

Денис Нежданов

Эксперты рекомендуют

ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЙ



5 ШАГОВ К УБЕЖДЕНИЮ

Денис Викторович Нежданов

Переговоры без поражений.

5 шагов к убеждению

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4234455

Денис Нежданов. Переговоры без поражений. 5 шагов к убеждению:

Питер; Санкт-Петербург; 2012

ISBN 978-5-459-01112-8

Аннотация

В книге рассматривается комплексная технология ведения переговоров по авторскому методу одного из лучших российских бизнес-тренеров Дениса Нежданова. Представлено пошаговое достижение результата в любых переговорах, с которыми человек сталкивается на всех этапах жизненного пути, когда необходимо грамотно и профессионально отстаивать свои интересы, интересы своей компании или проекта. Многочисленные примеры из политики, бизнеса и жизни, а также практические занятия, разработанные автором, помогут вам легко достичь своей цели. Вы узнаете об уловках в переговорах, о секретах расположения к себе собеседника, научитесь противостоять влиянию оппонента.

Содержание

Введение	12
Часть первая. Искусство переговоров	24
1. Цели в переговорах: с чего начать подготовку	24
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Денис Викторович
Нежданов
Переговоры без
поражений. 5 шагов
к убеждению**

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.



Хотите стать мастером влияния? Хотите переосмыслить уже имеющийся опыт? Ищете

нетривиальные подходы? Эта книга для вас! Актуально. Ярко. Технологично. По существу. Доступно. Полезно. Практично.

*Михаил Дегтярев,
директор Центра коммуникативных технологий,
тренер по переговорам группы «Альфа» Высшей школы
(Академии) ФСБ России*



...В жизни мы очень часто воспринимаем бизнес так: «Дайте мне миллион долларов, и я сделаю из него два...». А ты сделай один... сделай один из ничего, сделай тысячу из ничего, рублей даже. Не дают миллион

долларов людям, у которых была бы просто светлая голова и потрясающая идея...

*Радислав Гандапас,
эксперт по лидерству, бизнес-спикер*



...Стратегия успешного человека – это стратегия автономной корпорации, которая сама строит свою стратегию, заключает договоры с другими корпорациями, активно планирует и осуществляет свое движение по жизни».

*Глеб Архангельский,
эксперт по тайм-менеджменту, генеральный
директор компании «Организация времени»,
заведующий кафедрой тайм-менеджмента Московской
финансово -промышленной академии*



В книге собраны примеры и практические технологии проведения переговоров, которые каждый сможет использовать в реальной жизни. Очень ценно,

что из книги можно узнать об уникальных методиках автора, проверенных в реальной жизни. Готова рекомендовать книгу всем слушателям программы МВА в качестве отличного самоучителя по деловым и коммерческим переговорам.

Наринэ Аракелян,

*научный руководитель и директор программы МВА
«Управление взаимодействием бизнеса и государства»
Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ, к. э. н.*

Введение

*Ничто так не мешает мирным переговорам, как
неспособность воевать!*

Сергей Мырдин

Все мы неоднократно вели переговоры. Это могли быть переговоры с ребенком по поводу несвоевременно выполненного домашнего задания, переговоры с боссом о повышении зарплаты, переговоры с компаньоном по вопросу распределения прибыли и т. д. Жизнь очень многоаспектна, и от того, насколько грамотно мы сумеем провести переговоры, зависят наши бизнес, карьера, отношения в семье и на работе.

Официально я веду бизнес с 2000 г. Сейчас, будучи председателем совета директоров группы компаний *CBS-complexed business solutions*, объединяющей пять компаний, работающих на разных рынках с заказами по всей России и в странах СНГ, я с ностальгией смотрю в прошлое и с большим энтузиазмом в будущее, вспоминая то, как все начиналось. За эти годы я провел множество переговоров, в еще большем количестве переговоров выступал в качестве консультанта. На моей памяти есть переговоры по продаже федеральной партии и авиазавода, долей в крупном бизнесе и переговоры по поглощениям. Каждый день перечень пере-

говорных вопросов, с которыми сталкиваются мои клиенты, партнеры и компаньоны, не сокращается, а увеличивается. При этом метод Fi.S.E.Q. Дениса Нежданова – технология переговоров, систематизированная мной и прошедшая апробацию десятков и сотен заключенных сделок и созданных договоренностей, сохраняет свою актуальность в переговорах любого уровня, за рядом уточнений, которые делают жизнь и пытливый ум оппонентов.

