Полное руководство по переговорам. Пять шагов для создания долгосрочного партнерства

Автор:
Мелисса Дэвис

Полное руководство по переговорам. Пять шагов для создания долгосрочного партнерства

Мелисса Дэвис

Правильно проведенные переговоры ведут к устойчивым партнерским отношениям, помогают обеим сторонам достичь более высоких целей, чем они могли бы достичь в одиночку, и позволяют компаниям избегать конфликтов. В этой книге описан простой и эффективный метод ведения переговоров как лично, так и виртуально. Автор предлагает испытанный и проверенный пятишаговый процесс переговоров по долгосрочным соглашениям с примерами из наилучшей практики, контрольными примерами и инструментами.

Это полностью практическое руководство отражает более чем 25-летний опыт автора по ведению переговоров в различных ситуациях. Цель его – дать вам уверенность в ведении переговоров по любому контракту или соглашению, независимо от их масштаба. Используя подход, ориентированный на решения, который сосредоточен на предпочтительных результатах, а не на конфликтах, и на том, чтобы задавать вопросы и слушать другую сторону, а не пытаться убедить или навязать свою игру, эта прагматичная книга поможет вам создать свой профиль как этичного и уважаемого участника переговоров. Последовательно проводя читателя от контекстуального анализа и подготовки к достижению цели до осознания важности коммуникации и реализации соглашений, автор четко описывает инструментарий и навыки, необходимые для влияния на результат переговоров.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Мелисса Дэвис

Полное руководство по переговорам. Пять шагов для создания долгосрочного партнерства

© Melissa Davies, 2022.

© Ольга Поборцева, перевод, 2022.

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка обложки, 2022.

© ООО «Библос», 2022.

* * *

Предисловие

Почему именно эта книга

В общем, если хотите изменить результат, – меняйте подход.

(Навеяно словами Альберта Эйнштейна)

Я – профессионал. Последние 25 лет я занималась переговорами и выстраиванием партнерства в бизнесе, политике и гуманитарной деятельности, и специальная методика и подход, которые я использовала, оказались чрезвычайно успешными. Вдохновленная успехом, я подготовила и стала проводить семинары на тему, как вести переговоры и выстраивать прочное партнерство и сотрудничество, где делилась с участниками семинаров инструментами, которые разработала, соответствующими установками и собственным опытом. А обратная связь, которую я получала, в том числе и от тех, кто принимал участие в моих семинарах много лет назад, и записи о

результатах реальных переговоров подтверждали вновь и вновь, что именно мой конкретный подход к переговорному процессу работает глубинным образом, создавая удивительные партнерства, принося замечательные результаты и формируя долгосрочные взаимоотношения. То, что последует далее, – плод многочисленных просьб, с которыми ко мне обращались участники моих семинаров, а именно: написать книгу об этой модели и сопутствующем инструментарии и привести реальные (разумеется, анонимные) примеры, чтобы участники могли в итоге поделиться с другими людьми тем, чему научились сами. Мои клиенты, принадлежащие к самым разным кругам, будь то университеты, технические и инженерные учебные заведения, институты биомедицинских исследований, транснациональные корпорации, международные организации, некоммерческие учреждения и компании малого и среднего бизнеса, побудили меня приступить к данному проекту. Их энтузиазм и доверие вдохнули жизнь в это очень специфическое предприятие – написание полезного практического руководства по налаживанию успешных, долговременных и этичных отношений между участниками любых переговоров. За это всем огромное спасибо.

Мы живем в невероятно сложном и взаимосвязанном мире, где изолированные компании и «проекты-острова» – это пережиток прошлого или сугубый раритет. Мы нуждаемся в том, чтобы быть с другими, иметь связи с окружающими. Мы вынуждены функционировать в мире, выстроенном на взаимосвязях и взаимоотношениях, и в нем непросто выжить без навыков, услуг и продуктов, которые создал кто-то другой. Кроме того, другие люди нужны нам, чтобы создавать, разрабатывать и продавать наши собственные продукты и услуги. Когда мы говорим о взаимосвязанных системах, где у людей нет иного выбора, кроме как совместно работать и сотрудничать, чтобы выживать, не говоря уже о том, чтобы процветать, то имеем в виду систему управления подобной взаимосвязанностью. Она нужна в профессиональных областях, чтобы налаживать сотрудничество и выстраивать партнерство, а также в личной и семейной жизни. Есть несколько способов управления этими взаимоотношениями; среди них навязывание, убеждение, торг. Обо всем этом мы тоже поговорим.

Но здесь, в этом руководстве, мы сосредоточимся на ином подходе. Он предполагает совершенно особенный метод анализа другой стороны, с которой нам необходимо завязать отношения. Это путь переговоров, и он имеет весьма специфические характеристики.

Когда нас призывают договариваться, это значит, что требуется подписать контракт или достичь соглашения. Есть желаемый конкретный результат, о котором нужно договориться, или же наша цель – выстраивание партнерства, управление проектом, налаживание сотрудничества либо улаживание семейных проблем. Если мы вкладываем время, энергию и деньги в переговоры, то делаем это в конечном счете потому, что осознаем: в одиночку нам не добиться такого успеха, какого можно добиться в команде. Иными словами, нам нужны те самые «другие». Подобный подход как раз и отличает это руководство от прочих книг на тему переговоров. В нем предлагаются пятишаговая инструкция, практические инструменты и мыслительные установки. Если мы вложили массу времени и энергии в дело достижения согласия для того, чтобы получить удар в спину, только отвернувшись, – значит, мы зря потратили свое время, время своей компании или семьи.

