

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Stuart Diamond

Getting More

How to Negotiate to Achieve Your Goals
in the Real World

Crown Business

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Стюарт Даймонд

Переговоры, которые работают

12 стратегий, которые помогут вам
получить больше в любой ситуации

Москва
Манн, Иванов и Фербер
2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7
Д14

*Издано с разрешения автора
На русском языке издается впервые*

Даймонд, С.
Д14 Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации / Стюарт Даймонд ; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 560 с.

ISBN 978-5-91657-178-3

Стюарт Даймонд, профессор Уортонской школы бизнеса, один из самых востребованных экспертов по переговорам, предлагает работающую схему проведения переговоров, которая поможет вам добиться своего и еще немного большего в любой ситуации: от покупки велосипеда до переговоров о слиянии компаний.

Главное в переговорах, по его мнению, — очень ясное понимание своей цели и цели оппонента. В этом случае вы можете маневрировать, находить новые нестандартные способы достижения желаемого, и можете предложить оппоненту именно то, что он ждет (или равноценную замену). А когда общий переговорный пирог становится больше, ваши части тоже увеличиваются.

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Stuart Diamond, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-178-3

ОГЛАВЛЕНИЕ

От партнера российского издания	10
Предисловие	12
1. Мыслим по-новому	15
Почему это так важно?	18
Чем эта книга отличается от других	21
Незаметность	27
Чем эта книга не является	29
Новое определение переговорного процесса	30
Цели	34
Вы — ваше отношение, доверие к вам и ваша прозрачность	39
Маленькие шажки	42
Все зависит от ситуации	43
Вопрос силы	45
Использование стратегий и приемов	46
Обучение идет на пользу всем	50
Настойчивость	51
Учитывайте глубинную мотивацию	53
Меняем свою жизнь	55
2. Люди — это (почти) все	58
Образы в голове собеседника	60
Контакт с человеком	64
Третья сторона	68
Отдаем должное другой стороне	70
Находим и признаем силу другой стороны	76
Доверие	79
Как вести переговоры в условиях отсутствия доверия	83
Утрата и восстановление доверия	88
Изменить можно все	91
3. Восприятие и общение	93
Разрыв в восприятии	96
Как преодолеть разрыв в восприятии	99
Провал общения и методы его преодоления	103

Самое главное: вы должны идти на контакт	105
Слова и чувства собеседника важнее ваших	106
Хвалите собеседника, а не осуждайте	108
Резюмируйте услышанное	109
Обмен ролями	110
Будьте бесстрастны	113
Определяйте и проверяйте свои цели	114
Тон и электронная почта	114
Обращайте внимание на сигналы	117
Узнайте, как собеседник берет на себя обязательства	120
Советуйтесь перед принятием решения	121
Вчерашний день — в прошлом	124
Во время переговоров бессмысленно выяснять, кто прав	125
4. Жесткие переговорщики и стандарты	128
Сила стандартов	130
Использование стандартов	134
Будьте постепенны	139
Фрейминг	143
Устанавливайте стандарты	148
Указываем на недостойное поведение	153
Заключение: установка на соревнование	166
5. Обмен тем, что имеет различную ценность	169
Как он работает	170
Нематериальные ценности	175
Потребности	179
Добывайте информацию	182
Увеличивайте пирог	184
Связки	186
Изменяйте свою установку	190
6. Эмоции	198
Эмоции и переговоры	200
Эмоциональные тактики	205
Контроль над эмоциями	207
Как вести себя в эмоциональной ситуации	
и с эмоциональными людьми	209
Стиль общения	219
Этичность	226
Любит ли тебя мама? Реприза	229

7. Объединяем все сказанное выше: модель решения проблем	231
8. Учет культурных различий	253
Что такое «многообразие»?	254
Корни стереотипов	261
Учет различий	262
Как улучшить ситуацию	266
Общение, восприятие и культура	276
Стандарты и культура	278
Культура и бизнес	281
Настоящая культурная принадлежность собеседника	286
Достижение соглашения с людьми, отличающимися от вас	287
9. Как добиться большего на работе	290
Особые достижения	295
Собеседования	303
Стандарты	305
Обмен тем, что имеет различную ценность	310
Третьи стороны	313
Постепенность	315
Увольнение	317
Чувства собеседника	319
10. Как добиться большего в торговле	321
Стандарты и фрейминг	323
Личные контакты	332
Обмен и связывание	337
Восприятие и риск	341
Автомобили	342
Кредитные карты	345
Недвижимость	348
Семейный бизнес	351
11. Отношения	355
Использование эмоциональных платежей в отношениях	358
Постепенность в отношениях	364
Общие враги в отношениях	367
Обмен тем, что имеет различную ценность	369
Узнайте о собеседнике больше	373
Стандарты	375
Цели и отношения	379