Последние 10 лет я провожу бизнес-тренинги. Среди участников моих корпоративных и открытых тренингов есть очень разные люди. Это и владельцы бизнеса, и наемные юристы, и начинающие предприниматели, и специалисты по закупкам.

Не так давно одна компания обратилась с просьбой провести корпоративный тренинг по переговорам, и я пришел неожиданно для себя к интересному наблюдению: успех бизнеса этой компании целиком и полностью зависит от умения вести переговоры. Эта компания – металлотрейдер. Здесь все ведут переговоры. Менеджер ведет переговоры по вопросам найма персонала, логист – по вопросам фрахта транспорта для грузоперевозок, менеджеры ведут переговоры по продажам металлопроката клиентам, специалисты отдела ВЭД взаимодействуют с поставщиками из-за рубежа по вопросам закупки продукции, а собственники ведут переговоры по вопросам построения отношений со стратегическими партнерами, клиентами и конкурентами.

При этом у каждого из них были, есть и будут возникать вопросы о том, как сделать каждую встречу максимально эффективной. Как достигать наилучших договоренностей при минимуме необходимых временных и психологических усилий, ведь если день бизнесмена целиком состоит из встреч, каждая из них утомляет в той или иной степени, препятствуя достижению необходимого результата в последующих мероприятиях.

Как показывает практика, в переговорах нельзя положиться на удачу, исключительно на интуицию или на личную осведомленность.

Человеческий фактор часто дает сбой, и мы можем оказаться отнюдь не с теми договоренностями, на которые рассчитывали в переговорах, и взаимное головокружение от успеха установления эмоционального взаимопонимания часто уходит, когда мы переходим к анализу результатов.

Именно поэтому у большинства моих клиентов возникает закономерный вопрос: а можно ли сделать результативными каждые переговоры? Как достигать результата в 9 случаях из 10, если в некоторых ситуациях невозможен 100%-ный успех?

Совершенно очевидно, что в технологии межличностных коммуникаций есть свои законы и правила и отступления от них будут только подтверждать эти правила с небольшими исключениями.

Около 5 лет назад я задумался, а можно ли собрать во-

едино весь опыт эффективных переговоров, для того чтобы каждый человек мог воспользоваться ими для увеличения личной результативности в переговорах.

Я пришел к выводу, что опыт деловых коммуникаций настолько многогранен, что даже в самых злостных неудачах виноваты, к сожалению, мы сами, не найдя нужные слова там, где вполне можно было решить вопрос.

Начав профессиональную карьеру в середине 1990-х, я участвовал в очень разных переговорах. Я продавал, покупал, убеждал, возвращал и формировал задолженности, накладывал обязательства, готовил пути отступления, соблазнял предложениями, обходил санкции и уклонялся от обязательств. Все эти действия я предпринимал для того, чтобы защитить интересы своего бизнеса, своей семьи, своих партнеров и членов команды, – в конце концов, отстаивая свои принципы и убеждения. И надо сказать, мне удалось в этом преуспеть.

К 30 годам я стал председателем совета директоров группы компаний, за моими плечами были большие политические проекты, начиная с построения политической партии федерального уровня и заканчивая участием в стратегическом успехе российских и международных корпораций, которые я консультировал.

Этот опыт, «сын ошибок трудных», удалось привести в систему, которая по сей день пользуется огромной популярностью у бизнесменов, политиков и их последователей, чинов-

ников и их партнеров.

Не претендуя на знание истины в последней инстанции, за более чем десятилетнюю карьеру бизнес-тренера и владельца бизнеса я выделил несколько законов успеха в переговорах, которые хорошо себя зарекомендовали в работе большого количества компаний и в опыте профессиональной деятельности слушателей и участников моих бизнес-тренингов.

Первая серия законов эффективности переговоров тесно связана с их подготовкой. И здесь речь идет не только о том, кто и где сядет за круглым столом, на какой территории пройдут переговоры и т. д. Нет, вовсе нет. Бесценный опыт собственных ошибок и опыт людей, которые работали рука об руку со мной, показал, что неудачные переговоры подстерегают нас там, где мы не установили точных целей и результатов, и личная спесь привела к тому, что, казалось бы, простые переговоры закончились ничем или повышенными обязательствами со своей стороны. Именно поэтому в последние годы в ходе проведения бизнес-тренингов я все больше уделяю времени, казалось бы, простому, но очень важному искусству – искусству постановки целей переговоров, когда каждый участник учится точно формулировать результат, который он хочет получить, и прогнозирует цену, которую готов заплатить за результат. Часто успешные переговоры с достигнутым результатом оказываются большим провалом, когда цена, уплаченная за достигнутые договоренности,

оказывается слишком велика и большие бонусы получены в обмен на непосильные обязательства: денежные, моральные, имиджевые и т. д.

