

Оглавление

Предисловие	4
Введение	7
ГЛАВА 1	
<hr/>	
ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	10
Отправная точка	10
Как часто мы ведем переговоры?	11
Предметом для переговоров может стать все что угодно	13
Разница между обсуждением и переговорами.....	15
Переговоры — совместный процесс.....	17
На радиоволнах	20
«Возвышенный» план для владения церкви	21
Несколько слов о командном духе	23
Ложка дегтя в бочке меда.....	25
Контроль над чувствами и эмоциями	27
Заключение.....	33
<hr/>	
ГЛАВА 2	
<hr/>	
ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.....	34
Потребности, модели поведения и мотивации	34
Прогнозируемое поведение.....	35
Загадочное потребление воды.....	37
Дело маджонга	38
Определение потребностей людей	40

Термины из психологии	47
Рациональное поведение.....	55
Преодоление барьеров.....	59
Изучение мотивации	61
Заключение.....	68

ГЛАВА 3

ПРОФИЛЬ УСПЕШНОГО

УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ.....	70
Умения и характерные черты.....	70
Определение основных умений	71
Черты личности.....	90
Заключение.....	104

ГЛАВА 4

ПЕРИОД ПОДГОТОВКИ.....	106
Первые шаги и возможные подходы.....	106
Познай самого себя	107
Определение повестки дня	110
Изучение деталей.....	111
Определение предпосылок	116
Применение теории потребностей в переговорах ...	123
Командная генерация идей	131
Принципиальные договоренности.....	135
Заключение.....	137

ГЛАВА 5

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ

ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	139
От выбора стратегий до выхода из тупиковой ситуации и предположений	139
Анализ структуры власти.....	140
Изучение стратегий и тактики	143

Выход из тупиковых ситуаций.....	160
Применение нестандартного мышления.....	172
Как избежать ловушки скрытых допущений.....	176
Заключение.....	186
<hr/>	
ГЛАВА 6	
<hr/>	
РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОДНОЙ ЦЕЛИ.....	188
Отношения между руководителем и подчиненными.....	188
Командные переговоры.....	204
Заключение.....	215
<hr/>	
ГЛАВА 7	
<hr/>	
КАК ПРОЧЕСТЬ ДРУГИХ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ.....	217
Невербальные сигналы и поведение полов.....	217
Расшифровка невербальных сигналов.....	218
Изучаем гендерные различия.....	228
Заключение.....	236
<hr/>	
ГЛАВА 8	
<hr/>	
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	237
Заблуждения и самооценка.....	237
Разъяснение общих заблуждений.....	238
Подведение итогов.....	243
Заключение.....	246
Заключение.....	248
Об авторах.....	250

Предисловие

Во многих областях жизни общества сведения об искусстве переговоров практически отсутствуют. В особенности это касается системы образования, где лишь малая часть аудиторных часов посвящена (если это вообще имеет место быть) вопросу, насколько важны навыки ведения переговоров в жизни студента. В результате многие выпускники покидают учебные заведения, прекрасно разбираясь в искусстве, медицине, науке, математике, инженерном деле и других сферах деятельности, однако совсем не представляют и не понимают, как вести плодотворные переговоры, быть вежливыми и убедительными. К пониманию этого мы пришли независимо друг от друга, а затем, познакомившись, объединили наши знания. Книгами и семинарами нам удалось привлечь внимание людей и таким образом заполнить существующий пробел. Позвольте рассказать вам, как мы приступили к совместной работе и стали соавторами данной книги.

В начале 1960-х годов Джерри (Джерард Ниренберг), в полной мере насладившись преимуществами успешной карьеры юриста на Восточном побережье США, решил издать некоторые из своих лучших работ по ведению переговоров, поскольку никто тогда не затрагивал этой темы. Итак, Джерри написал книгу «Искусство переговоров», сразу ставшую бестселлером.

В тот же период Хэнк (Генри Калеро) был занят заключением чрезвычайно выгодных контрактов для одной авиакосмической фирмы. Однажды во время обеда коллега спросил, где он научился искусству ведения переговоров. Хэнк не смог ответить, поскольку не посещал соответствующих предмету курсов в университете и не прочел ни одной книги на эту тему. Да и не было таких курсов и книг. Тут-то Хэнк и понял, насколько велика потребность в руководстве по ведению переговоров. Через неделю он оставил работу в аэрокосмонавтике и открыл собственное консалтинговое бюро. Примечательно, что первым его клиентом стал бывший работодатель.

Бизнес Хэнка процветал на Западном побережье. Он проводил семинары по ведению переговоров, а также внимательно следил за новыми разработками в данной области. Воскресным утром за чтением газеты «LA Times» Хэнк узнал, что некто сподобился написать книгу о навыках и техниках, используемых во время переговоров. Конечно же, то был Джерри, и Хэнк немедленно с ним связался.

Поделившись друг с другом опытом работы и организации индивидуальных семинаров, мы решили объединить наши знания и таланты. Остальное уже принадлежит истории. Несколько десятилетий мы вместе проводили мозговые штурмы, писали, беседовали и работали в группах. Наш комплексный подход к ведению переговоров доказал свою эффективность. Теперь нам не терпится поделиться знаниями и опытом с вами.

Мы стали соавторами двух книг: в 1971 году «Прочти человека как открытую книгу» и в 1973-м «Мета-речь» («MetaTalk»). По всему миру было продано более двух миллионов экземпляров первой книги, и она до сих пор пользуется спросом. Кроме этих двух работ, каждый из нас написал

еще множество других. Данное издание содержит материалы из первой книги Джерри «Искусство переговоров» («The Art of Negotiating»), идей Хэнка из трех его руководств по ведению переговоров, а также все то, что мы почерпнули за многие годы успешной работы в данной сфере.

Совместная работа доставила нам истинное удовольствие и оказалась захватывающим приключением в непредсказуемом и волнующем мире переговоров. Мы желаем вам успешной карьеры и надеемся, что сможем в какой-то степени помочь стать настоящим переговорщиком, о чем вы всегда мечтали. Как и любое другое искусство, ведение переговоров требует наличия природных талантов, а также должного стремления и практики. Мы призваны направить вас в нужное русло и поддержать — задать высокие стандарты, стимулировать применение положительных подходов и помочь воплотить в жизнь ваши мечты.

ВВЕДЕНИЕ

В классическом понимании термина «ведение переговоров» как одного из понятий в дипломатии предполагается, что стороны скорее стремятся договориться, нежели не сделать этого.

Дин Ачесон, американский политик

Едва ли не каждый день своей жизни — и, конечно же, вашей — мы в большей или меньшей степени вовлечены в процесс переговоров. Долгое время мы воспринимали себя как людей, решающих проблемы. И в какой-то момент осознали, что любые переговоры подразумевают решение определенных задач. Тогда мы и увидели себя в качестве участников переговоров. Уверены, любое препятствие на пути компромисса, любое разногласие является всего лишь требующей решения проблемой. Наилучший способ решения связанных с переговорами вопросов — вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс совместной работы над компромиссом, при котором выигрывает каждый.

Дух сотрудничества представляет собой один из основных принципов ведения переговоров, и в данной книге мы акцентируем на этом особое внимание. В первой главе дается наше понимание и определение понятия «переговоры», характеризующее этот термин. Ключевая идея заключается в восприятии переговоров не просто как игры, а как совмест-

ной деятельности или предприятия. Во второй главе описывается подробная история ведения переговоров: почему люди склонны к переговорам, и почему навыки переговоров играют для нас столь значительную роль. На основании всех этих данных мы приступаем к более детальному исследованию переговорного процесса.

В третьей главе раскрывается специфика ведения переговоров, а также проводится тщательный анализ того, как добиться в них успеха. Вы познакомитесь с самыми важными навыками и чертами характера, которыми должен обладать выдающийся участник переговоров. Что же касается самого процесса, то он должен начинаться с основательной подготовки. В четвертой главе вашему вниманию предлагается пошаговая проработка повестки дня, далее следует пятая глава, в которой описываются эффективные техники ведения переговоров. Здесь же приводятся ценные советы, благодаря которым вы сможете выйти из тупиковой ситуации или избежать принятия провокационных обязательств.

Если вы входите в состав делегации, участвующей в переговорах, то шестая глава как раз для вас. В ней анализируется роль лидера или руководителя делегации и предлагается раздел о работе в команде. В седьмой главе продолжается обсуждение совместной работы с другими персонами, однако здесь больше внимания уделяется тому, как «прочитать» другого человека, словно книгу. В этой занимательной части описываются такие вещи, как выражение лица, издаваемые звуки или молчание, жесты и даже гендерные особенности. И наконец, в восьмой главе приводится несколько заключительных рекомендаций, которые помогут устранить определенные недоразумения, стоящие на пути вашего становления в качестве успешного участника переговоров, а также

предлагается ряд вопросов для самостоятельной оценки вашей работы.

Материалы книги собирались по результатам проведения многочисленных семинаров по искусству ведения переговоров, а также исходя из собственного опыта работы авторов в данной сфере. Все наши рекомендации были испытаны реальными людьми, включая нас самих, и доказали свою эффективность. Во всех главах приводится довольно много анекдотических ситуаций и полезных примеров, ведь мы хотим, чтобы ваш путь становления успешным участником переговоров принес вам максимальное удовлетворение. Возьмите со страниц этой книги столько, сколько сможете, и применяйте обретенные знания на практике. Мы одобряем ваше стремление освоить более убедительные, действенные и искусные методы ведения переговоров.