Детали и отношения	382
Среда отношений	385
Третьи стороны и отношения	387
Трансакционные отношения	388
Посредничество в отношениях	390
Окончание отношений	392
Доверие и отношения	394
12. Дети и родители	398
Награды	415
13. Путешествия	432
Авиакомпании и стандарты	434
Устанавливайте контакты	438
Фрейминг	445
Подготовка	448
Отели	450
Закон	455
Наземный транспорт	457
Организация поездки	461
Возвращение самолета. Реприза	463
14. Как добиться большего в повседневной жизни	465
Образы в голове собеседника	466
Проживание в многоквартирных домах	469
Стандарты и фрейминг	473
Финансовые организации	476
Рестораны	477
Повседневные заботы	479
Закон	482
Обмен тем, что имеет различную ценность	485
Коалиции	487
15. Общественно-политические вопросы	489
Общение	494
Восприятие	498
Отношение и настрой	501
Вчера или завтра: правильные переговорщики	504
Определение потребностей и обмен	506
Постепенность	512
Цели	516

Эмоции	519
Стандарты	522
Решение проблем	523
16. Как вести переговоры	525
Отношение и настрой	525
Подготовка	526
Где и когда проводить переговоры	526
Узнайте друг друга поближе	527
Как начать	529
Динамика переговоров	531
Отношение сторон друг к другу	532
Как раскрывать информацию	533
Крайние предложения	536
Динамика сил	537
В чем заключаются ваши потребности?	539
Какие критерии следует использовать для оценки вариантов?	540
Что можно сделать сейчас? В среднесрочной перспективе? В долгосрочной перспективе?	540
Кто вам нужен, чтобы помочь вам?	541
Как можно добиться связывающего сторону обещания?	541
Кто чем будет заниматься до следующей встречи?	543
От картинки — к целям	544
Благодарности	546
Об авторе	548

ОТ ПАРТНЕРА РОССИЙСКОГО ИЗДАНИЯ

В этой книге будет сказано немало интересного и полезного о ведении переговоров, а вот решение поддержать издание этой книги, по иронии судьбы, практически не потребовало никаких переговоров и убеждений ни с нашей стороны, ни со стороны издательства. Причина проста: нам еще несколько лет назад посчастливилось привезти Стюарта Даймонда в Москву с семинаром для нас и наших клиентов. Подход Стюарта к переговорам и их ведению очень близок нашему представлению о жизни, бизнесе и людях, и был уже не раз опробован и использован лично.

Мы часто склонны разделять свою повседневную жизнь и бизнес, «переговоры» в данном случае чаще всего проходят по категории «бизнес», предполагая под собой нечто сложное, напряженное, «бодание» и «топтание» друг друга.

Если же задуматься о том, что каждый день мы проводим множество переговоров — с таксистом, с продавцом в магазине, в аэропорту и т.д., то станет ясно, что нет принципиальной разницы между такими переговорами и переговорами по миллионным сделкам. Работают одни и те же принципы, и на первом месте выступают люди и правильное понимание своих целей и целей оппонента.

Даймонд на множестве примеров и историй дает понять и почувствовать, что далеко не всегда оппонент видит ситуацию так же, как мы, очевидное нам, порой далеко от понимания другой стороны. Как услышать, понять, предложить больше, как обойти жестких переговорщиков, используя их же стандарты. 12 стратегий Стюарта

как связка ключей, которая в грамотных руках, поможет вам открыть многие двери и остаться в добрых отношениях с хранителями этих дверей.

Однако Даймонд сразу говорит о том, что вы должны стать «переговорщиком до мозга костей, сделав приемы частью вашей личности», именно при таком раскладе вы обретете способность действительно достигать большего во всех ситуациях. Поэтому отнеситесь к этой книге со всей серьезностью, и она будет работать на вас.

*Фёдор Шеберстов,
управляющий партнер Odgers Berndtson
(ex Pynes & Moerner Executive Search)*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это оптимистичная книга, она должна сделать вашу жизнь лучше. Я верю в то, что можно добиться большего. Неважно, кто вы и какой у вас характер, — вы сможете стать более квалифицированным переговорщиком.

За двадцать с лишним лет преподавания я видел примеры того, как люди становились лучшими переговорщиками прямо на глазах. Они стали внимательнее относиться к себе и — в особенности — к окружающим, желая добиться большего посредством переговоров.

Многие приемы, изученные ими на моих занятиях и используемые в жизни, противоречат общепринятым суждениям. А некоторые сначала кажутся вообще парадоксальными. Но успехи моих студентов в их повседневной жизни и их личный рост доказывают успешность нового взгляда на взаимодействие между людьми. Стратегии и тактики, предлагаемые мной в этой книге, формируют заново теорию переговоров, упрощая ее, очищая от жаргонизмов и позволяя практичнее, реалистичнее и эффективнее общаться с другими людьми.