В основу этой книги положена идея о том, что договариваться – значит получать желаемое, да, но не в одиночку, а достигая своей цели совместно с другой стороной и благодаря ей. Договариваться – значит в полной мере пользоваться тем, что хочет другая сторона (ее целью), чтобы приблизиться к собственной цели за счет динамики обмена разнообразными элементами. Все действующие лица и задействованные факторы влияют на исход дела, и это играет фундаментальную роль в сложных условиях современности, где мы нуждаемся в других людях, чтобы продвигаться вперед и выполнять принятые решения. А чтобы договоренности обретали жизнеспособность, нужно обеспечивать вовлеченность и участие других сторон процесса. Чтобы все заинтересованные лица прилагали усилия для введения в действие согласованного плана и эффективного сотрудничества, у каждого должен иметься свой интерес, свои соображения, которые будут приниматься в расчет в сделке, в исходе дела, в договоренностях. Вовлеченность – ключевой аспект реального участия в чем-либо, а это в свою очередь усиливает приверженность делу и желание вложить ресурсы ради того, чтобы работа была сделана. Выстраивание такого партнерства, исходя из понимания нужд и желаний друг друга, а также (где возможно) готовности к обоюдному достижению хотя бы части поставленных целей – залог более прочных и долгосрочных договоренностей. Это руководство проведет читателя по дороге выстраивания таких партнерств и устойчивого сотрудничества.

Когда я проходила коучинг по принятию решений для отдельных лиц и организаций, то испытывала сильное влияние подходов, ориентированных на решения. Во время обучения и последующей работы мне приходилось иметь дело с разнообразными командами и персонами, и я отмечала много сходства

между подходами, ориентированными на решения, и методами ведения переговоров, которые описаны в моей книге. Вот некоторые из этих сходных черт:

• И те и другие исходят из конечного результата, то есть упор делается на цель, которую необходимо достичь (амбициозное «предпочтительное будущее» или ответ на «магический» вопрос: «Если бы я мог сделать все, что хочу, что бы это было?» или «Как выглядит идеальное партнерство?»).

• И те и другие опираются на надежды и возможности, цели и пути их достижения. Речь не о том, чего человек не хочет, а о том, что он в идеале желает и как лучше всего добраться до цели – вместе с другими заинтересованными лицами. «Если я не хочу вот такую ситуацию, чего я хочу взамен?»

• И те и другие сосредоточены на том, что нужно, чтобы оказаться в желаемой ситуации или встать на желаемый путь, то есть на условиях переговоров и создании «дорожной карты» необходимых «малых шагов».

• И те и другие подчеркивают важность высокой креативности. Воображение – ключ к успеху.

• И те и другие требуют обостренного умения слушать и наблюдать.

• И те и другие ставят в фокус внимания другую сторону, людей, с которыми мы взаимодействуем и разговариваем.

• И везде красной нитью проходят размышления – что можно предпринять, что уже достигнуто или согласовано.

• Интерес, то есть мотивация всех вовлеченных сторон, необычайно важен.

Итак, по моим ощущениям, мою переговорную модель можно было бы назвать моделью «переговоров, ориентированных на решения».

В этом руководстве вы найдете практические идеи и инструменты, которые помогут сделать сотрудничество плодотворным и заслуживающим уважения. Представленная модель проста, прямолинейна и невероятно действенна. Ее использовали, испытывали и тестировали более двух десятилетий; ее сила – в простоте и этичном подходе к взаимодействию. Ее суть – смотреть на другую сторону как на партнера, с которым необходимо выстраивать отношения; этот «другой» – ваша наилучшая возможность, а вовсе не противник.

Лучший показатель успешности переговоров – устойчивость их итога, иными словами, долгосрочный результат, к которому они приводят, а именно: продуктивность и справедливость, означающие, что каждая сторона увидела в договоренностях полное или хотя бы частичное соблюдение своих интересов и потребностей. Все мы большую часть своей жизни договариваемся; так почему бы не испробовать данную модель, протестировать ее и посмотреть, насколько она полезна именно для вас?

Последнее замечание – по поводу гендерной терминологии. Я использую местоимения «он» и «она» как взаимозаменяемые, дабы облегчить процесс написания для себя и чтения для читателей. Там, где используется гендерно специфичный термин, следует понимать, что он относится к любому полу, без всяких предпочтений.

Книга состоит из пяти частей.

– Часть первая посвящена наилучшему менталитету успешных переговоров, переговорному процессу в целом и необходимым предпосылкам.

– Часть вторая подробно исследует два шага, связанных с подготовкой – в плане контекста и цели – к переговорам.

– Часть третья сосредоточена на коммуникациях и знакомстве с другой стороной. Здесь мы обсуждаем третий шаг – точку соприкосновения, а также некоторые вопросы, относящиеся к онлайн-переговорам. Вам будут представлены инструменты переговорщика-коммуникатора и некоторые соображения по поводу социальной интуиции, ее важности для эффективного управления социальными отношениями и контактами. Также уделяется внимание когнитивным элементам – управлению эмоциями и позиционированию.

– Часть четвертая рассказывает о последних двух шагах – это предложение и реализация.

– Часть пятая содержит размышления и соображения по гендерному вопросу и потенциальному влиянию пола на результаты и опорные точки переговоров.

И, наконец, в приложении приводится несколько практических примеров (в упрощенном и анонимном виде) из реальной жизни по каждому из шагов.

Часть первая

Менталитет, процесс и предпосылки

Часть первая посвящена наилучшим мыслительным установкам (менталитету) успешных переговоров, переговорному процессу в целом, его пяти шагам и необходимым предпосылкам.

Глава 1

Вступление и менталитет

Что такое переговоры? Какие отличительные черты характеризуют хорошего, уважаемого переговорщика? Каково ваше определение успешных переговоров?

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с ситуацией, в которой нуждаетесь в помощи другого человека для получения желаемого; когда вы хотите или должны организовать людей для совместной работы; когда необходимо уладить конфликт – в общем, всегда, когда вам требуются другие люди для достижения желаемого результата, вы можете использовать несколько стратегий. В этой главе исследуются разные способы действий в подобных ситуациях, когда ваш

путь лежит от одностороннего подхода к подходам двусторонним или многосторонним. Преимущества и недостатки каждой стратегии мы покажем на конкретных примерах, где особое внимание будет уделено одному из двусторонних подходов – переговорам.

Почему люди склонны противодействовать односторонним подходам? Как следует рассматривать другую сторону в двустороннем подходе? Почему люди выказывают большую вовлеченность, когда к ним прислушиваются и учитывают их мнение? В этой главе мы рассмотрим некоторые ответы на поставленные вопросы.

