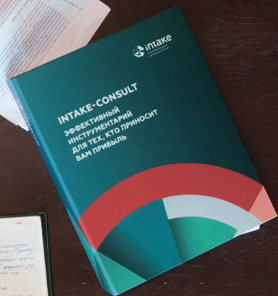
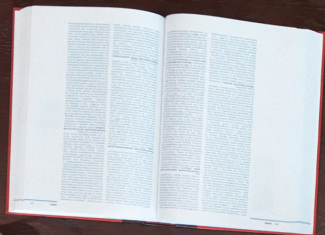


ОЛЕГ БУСЫГИН

КОМПАС

КНИГА О ПЕРЕГОВОРАХ,
А НЕ О РАЗГОВОРАХ

переговорщика



Практические
методы развития
результативности
переговоров
в B2B



Олег Бусыгин
Компас переговорщика.
Книга о переговорах,
а не о разговорах

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38564466

*Компас переговорщика. Книга о переговорах, а не о разговорах / Олег Бусыгин: Текст предоставлен правообладателем; Москва ; 2018
ISBN 978-5-00122-543-0*

Аннотация

Многолетний практический опыт, сотни тренингов в России, СНГ, Восточной Европе, бесчисленное количество откровений клиентов о том, почему не удавалось договориться, почему не продается продукт или услуга, – все это невероятное везение, обогатившее меня. Это дар невероятной силы и значимости, но, когда я только начинал, понимание этого было мне недоступно, я был слишком поверхностным, чтобы увидеть и признать это. В книге вы ознакомитесь не только с результатами накопленного практического опыта, но и станете свидетелями внутреннего диалога о способах получения устойчивого результата и долгосрочной эффективности продаж.

Содержание

Основные идеи и тезисы	4
Приветственное слово автора	10
Вступление	11
Глава 1	16
Глава 1 / Часть 1	17
Особенности переговорного процесса	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Олег Бусыгин

Компас переговорщика.

**Книга о переговорах, а не
о разговорах Издательство
«Перо» Москва 2018**

Основные идеи и тезисы

1. Результативные переговоры предполагают не только выгоду здесь и сейчас, но и открывают перспективные возможности в виде повышения уровня доверия, осознания партнерами общих интересов, которые могут стать началом следующего витка сотрудничества, расширения сети контактов...

2. Определяющими элементами переговорного процесса являются стратегия и тактика, что подчеркивает важность планирования процесса, его предварительного осмысления и подготовки.

3. Наиболее сложным предметом переговоров в секторе B2B выступают услуги, сложнее которого могут быть только услуги интеллектуальные.

4. Сегодня у начинающего переговорщика большой выбор

методов и инструментов, которые позволяют улучшать продажи через эффективные переговоры.

5. В B2B секторе переговоры не ограничиваются продажами, но продажи ВСЕГДА, по своей сути, переговоры.

6. В переговорах вы единственный в консультационной комнате адвокат, представитель, эксперт, технический специалист, владеющий полной картиной по предмету переговоров. Исход определяется объемом проделанной вами предварительной работы, направлением и качеством прилагаемых усилий в процессе переговоров...

7. Наше глубокое убеждение, вынесенное из множества переговорных баталий, – грамотный переговорщик, прежде всего, умеет задавать глубокие грамотные вопросы.

8. Очень большая ошибка – начинать переговоры с закрытых вопросов. Это рискованно, т. к. они не дают собеседнику никаких шансов выразить свои потребности.

9. Если переговоры идут не в соответствии с выбранной вами стратегией, значит вы потратили недостаточно сил и времени на ее подготовку.

10. Самым эффективным способом работы в B2B сегменте является непосредственное общение с заказчиком, которое требует от переговорщика усиленной подготовки, высокой включенности и предполагает существенные затраты времени.

11. Хороший менеджер по продажам в B2B сегменте может качественно отработать не более 40 клиентов в год.

12. В B2B сегментация клиентов, как правило, проводится по обороту компании в прошедшем периоде. При этом не учитывается потенциал компании в текущем и последующем периодах. Увы, такой подход не даёт шансов хоть сколько-нибудь продвинуться и увеличить процент реализации потенциала клиента.

13. Пока мы не изучим потенциал клиента, мы буквально будем жить в прошлом и топтаться на месте...