Вы увидите, что традиционные понятия (рациональность, сила, отказ от участия в переговорах, тактика, при которой выигрывают обе стороны) в большинстве случаев просто не срабатывают. В то же время такие стратегии, как эмоциональная чувствительность, налаживание отношений, постановка ясных целей, постепенность и последовательность, особый подход к каждой конкретной ситуации, оказываются намного более убедительными.

Мои студенты умеют добиваться большего посредством переговоров даже в тех случаях, когда другая сторона настроена враждебно, — просто отдавая должное убеждениям другой стороны, какими бы они

ни были. Они знают, что традиционная тактика «мы против них» приводит к потере прибылей и что можно получить намного больше, если постоянно стремиться к сотрудничеству. А еще они умеют взаимодействовать с жесткими переговорщиками, используя их собственные слова против них, не вызывая при этом враждебности. Они предлагают доверие — но требуют взамен от другой стороны обязательств. Они не простофили, и они всегда достигают своих целей.

В книге я неоднократно упоминаю о том, что она называется «Как добиться большего», а не «Как добиться всего». Цель книги — значительно улучшить жизнь любого человека, прочитавшего ее и использующего описанные в ней приемы и тактики. Некоторые элементы работают лишь иногда, другие срабатывают чаще. Книга научит вас понимать, что работает лучше всего в вашем конкретном случае, и поможет вам сделать эти приемы частью вас.

Наконец, скажу о том, что «Как добиться большего» — книга не о том, как научиться вести переговоры. Она о том, как стать переговорщиком до мозга костей, сделав приемы частью вашей личности. Как только вы воспримете содержание книги, практически любой акт общения вы будете осуществлять успешнее.

Не все в этой книге может касаться вас. У некоторых из вас нет детей, другим неинтересны вопросы взаимодействия с государственными структурами. Но когда я писал эту книгу, я пытался дать советы, которые нужны самой широкой аудитории. То, что знаете вы, может показаться новым другому человеку, и наоборот. Главное — понять, что вы можете использовать в данный момент и на протяжении всей жизни, и сосредоточиться на этом. Ищите то, что поможет вам и что повысит ценность вашей жизни и жизни других людей.

Весь материал, касается он вас или нет, представлен в виде рассказов моих студентов и моего личного опыта в надежде, что их успехи и поражения будут интересны для вас в процессе обучения приемам.

Однако, если вы не будете практиковаться, все мои слова останутся пустым звуком. Вы должны понять, как эти приемы работают в вашем конкретном случае.

Возможно, вам покажется, что некоторые приемы ведения переговоров, описанные в этой книге, просто не могут работать. Но все они

проверены и проверяются сейчас. Они работают, зачастую они созвучны фундаментальным принципам человеческой психики. Если вы настроены скептически — опробуйте приемы в ситуациях, где риск невелик, действуйте постепенно и наблюдайте за полученными результатами. Скорее всего, вы будете приятно удивлены. Не стоит делать все сразу. Попробуйте один прием, прочувствуйте его, совершенствуйте, добавьте что-то еще. Для этого у вас есть целая жизнь.

Наконец, сообщайте мне о своих достижениях. Я — наставник до глубины души. Я хочу знать, чего добились мои студенты и все те, кто пользуется моими материалами. Пишите мне на www.gettingmore.com. Эта книга должна открыть диалог между теми, кто, видя окружающий мир, понимает: пришло время добиваться большего.

*Хэверфорд, штат Пенсильвания,
12 августа 2010 года*

МЫСЛИМ ПО-НОВОМУ

Я замедлила шаг, подбежав к выходу на посадку на наш рейс до Парижа. Самолет все еще стоял на поле, но дверь, ведущая к нему, была закрыта. Служащие аэропорта за стойкой спокойно перебирали билеты. Рукав, ведущий к самолету, уже убрали.

— Добрый день, мы на этот рейс! — еле выговорила я, часто и тяжело дыша.

— Простите, — ответил служащий. — Посадка закончена.

— Но ведь наш стыковочный рейс сел 10 минут назад! Они обещали позвонить вам и предупредить.

— Простите, мы не можем пропустить на борт никого после закрытия двери.

Мы с другом подошли к окну, не веря в происходящее. Все наши планы на долгий и хороший отдых только что рассыпались на мелкие кусочки. Самолет стоял прямо у нас перед глазами. Солнце уже село, и на лицах пилотов играли отблески лампочек приборной панели. Шум двигателей усилился, и человек со светящимися жезлами в руках не спеша пошел по летному полю к самолету.

Я размышляла всего несколько секунд. Затем я провела друга к центру окна, прямо напротив кабины самолета. И мы остановились там, в поле зрения пилотов. Все мое существо было сосредоточено на командире корабля, я надеялась перехватить его взгляд.