Мыслительные установки в отношении другой стороны чрезвычайно значимы. Соответствующий набор установок следует принципу Нельсона Манделы, который всю свою жизнь, проведенную в непрестанной борьбе, не уставал повторять: если вы хотите помириться с врагом, то с этим врагом необходимо работать. Тогда из врага он превратится в партнера [1 - Слова Нельсона Манделы процитировал действующий председатель ОБСЕ, вице-премьер и министр иностранных дел и торговли Ирландии Эймон Гилмор 27 апреля 2021 г.], того, с кем вы сможете делать дела. Подобный переговорный подход рассматривает противную сторону как предоставленную вам возможность. Такой весьма специфичный менталитет привязан к установке на превращение вас в прекрасного и уважаемого переговорщика – и вы получите объяснения, зачем это нужно. Осознание, что противная сторона – это отличный шанс (в лице партнера) в достижении договоренности, окажет заметное влияние как на процесс осуществления контактов (точки соприкосновения), так и на исход переговоров.

Работа с другой стороной

Важнейший индикатор хороших переговоров – их долговременный результат. Переговоры часто рассматривают как сражение, метафорический рестлинг, где есть заработанные очки, победа, тактика «плохой парень и хороший парень», борьба, манипуляции, даже причинение другому ущерба, что порой вредит налаживанию отношений. Подобная тактика ставит под угрозу любое долговременное сотрудничество или партнерство. Но что, если применить иной

подход к переговорному процессу? На чем должно быть сфокусировано основное внимание – на решении или на возможности? Или необходимо больше позитива, уважительности, радости? Что, если бы переговоры превратились в занятие, которое вы будете предвкушать с удовольствием?

Переговоры – это искусство. Искусство исследований того, как каждая из сторон сможет получить желаемое, когда каждый стремится понять условия, при которых он готов сказать «да» запросам и нуждам другого, при этом обеспечив удовлетворение собственных потребностей.

Мир изобилует примерами (иногда поразительными) переговоров, окончившихся провалом; договоров о мире, которые так и не были выполнены; деловых контрактов, которые так и не были реализованы. Но давайте изменим парадигму. Что бы вы ощутили, зная с определенностью, что вам требуется участие другой стороны для достижения своей цели – цели, к которой лучше идти вместе, чем по отдельности? Если бы вы посмотрели на других людей как на партнеров?

Если бы в глубине души вы твердо знали, что ключ к успеху лежит в работе с другим человеком, а не против него, ваше отношение переменилось бы полностью.

Представим себе переговоры как:

• процесс, дискуссию и сотрудничество – не сражение или битву;

• повышение планки целей всех заинтересованных лиц, что побудит всех участников к росту;

• четкий, простой и реалистичный способ управления взаимодействиями, где главенствуют прозрачность и уважительность.

Стратегии улаживания конфликта интересов

Давайте возьмем пример, иллюстрирующий наиболее распространенные варианты поведения при конфликтах интересов, когда вам нужно, чтобы человек или группа людей что-то получили.

ПРИМЕР

Представим следующую ситуацию: нынешним вечером должно состояться заседание совета директоров, созванное в последнюю минуту для того, чтобы решить некоторые критически важные проблемы. Проблемы связаны с очень важным проектом, а вы – его менеджер. Вашего присутствия потребовал главный спонсор проекта. Подобная ситуация для вас невероятно затруднительна, так как на этот вечер вы запланировали празднество-сюрприз в честь 18-летия дочери – очень значимое событие! Прийти собираются друзья и многочисленные родственники. Праздник важен для вас не только потому, что вы его организатор и ответственный за подготовку; важно ваше присутствие само по себе. Еще совсем недавно вы уезжали в длительную командировку далеко от дома, но обещали дочери, что обязательно будете на ее дне рождения.

Вы задумались. Даже если работа для вас важна, вы желаете быть на празднике в честь этого события, но при этом не жертвуя проектом, перспективы которого сегодня предполагается обсудить с советом директоров и спонсором.

Что можно предпринять?

Если исполнение вашего желания предполагает вовлеченность других людей или существует конфликт интересов, обычно, причем практически на автомате, используется один или несколько способов действия, среди которых можно выделить попытки:

• убедить;

• навязать;

• пригрозить;

• купить;

• манипулировать;

• поторговаться и пойти на компромисс;

• прибегнуть к посредничеству;

• предложить решения и альтернативы;

• сдаться.

Убедить

Убедить (convince) – значит заставить кого-то поверить, что нечто является правдой. Это слово происходит от латинского convincere – con (с) и vincer (победить). Русское слово «убедить» происходит от церковно-славянского «бедить», что означает как победить, так и приносить беду, то есть одержать верх или потерпеть поражение в спорной ситуации. Вы используете аргументы, прочные и значимые для вас, чтобы убедить других поменять точку зрения и начать думать так, как вы. При этом вы не всегда осознаете, что пытаетесь повлиять на людей, чтобы они перестали быть собой, то есть перестали отличаться от вас, а вместо этого стали похожими на вас.

Убеждая других, вы выдвигаете на передний план то, что важно для вас, имеет для вас ценность, вы предоставляете свою аргументацию и намерены при этом так повлиять на другого человека, чтобы важное для вас обрело важность для него.

Как же реагирует большинство, когда, например, продавец старается убедить нас в том, что его продукт или услуга самые лучшие и что мы обязаны это приобрести? Чем больше доводов приводит продавец в пользу этого утверждения, чем активнее настаивает и продает, тем скорее люди от него отворачиваются, отказываются от покупки, ставят блоки. Зачастую это происходит скорее от ощущения, что нас принуждают, совершают над нами насилие, чем из-за отсутствия интереса к предлагаемому товару. Большинство

людей испытывают раздражение, когда им указывают, что им следует ощущать и делать, в особенности когда им приводят убедительные резоны, которые исходят не от них самих[2 - «Когда вы имеете дело с ребенком или животным, убеждать – значит проявлять слабость». С.-Г. Колетт «Чистое и порочное» (1941).].