14. У значительной части менеджеров в B2B сегменте есть проблема – они общаются только с комфортными клиентами, с которыми налажен контакт.

15. На самом деле осуществлять прогнозы в B2B сегменте вполне возможно, т. к. это тот формат бизнеса, где изменения происходят медленно и все достаточно инертно.

16. Поехал к клиенту – оказалось, что нужный человек уже в компании не работает. Сделал уникальное торговое предложение, оказалось – что совсем не уникальное. По сути, это проявление отсутствия работы с рисками, которое легко скорректировать с помощью простейших методов.

17. В сегменте B2B ничего не делается быстро, без предварительной подготовки. Можно отрабатывать клиента 2 года, прежде чем он согласится с вами встретиться, – это нормальная ситуация.

18. Необходимо быть готовым к разным вариантам развития событий, поэтому желательно предусмотреть три сценария – лучший, приемлемый и худший итог переговоров.

19. В любой организации есть официальное ЛПР – лицо, принимающее решение, а есть ЛДПР – лицо, действительно принимающее решение.

20. Почему зачастую не удается завершить сделку с тем или иным клиентом? На самом деле, ответ очевиден – не понимая расстановку сил в организации, менеджеры очень часто взаимодействуют с теми лицами в компании, с которыми установлен комфортный бесконфликтный контакт.

21. Не надо ходить туда, где вас ждут и где распахнуты все двери, надо открывать запертые двери.

22. Ошибка многих переговорщиков заключается в том, что сразу делается попытка начать с компромисса или сотрудничества, что может быть не совсем оправдано. Выбор стилистики переговоров целиком и полностью зависит от переговорной ситуации и ее развития.

23. Есть модель, подходящая или неподходящая ситуации и конкретному клиенту. И в некоторых случаях В2В взаимодействие целесообразно начать с ухода или тайм-аута.

24. Нельзя пренебрегать малейшими деталями, и если переговоры проходят на вашей территории, все мелочи должны быть под контролем – освещение, рассадка, кофе-пауза, пакет материалов с дополнительной информацией по предложению и т. д.

25. На этапе завершения переговоров основной задачей является стимулирование клиента к окончательному принятию решения.

26. В процессе многоступенчатых переговоров мы проходим несколько циклов. Эта ситуация особенно характерна для сектора B2B, где взаимодействие очень редко ограничивается одной встречей, и у продавца с заказчиком происходит несколько таких итераций.

27. Эффективные переговоры являются результатом длительной и планомерной подготовки.

28. Модель SPIN используется для клиентов, которые находятся в потребностных зонах комфорта и безопасности. С клиентами, ориентированными на достижение и престиж, более эффективно использовать технику DARA.

29. Основная ошибка многих менеджеров, кто выступает с презентациями предложений, заключается в отсутствии мотивационного блока. Нет «зацепок», клиент остаётся незаинтересованным.

30. Высшая степень мастерства переговорщика – это умение избежать возражений, т. е. провести работу с заказчиком на предшествующих этапах так, чтобы возражениям просто не осталось места.

31. Проекция в прошлое – хороший метод, который работает, когда мы знаем прошлое клиента, его решения по важным для нас вопросам и их последствия.

32. Работа с возражениями укладывается в четыре шага: выслушай – согласись в мелочах – уточни – отработай.

33. В процессе переговоров оппоненты могут прибегать к различного рода хитростям и уловкам, позволяющим им

извлечь из ситуации максимальную выгоду.

34. Если мы не хотим манипулировать, а хотим оптимизировать ситуацию переговоров, тогда нам нужно научиться вытягивать собеседника во взрослую позицию.

35. Эффективность переговоров всецело зависит от компетентности переговорщика.

36. Эффективные переговоры – хорошо подготовленные переговоры.

37. Понимание потребностей клиента – ключ к успеху в продажах.

38. Эффективные переговоры основаны на оптимальной для сложившейся ситуации комбинации переговорных стилей.

39. Эффективная стратегия включает в себя разные сценарии развития процесса, основанные на сдвигах границ уступок.

40. Презентация предложения – это не реклама услуг или продукции поставщика, а результат глубокой аналитической работы на подготовительном этапе.