СПРАВКА

Переговоры – это коммуникативный процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к согласию и создают договоренности на приемлемых или условно выгодных условиях.

Переговоры можно представить в виде айсберга, верхняя, видимая часть которого находится над поверхностью воды и состоит из «содержательной» части любых переговоров – цели, основной и альтернативных стратегий, способов достижения целей и выполнения стратегий.

Нижняя, скрытая (подводная) часть состоит из отношений на эмоциональном уровне – искусства общения, убеждения, человеческих качеств и психологических особенностей участников. «Подводная» и «надводная» части айсберга находятся в постоянном взаимодействии.

Цели и результаты переговоров требуют постоянного обсуждения, одни коммуникативные стратегии заменяются другими, а вместо двух разных целей, с которыми каждая из сторон вышла на переговоры, должна выкристаллизоваться одна, общая для всех ЦЕЛЬ. В этом случае можно говорить об успехе переговоров. Особо стоит подчеркнуть, что успех

переговоров определяется усилиями всех участников, т. е. хорошей командной игрой.

Чтобы достигнуть успеха в переговорах, к ним надо заблаговременно готовиться.

Любые переговоры состоят из трех стадий:

1. Подготовка переговоров.
2. Процесс переговоров.
3. Анализ подготовки, процесса и результатов переговоров.

Вторая категория законов в переговорах тесно связана с умением подстроить пространство переговоров под свой результат. И это вовсе не значит, что все переговоры вне родных стен будут для вас неуспешными. Во все нет. Но нужно понимать, уметь заранее читать расстановку сил в переговорах, для того чтобы вовремя применить необходимый инструментарий.

Размещение участников в поле переговоров, состав команд, внешний вид участников, особенности культурного плана и языковые барьеры – все влияет на результат переговоров. Закрывать глаза на это – значит вести переговоры с громко включенным радио, когда ваш голос может быть лишь время от времени услышан вашими визави. Иногда неадекватный внешний вид партнеров по переговорам может в считанные секунды превратить их из союзников во врагов просто потому, что ваше невербальное поведение будет неверно истолковано.

Вспоминается случай, когда основатель компании «Ев-

росеть» Е. Чичваркин явился на переговоры с компанией *Samsung* в желтом свитере, джинсах и кроссовках. Его внешний вид был вызовом для строгих японцев в деловых костюмах и галстуках. Весь дальнейший сценарий переговоров напоминал снежный ком, несущийся в пропасть с горной вершины.

Кто-то может возразить: как такая мелочь может повлиять на ход многомиллионной сделки?

Давайте зададимся вопросом о том, как короткий крик в горах может сдвинуть с места сотни тонн снега и в одночасье накрыть целый город? Это прямая аналогия.

Неудачный костюм, не соответствующий стилю переговоров, к сожалению, толкает нас на необоснованные слова, слова влекут за собой поступки, поступки – отношение и т. д., пока важный для вас настрой партнеров не улетучивается.

Значит ли это, что на этом успех отворачивается от вас? Вовсе нет, знание психологического восприятия, усиленный анализ собственных ошибок и недочетов в подготовке могут сослужить вам хорошую службу после проваленной встречи. В этом случае всегда сохраняется возможность реабилитироваться. Но зачем идти к цели длинным путем, когда его можно сократить? Как гласит народная мудрость: «У человека нет второго шанса произвести первое впечатление». С другой стороны, опыт показывает, что второе впечатление наши визави получают, основываясь не на нашем представлении о самих себе, а на их собственном взгляде, которым

можно и нужно управлять.

Третий блок законов успешных переговоров тесно связан с нашим умением брать и отпускать инициативу в переговорах. Здесь все зависит от вашего умения систематизировать переговоры, выстраивать цепочку шагов, которые неумолимо приведут вас к результату.