ПРИМЕР УБЕЖДЕНИЯ

«Спасибо, что организовали встречу, но сегодня это невозможно. У вас тоже имеется семья, знаю, что вы меня поймете. Вам известно, как мои дети для меня важны, а дочке сегодня исполняется восемнадцать. Пожалуйста, постарайтесь войти в мое положение; дочь так расстроится, даже рассердится, если меня не будет. Уверен, вы понимаете, как неприятно это будет и для меня, и для моей семьи. Моя работа над проектом станет намного проще, если я продемонстрирую родным людям, что могу много работать и одновременно быть рядом с ними в такие важные моменты, как день рождения…»

Навязать

Навязать что-то (кому-то) означает принять решение и просто сообщить его другому человеку; вынудить кого-либо принять как данность нечто сложное или неприятное: «Вот как это должно быть». Используя данную стратегию, вы принимаете одностороннее решение и навязываете его другой стороне вне зависимости от того, что другие могли бы сказать или подумать. Вам когда-нибудь навязывали решения? И как вам это понравилось? Более того, как вы отреагировали?

ПРИМЕР НАВЯЗЫВАНИЯ

«Спасибо за приглашение, но сегодня вечером меня на встрече не будет».

Пригрозить

Пригрозить означает пообещать применить в отношении другого силу: «Если ты не сделаешь то-то и то-то (то есть не дашь согласия), будет вот то-то». Иными словами, если вам не дадут возможности сделать по-своему, произойдут некие негативные последствия.

ПРИМЕР УГРОЗЫ

«Если я не приду сегодня на день рождения дочери, семья очень расстроится, и это отразится на моей работе и производительности».

Купить

Купить согласие или принятие (признание реальности) другого человека означает заплатить цену за его «да»: «Если вы скажете «да», взамен вы получите вот это». В экстремальных ситуациях это приравнивается к коррупции.

ПРИМЕР ПОКУПКИ

«Если вы разрешите мне сегодня вечером быть на дне рождения дочери, я смогу прийти на работу в ближайшие выходные, зато на протяжении всего проекта я смогу рассчитывать на понимание семьи».

Манипулировать

Манипулирование можно сравнить с попыткой контролировать других людей или заставить их измениться, даже если они этого не будут сознавать, при этом истинное намерение будет тайным и, вероятно, негативным; если бы оно таковым не было, доводы можно было бы высказать прямо, чтобы убедить людей. Зачастую в ситуациях, где манипуляции сильны, причина заключается в том, что манипулятор не считает, что другая сторона даст согласие, узнав истинную подоплеку.

ПРИМЕР МАНИПУЛИРОВАНИЯ

«Возможно, вы слышали от своей супруги, что у моей дочери сегодня день рождения. Если я не буду дома вечером, боюсь, моя супруга так расстроится. А вы знаете, как это бывает. Представить себе не могу, что скажет ваша жена, когда они встретятся в следующий раз».

Поторговаться и пойти на компромисс

Торговаться и идти на компромисс означает, что вы поступаетесь чем-то небольшим и взамен получаете что-то аналогичное: «договоренность между двумя лицами или группами, где каждая сторона отказывается от чего-то желаемого». Это такой способ действия, когда каждый что-то получает, но никто не получает всего, что хочет. Каждая сторона покидает стол переговоров, думая, что понесла потери, ничего не приобретя. В общем, компромисс – это когда приходится поделить целый пирог, предполагая, что это возможно, однако никто не остается доволен… и вряд ли это можно назвать креативным результатом[3 - «Компромисс – это удобство бедняка, которому так мало известно о сути конфликта, что он считает компромисс единственной альтернативой. Зачастую компромисс – это консенсус в отношении результата, который никого не удовлетворяет… конфликт никуда не делся и по-прежнему сверкает, только дело не доходит до взрыва, потому что разногласия слегка ослабли». Galtung (2000) Conflict Transformation by Peaceful Means: Participants' Manual, United Nations Disaster Management Training Programme. www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf (http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на https://perma.cc/NAR5-55DG (https://perma.cc/NAR5-55DG)).].

Хотя временами компромисс поистине является спасательным кругом или единственным способом продвинуться вперед (к примеру, в ряде политических конфликтов или бракоразводных процессов), его недостатки велики, как велик и риск, что разочарование помешает воплотить в жизнь достигнутые договоренности. Норвежский социолог и основатель исследований мира и конфликтов Йохан Винсент Галтунг отмечает, что зачастую, вопреки расхожему мнению, компромисс – это консенсус относительно исхода, который никого не удовлетворяет, при этом конфликт никуда не девается, а только не выходит на поверхность, поскольку разногласия несколько сглажены[4 - Галтунг Й. «Трансформация конфликта мирными средствами. Руководство для участников».

Учебная программа ООН по организации работ в случае бедствий (2000). www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf (http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на https://perma.cc/NAR5-55DG (https://perma.cc/NAR5-55DG)).].

ПРИМЕР ТОРГОВЛИ И КОМПРОМИССА

«Что, если я останусь на заседании с половины седьмого до восьми, а потом уеду? Нет?.. Ладно, тогда я мог бы уйти в половине девятого» (в этом случае, вероятнее всего, и начальство, и дочь, и сам человек будут недовольны).

Прибегнуть к посредничеству

Посредничество, говоря упрощенно, представляет собой процесс урегулирования спора или разногласий кем-то, кто напрямую не вовлечен в ситуацию. Строго говоря, посредник – это нейтральная третья сторона, которой делегируется право принятия решений. Посредник-арбитр обычно должен выбрать между двумя вариантами/сторонами. Вероятность того, что он примет вашу сторону 50 на 50.

Если, однако, вы обращаетесь с просьбой стать посредником к лицу, напрямую вовлеченному в ситуацию, то есть не сохраняющему нейтралитет, вероятность того, что вы получите желаемое, резко снижается. Подобная тактика, то есть спросить кого-то другого: «Что вы думаете? Как мне поступить?», зачастую применяется для ослабления собственного чувства вины и основывается на неких убедительных позитивных утверждениях. Человек, к которому вы обращаетесь, должен поверить, что может высказаться относительно решения, которое вы уже приняли.

Вот три возможных результата.

1. Если другая сторона дает желательный для вас ответ, то все прекрасно, даже если это вызовет у нее определенную фрустрацию, с которой придется работать.