41. Переговорные стратегии оппонента могут включать в себя тактические приемы манипуляции и давления, нацеленные на воздействие через самих агентов переговоров или через существенные условия контракта – цену и время.

42. В секторе B2B не бывает «отработанных» контактов. Вчерашний клиент = клиент завтрашний.

Приветственное слово автора

Многолетний практический опыт, сотни тренингов в России, СНГ, Восточной Европе, бесчисленное количество откровений клиентов о том, почему не удавалось договориться, почему не продается продукт или услуга, – все это невероятное везение, обогатившее меня. Это дар невероятной силы и значимости, но, когда я только начинал, понимание этого было мне недоступно, я был слишком поверхностным, чтобы увидеть и признать это. В книге вы ознакомитесь не только с результатами накопленного практического опыта, но и станете свидетелями внутреннего диалога о способах получения устойчивого результата и долгосрочной эффективности продаж.

Вступление

Философия современного бизнеса – это философия переговорного процесса. Идея, лежащая в основе этого подхода, крайне проста и утилитарна: конкурентное преимущество любой компании – это слагаемое качественных входных ресурсов, используемых инструментов и технологий, профессионализма команды управленцев, производителей и продавцов.

В современных условиях ни одна компания, работающая в B2B сегменте, не может самостоятельно обеспечить ценностное предложение клиенту, не привлекая своих партнеров – поставщиков, консультантов, аутсорсеров и т. д., каждый из которых в сотрудничестве с ними имеет свой интерес и свои цели.

Таким образом, появляется конфликт интересов, разрешить который возможно только за столом переговоров.

Так о чем эта книга? О том, как находить партнеров по бизнесу и максимально полно использовать их потенциал для усиления собственного конкурентного преимущества. О том, как максимизировать финансовые выгоды при работе с клиентами. О том, как получать удовольствие от выгодно проведенной сделки или открывающихся перспектив долго-

срочного сотрудничества.

При этом каждая ситуация возможного партнерства абсолютно уникальна и определяется огромным количеством факторов: особенностями внешней экономической ситуации, спецификой организации бизнеса, имеющимся опытом сотрудничества с другими компаниями, в конце концов, психологическим типом руководителей, принимающих управленческие решения. Все это не позволяет свести переговорный процесс к алгоритмам и шаблонам и написать типовую инструкцию успешного переговорщика. Вместе с тем, полностью убрать инструментальный компонент из переговорного процесса также невозможно. Даже произведение искусства является результатом не только способностей и вдохновения, но и ремесла – знаний, умений и навыков мастера. Да, каждая ситуация переговоров уникальна, но универсальные эффективные инструменты взаимодействия в переговорном процессе и профессионализм переговорщика – это умение адаптировать свое поведение и использовать оптимальные методы и инструменты переговоров в каждом конкретном случае.

Основной ценностью книги является ее инструментальный характер. Более десяти лет опыта переговоров в разных ролях и с разной эффективностью позволили создать авторские методики и инструменты, вокруг которых и сфокусировано содержание книги.

Итак, наш опыт показывает, что каждый этап переговоров

проходит более эффективно, если он обеспечен соответствующим набором инструментов.

В первой главе определены общие идеи, приводятся ключевые понятия, а также некоторые наши размышления о том, в чем измеряется эффективность переговоров и какой он, успешный переговорщик. В этой части важными представляются два инструмента, оба посвящены эффективности переговоров – это «Многофакторный анализ эффективности продаж» (МАП) и «Чек-лист оценки компетенций переговорщика». Таким образом, книга построена от обратного – сначала нужно разобраться, каким мы видим для себя эффективный переговорный процесс, а потом начинаем выстраивать работу по достижению этих целей в стратегическом и тактическом плане.

Отдельный раздел посвящен стратегическому планированию переговоров, где описаны приемы и методы сбора информации о клиенте, сегментация целевых клиентов, инструменты целеполагания и выбора стратегии переговоров. Обращаем внимание читателя на такие стратегические инструменты подготовки к переговорам, как «Сегментация клиентов с использованием ABC-анализа» в авторской редакции, «Бизнес-аудит целевых клиентов с постановкой SMART-целей», а также метод «Оценка рисков». Собственно, стратегическое планирование переговоров рекомендуется проводить с использованием «Модели стратегического планирования (платформы переговоров)» и «Мат-

рицы стратегического планирования». Повысить эффективность работы с групповым клиентом может метод «Трех Р», позволяющий определить стратегию работы с закупочным комитетом.