Это уже искусство, однако, как игре на скрипке Страдивари, этому можно научиться у практиков путем наблюдения, ознакомления с философией и технологией переговоров, когда в каждый момент времени вы будете точно представлять себе, в какой точке переговоров находитесь. Естественно, при наличии таланта к деловым коммуникациям путь к профессионализму вы пройдете быстрее.

Для упрощения процесса понимания логики переговоров я создал универсальный сценарий, который позволяет каждому участнику пройти от точки «А» с момента начала переговоров в точку «В» – точку достижения необходимого результата. И пусть вас не смущает, что иногда ваши переговоры не будут сразу иметь желаемого результата; скорее всего, они должны состоять из цепочки шагов, встреч, телефонных звонков, за которыми последует необходимый результат. Поэтому часто начинающим переговорщикам приходится давать совет на итальянский манер: *festino lente*, что означает «спешите медленно».

В ситуации проведения переговоров есть несколько этапов. Этап установления раппорта влечет за собой этап вы-

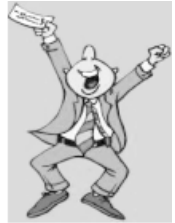
яснения позиций, затем следуют аргументация и контраргументация и, конечно, создание договоренностей. На каждом из этих этапов есть своя философия общения.

Переговорщик, подобно хамелеону, должен уметь менять цвет, двигаясь в верном направлении. Это вовсе не значит, что нужно быстро менять тактику увещевания на тактику угроз, подменяя поведение лисицы бычьим упрямством. Во-все нет, скорее ваш стиль должен быть един, скорее вам нужно менять его оттенок в зависимости от хода переговоров на каждом этапе их проведения.

Мы здесь, правда, забегаем вперед. Особое значение имеет философия переговоров. Система ценностей, которой придерживаются партнеры и оппоненты, должна быть понята до того, как вы сели за стол переговоров. И здесь есть позиции, которые также требуют подробного рассмотрения. На этом пути нас, конечно, ждет множество примеров, обширный чужой опыт, в котором каждый из нас сможет увидеть себя.

Остается пожелать, чтобы мы видели свои возможные ошибки со стороны до того, как их совершили. А совершив, находили в памяти решения, способные их исправить, во время движения по пути к конечной цели.

В ответ на вопрос, как вы создаете произведения искусства из холодного мертвого камня, великий древний скульптор сказал: «Я просто беру кусок камня и отсекаю все лишнее».



5. СОЗДАНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

4. КОНТРАРГУМЕНТАЦИЯ

3. АРГУМЕНТАЦИЯ И УБЕЖДЕНИЕ

2. ВЫЯСНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ

Понять, в какой ситуации находится клиент и что ему нужно

1. УСТАНОВЛЕНИЕ РАППОРТА

Привлечь внимание, вызвать доверие, закрепить интерес

0. ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

- постановка целей
- обеспечение пространства переговоров
- обеспечение контекста переговоров

Рис. 1. Этапы переговоров

Переговоры становятся искусством, когда все грани деловой коммуникации отточены и вы не допускаете спонтанных действий, исключаете личные эмоции, усложняющие ситуацию, и лишние телодвижения, которые ваши партнеры могут неверно истолковать. Это не значит, что нужно всегда кон-

тролировать каждый ход, – это значит, что, овладев искусством переговоров, вы можете на интуитивном уровне находить общий язык с каждым человеком, создание «правильных» договоренностей с которыми для вас является важным.

С другой стороны, необходимо также помнить об интересах партнера. Лучше, если вас будут связывать совместные цели, а не конъюнктурные договоренности. Договоренности непрочны, а интересы вечны. Это хорошо иллюстрирует старый анекдот, который я всегда привожу в качестве примера искусных переговоров и применения аналитической стратегии создания договоренностей. Но об этом чуть позже, в главе, посвященной стратегиям, законам коммуникаций и достижения результата.

Именно законам переговорного искусства и посвящена эта книга. При этом каждый закон требует иллюстрации. Именно поэтому книга изобилует примерами из личного опыта автора, а также опыта его клиентов, деловых партнеров и просто слушателей его тренингов, участниками которых за последние 10 лет стало более 10 тыс. человек из России, а также ближнего и дальнего зарубежья.

Интересного вам чтения и больших успехов!

Часть первая.

