

Глава 1

ПЕРЕГОВОРЫ



Почему же именно переговоры? Что в них такого сложного? Встретились, обсудили, разошлись. Вы тоже так думаете? Тогда начну с того, что приведу пример.

Покупатель. Сколько стоит этот «Форд»?

Продавец. Только для вас, пусть будет десять.

Покупатель. Что? За такую машину! В таком состоянии?

Продавец. Только посмотрите на пробег, а то, что лак немного отбит, это ничего. Еще поедит.

Покупатель. Ну, нет! Вообще непонятно, как он до сих пор не развалился.

Продавец. Можете не покупать. Сколько бы вы заплатили?

Покупатель. Может, пять бы и заплатил...

Продавец. Вы, наверное, ничего не знаете о машинах. Она стоит гораздо больше. Минимум девять.

Покупатель. Ладно. Говорю серьезно: заплачу шесть, не больше.

Продавец. Может, для вас она столько стоит, но я продам за восемь.

Покупатель. Последнее слово — семь.

Продавец. Последнее слово — семь с половиной.

Покупатель. Согласен.

Знакомая ситуация? Теперь представьте, что все могло бы пойти по-другому.

Покупатель. Сколько за этот «Форд»?

Продавец. Дорого.

Или так.

Продавец. Только для вас, пусть будет десять.

Покупатель. Что? Да оставь ты ее себе! Ты бандит, и твой прадедушка был бандит, и тетя тоже!

Или.

Продавец. Только посмотрите на пробег. А то, что лак немного отбит, это нормально. Еще поедит.

Покупатель. Как скажете, а то я в машинах не очень разбираюсь. Спасибо.

Наверно, ситуации кажутся вам выдуманскими. Однако так ли они редки? Ведь это только некоторые мелкие ошибки в обычных торговых переговорах, а если увеличить масштаб сделки?

В повседневной жизни нам приходится встречаться с множеством людей, и от умения договариваться с ними зависят наше личное благополучие, материальные доходы и потери, а также уровень заработной платы, степень Вашего профессионализма и престиж компании.

Процесс переговоров продолжается всю нашу жизнь. К ним можно отнести даже собственные размышления. В новостях часто появляются сообщения о неудачных переговорах. Уже никто не сомневается, что причина настоящего кризиса американо-исламских отношений — это результат нежелания вступать в переговоры. Даже в Библии мы можем увидеть пример попытки повлиять на ситуацию через переговоры. В 18 главе книги Бытия приводится разговор между Авраамом и Богом. Каждая из сторон хочет «выиграть». Каждый обеспокоен общей проблемой, которая может повредить их будущим отношениям. Каждый пробует диктовать условия и выработать решение, которое подойдет всем. Это и есть основа переговоров.

Что такое переговоры. Какая от них польза

Переговоры — это последовательность взаимных предложений, с помощью которых стороны стараются достичь наиболее результативного приемлемого разрешения конфликта.

Переговоры всегда направлены на определенный результат, более или менее выгодный для партнеров (или лучше назовем их оппонентами), и то, что они говорят, их потенциальные возможности — все это должно вести к выгоде. В идеальном случае — двусторонней.

Участники разговора должны осознавать частичную общность интересов, без чего не было бы возможным начать переговоры. Под взаимными предложениями стоит понимать не только обмен словами, но и действия. Эти действия, или события, часто влияют на исход беседы (например, демонстрация под окном).

Конечно, пока мы говорим о классическом варианте переговоров, конструктивном и кооперативном. Ситуации, когда выгода приходится только на счет одной из сторон (манипуляции), обсудим позже. Основным механизмом достижения понимания служит обмен уступками, взаимное определение условий, исполнение которых ведет к дальнейшему взаимодействию сторон. Если мама говорит ребенку: «Получишь мороженое, когда съешь обед», — то она формулирует предложение, чтобы побудить ребенка к реализации ее цели. Эти мини-переговоры содержат главное: каждая сторона получает что-то ценой определенных затрат. Так же утверждение строительной компании: «Мы примем здание при условии завершения всех исправлений в течение двух недель», — может быть начальным предложением в переговорах.

Однако, чтобы достичь результата, мало начать. Каждые переговоры могут быть оценены с разных пунктов зрения: чаще всего наибольшее значение имеют полученный эффект и чувство удовлетворения успехом. Следует рассказать также о классификации Р. Фишера, который в своей известной книге «Getting to Yes» предлагает три критерия оценки переговоров: разумность,

результативность и конструктивность. Что ж, для начала прислушаемся к наивным классикам и их правилам идеальных переговоров, а потом... перейдем к жестокой стороне реальности.

Что отличает эффективные переговоры от неэффективных?

Стремление к получению разумного решения проблемы кажется очевидным, но стоит обратить на него внимание. Часто случается, что люди руководствуются более эмоциями, нежели логикой. Конечно, трудно дать определение разумному решению. То, что одному человеку кажется разумным, для другого — не более чем выдумка, прихоть. Однако в переговорах разумным считается *взаимовыгодное* решение, когда оппоненты принимают во внимание не только свою точку зрения, но и противоположную. Хотя в реальности мы часто сталкиваемся с упрямством и эгоизмом, к взаимопониманию следует стремиться. Иначе обе стороны окажутся в ситуации двух козлят на узком мосту.

Вторая черта разумного решения — *учтивость*. Под этим словом мы понимаем соответствие решения существующим правилам и обычаям. Известно, что не все обязательства могут быть зафиксированы письменно и обозначены в законодательстве, но это не означает, что неписаных правил морали не следует придерживаться. Помните: как аукнется, так и откликнется. Однако уже от себя добавлю: будучи вежливыми, не теряйте бдительности.

Третьим характерным элементом разумного решения является относительная *устойчивость результата*. Это значит, что договор должен быть обдуман всесторонне, чтобы не зависеть от случайных изменений ситуации.

Наконец, в идеальном случае договор должен предусматривать *интересы окружающего сообщества*. Ведь те, кто вступает в переговоры, живут в сообществе, и результат их договора часто касается не только их самих, но и близких. Можно привести в пример много случаев, когда пренебрежение хотя бы вопросами экологии приводили к недовольству общественности или, что хуже, к необратимым последствиям. Чем обширней сфера принятия решения, чем важнее оно, тем более обдуманным оно должно быть. Окружение всегда должно приниматься во внимание.