2. Если же ответ для вас нежелателен, но вы уважаете мнение посредника, тогда посредничество честное. Однако в итоге вы позволяете кому-то другому

принять решение за вас.

3. Если же посредник не дает желательного для вас ответа, и вы его решения не приемлете, тогда это не третейский суд, а тактика манипулирования, и вы рискуете изрядно разочаровать другое лицо, добровольно вызвав у него ложное ощущение собственной власти. То есть: «Я прошу вас принять решение, которое я, по сути, уже принял» (см. пример на с. 28).

Случалось ли когда-нибудь, что вас просили высказать свое мнение, а потом его игнорировали? Если да, что вы почувствовали? И как отреагировали в следующий раз, когда та же персона спрашивала ваше мнение?

ПРИМЕР ПОСРЕДНИЧЕСТВА

«Я зашел в тупик… Я так рад, что вы предприняли столько усилий, чтобы созвать сегодня вечером совещание, но у моей дочери сегодня праздник по случаю 18-летия, и это для меня так важно! Видите ли, с одной стороны, есть мой проект и это совещание, но с другой стороны – есть семейный долг и день рождения дочери. Что мне делать? Как вы думаете?»

Предложить решения и альтернативы

Оказавшись перед лицом проблематичной ситуации, вы обдумываете различные потенциальные решения и альтернативы, которые затем предлагаете другой стороне. «У меня проблема, но я нашел решение». Предлагаемое решение, как правило, лучше всего устраивает вас, но вы надеетесь на согласие другой стороны. Если согласия не следует, обычно возникает вал решений, при этом вы вносите все новые идеи в надежде, что в какой-то момент это сработает и другая сторона изменит свои планы или идеи так, как это устроит вас. Опять-таки это может сработать, но может случиться и так, что другая сторона почувствует, что от нее ничего не ждут, кроме слова «да».

ПРИМЕР РЕШЕНИЙ

«У меня сегодня вечером важное дело. Могли бы мы перенести встречу на завтрашнее утро? Или, может, меня заменит мой коллега?»

Сдаться

Сдаваясь, вы позволяете другой стороне поступить по-своему, а сами опускаете руки. Хотя такое может случиться и по доброй воле, вы рискуете приобрести синдром «и это после всего, что я для вас сделал» – а данный синдром вызывает озлобление и расчетливость («Ты мне обязан») в долгосрочной перспективе, как и чувство вины у другого человека.

ПРИМЕР СДАЧИ ПОЗИЦИЙ

«Ладно, я приду на совещание» (и откажусь побыть на дне рождения дочери).

Все эти стратегии работают. Все они имеют последствия. И у всех есть три сходные черты.

1. Они односторонние, то есть принимают во внимание только одну точку зрения – вашу собственную. Любой односторонний подход учитывает значимость только одной стороны, которая посылает другой стороне сообщение: важно то, что хочу именно я и что важно мне, а не вам. Именно мое мнение, мои потребности и желания имеют значение. Человек, столкнувшись с подобным поведением, обычно ощущает, что его игнорируют, что он неважен, поэтому реагирует двояко: либо обозначает свое отсутствие, то есть сдается и говорит «да»; либо заявляет о своем существовании, то есть сопротивляется и говорит «нет», тем самым ставя под угрозу исход дела или взаимодействие.

2. Они (осознанно или нет) исходят из того, что другая сторона – это проблема. Другими словами, если бы ваш начальник не созвал вечером совещание, вы бы оставались в хорошем настроении и предвкушали день рождения дочери. Если бы праздник был назначен на выходные, а не вечером рабочего дня, мир был бы прекрасен, и вам бы не пришлось волноваться по поводу необходимости быть на совещании. Другой человек виноват, что вы не можете делать то, что вам хочется, не вызвав негативных последствий, поэтому вы и пытаетесь убедить

его измениться, навязываете свое мнение, пытаетесь купить согласие, даже, возможно, занимаетесь манипуляциями, чтобы поступить по-своему.

3. Чтобы получить желаемое, вам нужна другая сторона. Вам нужен ваш начальник, чтобы вы могли поступить, как вам хочется, то есть присутствовать на дне рождения дочери без негативных последствий для вашего проекта. Как только вы осознаете нужду в другой персоне, она превратится в возможность, причем именно сейчас, в данный бесценный миг, вашу лучшую возможность. А когда это произойдет, процесс станет двусторонним или, если заинтересованных лиц много, многосторонним. Вы вступаете в реальное взаимодействие, где необходимо понимать и принимать в расчет интересы всех сторон. Именно это и называется переговорами (рис. 1.1).

Рис. 1.1

Переговоры

ПРИМЕР ПЕРЕГОВОРОВ

«Сегодня моей дочери исполняется восемнадцать, я организую для нее особое мероприятие и очень хотел бы на нем быть. Что я могу сделать, чтобы мое отсутствие сегодня вечером на совещании не повредило проекту?»

Переговоры имеют место, когда у каждой из сторон есть пространство для участия в процессе. Переговоры основаны на выяснении условий, при которых вы получаете желаемое. Это, конечно, не волшебная палочка, но все-таки единственный способ сделать так, чтобы были учтены желания и нужды всех сторон. Разница между переговорами и посредничеством в том, что вы не просите другого человека принять решение, а спрашиваете, что нужно сделать,

чтобы он ответил согласием.

В приведенном примере начальник может ответить: «Нет проблем, пришлите на совещание своего коллегу» или «Давайте встретимся прямо сейчас и подготовим вашу часть выступления, чтобы я смог разъяснить ваши решения и идеи». А может заявить: «Простите, это невозможно, вы обязаны присутствовать», и в таком случае вам придется испробовать другой, более односторонний подход.

Переговоры – это выбор одного из многих способов работы с определенными ситуациями и взаимодействиями. Это выбор способа вовлечения другой стороны в процесс. Иногда ваш выбор – убедить, например, если речь идет о лоббировании; иногда необходимо что-то навязать, к примеру, вводя в действие стандарты безопасности; или же вам приходится предлагать специфическое решение, к примеру, если вы IT-инженер и вам нужно устранить программную ошибку. Но каждый раз, когда для реализации договоренностей необходимы хорошие рабочие отношения, сначала прибегните к переговорам. Это единственный способ обеспечить длительные результаты и сотрудничество, поскольку он учитывает нужды, желания и взгляды каждой стороны и при этом отличается большей уважительностью, поскольку основан на принципе «работай вместе», а не «против».