Стратегическая подготовка к переговорам имеет, прежде всего, аналитический характер и позволяет нам заранее познакомиться с будущим партнером, узнать его ожидания и целевые установки, а также скорректировать свои цели в отношении будущего сотрудничества.

Собственно, переговорный процесс с его тактическими приемами, уловками и манипуляциями – это предмет рассуждений в третьей главе. Здесь мы постарались изложить свой авторский взгляд на формирование предложения для клиента, выбор аргументации сотрудничества, в том числе при работе с сопротивлением клиента, особенности взаимодействия в условиях давления и манипуляции. Особенной ценностью этого раздела, на наш взгляд, выступают следующие инструменты: «Использование модели SPIN при выборе аргументов», «Использование модели DARA при выборе аргументов», «Алгоритм выбора аргументов», «Убеждающая презентация» и «Алгоритм работы с возражениями», основанные на четком понимании потребностей клиента. Практический опыт показывает, что использование модели убеждающей презентации позволяет существенно снизить сопротивление клиента, а также, формируя установку на сотрудничество, уменьшает риски использования манипулятивных

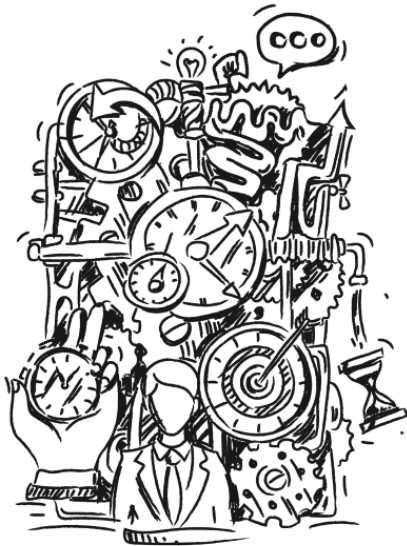
техник.

Также в каждом разделе есть выделенные шрифтом вставки – это практические примеры, раскрывающие особенности применения того или иного инструмента. А для тех, кто нацелен не только на освоение чужого опыта, но и на приобретение собственного, приведены практические задачи, позволяющие развивать профессиональные компетенции переговорщика.

Итак, предлагаем начать...

Глава 1

Индивидуальная эффективность переговорщика как ключевой фактор успешности продаж



Глава 1 / Часть 1

Язык переговорного процесса: неоригинальный раздел про термины и понятия



Довольно тривиально начинать книгу о переговорах с базовых теоретических основ и ключевых понятий. Предлагаем провести маленький тест. Что, по вашему мнению, значит фраза «очень умный»? Варианты ответа: а) человек, обладающий высокими способностями к мыслительной деятельности; б) человек, который много умничает и дает повод к сарказму в свой адрес; в) человек, который высказывает собственное мнение и дает повод к угрозам в свой адрес. Вполне возможно, у вас есть собственный вариант ответа. Глагол «завязывать» в Современном словаре синонимов имеет два значения: 1) прекращать; 2) начинать.

Такого рода примеры заставляют тратить время на вопро-

сы, которые, при всей своей очевидности, имеют ключевое значение в переговорах – необходимость выработки общего языка. Это позволит нам вкладывать единый смысл в базовые понятия, которые мы будем использовать далее, и избежать ошибок вследствие неоднозначного понимания текста. Выражаем готовность к обсуждениям, дискуссиям, но на основе единства взглядов на саму суть переговорного процесса и его цели, общую последовательность этапов процесса, инструментов, методов и приемов, используемых для достижения результата. С этого, пожалуй, и начнем.

От того, какой смысл мы вкладываем в понятие «результат переговоров», зависит постановка цели, выбор стратегии и тактики, а также процедур и инструментов переговорного процесса. Именно образ желаемого результата мотивирует на подвиги персонал, оправдывает затраты и вложения, заставляет переговорщика искать разные приемы взаимодействия с партнером.

