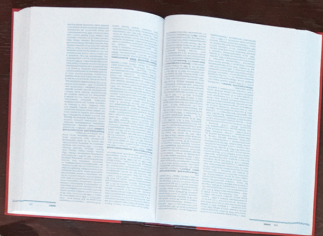


ОЛЕГ БУСЫГИН

# КОМПАС

КНИГА О ПЕРЕГОВОРАХ,  
А НЕ О РАЗГОВОРАХ

# переговорщика



Практические  
методы развития  
результативности  
переговоров  
в B2B



**Олег Бусыгин**

**Компас переговорщика.**

**Книга о переговорах,**

**а не о разговорах**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=38564466](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38564466)*

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

**Аннотация**

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

# Содержание

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

**Олег Бусыгин**

**Компас переговорщика.**

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

## **Основные идеи и тезисы**

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

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

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

4. Сегодня у начинающего переговорщика большой выбор

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

27. Эффективные переговоры являются результатом длительной и планомерной подготовки.

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

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

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

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

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

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



извлечь из ситуации максимальную выгоду.

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

35. Эффективность переговоров всецело зависит от компетентности переговорщика.

36. Эффективные переговоры – хорошо подготовленные переговоры.

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

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

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

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

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

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

# Приветственное слово автора

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

# Вступление

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

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

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

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

срочного сотрудничества.

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

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

Итак, наш опыт показывает, что каждый этап переговоров

проходит более эффективно, если он обеспечен соответствующим набором инструментов.

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

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

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

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

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

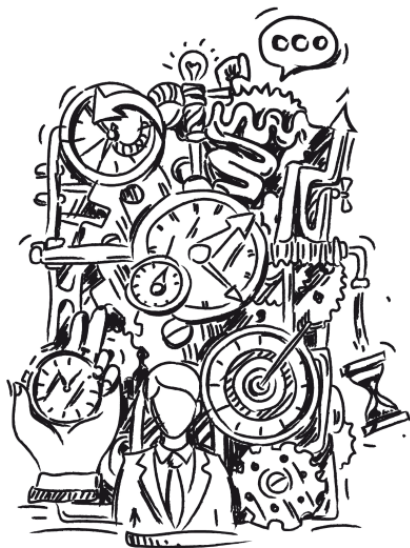
техник.

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

Итак, предлагаем начать...

# Глава 1

## Индивидуальная эффективность переговорщика как ключевой фактор успешности продаж





# **Глава 1 / Часть 1**

## **Язык переговорного процесса: неоригинальный раздел про термины и понятия**



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

Такого рода примеры заставляют тратить время на вопро-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Переговорный процесс по своей сути – это некий алгоритм:

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

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

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

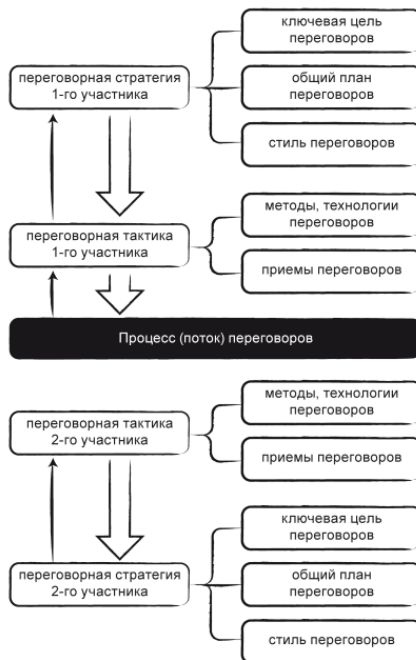
**Стратегия** – это общий план по достижению поставленных целей в переговорах и определение последовательности действий, которые приведут к достижению этих целей. В отношении термина «стратегия» необходимо обратить внимание, что это не только формулировка желаемого результата и направление реализации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

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



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

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



*Рисунок 1 – Ключевые понятия переговорного процесса*

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

описывает Гэвин Кеннеди в своей книге «Договориться можно обо всем».<sup>1</sup>

Основная идея, которую мы хотим донести через схему:

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

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

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

---

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

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

Далее прокомментируем понятие переговорного процесса.

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

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

## **Особенности переговорного процесса**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*сразу затыкать ему рот и ставить в угол.*

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

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

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



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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