Искусство переговоров

1. Цели в переговорах: с чего начать подготовку

*Требую невозможного, мы получаем наилучшее
из возможного.*
Неизвестный автор

Из этой главы вы узнаете, как правильно наметать цели переговоров, о чем нужно говорить, а о чем недоговаривать в ходе делового общения и какие требования предъявляет метод F.I.S.E.Q, Дениса Нежданова к постановке целей переговоров.

Мудрость Алисы из Страны чудес Льюиса Кэрролла очень актуальна в любых деловых переговорах.

«Если ты не знаешь, куда идешь, как же ты узнаешь, что пришел?» Не уверен в точности цитаты, но если вдуматься в смысл этой фразы, можно увидеть десятки и тысячи ошибок переговорщиков, вступающих в переговоры как в процесс.

В действительности вся мудрость постановки целей переговоров заключается в ответе на несколько кратких вопро-

сов:

1. Что будет наилучшим результатом переговоров для тебя?
2. Когда ты хочешь достижения результата?
3. Какую цену ты готов заплатить за достижение этого результата?

И вот здесь начинается шараханье из стороны в сторону.

– Я хочу договориться о встрече с лицом, принимающим решение. – Значит ли это, что решение будет принято в твою пользу?

– Я хочу договориться о сотрудничестве. – Значит ли это, что договоренность на любых условиях будет отличным результатом?

– Моя цель: договориться о погашении задолженности. – Значит ли это, что погашение десятой доли задолженности вас устроит?

Это лишь некоторые вопросы, которые приходится задавать участникам тренингов, провоцируя их на активный самоанализ.

В действительности нечеткость целей может означать одно: вашу позитивную оценку любого результата переговоров, если вас не выставили за дверь в самом начале. Нужен ли вам такой результат?

Именно поэтому так сильно отличаются друг от друга ведущие переговоры собственники бизнеса и наемные специалисты. Собственники точно знают, чего хотят, и стремятся

получить больше. Специалисты думают о выигрыше в переговорах, как только партнер упал «пузом» кверху, имитируя сдачу своих позиций.

АКТУАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Помню, коммерческий директор одной из транспортных компаний продемонстрировал отличный пример на переговорах с командой известного модельера о расценках на перевозку груза одежды из Италии. В какой-то момент транспортник и логист «заиклились» на цене. Логист требовал больше ценовых привилегий, чем ему были даны. Тогда транспортник заявил: «Семен, шеф сказал, что все дополнительные дисконты ниже этой цены пойдут за счет моей зарплаты». Логист отступил, довольный, что «отжал» поставщика по цене. Так ли это на самом деле. Для меня очевидно, что нет. Просто дело в том, что транспортник точно знал, какую цену хотел получить, и подготовил аргументы, неопровержимо свидетельствующие о том, что нижний уровень цены достигнут.

Именно поэтому переговоры сродни игре в покер, когда игроки имеют право блефовать, отстаивая свои интересы. И границы правды и вымысла в переговорах тесно переплетаются. Единственным четким моментом в буре эмоций и водвороте уловок является твоя цель. Причем не исключено, что лучше руководствоваться оптимистической целью или в крайнем случае оптимальной, приберегая пессимистиче-

скую цель в качестве плацдарма для более масштабных переговоров побед. То есть для тех случаев, когда, уступая в малом, есть шанс выиграть в стратегической перспективе.

Например, сегодня дал хорошую цену, а завтра стал продавать вагонами. На моем опыте одной из крупнейших медицинских компаний в России в свое время пришлось поставить по государственному контракту компьютерный томограф стоимостью более \$1 млн, так что в результате сделка оказалась даже убыточной на \$1 тыс., но зато компания в одночасье проделала путь от образа маленькой фирмы по поставкам бинтов и шприцев до крупного поставщика медицинского оборудования, способного выполнить обязательства по федеральному контракту.

Итак, цель переговоров ставится во главу угла.

СПРАВКА

Подготовка переговоров

Стадия подготовки переговоров включает определение необходимых **РЕЗУЛЬТАТОВ** переговоров для вашей команды, фиксируемых в виде **ЦЕЛЕЙ**, которые определяют выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий, подготовку плана ведения переговоров, подбор членов команды и распределение их ролевого участия.

В процессе подготовки к переговорам необходимо досконально узнать все или почти все о ваших партнерах.

Кто ваш партнер? Какое место в системе он

занимает, в каком состоянии его дела на момент переговоров (успех/застой, выпуск новых продуктов/сокращение ассортимента, расширение/сокращение влияния на рынке, указать, на каком, локальном или международном, почему, есть ли трудности со сбытом, производством, поставщиками, финансовые успехи/трудности и пр.).