Под **результатом переговоров** мы понимаем степень реализации в заданных условиях интересов партнеров как следствие их действия или бездействия. В этой трактовке мы подчеркиваем активную позицию участников, а не принятие исходных условий, в том числе навязанных противоположной стороной. Пассивная позиция – это тоже определенный способ действия, который при сознательном использовании может принести определенную результативность (см. главу 2).

В свою очередь, **результативные переговоры** – это процесс, завершившийся максимальной степенью реализации интересов партнеров, которая возможна в конкретных условиях переговорного процесса. В актуальных источниках есть точка зрения, согласно которой единственным измеримым результатом переговоров рассматривается определенный документ – договор, соглашение, протокол о намерениях и т. д. Узко мыслим, господа.

Результативные переговоры предполагают не только выгоду здесь и сейчас, но и открывают перспективные возможности в виде повышения уровня доверия; осознания партнерами общих интересов, которые могут стать началом следующего витка сотрудничества; расширение сети контактов...

Важно уметь видеть этот результат, вне зависимости от того, каков итог конкретного переговорного процесса (или его этапа).

Как это работает? Пример практика «Про отсроченную выгоду». Несколько лет назад в мою компанию обратился директор не очень крупного, но очень стабильного бизнеса с запросом. Компании грозил серьезный внешний аудит от собственника, который требовал срочных мер в отношении некоторых производственных и коммерческих проблем. Понимая, что заказчику нельзя терять время, я сразу обозначил, что проблемы очень специфические и не

входят в сферу профессиональных интересов моей команды, но переориентировал его на другую консалтинговую компанию, имеющую опыт подобных проектов. Так получилось, что в процессе обсуждения его проблемы «набросал» ему парочку предложений, как вести себя в общении с собственником и другими проверяющими, и задал ему вопросы, которые навели на конструктивные размышления. Несостоявшийся заказчик ушел удовлетворенный, так сказать, неожиданно для себя прокоученный. У меня, казалось бы, сплошные затраты – времени, интеллектуальных ресурсов, недополученная прибыль. Какая уж тут реализация моих интересов, возвращаясь к теме беседы. Если бы не одно большое и очень приятное «но...». Через несколько месяцев заказчик вернулся с очень солидным контрактом на обучение.

Еще один дискуссионный вопрос – какое понятие использовать для определения участников переговоров. Кто мы в отношении друг друга? Оппоненты? Конкуренты? Стороны? Игроки? Каждое понятие несет в себе свое, отличное от других значение, подчеркивая отдельные аспекты взаимоотношений, которые возникают внутри переговорного процесса. Это может быть противостояние, борьба, нацеленность на выигрыш, или сотрудничество, содействие, партнерство. Отношение к собеседнику и установка в переговорах во многом определяется тем, как мы обозначаем другую сторону процесса. Будут оппоненты – готовимся к бою, будут партнеры – настраиваемся на взаимопользу и сотрудничество. В

этом отношении «как корабль назовете, так он и поплывет», поэтому стороны в переговорном процессе мы предпочитаем обозначать как партнеров, априори имеющих общие цели и интересы. Важно отметить, что называть коммуникацию переговорным процессом можно только в том случае, если участники не имеют связей прямого подчинения между собой, при более или менее равном статусе и полномочиях в принятии управленческих решений. В ходе процесса они имеют равное право высказывать свои пожелания и опасения, настаивать на учете своих интересов, контролировать соблюдение достигнутых договоренностей или прервать процесс, если интересы игнорируются.

Как это работает? Рассуждения практика «Про розжки, да ножки». Переговорщики, принимающие участие в процессе, должны быть примерно одинакового статуса по должности, т. е. по имеющейся у них возможности принимать управленческие решения. В ином случае либо переговоры срываются из-за необходимости привлечь ключевую фигуру, либо одна из сторон идет на уступки в пользу другой. Конечно, иногда пищевая цепочка по каким-то причинам дает сбой (например, дружба Тимура и Амура в Приморском сафари-парке, к слову, дружба недолговечная). Но, в подавляющем большинстве случаев, если есть сила, власть, статус, оппонент воспользуется этой привилегией и скушает вас, используя вместо салфетки ваше «вкусное» предложение.