Если вам отвечают «нет», если ваша попытка договориться ни к чему не привела, тогда можете обратиться к любой из перечисленных стратегий (рис. 1.2), не забывая, что каждая из них имеет свои последствия. То, как вы рассматриваете другого человека и обращаетесь с ним, сильно влияет на то, что вы получаете в ответ[5 - «В социальной психологии зеркальный ответ – это социальная норма, обязывающая отвечать на положительное действие другим положительным действием, вознаграждая за добрые дела. Зеркальный ответ как социальный конструкт означает, что в ответ на дружелюбные поступки люди, как правило, более склонны к симпатии и сотрудничеству, чем это прогнозирует модель собственных интересов; и, напротив, в ответ на враждебность чаще высказывается неприятие и даже жестокость». E. Fehr and S. G?chter. Fairness and retaliation: The economics of reciprocity // Journal of Economic Perspectives. 2000. 14 (3). P. 159–182.]. В ваших же интересах видеть в нем партнера и хорошую возможность, а не проблему или досадную помеху.

Я хочу пойти на день рождения дочери и не иметь при этом проблем на работе

Рис. 1.2

По многим причинам вам следует знать: люди – лучшая возможность получить то, что вам хочется. С какой бы проблемой вы ни столкнулись, если вы вовлекаетесь в разговор, значит, вы нуждаетесь в собеседниках. Осознание этого факта повлияет на ваше поведение, позиционирование, отношение к ним и стиль общения, что в свою очередь вызовет отклик других людей. Как утверждал Нельсон Мандела, вы обретаете целостность и достоинство, если так же относитесь к тем, кто с вами рядом[6 - Мандела Н. (2010). Разговор с самим собой. Macmillan, New York.].

Итак, переговоры можно скорее сравнить с головоломкой, которую вы складываете с кем-то вместе, чем с игрой в шахматы против кого-то. Это двусторонний или многосторонний способ получения желаемого с кем-то, а не игнорируя его. Совместное изучение условий и проблем всех сторон поможет каждому приблизиться к цели за счет динамики обмена, потому что вы постараетесь дать другому то, что хочет он, но на ваших условиях. Постоянно держа в уме тот факт, что другая сторона – это возможность, а желания и нужды партнеров – это позитивная энергия, такой новый образ мышления окажет фундаментальное воздействие на способ ведения переговоров и на то, как будет воплощено в жизнь (добровольно или не совсем) итоговое соглашение.

Резюме

• Переговоры – это получение желаемого на определенных условиях. Их суть – в вовлеченности в двусторонний процесс, который принимает в расчет разные стороны, необходимые или вовлеченные в достижение договоренности. Переговоры – это коллективное творчество и выстраивание партнерства.

• Другая сторона – это всегда новая возможность в лице партнера по переговорному процессу. Дело в том, что она вам необходима, чтобы прийти к

согласию, для чего требуется уважать ее участие и приверженность договоренности.

• В процессе переговоров необходимо принимать в расчет каждую из сторон, ее специфические потребности и соображения.

• Успешные переговоры – те, при которых достигаются и соблюдаются долговременные договоренности. Иными словами, главный критерий успешности переговоров – уважается ли их результат.

Глава 2

Пятишаговый процесс

Характеристики и фокус внимания

В этой главе представлены пять шагов, составляющих переговорный процесс. Если подобным образом разбить его на части и систематизировать, это поможет структурировать переговоры и снабдить переговорщика практическим руководством, как применять четкую методологию и специальный инструментарий.

В этой главе мы начнем изучать характеристики переговоров (продолжим в главе 3). Когда вас призывают договариваться, фокус первичного внимания меняется в зависимости от того, на каком шаге вы вовлекаетесь в процесс.

Прежде всего, мы поговорим о том, на кого направлять фокус внимания – на себя или на другую сторону. Мы покажем на примере, почему следует избегать импульсивных реакций и как лучше всего реагировать, когда к вам обращаются с неожиданной просьбой или предложением.

Наша следующая тема – итеративность процесса переговоров. Вы увидите, почему успешные переговоры часто проходят в несколько раундов, требуя тщательного планирования, а порой и немалого терпения.

Пять шагов и их фокус

Переговоры – это процесс, включающий в себя различные стадии, и на каждой – свой фокус внимания. Методология, изложенная в этом руководстве, выделяет следующие пять шагов (рис. 2.1).

Шаг 1. Контекстуальный анализ.

Шаг 2. Анализ целей.

Шаг 3: Точки соприкосновения – встреча лицом к лицу.

Шаг 4: Предложение.

Шаг 5: Реализация.

Рис. 2.1

Эти пять шагов подробно разъясняются в главах 4 – 11. Последовательно знакомясь с ними, вы увидите, как реализуется конструктивный переговорный процесс. Чтобы успешно преодолеть эти пять шагов, нужно будет учесть определенные предварительные условия, касающиеся фокуса внимания и подхода к переговорам (рис. 2.2). Все это касается шагов со 2-го по 4-й.

Фокус внимания: где и на чем

Рис. 2.2

Анализ целей: сосредоточьтесь на себе в «коконе эго»

Во время анализа целей (шаг 2, см. гл. 5), прорабатывая свою цель, необходимо запереться в «коконе эго». Это требует полной концентрации на себе, своей личности или своей проблеме: ваш проект, организация, клиент, семья… Здесь не должно быть места ни для каких мыслей о другой стороне и о том, чего она могла бы хотеть.

Суть в том, что когда вы начинаете думать о других, то снижаете статус собственных желаний (начинаете разговаривать сами с собой, убеждая себя: «Они никогда не скажут «да», они не согласятся, это невозможно» и т. д.).

