповідь, відіграє більшу роль у навчальній програмі, адже, коли ви маєте справу з рішучим перемовником, інтуїтивна ре-

акція має більше спільного з діями під час переговорів, тому вона є промовистішою.

Коментувати футбольний матч значно легше, ніж брати в ньому участь — коментатор бачить, де перебувають інші гравці, але футболіст, який біжить до м'яча, бачить лише на кілька футів перед собою і може втратити нагоду віддати пас колезі, що стоїть на кращій позиції й опинився фактично перед порожніми воротами, але не має м'яча, щоб забити в них.

Не сумнівайтеся, що вплив будь-якого з цих уроків буде стійкішим, ніж намагання вдавати, що у вас є вільний час добре подумати, перш ніж висловити зважене судження. Ваше завдання не здивувати мене, а перевірити себе.

Отож, щоб не товкти воду в ступі, пройдіть тест зараз і швидко.

Тест для самоконтролю № 1

Прочитайте нижченаведене речення й одразу дайте відповідь, чи вважаєте ви його правильним.

I. У переговорах з конфліктним опонентом краще піти на незначні поступки, щоб досягти домовленості.

А) Правильно.

Б) Неправильно.

Протягом багатьох років, мабуть, 30 000 перемовників із не-схожою біографією, у різних країнах, носії відмінних культур і мов, з різним ступенем готовності навчатись, які відвідували наш майстер-клас, відповідали на це запитання. Переважна більшість з них, 96 %, дали однакову відповідь.

Ця майже одноголосність поширюється навіть на тих, хто відвідував програми інших викладачів із розвитку переговорних навичок, одна чи дві з яких відомі своєю високою вартістю. У контексті поданого тесту це наводить на думку, що вони