Возможности альянса с другими компаниями, вероятность покупки (поглощения) другой компанией. Для получения такого рода информации вы должны следить за прессой, аналитическими обзорами, причем желательно пользоваться не одним источником, а несколькими, включая зарубежные, если вы имеете дело с зарубежными партнерами. Если у компании есть своя страница в Интернете, обязательно посетите ее и внимательно проанализируйте информацию, которую она несет. Закажите и изучите годовые отчеты компании за последние 3-5 лет. По ним вы сможете судить, как стремиться выглядеть ваш визави, насколько успешными были прошедшие годы и какие перспективы сулят следующие.

Предмет переговоров может быть самым разнообразным. Заказ (продажа) нового/известного продукта, выпуск совместного продукта, покупка / продажа сырья, оборудования и т. п. При этом важно понять, ПОЧЕМУ партнер обратился именно к вам, к вашей компании, какие преимуществ он ищет – низкие цены, дешевая доставка, доступный сервис, уникальность продукта и пр.? Подумайте, каких выгод

для своей компании вы можете добиться, зная мотивы и потребности ваших партнеров по переговорам? В этой формуле слово «партнер» легко меняется на «оппонент», «цены» – на «условия» и «выигрыш» – на «замысел». Таким образом вы можете анализировать расстановку сил в любых переговорах.

Давайте посмотрим, какими правилами формулировки целей необходимо пользоваться на этапе подготовки переговоров.

Правило 1. Цель должна быть конкретна. Если ваша задача продать, нужно знать, кому и что вы хотите продать.

Если ваша цель снизить арендную плату, вы должны точно определить, с кем и каких договоренностей вы хотите достичь.

Если ваша задача – получить компенсацию или вернуть долги, вы должны точно определить, с кем и каких договоренностей вы планируете достичь.

Помню, любопытная ситуация на тренинге переговоров с торговыми представителями вызвала у меня искреннее изумление. В оптовой компании торговый представитель на протяжении полугода не мог заключить договор о поставках мелкооптовых партий слабого алкоголя. Так, во всяком случае, «торговый представитель» формулировал свою проблему.

Закономерный вопрос профессионального тренера не заставил себя ждать:

– А как зовут лицо, принимающее решение, которое уже полгода тебя не пускает на порог?

– Не знаю, – ответил торговый представитель.

– Если ты не знаешь, как зовут твоего потенциального партнера, ты никогда не сможешь с ним ни о чем договориться!

Правило № 2. Постановки целей переговоров это измеримость. Измерить можно все. Даже если твоя цель договориться о проведении серии бесплатных испытаний своего абразива для обработки стальных конструкций потенциального заказчика, ты должен только знать, сколько тонн абразива твоя компания может выделить для соблазнения пробными испытаниями нового стратегического заказчика.

Все можно измерить тоннами, рублями, нормо-часами – всем, что поддается измерению и понятно партнеру. А главное, тебе самому.

Правило № 3. Цель переговоров должна быть амбициозна. Ты ставишь цель, а партнер без боя ее сдает. Скорее всего, он и сам был готов вам дать то, за что вы планировали сражаться до последней капли крови. Амбициозная цель должна быть качественно новым достижением по отношению к ранее достигнутым договоренностям. Если написано в договоре: «45 дней отсрочки платежа», то амбициозным будет согласовать с поставщиком увеличение отсрочки до 60 дней и т. д.

Правило № 4. Цель должна быть реалистична. Заве-

домо нереальные цели сделают вас в глазах партнера фантазером, узколобым и недалеким. Поэтому все цели необходимо просчитывать на реалистичность, выполнимость и вероятность.

Умение просчитывать реалистичность цели – важный момент, хотя правда жизни такова, что в процессе переговоров возможно достичь любой, даже самой невероятной цели, если вы к ним правильно подготовились. Получить цену поставщика на уровне себестоимости можно, заранее получив информацию о том, с кем еще он работает на таких условиях. И тогда нереалистичная цель становится вполне предметной и осязаемой. Партнеру всегда проще идти на уступки, если он делает их не в первый раз, особенно если вы на это правильно ссылаетесь.

Правило № 5. Цель переговоров должна иметь срок ее достижения.