Один из пилотов поднял голову и увидел нас, потерянно стоявших у окна. Я взглянула ему в глаза — жалобно, с мольбой. Сумка свалилась с плеча к ногам. Казалось, мы стояли там целую вечность. Наконец, губы пилота задвигались, второй пилот тоже поднял голову. Теперь я посмотрела ему в глаза. Он кивнул.

Шум двигателей стал тише, а на стойке у выхода зазвонил телефон. Служащий удивленно повернулся к нам. «Берите свои вещи — и вперед! — произнес он. — Пилот просил пропустить вас!» Теперь наш отпуск был спасен, мы радостно обнялись, схватили сумки, помахали пилотам и быстро побежали по рукаву к нашему самолету.

*Райенн Чен, Уортонская школа бизнеса,
выпуск 2001 года*

История, приведенная выше, рассказана мне одной из слушательниц моих курсов по искусству ведения переговоров. А это, вне всякого сомнения, пример переговоров, хотя, конечно, и полностью небезобидных. Но переговоры были проведены осознанно, согласно схеме и весьма эффективно. Она использовала шесть различных приемов, преподаваемых мной. Эти приемы, как правило, просто незаметны для окружающих.

Что же это за приемы?

Во-первых, будьте бесстрастны; эмоции разрушают переговоры. Вы должны заставить себя сохранять спокойствие.

Во-вторых, подготовьтесь, пусть даже в течение пяти секунд. Приведите мысли в порядок.

В-третьих, найдите человека, принимающего решения. В данном случае это был пилот. Не стоило тратить ни секунды на споры со служащим у выхода, он не смог бы поменять политику компании.

В-четвертых, сконцентрируйтесь на целях, а не на том, кто прав. Не имеет значения, задержался или нет стыковочный рейс, неважно, что к выходу на посадку не позвонили и не предупредили служащих. Цель была такова: попасть на самолет до Парижа.

В-пятых, налажьте контакт с людьми. Люди в переговорах — это почти все.

И, наконец, в-шестых, признайте их позицию и силу, отдав им должное. Если вы поступите подобным образом, они могут воспользоваться своей властью, чтобы помочь вам достигнуть ваших целей.

Очень часто такие приемы действуют незаметно, но это никакое не волшебство. Они помогли Райенн и ее другу так, что они запомнят это на

всю жизнь. И точно такие же приемы помогают каждый день проводить успешные переговоры всем тем, кто изучил их на моих курсах. Получение работы, прибавка к зарплате, общение с детьми или коллегами — методика ведения переговоров, которой я учу, помогла более чем тридцати тысячам людей обрести контроль и власть над собственной жизнью.

Цель этой книги — воссоздать мой курс на бумаге, сделав его доступным для читателей в самых разных уголках мира. Здесь я привожу набор стратегий, моделей и приемов, которые в совокупности изменят вашу точку зрения на общение, позволят поменять свое поведение во время взаимодействия с другими людьми. Мой курс в значительной степени отличается от того, что вы читали о переговорах. В основу курса положена психология, здесь нет понятий «взаимовыгодная сделка», «сделка, выгодная для одной стороны», «жесткий переговорщик» или «мягкий переговорщик». Моя методика не основана на рациональном подходе, на том, у кого больше власти, или на фразах, которые превращают переговоры во что-то недоступное и невыполнимое. Нет, в основе моей методики — восприятие, мышление, чувства, реальная жизнь. И я надеюсь, что моя книга поможет *каждому* сделать то, о чем я говорю в заглавии: достичь большего.

Ведь это одно из базовых желаний человека, не так ли? Больше! Что бы вы ни делали, разве вам не интересно, есть ли что-то еще? Нет, это не значит, что я должен получить больше, а другие — меньше. Просто должно быть что-то еще. Необязательно в денежном измерении. Больше всего того, что для вас дорого: больше денег, больше времени, больше еды, больше любви, больше путешествий, больше ответственности, больше баскетбола, больше времени перед телевизором, больше музыки.

Моя книга о большем: как понять, что это такое, как получить больше, как удержать. Кем бы вы ни были, где бы вы ни находились, мысли и методы, изложенные в этой книге, — для вас. Давайте же избавимся от догматичного мышления, от всяческих помех и сосредоточимся на простом понятии «больше».

В мире полно книг о переговорах, в которых вас учат, как добиться «да», как избежать «нет», как победить, обрести преимущество, заключить сделку, получить выгоду или влияние, убедить других, быть милым, быть жестким и так далее.

Однако лишь немногие из прочитавших эти книги смогут перейти к использованию приемов, описанных в них. Кроме того, иногда вам просто *хочется* услышать ответ «нет». Или вы хотите услышать «может быть», ведь можно пожелать всего-навсего отложить выполнение чего-либо. Но инстинкт всегда заставляет человека хотеть большего, сейчас и сразу. И вам не хочется запоминать сотни методов для достижения своей цели или же вы не хотите манипулировать окружающими.

