

Пролог

Подготовка, подготовка и еще раз подготовка

Однажды я спросил британского дипломата лорда Кэрндона о том, какой главный урок он извлек из многолетней и успешной работы на правительство. «Главный урок, — ответил он, — я усвоил еще в самом начале карьеры, когда был назначен на Ближний Восток советником одного из представителей местных властей. Мой начальник должен был каждый день приезжать в какую-то конкретную деревню, чтобы улаживать конфликты и решать другие неотложные вопросы. Его приезд вызывал настоящее столпотворение — местные жители осаждали его просьбами и наперебой предлагали кофе. И так продолжалось до самого вечера, пока мы не уезжали. В такой обстановке он легко мог забыть о цели приезда, если бы не одна простая привычка...

Перед тем как въехать в деревню, он останавливал джип на обочине дороги и спрашивал: «Что нам предстоит сделать сегодня в этой деревне?» Мы вместе отвечали на этот вопрос, а затем ехали дальше. Покидая деревню на исходе дня, он вновь останавливал джип на обочине и спрашивал: «Как мы поработали? Удалось выполнить намеченное?»

Эта несложная привычка — главный урок, усвоенный Кэрндонном. Каждой встрече должна предшествовать подготовка. После каждой встречи необходимо оценить прогресс, внести поправки в стратегию и подготовиться к новому раунду. Секрет эффективных переговоров прост: подготовка, подготовка и еще раз подготовка.

Большинство переговоров выигрываются или проигрываются еще до того, как они начнутся, — все зависит от качества подготовки. Тот, кто надеется на успешную «импровизацию», зачастую

глубоко ошибается. Даже если таким людям удастся достичь соглашения, они нередко упускают возможности взаимной выгоды, которые могли бы выявиться в результате подготовки. Чем сложнее переговоры, тем интенсивнее должна быть подготовка.

Когда речь заходит о подготовке, многие люди в отчаянии всплескивают руками: «Но я не могу позволить себе тратить *время* на подготовку!» Похоже, подготовка стоит на последнем месте в их списке необходимых дел. То раздастся телефонный звонок, требующий срочного ответа, то нужно спешить на совещание, которое нельзя пропустить, то возникает неотложная проблема в домашнем хозяйстве...

На самом же деле вы не можете позволить себе не готовиться. Потратьте время на подготовку, даже если из-за этого придется сократить сами переговоры. Эффективность переговоров значительно повысится, если их участники большую часть отведенного времени потратят на подготовку, а меньшую — на сами переговоры.

Не подлежит сомнению, что в большинстве случаев мы действуем в условиях жестких временных рамок. Приведенные ниже советы относительно подготовки к переговорам учитывают это ограничение. Эти рекомендации можно выполнить всего за пятнадцать минут*. Эмпирическое правило гласит: минута подготовки на каждую минуту взаимодействия с противной стороной.

Но как нужно готовиться к переговорам? В переговорах, как и в путешествии, самое главное — это хорошая карта.

Прокладка маршрута к соглашению

Путь к взаимовыгодному соглашению отмечен пятью важными пунктами. Это *интересы*, *варианты* удовлетворения этих интересов, *стандарты* справедливого преодоления противоречий, *альтернативы* для переговоров и *предложения*.

* Таблица для быстрой подготовки приведена в Приложении в конце книги.

1. Интересы

Переговоры, как правило, начинаются тогда, когда позиция одной из сторон вступает в противоречие с позицией другой стороны. При обычном торге вам достаточно заранее определить свою позицию. Однако совместное решение проблемы предполагает обращение к интересам, определяющим позиции обеих сторон. Разница между этими понятиями очень важна. Позиция — это конкретные требования, выраженные в долларах, центах, сроках и условиях. Интересы — это неосязаемые мотивы, побуждающие вас занять данную позицию, то есть потребности, желания, заботы, страхи и устремления. Чтобы выработать соглашение, удовлетворяющее обе стороны, вы должны сначала выяснить интересы каждой из сторон.

Сформулируйте свои интересы. Если вы не знаете пункта назначения, то никогда туда не попадете. Например, вам попался

Интересы — это неосязаемые мотивы, побуждающие вас занять данную позицию, то есть потребности, желания, заботы, страхи и устремления.

неуступчивый клиент, который настаивает на первоначальной цене ваших услуг. При этом он игнорирует стоимость дополнительных работ, необходимость которых невозможно было предвидеть заранее. В таких перего-

ворах ваша позиция может выражаться следующим образом: «Я хочу повысить цену на тридцать процентов, чтобы учесть дополнительные затраты». Ваши интересы при повышении цены могут состоять в том, чтобы прибыль сохранилась, а клиент остался доволен. Выяснить собственные интересы помогает один простой вопрос: почему? «Почему я этого хочу? Какую проблему я пытаюсь решить?»

Очень важно распределить свои интересы по степени значимости. В противном случае вы можете допустить весьма пространную ошибку, жертвуя существенным интересом ради несущественного. Если взаимоотношения с клиентом обещают стать очень выгодными, то этому интересу можно присвоить наивысший приоритет. Интерес получения прибыли в данном

проекте может отойти на второй план, а третьим в списке окажется желание не создавать прецедент бесплатного выполнения дополнительных работ.

Выясните интересы противной стороны. Переговоры — это улица с двусторонним движением. Обычно вы не можете удовлетворить свои интересы, не удовлетворив интересы противной стороны. Поэтому очень важно понять их интересы — не менее важно, чем собственные. Возможно, неуступчивый клиент озабочен тем, чтобы не выйти за рамки бюджета, и стремится заслужить похвалу начальника.

Я вспоминаю, как мой дядя Мэл пришел ко мне в кабинет в Гарвардской школе права, когда приезжал на двадцатипятилетие своего выпуска. Он отозвал меня в сторону и сказал: «Знаешь, Билл, мне потребовалось двадцать пять лет, чтобы забыть то, чему я научился в Гарвардской школе права. Потому что здесь меня учили, что единственная важная вещь в жизни — это факты. Кто прав, а кто виноват. Мне понадобилось двадцать пять лет, чтобы осознать, что не менее — если не более — важным, чем сами факты, является *восприятие* людьми этих фактов. Если ты не поймешь этого, то никогда не сможешь эффективно заключать сделки или разрешать споры».

Самое главное в искусстве ведения переговоров — это умение поставить себя на место противной стороны. Если вы пытаетесь изменить их взгляды, то вам нужно эти взгляды сначала понять.

Но как можно узнать об интересах противной стороны? Попробуйте просто взглянуть на проблему с их точки зрения и понять, что их больше всего волнует. Затем задайте себе вопрос: с ними вообще трудно вести дело или это временное отклонение от нормы? Какие события в их профессиональной или личной жизни могли повлиять на отношение к вам? Имеют ли они репутацию честных и справедливых переговорщиков? Если время позволяет, можно побеседовать с людьми, которые близко знакомы с ними, — с друзьями, однокашниками, клиентами

и подчиненными. Чем больше вы узнаете о противной стороне, тем выше шансы повлиять на нее.

2. Варианты

Цель выявления интересов обеих сторон состоит в том, чтобы определить, можно ли найти нестандартные варианты для удовлетворения этих интересов. Изобретение взаимовыгодных вариантов — это главный шанс участника переговоров. Эффективные переговорщики не просто режут пирог известного размера. Они сначала ищут способы увеличить этот пирог.

Сохранить свою позицию удастся не всегда, но удовлетворить свои интересы часто оказывается возможным. Не исключено, что

Эффективные переговорщики не просто режут пирог, они сначала ищут способы увеличить этот пирог.

у вас не получится поднять цену на тридцать процентов, но вы можете придумать вариант, который позволит вам получить прибыль от этого проекта и одновременно удовлетворить клиента.

Нельзя ли переложить часть дополнительных работ на персонал клиента? А если продлить проект на следующий финансовый год, чтобы дополнительные расходы вошли в бюджет следующего года? И нельзя ли компенсировать снижение прибыли в этом проекте заключением соглашения о будущем значительном объеме работ? А если вам удастся продемонстрировать клиенту, что дополнительные работы приведут к существенной экономии средств, часть которой может пойти на оплату этих работ?

Весьма распространенная ошибка при ведении переговоров — это неспособность отойти от единственного решения, то есть исходной позиции. Признавая существование нескольких вариантов, вы открываете путь для новых возможностей, одна из которых может отвечать вашим интересам, одновременно удовлетворяя противную сторону.

Самое главное препятствие для изобретения новых вариантов — это тихий голос в нашей собственной голове, не устающий повторять: «Это не работает». Такие важные элементы мышления,

как критический анализ и оценка, способны подавлять воображение. Поэтому лучше разделить эти функции. Воздержитесь от оценок на несколько минут и попробуйте предложить как можно больше идей. Не отбрасывайте те из них, которые на первый взгляд кажутся странными, — помните, что многие самые замечательные изобретения человечества начинались со странных идей, отвергаемых всеми. Предприняв «мозговой штурм» для выработки максимального количества вариантов, вы получаете возможность проанализировать их, а также оценить, насколько хорошо они способны удовлетворить ваши интересы и интересы противной стороны.

3. Стандарты

После того как вы «увеличили» пирог, пришло время подумать, как его разделить. Но каким образом можно вместе выбирать подходящий вариант, если ваши интересы расходятся с интересами противоположной стороны? Клиент желает заплатить за работу как можно меньше, а вы хотели бы получить больше. Как разрешить это противоречие? Наверное, самый распространенный метод — это спор. Каждая из сторон настаивает на своей позиции, пытаясь заставить противника сдаться. Вся трудность заключается в том, что никто не желает капитулировать. Спор по существу очень быстро перерастает в столкновение амбиций. Человек, вынужденный уступить, запоминает свое поражение и в следующий раз пытается взять реванш — *если* следующий раз вообще бывает.

Успешные переговорщики предотвращают столкновение, превращая процесс выбора в совместный поиск справедливого и взаимовыгодного соглашения. Они опираются на справедливые стандарты, не зависящие от желаний обеих сторон. Независимый стандарт — это мерило, позволяющее найти справедливое решение. Такими общими стандартами служат рыночная стоимость, равноправие, закон или даже способ разрешения предыдущего спора.

Огромное преимущество стандартов состоит в том, что обе стороны получают возможность согласиться с тем, что считается справедливым, а не настаивать, чтобы одна из сторон уступила другой по какому-то пункту. Клиенту легче согласиться с таким стандартом, как рыночная ставка, чем выплатить вознаграждение просто потому, что вы назначили его.

Успешные переговорщики предотвращают столкновение, превращая процесс выбора в поиск взаимовыгодного соглашения.

справедливым, а не настаивать, чтобы одна из сторон уступила другой по какому-то пункту. Клиенту легче согласиться с таким стандартом, как рыночная ставка, чем выплатить воз-

По этой причине вы должны заранее обдумать, на какие стандарты можно сослаться в процессе переговоров. Домашняя подготовка должна включать в себя анализ рыночных цен, научных критериев, затрат, профессиональных стандартов и прецедентов. Вооружитесь аргументами для убеждения.

4. Альтернативы

Люди слишком часто приходят на переговоры с намерением получить желаемое и начинают анализировать альтернативы только после того, как сталкиваются с серьезными трудностями. Это классическая ошибка. Знание альтернатив может определить успех в удовлетворении ваших интересов.

Наилучшая альтернатива обсуждаемому решению должна стать той меркой, с которой вы будете подходить к потенциальному соглашению.

Целью переговоров не обязательно должно быть соглашение. Дело в том, что соглашение — это всего лишь средство удовлетворения интересов. Цель переговоров — выяснить, что в большей степени отвечает вашим интере-

сам: соглашение или Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению (НАОС).

НАОС — это альтернатива при выходе из игры. Это наиболее рациональный образ действий в отсутствие соглашения. Если вы ведете переговоры с начальником относительно повышения зарплаты, то наилучшей альтернативой для вас может быть работа в другой фирме. Если вы торгуетесь с продавцом, то в качестве НАОС можно рассматривать беседу с менеджером отдела

или обращение к услугам другого магазина. В том случае, когда два государства спорят относительно условий торговли, то наилучшей альтернативой может стать международный суд. Как правило, обращение к НАОС приводит к дополнительным затратам и ухудшает взаимоотношения — именно поэтому вы ведете переговоры, пытаясь найти лучшее решение проблемы.

НАОС обуславливает силу каждого из участников переговоров. Ваша сила как переговорщика определяется не тем, что вы крупнее, старше или богаче противоположной стороны, а качеством наилучшей альтернативы обсуждаемому решению. Жизнеспособная НАОС дает вам рычаг для достижения своей цели. Чем лучше НАОС, тем вы сильнее.

— **Определите свою НАОС.** Наилучшая альтернатива обсуждаемому решению должна стать той меркой, с которой вы будете подходить к потенциальному соглашению. Разрабатывая НАОС, вы должны рассматривать три типа альтернативных вариантов.

Во-первых, что вы сами можете предпринять, чтобы удовлетворить свои интересы? Ваша альтернатива при выходе из игры может заключаться в поиске другого поставщика (или другого клиента, если вы продавец).

Во-вторых, как вы можете повлиять на противную сторону, чтобы заставить ее уважать ваши интересы? К таким «интерактивным» альтернативам относятся, например, забастовка и война. И в-третьих, как поставить противную сторону в такую ситуацию, когда она станет продвигать ваши интересы? Альтернатива с участием «третьей стороны» может предполагать обращение к посреднику, в арбитраж или в суд. Разработав несколько альтернативных вариантов, выберите среди них тот, который наилучшим образом удовлетворит ваши интересы.

Всегда держите НАОС при себе. Испытывая сильнейшее давление и находясь на грани паники, вы можете похло-

пать себя по карману и сказать: «Ничего страшного, даже если это дело сорвется».

- **Развивайте свою НАОС.** Как правило, НАОС не появляется в уже готовом виде — ее нужно развивать. Если альтернатива не очень хороша, нужно предпринимать меры для ее совершенствования. Так, например, не следует принимать в качестве НАОС поиск другой должности на этом же предприятии. Лучше приложить усилия и по-настоящему сменить работу. Если вы продаете дом, не отказывайтесь показывать его после того, как один человек продемонстрировал серьезный интерес; ищите других потенциальных покупателей. Если ваша компания подвергается риску быть захваченной рейдером, попытайтесь найти дружественных покупателей или подумайте о том, чтобы взять ссуду и выкупить акции, сделав компанию частной.
- **Определите, нужно ли вступать в переговоры.** Сформулировав наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению, вы должны задать себе вопрос: «А нужно ли вообще вступать в переговоры?» Вы никогда не удивлялись, почему некоторые люди не прекращают попыток договориться с деспотичным начальником, когда им уже давно следовало уволиться? Или почему отчаявшиеся родители продолжают верить обещаниям трудных подростков, каждое из которых нарушается так же быстро, как и предыдущие? Привычка, стыд, чувство вины и страх — все это вносит свою лепту, однако основная причина заключается в том, что наемный работник или родители забыли о наилучшей альтернативе обсуждаемому решению. Если бы они подумали о НАОС, то могли бы найти лучший способ удовлетворить свои интересы, не требующий переговоров с коварным и беспощадным противником. Не исключено, что ваша НАОС лучше любого соглашения, которое можно заключить с данным человеком. Помните

также, что сам процесс переговоров требует определенных затрат. Он может отнять много времени и сил, а в результате придется отказаться от всех альтернативных вариантов. Поэтому решение о начале переговоров должно тщательно взвешиваться.

Не следует забывать об опасности переоценить качество вашей НАОС. Многие руководители компаний, прислушавшись к советам самоуверенных юристов, отказывались от переговоров и обращались в суд, а затем оказывались на грани финансового краха. В результате любого судебного процесса, забастовки или войны одна из противоборствующих сторон — а иногда и обе — обнаруживает, что ее НАОС не так хороша, как они думали. Если вы заранее знаете, что альтернатива не очень привлекательна, то приложите максимум усилий для достижения соглашения.

- **Определите НАОС противной стороны.** Знание наилучшей альтернативы противной стороны может оказаться не менее важным, чем формулирование собственной НАОС. Это дает представление о стоящей перед вами задаче: разработать соглашение, которое превосходит их наилучшую альтернативу. Эта информация поможет вам избежать двойной ошибки — переоценки или недооценки НАОС противной стороны. Вполне возможно, что ваша НАОС слаба, но НАОС противной стороны тоже может оказаться слабой. Многие продавцы и консультанты убеждены, что их клиенты способны мгновенно переметнуться к конкурентам. Они часто не представляют истинных затрат на смену поставщика. Объективная оценка наилучших альтернатив своих клиентов придаст продавцам уверенности в трудных переговорах.

Знание наилучшей альтернативы противной стороны может оказаться не менее важным, чем формулирование собственной.

Если НАОС противной стороны предполагает применение силы, то вы имеете возможность заранее подготовиться к противостоянию. Так, например, если вашей компании угрожает рейдер, вы можете внести изменения в устав компании, которые затруднят недружественное поглощение. Подумайте о том, как нейтрализовать эффект враждебных действий противной стороны.

5. Предложения

Учет интересов и анализ вариантов открывают путь к творческому решению проблемы. Принятие справедливых стандартов и разработка альтернатив помогают выбрать подходящий вариант, который станет основой предложения для вероятного соглашения.

Чтобы сформулировать разумное предложение, вы должны выбрать вариант, который в должной мере удовлетворит ваши интересы — лучше, чем НАОС. Этот вариант также должен удовлетворять интересы противной стороны лучше, чем их НАОС, а в его основе по возможности должны лежать справедливые стандарты. От обычного варианта предложение отличается законченностью: предложение представляет собой возможное соглашение, на которое вы готовы пойти.

Разумеется, данному критерию могут отвечать сразу несколько предложений. Поэтому полезно держать в уме три варианта соглашения.

- **К чему вы стремитесь?** Многие из нас имеют привычку ставить перед собой довольно простые задачи, чтобы избежать «неудач». К сожалению, низкие запросы часто оказываются самореализующимися. Противная сторона обычно не дает вам того, о чем вы не просите. Поэтому удивительно, что тот, кто начинает с высоких, но реальных

запросов, добивается более выгодного соглашения. Но что значит «реальных»? Границы реальности определяются справедливостью и наилучшей альтернативой противной стороны. Ставьте перед собой высокие цели.

- Начните с вопроса: «К какому соглашению я стремлюсь? Что удовлетворит мои интересы и в то же время снимет основные опасения противной стороны — так, чтобы появился шанс добиться их согласия?»
- **С чем вы готовы согласиться?** Очень часто получить все, что вы хотите, не представляется возможным. Поэтому полезно задать себе второй вопрос: «Какое соглашение, пусть даже далеко не идеальное, удовлетворит мои основные интересы, чтобы я мог на него согласиться?»
- **С чем вы смиритесь?** Третье предложение должно основываться исключительно на оценке собственной НАОС: «Какое соглашение удовлетворит мои интересы лишь немного лучше, чем наилучшая альтернатива обсуждаемому решению? С каким соглашением я смирюсь, хотя и с трудом?» Если вы не в состоянии добиться даже такого соглашения, стоит подумать о том, чтобы покинуть стол переговоров и обратиться к альтернативе. Этот вариант играет роль «проволочного ограждения», напоминая вам об опасности принятия соглашения худшего, чем НАОС.

Рассматривайте эти три разновидности предложений не как жесткие позиции, а как конкретные иллюстрации разных вариантов удовлетворения ваших интересов. Вы не можете знать заранее, согласится ли противная сторона на ваши предложения. Кроме того, в процессе переговоров часто находится решение, которое еще лучше удовлетворяет ваши интересы — а также интересы противной стороны.

Справедливые стандарты и альтернативы помогают сформулировать предложение для соглашения.

Репетиция

Подготовку к переговорам можно облегчить, если обсудить их с кем-то еще. Посторонний человек оценит их свежим взглядом; возможно, привнесет новые идеи; заставит вас обратить внимание на сомнительные моменты, которых вы могли не заметить; и, наконец, обеспечит вам моральную поддержку. Поэтому стоит подумать о репетиции переговоров с коллегой или другом. Дополнительное преимущество этого процесса заключается в том, что в этом случае подготовки к переговорам избежать не удастся.

На репетиции изложите все, что вы собираетесь сказать противной стороне, а также свои ответы на их предложения. В конце концов, адвокаты репетируют речи на сложных процессах, политики репетируют интервью средствам массовой информации, руководители компаний репетируют выступления перед акционерами — почему бы вам не отрепетировать трудные переговоры? Лучше совершать ошибки на репетиции с другом или коллегой, чем в процессе реальных переговоров.

Попросите кого-нибудь из коллег сыграть роль оппонента и попробуйте на нем силу вашего убеждения, умение сконцен-

Попытайтесь предугадать тактику противной стороны и заранее продумайте, как на нее реагировать.

трироваться на интересах, вариантах и стандартах. Закончив, спросите коллегу, что сработало, а что нет. Каково быть вашим оппонентом?

Что вы должны изменить в своих действиях? Затем попробуйте еще раз — пока не получится так, как надо. Если не выходит найти коллегу или друга, которые сыграют роль оппонента, попробуйте записать все, что вы собираетесь говорить, и прорепетируйте сами с собой.

Попытайтесь предугадать тактику противной стороны и заранее продумайте, как на нее реагировать. Этим вы уменьшите вероятность, что вас застанут врасплох. Вы не будете растеряны и сможете сказать себе: «Ага! Я знал, что дело идет именно к этому» — а затем предложить заранее подготовленный ответ. В этом и заключается ценность подготовки.

Подготовка к навигации

В идеале переговоры проходят так, как вы наметили в процессе подготовки. Вы начинаете с выяснения интересов, пытаетесь понять, чего же на самом деле хочет каждая сторона. Затем вы обсуждаете различные варианты, ищете способы удовлетворения интересов обеих сторон. Вы рассматриваете разнообразные стандарты справедливого соглашения, чтобы сгладить противоречия. И, наконец, вы обмениваетесь предложениями, пытаетесь достичь взаимовыгодного соглашения, которое для обеих сторон лучше, чем обращение к собственным НАОС.

Однако в реальном мире ваши усилия вовлечь оппонента в совместное решение проблем наталкиваются на бурную реакцию, враждебные чувства, жесткие позиции, сильную неудовлетворенность и агрессивное давление. Ваша задача — сменить игру и перейти от конфронтации к совместному решению проблем, превратив оппонента в партнера по переговорам. Теперь, когда у вас есть хорошая карта с проложенным к цели маршрутом, вам нужно применить стратегию прорыва, чтобы преодолеть препятствия, преграждающие путь. Следующие пять глав посвящены подготовке к навигации.

Ваша задача — перейти от конфронтации к совместному решению проблем, превратив оппонента в партнера по переговорам.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