Многие переговорщики путают цель переговоров и конечную цель. Это две разные модели, которые имеют разный срок. Договориться о возврате задолженности в размере \$1 млн к четвергу и согласовать график платежей возврата задолженности 15 марта к 16:00 – это принципиально разные цели, которые, без сомнения, дополняют друг друга, но не замещают.

Важно понимать цель, которую необходимо реализовать в делах, и вторичную цель – цель переговоров.

СПРАВКА

Стратегия ведения переговоров

- Определите цель переговоров.
- Отслеживайте, на каком этапе переговоров вы сейчас находитесь.
- Двигаясь по этапам переговоров, определите свои цели на каждом из этапов, «удерживайте» их в голове.
- Периодически задавайте себе вопрос: «Где я нахожусь по отношению к общей цели переговоров и по отношению к общей цели этапа?»
- Переходите к следующему этапу, только если вы достигли цели предыдущего.
- Анализируйте причины, по которым вы не можете приблизиться к цели.

Так, например, ваша цель в делах вернуть \$1 млн к 20 апреля компании X, а цель переговоров – согласовать перевод суммы в размере \$300 тыс. до 5 апреля сегодня к 16:00.

Иными словами, чтобы решить задачу целиком, не исключено, будет проще провести серию переговоров, каждая из которых должны закончиться необходимым результатом. Это реалистично, и амбициозным итогом будет возврат миллиона после четырехмесячного игнорирования задолженности со стороны «партнера».

Цель – маяк, она должна быть четко сформулирована, но при этом иметь два уровня. Первый уровень – уровень внешний – то, как цель выносится на обсуждение с партнером, и второй уровень внутренний – то, как эта цель встраивается в ваши планы. Точно так же, как бывает противопоказано

говорить девушке о намерении увлечь ее в постель во время свидания, нет никакой необходимости говорить партнеру, сколько и когда мы хотим заработать на нем.

С партнером, как с девушкой, мы говорим о желании «провести вечер», создать взаимовыгодные договоренности, сделать оптимальное предложение и т. д. И лишь в уме ориентируемся на маяк – собственную цель: с кем, сколько, насколько и когда.

В ходе переговоров на первом этапе такая конкретика может отпугнуть партнера, восстановить против себя, но завуалированная формулировка цели может помочь достигнуть желаемого результата.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Есть много примеров необычных целей переговоров. Приведу один. Вечером, после субботнего тренинга, мне позвонила жена моего хорошего друга. Она была обеспокоена, сказала, что муж находится в камере предварительного заключения, и просила срочно подключиться к урегулированию ситуации.

Когда я приехал в РУВД, выяснилось, что мой друг пытался выпроводить из одной из своих квартир арендаторов, поскольку те не оплачивали арендную плату на протяжении нескольких месяцев. К сожалению, он взял с собой травматический пистолет. Арендаторы, не долго думая, написали заявление в РУВД об угрозах и хищении под угрозой применения оружия двух своих сотовых телефонов. Дело принимало

очень серьезный оборот. До восьми утра необходимо было убедить арендаторов не только найти свои якобы похищенные телефоны (поскольку ситуация могла быть квалифицирована по жесткой статье), но и сделать так, чтобы съемщики жилья написали заявление в РУВД о том, что телефоны нашлись. Три часа понадобилось, чтобы убедить арендаторов, жаждущих мести, найти телефоны, и еще два часа писались и заверялись заявления об их обнаружении. В обмен на эти заявления пришлось не только закрыть глаза на задолженность по арендной плате, но и подготовить расписку от лица моего друга на сумму более \$30 тыс. в обмен на подписание заявления о находке телефонов. Эта ситуация запомнилась мне надолго. Мой друг был оправдан, а на заявителя возбудили уголовное дело. Стоит отметить, что это стоило нам бессонной ночи. Еще несколько часов – и ситуация могла стать непоправимой.

Кроме того, нельзя забывать ключевое правило торга в переговорах. К торгу необходимо быть готовыми. Внешняя цель всегда должна быть больше внутренней цели: и здесь метафора ухаживания уже не работает.

Внешняя цель, цель переговоров, озвучиваемая своему оппоненту, должна быть более крупной по отношению к оптимистичной (внутренней цели) и более масштабной по отношению к цели оптимальной.

Проси больше – получишь меньше. Если же просишь столько, сколько нужно, – не получишь и этого. Это правило

работает в 90 случаях из 100.

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.