В этой книге я подаю информацию так, чтобы вы действительно могли ею воспользоваться, причем немедленно. Именно этого я и *требую* от тех, кто посещает мои курсы: руководителей высшего и среднего звена, офисных работников, юристов, инженеров и т. д. Нужно взять все то, что вы узнали о переговорах на занятиях, — и пользоваться этим знанием в жизни, неважно, заказываете ли вы пиццу или обсуждаете сделку на миллион долларов, а может, просите скидку на блузку или брюки. Я призываю использовать мои стратегии в тот самый день, как вы узнали о них, записывать их в свой дневник, практиковаться и применять их снова и снова.

Почему это так важно?

Переговоры — это суть любого акта общения между людьми. Каждый раз при взаимодействии с другим человеком мы ведем переговоры: вербальные или невербальные, осознанно или нет. Управление автомобилем, разговоры с детьми, выполнение поручений — вы никуда не денетесь от переговоров, вы лишь можете провести их лучше или хуже.

Это не значит, что вы должны активно договариваться обо всем и все время. Это означает лишь, что тот, кто яснее представляет себе законы общения с другими людьми, получит больше от жизни.

Есть старая максима о различии между компетентным и некомпетентным человеком. Некомпетентный человек смотрит на поле и видит просто равнину. А компетентный человек на том же поле сразу заметит все шероховатости рельефа. Специалисту не приходится тратить больше времени или усилий, чтобы получить большее количество информации при взгляде на ландшафт. Однако он сможет гораздо более

выгодно воспользоваться этой информацией для достижения своих целей или сокращения рисков.

Эта книга учит лучшим методам ведения переговоров, с тем чтобы вы смогли во всех подробностях осознать топографию ваших отношений с другими.

Как и Райенн Чен, история которой приведена в начале книги, большинство моих учеников — самые обычные люди. Однако они научились достигать исключительных результатов путем переговоров, поскольку обрели большую уверенность в себе и получили необходимые навыки. Одна женщина, посещавшая мои занятия и воспользовавшаяся моими методами, избежала необходимости выходить замуж в Индии, причем она даже получила на то согласие своих родителей, хотя день свадьбы был уже назначен, а приглашения гостям уже высланы. Я помог прекратить забастовку Гильдии сценаристов в 2008 году, используя методы, описанные в главе 2. Студент, который изучал деловое администрирование и кандидатура которого была отклонена двенадцатью компаниями, посещал мои курсы — и к концу семестра получил четыре предложения о работе от тех же компаний да еще восемь приглашений на собеседование в восемь других фирм. Родители научились убеждать своих малышей чистить зубы без всяких жалоб.

В какой-то момент, основываясь на информации, полученной от бывших слушателей, я и мои сотрудники начали вести учет денег, заработанных или сэкономленных благодаря моим методам. Когда мы сложили полученные суммы: 7 долларов здесь, 132 там, а в некоторых случаях — миллион и более, то общая сумма превысила 3 миллиарда — и это при том, что мы обработали лишь треть полученной информации. А ведь мы не учитываем спасенные браки, найденную работу, заключенные сделки, родителей слушателей курсов, которых уговорили обратиться к врачу, и детей, которые делают именно то, о чем их просят.

В этой книге приведены свыше 400 историй, и в большинстве из них я использую настоящие имена людей, которые стали их участниками. Я хочу, чтобы книга сохранила подлинность рассказанного. Люди поведают вам о том, как им удалось добиться прибавки к зарплате, получить

возмещение расходов после покупки бракованного товара, избежать получения талона с предупреждением за превышение скорости, заставить детей делать домашнюю работу, заключить сделку, — о том, как тысячами разных путей их жизнь стала лучше. Как они достигли большего.

Если бы методы, предложенные здесь, не работали на практике, то ни я сам, ни десятки тысяч людей, посетивших мои курсы, не проявили бы к ним никакого интереса.

И кто же эти люди? Они занимают разное общественное положение и принадлежат к самым что ни на есть различным культурным средам. Главы многомиллионных компаний и домохозяйки, студенты и продавцы, менеджеры и секретари, биржевые брокеры и водители-дальнобойщики, профсоюзные деятели и артисты — кого здесь только нет! Эти люди родились в разных странах — в Соединенных Штатах, Японии, Китае, России, Колумбии, Боливии, ЮАР, Кувейте, Иордании, Израиле, Германии, Франции, Великобритании, Бразилии, Индии, Вьетнаме и так далее.

И мои способы работают для всех — и будут работать и в вашем случае.

Как и в случае с Беном Фридманом, который почти всегда спрашивает в тех компаниях, чьими услугами он пользуется, лучше ли они относятся к новым клиентам, чем к таким старым, проверенным, как он, — предоставляя, например, новым клиентам скидки и прочие льготы. И как-то раз, задав этот вопрос, Бен получил скидку 33% при подписке на газету *The New York Times*.

Или в случае с Су Чин Ким, которая всюду ищет простые человеческие контакты. Она экономит по 200 долларов в год при оплате дополнительных занятий ее дочери по французскому языку. Как ей это удалось? Да перед тем как попросить о скидке, она разговорилась с завучем школы и расспросила ее о том, как та путешествовала по Франции. Подобные стратегии позволят вам сэкономить — немного здесь, немного там. Но за год сумма может достигнуть нескольких тысяч долларов.

Но для того чтобы пользоваться стратегиями, изложенными в этой книге, вам нужно научиться мыслить по-другому о том, как вести себя с людьми.

Кто-то зарабатывает миллионы с самого начала. Пол Турман, консультант в области менеджмента из Нью-Йорка, сократил расходы крупного клиента на 35% — то есть на «невероятные» 20% больше обычного показателя, которого он добивался до прохождения курсов. Он использовал стандарты, настойчивость, более точные вопросы, построение отношений и постепенность — всем этим приемам он научился во время прохождения моего курса. Экономия за первый год составила 34 миллиона долларов, а к сегодняшнему дню эта цифра превысила 300 миллионов. По словам Пола, он теперь обладает ключевым преимуществом на своем рынке.

Ричард Морена, в те времена финансовый директор газеты *Asbury Park Press*, увеличил объемы продаж изданий компании на 245 миллионов долларов, заработав 1 миллион лично для себя, — а все благодаря использованию стандартов, фрейминга и прочих приемов из моего курса. И, по словам Ричарда, он продолжает совершенствоваться в их использовании. Чтобы, как Ричард, получить прибыль от стратегий, изложенных в этой книге, нужно по-новому взглянуть на взаимодействие с другими людьми.

Чем эта книга отличается от других

Ниже приведены двенадцать основных стратегий, в совокупности чрезвычайно отличающих эту книгу от того, что для большинства людей ассоциируется с переговорами. Эти стратегии подробно рассматриваются на протяжении всей книги; здесь описываются приемы, используемые в них, и перспективы, которые эти стратегии открывают. После рассмотрения каждой стратегии следует глава, посвященная использованию данной стратегии в конкретной жизненной ситуации — будь то воспитание детей, путешествия или взаимодействие с другими людьми в общественно-политической сфере.

Приведенные ниже стратегии вместе представляют собой новую, более верную точку зрения на переговоры. Это напоминает разницу в значении фраз «Я играю в футбол» и «Я профессионально играю в футбол». Общее в этих фразах лишь то, что речь идет об одной и той же игре, не более.

1. Цели — прежде всего

Цели — это то, чего вы желаете достигнуть по окончании переговоров, то, чего у вас нет в начале. Очевидно, что для достижения целей вы должны вести переговоры. Большинство людей совершают действия, противоречащие их целям, поскольку они сосредоточиваются на чем-то другом. Такие люди могут злиться в магазине или при общении с другими, нападать не на тех. Во время переговоров вам нужно думать не о взаимоотношениях или выгоде, не о том, чтобы провести переговоры беспроблемно, или о чем-то еще — лишь потому, что вы считаете подобную тактику эффективной. Все, что вы делаете во время переговоров, должно *явно и недвусмысленно* подводить вас к целям данных конкретных переговоров. Остальное не имеет значения или даже может повредить вам.

2. Все дело в людях

Вы не сможете убедить людей в чем-либо, пока не окинете ситуацию их взором — что они чувствуют и воспринимают, что им нужно, как они берут на себя обязательства и можно ли им доверять. Узнайте, кого из третьих лиц они уважают и кто способен помочь вам. Как они устанавливают отношения? Не располагая всей этой информацией, вы не сможете даже приступить к переговорам. Представьте себе, что вы — наименее важный человек в данном процессе, поменяйтесь ролями, попытайтесь поставить себя на их место, а их — на ваше. Если вы будете применять силу или давление, это может вконец испортить отношения и повлечь за собой ответные меры с их стороны. Чтобы добиться в итоге результата (и выглядеть убедительно), вам следует сделать так, чтобы люди *захотели* сделать то, о чем вы их просите.

3. Не забывайте об эмоциях

Наш мир иррационален. И чем важнее переговоры для человека, тем более иррациональным он зачастую становится, неважно, обсуждает ли он какой-то этический вопрос или спорит со своим ребенком по поводу покупки вафельного рожка с мороженым — процесс всегда одинаков. А когда человек становится иррациональным, он легко поддается эмоциям. Однако человек, обуреваемый эмоциями,

не в состоянии услышать других. А раз он не слушает — его не уедишь. Значит, ваши слова будут бесполезными, особенно доводы, подготовленные вами для рациональных и рассудительных людей. Вам нужно подключиться к миру эмоций другого человека, выказав к нему свое участие и даже извинившись в случае необходимости, а для этого следует подчеркнуть его достоинства и предложить ему нечто такое, что заставит его мыслить яснее.

4. Каждая ситуация не похожа на другие

Во время переговоров не бывает абсолютно одинаковых ситуаций. И даже один и тот же человек в разные дни может привести дело к различным ситуациям. Вот почему следует оценивать каждую из них в том виде, как она есть сейчас. Усредненные представления, статистика, существующие тенденции или проблемы, возникавшие в прошлом, немного стоят, если вы хотите сегодня и завтра получить больше от людей, с которым имеете дело. Правила ведения переговоров с японцами или мусульманами, утверждения о том, что никогда не следует первым делать предложение, попросту неверны. В ситуациях и в самих людях слишком много различий, поэтому шаблонное мышление здесь не поможет. Правильный ответ на фразу «Я ненавижу тебя» — «Давай поговорим об этом». Вы узнаете, что этот человек думает и что он чувствует, а значит, сможете эффективнее убедить его.

5. Лучше всего двигаться постепенно

Многие люди не достигают ничего, потому что просят все и сразу. Они слишком широко шагают. Такое поведение пугает собеседников, переговоры начинают казаться более рискованными, и различия между вами возрастают. Перемещайтесь небольшими шажками — неважно, обсуждаете вы повышение зарплаты или подписание договора. Ведите людей от картинки, сложившейся в их головах, к вашим целям, от известного к неизвестному — но по одному шагу. А если вам не очень доверяют, постепенность становится еще важнее. Проверяйте каждый свой шаг. Если различия между сторонами велики, то продвигайтесь навстречу друг другу медленно и заполняйте пропасть между вами постепенно.

6. Обменивайтесь тем, что имеет для вас разную ценность

Все люди оценивают вещи по-разному. В первую очередь разужнай-те, что их волнует — большое и малое, материальное и духовное, имеющее отношение к вашим переговорам и не имеющее. Определите, что из этого не имеет для вас большого значения, и отдайте им. Взамен определите то, что имеет значение для вас, но не важно для них. Такая взаимосвязь должна пониматься гораздо шире, нежели «выгода» или «потребность», поскольку она учитывает весь жизненный опыт человека и все его контакты с внешним миром. Обменяйте работу в выходные дни на более продолжительный отпуск или время, проведенное перед телевизором, — на больший объем работы по дому. Чем больше зацепок, тем выше цена. Благодаря им пирог становится больше, появляется больше возможностей — и дома, и на работе. Однако эта стратегия очень редко осуществляется правильным образом.

7. Выясните их стандарты

Каковы их принципы, исключения из этих принципов, прецеденты и прошлые заявления, как они принимают решения? Используйте эти сведения, чтобы добиться от них большего. Укажите им на их неправильное поведение, которое не соответствует их же собственным принципам. Позволяли ли они себе когда-нибудь выписываться из отеля позже положенного срока? Согласны ли они с тем, что никто не имеет права перебивать других? Должны ли при этом страдать невинные люди? Разве другая сторона не обещала высокий уровень обслуживания? Подобный прием особенно эффективен по отношению к жестким переговорщикам.

8. Прозрачность, конструктивность — и никаких манипуляций

Это одно из ключевых отличий данной книги от прочих книг о переговорах. Не обманывайте. Люди раскроют ваш обман, и в долгосрочной перспективе вы ничего не получите. Будьте самими собой, прекратите попытки казаться жестче или приятнее, перестаньте притворяться кем-то, кем вы на самом деле не являетесь. Люди легко обнаруживают фальшь. Если вы искренни — вы вызываете доверие,

а доверие — ваш главнейший капитал. Если у вас плохое настроение, вы слишком агрессивны или чего-то не знаете — прямо скажите об этом. Так вы сразу снимете напряженность. Важнее всего ваш подход и ваше отношение. Если же вы попытаетесь давить на них — они в ответ будут давить на вас. Однако все сказанное выше не означает, что вам следует быть простофилей и сразу раскрывать свои карты. В действительности это значит, что вы должны быть честным и искренним.

9. Всегда идите на контакт, утверждайте очевидное, выражайте словами свое видение цели

Большинство неудач в переговорах обусловлено плохими контактами или их отсутствием вообще. Не уклоняйтесь от переговоров, пока все стороны не примут решение взять паузу или пока вы не захотите прекратить переговоры. Не идя на контакт, вы не получаете информацию. Если вы запугиваете или обвиняете другую сторону, это приведет к аналогичной ответной реакции; если же вы подчеркнете достоинства ваших собеседников, вы получите больше. Лучшие переговорщики утверждают очевидное. Они могут сказать: «Кажется, мы не сдвинулись с мертвой точки». Выразите происходящее в нескольких словах, чтобы дать собеседникам представление о том, к чему, согласно вашим желаниям, они должны прийти: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?».

10. Найдите, в чем состоит подлинная проблема, и превратите ее в источник возможностей

Редко кто осознает или решает основную проблему при переговорах. Спросите себя: «Что в действительности мешает мне достичь моей цели?» Проблемы — лишь отправная точка анализа. Их можно превратить в шанс, в благоприятную возможность для переговоров. Однако почти никто этого не делает. Чтобы найти, в чем заключается подлинная проблема, вы должны выяснить, почему другая сторона ведет себя именно так, а не иначе. Может быть, сначала это будет неочевидно, но вам не следует останавливаться, пока вы не обнаружите, в чем заключается проблема. Вам нужно стать на их место. Споры из-за времени возвращения ребенка домой или оценки бизнеса могут

иметь своей фактической причиной недостаток доверия, но эти ситуации можно превратить в возможность для налаживания хороших отношений.

11. Принимайте различия

Многие люди полагают, что различия — это плохо, рискованно, досадно и неприятно. Я же считаю, что различия — это на самом деле хорошо: они приносят больше выгоды и становятся источником вдохновения. Различия дают больше ощущений, больше идей и вариантов, позволяют лучше вести переговоры и достичь лучших результатов. Если вы зададите еще несколько вопросов о различиях, это позволит снизить беспокойство при переговорах. Несмотря на свои публичные заявления, компании, страны и цивилизации постоянно демонстрируют своими действиями присущую им ненависть к различиям. Хороший же переговорщик должен любить различия.

12. Подготовьтесь, составьте Список и попрактикуйтесь по нему

Эти стратегии — всего лишь начало Списка с большой буквы, в который войдет полный набор стратегий, приемов и моделей ведения переговоров. Прием — это определенное действие, которое направлено на осуществление стратегии. Например, извинения и уступки — это прием, позволяющий реализовать стратегию эмоционального вознаграждения. Модели дают возможность упорядочить стратегии и приемы, чтобы их было легко использовать. Исходя из той или иной ситуации, можно выбрать из всего Списка отдельные пункты, которые помогут вам в ходе конкретных переговоров. Список — все равно что кладовая, из которой можно достать продукты для приготовления любого блюда. Свой Список я привел в конце этой книги. Вы должны составить собственный Список. Если у вас нет Списка — вы не готовы к переговорам. А если вы не готовы — вы не сможете ничего добиться. Потратьте всего несколько минут на составление Списка, и ваши результаты намного улучшатся. Следуйте Списку — будьте настойчивы, пока не достигнете своих целей. Это значит, что вам следует попрактиковаться в использовании

выбранных стратегий и приемов, а после каждого переговоров проводить анализ и пересмотр Списка. Чуть позже я расскажу вам, как составить Список.

Эффективность этих моделей и стратегий, а также отдельных приемов, обслуживающих их, подтверждена личным опытом более 30 тысяч студентов и профессионалов из различных стран, проходивших у меня обучение. Этот опыт документально подтвержден в 100 тысячах дневников, электронных писем и заметок, написанных ими, а также в бесчисленных беседах и разговорах, которые я провел со своими учениками за двадцать с лишним лет преподавания.

Наконец, в основе книги лежат результаты исследований и консультаций, а также мой личный, более чем сорокалетний опыт работы преподавателем, исследователем, журналистом, юристом, членом совета управляющих и практикующим переговорщиком. Многое из сказанного мной может показаться противоречащим здравому смыслу. Однако в реальной жизни все это сразу приносит свои плоды. И в этой книге вы увидите, как это работает.

Незаметность

В отношении перечисленных стратегий и многих приемов, описанных мной, есть кое-что очевидное. Во-первых, в них нет ничего сложного. Во-вторых, эти стратегии и приемы незаметны — если вы заранее не знаете о том, что они собой представляют. Все они скрыты в языке повседневного общения.

«Я начал понимать, — заявил как-то Эрик Старк, студент Университета Южной Калифорнии по специальности «деловое администрирование», обучавшийся у меня, — что люди, с которыми я веду переговоры, понятия не имеют о том, что я делаю. *Не имеют понятия*». Ныне он стал экспертом в области телекоммуникаций и Интернета, однако по-прежнему заявляет, что его слова остаются в силе — даже спустя годы после занятий под моим руководством.

Несколько лет назад мне довелось вести переговоры в очень снежный день. Я начал с фразы, произнесенной с некоторым оттенком раздражения: «Ну, как вам этот снег?» А собеседник сказал в ответ:



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