Центральным понятием, которое делает коммуникацию именно переговорным процессом, является понятие интерес. Под **интересом** мы понимаем:

- реальную потребность в определенных товарах, материалах, услугах, которые может предоставить партнер;
- некоторый круг позиций и предложений по интересующему обе стороны вопросу, например, достижение договоренности о совместной разработке продукта, или вопросы, касающиеся интеллектуальной собственности.

Имеющиеся разрывы в интересах участников переговоров являются причиной возникновения самого переговорного процесса. Интересы обеих сторон задают направленность диалогу и являются основной его темой. И, как было сказано выше, именно интерес (точнее его удовлетворение или неудовлетворение) является мерой эффективности переговоров.

Как это работает? Пример практика «Про взаимность». Поставщик недорогих импортных смазочных материалов (2X) приходит к крупному производителю, у которого ну очень много станков, которые нужно периодически обрабатывать специальными смазочными составами. Оборудование старое, масла требуется много, по традиции, покупают самое дешевое (X). Наш герой клиенту вроде как не нужен: что он может получить, кроме более высоких финансовых затрат?! Его интерес неочевиден. Клиент воспринимает свою выгоду только в контексте момен-

та «здесь и сейчас». И вот вступает в дело предварительная подготовка: расчет технико-экономического обоснования предложения, которое во временной перспективе позволит акцентировать интерес клиента. В нем черным по белому будет написано: увеличение интервала замены при использовании импортного масла приведет к экономии финансовых средств. Если масло конкурента приходилось заливать каждый месяц, а наше – один раз в полгода, путем элементарных математических вычислений подтверждается для клиента тезис о долгосрочной выгоде: $6X$ в три раза больше, чем $2X$. При новой схеме клиент будет тратить в 3 раза меньше денег, чем при сотрудничестве с прежним поставщиком. При такой расстановке приоритетов у клиента точно появляется повод задуматься над этим предложением.

Переговорный процесс по своей сути – это некий алгоритм:

1. определения потребностей и интересов партнеров;
2. процедур по согласованию интересов партнеров;
3. формального закрепления взаимных обязательств в отношении удовлетворения интересов друг друга.

В нашем видении переговоров интересам отводится ключевая роль, поэтому в отдельных разделах книги описаны практические инструменты, позволяющие повысить эффективность переговоров через усиление внимания к интересам партнеров на всех этапах этого процесса.

В литературе, касающейся переговорного процесса, наиболее неоднозначными и переплетенными понятиями являются понятия стратегии, стиля и тактики переговоров. Предлагаем договориться, как мы эти понятия будем разделять в дальнейшем изложении.

Стратегия – это общий план по достижению поставленных целей в переговорах и определение последовательности действий, которые приведут к достижению этих целей. В отношении термина «стратегия» необходимо обратить внимание, что это не только формулировка желаемого результата и направление реализации цели. Понятие стратегии также включает в себя выбираемый партнерами стиль взаимодействия и наличие или отсутствие установки на суммарную выгоду участников. Умение правильно выбрать стратегию, связать ее с тактикой и методами переговорного процесса – это ключевые компетенции переговорщика, что требует специального обращения к теме (см. главу 2).

Тактика переговоров – это набор конкретных приемов и методов, которые планирует использовать переговорщик для достижения целей переговоров в рамках выбранной стратегии. Арсенал инструментов профессионального коммуникатора достаточно обширен. Выбор отдельных методов определяется ключевой целью взаимодействия, возможностями самого переговорщика, а также теми особыми условиями, которые формируются в ходе переговоров. Таким образом, тактика является производной от этих трех составля-

ющих, вместе с тем является гибким образованием, изменение которого может потребовать и перестройки общей стратегии (рисунок 1).

Метод переговоров – это совокупность приемов, имеющих общую оперативную цель и алгоритм выполнения, соблюдение которого при равных условиях дает запланированный результат (расположение к себе собеседника, давление на оппонента, Гарвардский метод (метод принципиальных переговоров), метод позиционного торга и т. д.). Также методы могут дифференцироваться в зависимости от этапа переговорного процесса: методы планирования переговоров, методы уточнения потребности клиентов, методы проведения эффективной презентации. Понятие «**техника переговоров**» имеет примерно сходный смысл с акцентированием практической схемы реализации метода (например, техника активного слушания, техника «салями» и т. д.).