Эмпатии, как когнитивной, так и эмоциональной, следует любой ценой на данном этапе избегать. У большинства людей имеется на удивление распространенная и сильная установка, которая звучит так: «Другой человек не позволит мне получить то, что я хочу. Он обязательно будет ставить мне палки в колеса или раздражать».

Поэтому необычайно важно блокировать любые мысли о другой стороне на этапе подготовки и концентрироваться исключительно на себе и своей цели. Для этого существует мощный инструмент – дорожная карта, о которой мы поговорим в главе 5.

В самом деле, на протяжении всего процесса ваша опорная точка – это всегда вы сами. Подготовка целиком должна быть сосредоточена на вас самих и той наилучшей ситуации, которой вы хотите добиться. Опорная точка может формулироваться так: «Если бы у меня была волшебная палочка…» или «Если бы я мог делать то, что хочу…»

Во время соприкосновения: сосредоточьтесь на другом

На этапе соприкосновения (шаг 3, см. гл. 6), когда вы оказываетесь лицом к лицу с другой стороной, будь то живое или виртуальное общение, необходимо целиком сосредоточиться на «другом», то есть на другой стороне. Во время контактов вы больше не зациклены на себе, как на подготовительном этапе; теперь вы полностью сосредоточены на другом, на том, чего он хочет, что для него важно, что для него ценно, на его проблемах, соображениях, страхах.

Дело в том, что если вы сначала поставите в фокус внимания себя, потом будет намного легче сосредоточиться на другом, потому что вы точно знаете, чего хотите сами, а значит, другой в очень малой степени сможет оказать на вас влияние – или не сможет вообще.

Вы идете к нему навстречу из безопасной точки – самого себя. Более того, если вы прежде всего думаете о себе, а потом уже о другой стороне, будет гораздо проще увидеть в ней возможность – «фактор содействия».

Во время предложения: снова поставьте себя в фокус, но теперь посмотрите на себя глазами другого

Выстраивая предложение (шаг 4, см. гл. 10), вы снова возвращаетесь к себе, но теперь «смотрите на себя глазами другой стороны», то есть фокусируетесь на своей цели, но в этот раз исходя из того, как другая сторона отреагировала на ваши желания и что сказала (да, нет, может быть…).

Избегайте импульсивных реакций

Автоматические, импульсивные реакции, когда вы отвечаете и позиционируете свой отклик словами «да», «нет» или «возможно», если вас о чем-то просят, – это то, чего следует избегать любой ценой. Вы же не хотите дать ответ, о котором впоследствии пожалеете, или попасть в ситуацию, когда не сможете попросить о чем-то в обмен на свое согласие дать другому то, о чем он просит или что предлагает.

Данная переговорная модель, ориентированная на решения, в первую очередь продвигает идею признания просьбы («Я приму во внимание то, что вы предлагаете, и сообщу свое решение, спасибо») и отсрочки непосредственной реакции или моментального ответа. Затем вам нужно подняться на один уровень – в свой «кокон эго» – и задать себе вопрос: а что вы хотите получить от этой просьбы или предложения, как вы можете обратить это в возможность для себя? Вы действительно хотите, чтобы произошло именно так? И если да, на каких условиях?

Иными словами, якорение в вашем «коконе эго» гарантирует, что вы хорошо подумаете, прежде чем что-то принимать или на что-то соглашаться.

Теперь вы не ответите автоматическим «да» или «нет» – подобная модель требует, чтобы вы обдумали пакет условий, который увеличит для вас вероятность подходящей сделки. Не отреагировав сразу, напрямую, вы реально повышаете вероятность того, что предложение будет вами принято, но на определенных условиях.

ПРИМЕР

Вы – руководитель команды. Член вашей команды, программистка Тина, приходит к вам и спрашивает, нельзя ли ей пройти особый курс по управлению проектами.

Импульсивный ответ: вы либо принимаете, либо отвергаете ее просьбу, изучив информацию о курсе.

Ответ-признание: «Я подумаю над твоей просьбой и сообщу ответ в конце следующей недели».

Анализ цели в «коконе эго».

1. Действительно ли я хочу, чтобы кто-то из моей команды проходил курс управления проектами?

2. Если да, хочу ли я, чтобы это был сертифицированный курс с официально признанными результатами экзаменов?

3. Какую конкретную методологию управления проектами я бы хотел/предпочел для своей команды/компании?

4. Будет ли данная методология управления проектами полезна для других членов команды?

5. Хочу ли я, чтобы для команды сделали презентацию?

6. Хочу ли я, чтобы этот курс прошла Тина, или, по моему мнению, Фрэнк лучше для этого подходит?

7. Есть ли у меня в перспективе проект, менеджером которого могла бы стать Тина?

8. К какому времени я бы хотел, чтобы Тина закончила курс? И получила сертификат?

9. Хочу ли я от Тины гарантий того, что ее работа не пострадает, даже если она будет проходить курс, то есть того, что в случае нужды она согласится работать сверхурочно?

10. …

Возвращение в свой «кокон эго» (якорение) для этих размышлений поможет вам по-другому поговорить с коллегой, на этот раз поменяв динамику обсуждения. Вместо того чтобы просто согласиться или отказать, вы теперь нацелены дать ей то, что хочет она, но на ваших условиях. Другими словами, вы оцениваете, что стоит в ваших глазах того, чтобы сказать ей «да».

Во время следующей встречи с сотрудницей ваш ответ может прозвучать так:

«Да, ты можешь пройти этот курс по управлению проектами (ваша подчиненная получает желаемое), но (чтобы это было полезно для меня и всей команды) я бы

хотел, чтобы ты подготовила для своих коллег сводный доклад по менеджменту. Также я хотел бы, чтобы ты занялась проектом X, который начнется через шесть месяцев. Наконец, я бы хотел, чтобы ты провела сравнительное исследование различных методов управления проектами, которые применяются в нашей компании».

На этих условиях вы можете сказать «да».

Всегда выгодно задавать себе вопрос, на каких условиях вы готовы сказать «да». Что будет для вас приемлемо, чтобы согласиться удовлетворить просьбу? Иными словами, переговорщику следует избегать прямого «да» или «нет», но всегда необходимо сначала поразмышлять об условиях, на которых можно сказать «да». Если поторопиться со своим «да», то зачастую это может создать ощущение «Я вам обязан», в то время как равноправные взаимовыгодные условия формируют более сбалансированную сделку (рис. 2.3). В любой ситуации ищите возможности!