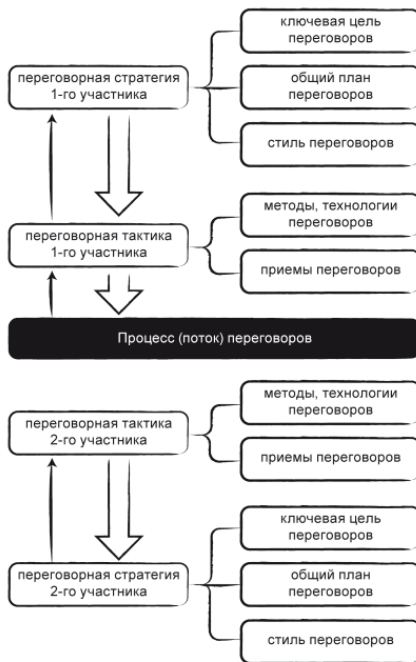


Рисунок 1 – Ключевые понятия переговорного процесса

Прием в переговорах представляет собой относительно законченный элемент метода, способ действий, используемый в четко обозначенных условиях, содержащий конкретные указания к использованию (приемы переключения внимания, приемы саморегуляции в ситуациях психологического давления, приемы жесткой критики, манипулятивные приемы ведения переговоров и т. д.). Очень много приемов

описывает Гэвин Кеннеди в своей книге «Договориться можно обо всем».¹

Основная идея, которую мы хотим донести через схему:

определяющими элементами переговорного процесса являются стратегия и тактика, что подчеркивает важность планирования процесса, его предварительного осмысления и подготовки.

Вместе с тем, не может быть незыблемых идей и неподвижных ориентиров. Сам ход процесса может вносить коррективы, требующие импровизации и быстрой смены установок.

Как это работает? Пример практика «Про экспромт». Маленькая, но очень амбициозная компания по производству изделий из металла мечтала стать поставщиком печей у крупной сети магазинов. В ассортименте магазина была представлена только брендированная продукция, и мелких производителей они допускали до партнерства крайне неохотно. Но... попытка не пытка, генеральный директор изучил условия, составил предложение и поехал на переговоры. И попал на команду переговорщиков, отработывающих стратегию жестких переговоров: поставщик про свое предложение, а другая сторона – про то, что компания мелкая. Поставщик по своему плану про цены, а другая сторона – про то, что продукция некачественная. И все в жесткой манере, с использованием всяких неллицепри-

¹ Кэннеди Г. Договориться можно обо всем: как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Паблишер, 2017. 409 с.

ятных выражений. План поставщику надо было отложить и реагировать на поведение клиента по другому сценарию, но к такому развитию событий директор был не готов и контракт так и не состоялся.

Далее прокомментируем понятие переговорного процесса.

Переговорный процесс – это определенным образом структурированное взаимодействие, в основе которого лежит конфликт интересов между двумя и более сторонами, с целью достижения согласованного и устраивающего всех участников переговоров решения.

Уточняя понятие переговорного процесса, с учетом приведенной выше информации, остановимся на некоторых отличительных особенностях этого вида взаимодействия.

Особенности переговорного процесса

1. Переговоры – это конфликт. В классической трактовке конфликт представляет собой столкновение сторон в условиях ограниченных ресурсов. Причина, определяющая начало любого переговорного процесса, – это конфликт интересов, связанный с желанием всех задействованных сторон получить доступ к большим финансовым, информационным, управленческим, материальным и другим видам ресурсов. Понимая объективно конфликтный характер переговоров, необходимо осознавать и учиться управлять важней-

шей составляющей любого конфликта – конфликтным взаимодействием в ситуации эмоционального стресса.

Второе важнейшее условие возникновения переговорной ситуации связано с потенциальной заинтересованностью сторон друг в друге. Т. е. компании – участники переговоров – понимают, что у другой стороны есть какие-то потенциалы, которые могут быть полезны. Именно наличие взаимной заинтересованности обращает нас к иному пониманию конфликта – как ситуации потенциального развития. В конфликте у сторон есть возможность озвучить свои потребности, предъявить требования и услышать обратную связь, что создает основу для возникновения договорных отношений.

Как это работает? Пример практика «Про ссоры, дразги и важность выяснения отношений». Профильный ВУЗ работал над крупным контрактом по внешнему аудиту эффективности деятельности одной областной администрации. Администрации проверку навязали и высокой заинтересованности ни служащие, ни руководство не проявляли: документацию предоставляли очень неохотно, на вопросы отвечали скупо. По этой и еще ряду причин проект сильно затянулся. При этом аудиторы были настроены вполне дружелюбно. И вместо того, чтобы сесть за стол переговоров, выяснить все обстоятельства и недопонимания, администрация эмоционально пожаловалась на аудитора и потребовала сменить компанию-исполнителя. Истерика закончилась, заказ был передан другому ВУЗу. По

результатам проверки несколько глав министерств было снято, 2 департамента реорганизовано.

2. Переговоры – это процедуры. В процессе организации и проведения переговоров существует формальная или процедурная сторона, предполагающая необходимость соблюдения стандартов и определенных правил взаимодействия. В крупных компаниях эти процедуры могут быть закреплены в соответствующих документах: регламентах, инструкциях, кодексах, с формальной стороны определяющих такие вопросы, как встреча участников, их рассадка, этикет общения, завершение процесса. Также в переговорном процессе есть ряд юридических процедур (наиболее типичный пример – заключение контракта), соблюдение которых обусловлено нормами Гражданского кодекса РФ и иными нормативными правовыми актами в сфере гражданского права.

3. Переговоры – это сделка. В этом понимании сутью переговоров является торг, а сам процесс рассматривается как ритуал, нацеленный на заключение сделки, наиболее выгодной для одной из сторон-участников. Такое понимание переговоров очень близко к игровой концепции, основанной на правилах, игровых моделях, оценке рисков и общей атмосфере соревновательности. Как практикам, такой подход нам симпатизирует по двум причинам: восприятие переговоров как игры снижает градус накала эмоций и позволяет сосредоточиться на процессе и эмоциях внутри потока, а не заикливаться на исходе переговоров. Кроме того, игра – это

всегда наличие нескольких сценариев и возможность совершать ходы в ответ на действия другой стороны, что придает гибкость и ту самую импровизацию процессу, которая на самом деле является заранее продуманной адаптивной стратегией реагирования.

Как это работает? Размышления практика «Про песочницу – главную переговорную площадку». Я уверен, что лучшие в мире переговорщики – это дети в возрасте примерно до 5–7 лет, пока во всяких учебных заведениях их не начинают учить плохому. Подсмотрите игру детей в песочнице, как ребенок от противостояния со всеми в позиции «это мое» переходит к пониманию «играем вместе». Лучший пример научения, причем научения естественного, связанного с ходом процесса: как стратегия соперничества преобразуется в стратегию сотрудничества. Первая жизненная мудрость, которую выносит из песочницы ребенок: **если я один – у меня одна игрушка, если нас много – у меня много игрушек.** А какие приемы воздействия используют дети в своем стремлении получить желаемое! Здесь и эмоциональное давление, и угрозы, и обещания, и применение логических аргументов, и ведь всё в тему, всё под ситуацию! Понаблюдайте за виртуозным следованием за особенностями второй стороны: с бабушкой одна стратегия, с папой – другая, а «с мамой после работы ни одна не прокатит, поэтому подожду позже». Мораль: ваш внутренний ребенок может оказывать неоценимую помощь в переговорном процессе, не стоит

сразу затыкать ему рот и ставить в угол.

4. Переговоры – это процесс. Как любой процесс, переговоры имеют входы и выходы, преобразуемые ресурсы, участников и определенную последовательность действий. В книге в качестве синонима слова «процесс» мы используем понятие «переговорный поток», имея в виду:

- совокупность действий обеих сторон в процессе;
- атмосферу процесса;
- факторы внешней среды, имеющие влияние на результат процесса, не зависящие от его участников.

Коллеги, занимающиеся теоретическим осмыслением своей практики переговоров, предлагают несколько разный перечень этапов переговоров. Например, Бороздина Г.В.: подготовка к переговорам, непосредственное ведение переговоров, анализ результатов, выполнение договоренностей. Милич П.: взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций участников; обсуждение точек зрения, выдвижение аргументов, подтверждающих данные убеждения; согласование позиций и выработка договоренностей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.