Рис. 2.3

Переговоры как итеративный процесс

Переговоры – процесс не линейный: крайне маловероятно – и редко бывает желательно, – чтобы вы устроили встречу, послушали, позадавали вопросы, все сразу поняли, составили предложение и подписали договор, и все за один раз. Даже если вы прекрасно подготовились, переговоры, как процесс довольно комплексный, сопряжены с поступлением новой информации, возникновением непредвиденных проблем и необходимостью использовать тактические приемы, которых вы не предусмотрели.[7 - Bazerman M., Malhotra D. It’s not intuitive: Strategies for negotiating more rationally. Negotiation, May 2006.]

Переговоры – процесс итеративный, где нормой являются несколько раундов, особенно в политике, экономике и торговле. Переговоры требуют повторных взаимодействий (рис. 2.4). Например, на октябрь 2019 года США и Китай планировали 13-й раунд торговых переговоров, начавшихся в 2018 году[8 - RTS news. www.rts.ch/info.Reuters (http://www.rts.ch/info.Reuters). www.reuters.com/article/us-usatrade-china-talk-explainer/u-s-china-trade-talks-where-they-are-andwhats-at-stake-idUSKCN1TT2JF (http://www.reuters.com/article/us-usatrade-china-talk-explainer/u-s-china-trade-talks-where-they-are-andwhats-at-stake-idUSKCN1TT2JF) (архив находится на https://perma.cc/Q6NX-9V74 (https://perma.cc/Q6NX-9V74)).].

Во-первых, тщательно продумайте, чего вы хотите. Затем состоится один или несколько контактов, во время которых с большой долей вероятности вы добавите новые элементы (условия) и получите соответствующую информацию от другой стороны. После нескольких точек соприкосновения, когда произойдет обмен всей необходимой информацией, тогда и только тогда вы окажетесь в нужной позиции, чтобы выдвинуть первое предложение, которое, в свою очередь, будет обсуждаться и совершенствоваться. Терпение – очень полезное качество переговорщика. Например, терпеливый человек меньше рискует дать поспешные обязательства или (пере)волноваться; терпение дает вам и другой стороне время подумать, создает пространство, в котором вы можете отыскать определенные элементы или новую информацию. Продавливание результата может быть истолковано как намерение побыстрее закрыть сделку – и приведет к повышению ставок.

Факт итеративности процесса ослабляет стремление к немедленному или быстрому результату: когда вы находитесь лицом к лицу (на этапе контактов) с другой стороной, не принимается никаких обязательств; сейчас вы в режиме обмена информацией. То, что вы не давите на другую сторону, не провоцируете ситуацию, повлияет на стиль вашего поведения и коммуникации, на выбор вами слов и отношение к делу – а значит, и на отклик другого человека. Доверие выстраивается не быстро, в ходе формальных и неформальных встреч и дискуссий. Стоит помнить, что ваше собственное отношение к рассматриваемому вопросу, позиционирование и стиль взаимодействия сильно влияют на то, сколь плодотворной окажется встреча. Контакты будут менее похожи на сражения, не будут вызывать опасения, а тон общения станет более креативным, гибким и открытым. Подробнее об этом мы поговорим на этапе точек соприкосновения (см. гл. 6).

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Слова Нельсона Манделы процитировал действующий председатель ОБСЕ, вице-премьер и министр иностранных дел и торговли Ирландии Эймон Гилмор 27 апреля 2021 г.

2

«Когда вы имеете дело с ребенком или животным, убеждать – значит проявлять слабость». С.-Г. Колетт «Чистое и порочное» (1941).

3

«Компромисс – это удобство бедняка, которому так мало известно о сути конфликта, что он считает компромисс единственной альтернативой. Зачастую компромисс – это консенсус в отношении результата, который никого не удовлетворяет… конфликт никуда не делся и по-прежнему сверкает, только дело не доходит до взрыва, потому что разногласия слегка ослабли». Galtung (2000) Conflict Transformation by Peaceful Means: Participants’ Manual, United Nations Disaster Management Training Programme. www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf

(http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на https://perma.cc/NAR5-55DG (https://perma.cc/NAR5-55DG)).

4

Галтунг Й. «Трансформация конфликта мирными средствами. Руководство для участников». Учебная программа ООН по организации работ в случае бедствий (2000). www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf (http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (архив находится на https://perma.cc/NAR5-55DG (https://perma.cc/NAR5-55DG)).

5

«В социальной психологии зеркальный ответ – это социальная норма, обязывающая отвечать на положительное действие другим положительным действием, вознаграждая за добрые дела. Зеркальный ответ как социальный конструкт означает, что в ответ на дружелюбные поступки люди, как правило, более склонны к симпатии и сотрудничеству, чем это прогнозирует модель собственных интересов; и, напротив, в ответ на враждебность чаще высказывается неприятие и даже жестокость». E. Fehr and S. G?chter. Fairness and retaliation: The economics of reciprocity // Journal of Economic Perspectives. 2000. 14 (3). P. 159–182.

6

Мандела Н. (2010). Разговор с самим собой. Macmillan, New York.

7

Bazerman M., Malhotra D. It’s not intuitive: Strategies for negotiating more rationally. Negotiation, May 2006.

8

RTS news. www.rts.ch/info.Reuters (http://www.rts.ch/info.Reuters). www.reuters.com/article/us-usatrade-china-talk-explainer/u-s-china-trade-talks-where-they-are-andwhats-at-stake-idUSKCN1TT2JF (http://www.reuters.com/article/us-usatrade-china-talk-explainer/u-s-china-trade-talks-where-they-are-andwhats-at-stake-idUSKCN1TT2JF) (архив находится на https://perma.cc/Q6NX-9V74 (https://perma.cc/Q6NX-9V74)).

Купить: https://tellnovel.com/devis_melissa/polnoe-rukovodstvo-po-peregovoram-pyat-shagov-dlya-sozdaniya-dolgosrochnogo-partnerstva

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити