



Договориться МОЖНО обо всем!

Как добиваться максимума
в любых переговорах



Gavin Kennedy

Everything
is
negotiable!

How to Get the Best Deal
Every Time

3rd edition




RANDOM HOUSE
BUSINESS BOOKS

Гэвин Кеннеди  ЛАНЬ®

Договориться МОЖНО обо всем!

Как добиваться максимума
в любых переговорах

Перевод с английского М. Вершовского


9-е издание
ЛАНЬ®

ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

BROCA & WERNICKE

ОБУЧЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2016

УДК 65.011; 658.8
ББК 65.291.21; 65.291.33
К36

Переводчик М. Вершовский

Кеннеди Г.

К36 Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди ; Пер. с англ. — 9-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 411 с.

ISBN 978-5-9614-5674-5

Перед вами — настоящая «библия переговорщика», в которой шаг за шагом раскрываются основные принципы переговорного процесса, стратегические подходы и тактические приемы. Автор рассказывает о психологических ловушках и ошибках в расстановке приоритетов, дает примеры катастрофических просчетов и ситуаций, которые еще можно исправить. Работая над заданиями автора, вы не раз поймаете себя на том, что поначалу пробуете решить их, руководствуясь привычными, «накатанными» методами — а они-то, как убедительно доказывает автор, чаще всего и ведут к поражению. Гэвин Кеннеди разрушает распространенные стереотипы с абсолютной безжалостностью, показывая, насколько глубоко сидят в нас давно усвоенные, но, к сожалению, неправильные понятия и принципы переговорного процесса.

Эта книга окажет неоценимую помощь всем, кто вовлечен в переговоры: бизнесменам, менеджерам по продажам, снабженцам и даже представителям спецслужб. Она написана живым разговорным языком и будет полезна всем — даже тем, кто возьмется за нее без всякой практической цели.

УДК 65.011; 658.8
ББК 65.291.21; 65.291.33

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru



© Gavin Kennedy, November, 1997

© Данное издание книги (на англ.) напечатано по договоренности с Gower Publishing Limited, при содействии Агентства Александра Корженевского

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5674-5 (рус.)
ISBN 0-09-924382-2 (англ.)

Содержание



Предисловие к русскому изданию.....	7
Предисловие.....	9
<i>Глава 1</i> О Совах, Лисах, Овцах и Ослах, или Почему девятнадцать тысяч переговорщиков могут ошибаться.....	13
<i>Глава 2</i> Похвала капусте, или Почему вам необходимо вспомнить давно забытые навыки переговоров.....	23
<i>Глава 3</i> Худший поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику, или Как избежать «сказочной сделки».....	35
<i>Глава 4</i> Так вы хотите купить мой бизнес?.....	49
<i>Глава 5</i> Почему жалоба не может быть предметом переговоров, или Как поменять номер.....	57
<i>Глава 8</i> Когда даже боги сражаются впустую, или Почему семь «нет» не приводят к одному «да».....	73
<i>Глава 7</i> Самый полезный вопрос переговорщика, или Как избежать контракта на один фургон.....	83
<i>Глава 8</i> Дурачок, ведь главное — надежность!.....	97
<i>Глава 9</i> Миф о добровольных уступках, или Как учить волков гоняться за санями.....	107
<i>Глава 10</i> Гимн Матушке Хаббард, или Как сбивать цену.....	121
<i>Глава 11</i> Почему выражение «торг уместен» лучше забыть, или Как взять хорошую цену.....	141

Глава 12	Закон Юкона, или Как стать более решительным	155
Глава 13	Прежде чем прыгнуть... ..	169
Глава 14	Самое полезное слово переговорщика, или Как заставить считаться с вашим предложением	179
Глава 15	Он имеет право так себя вести, или Как справиться с тяжелым оппонентом	193
Глава 16	На чьей стороне сила, или Как укрепить свои позиции	207
Глава 17	Если у вас нет принципала, придумайте его, или Как отказаться от полномочий	227
Глава 18	Твердо установленных цен нет в природе, или Как добиваться скидок	243
Глава 19	Мустафа Пхе и слет в Пенанге	259
Глава 20	Стены Иерихона, или Как прекратить делать уступки	267
Глава 21	Не меняйте цену — измените пакет предложений, или Как добиться более выгодной сделки	285
Глава 22	Не все золото, что блестит, или Как не дать себя запугать	305
Глава 23	Не бойтесь попасть на Восточный фронт, или Как реагировать на угрозы	325
Глава 24	Крутые ребята, или Как «тяжелые» переговорщики делают переговоры тяжелой работой	345
Глава 25	Да здравствует своекорыстие, или Как заинтересовать людей, обращаясь к их собственным интересам	361
Глава 26	Международные переговорщики, или Да здравствуют герои!	375
	Приложение 1. Сетка переговорщика	395
	Приложение 2. Практический экзамен	401
	Приложение 3. Служба HELPMAIL	407



Предисловие к русскому изданию

У большинства из нас за плечами многолетний опыт, связанный с ведением переговоров: для одних — это работа, для других — инструмент получения желаемого. И каждый раз, вступая в переговоры, мы скорее действуем интуитивно, нежели применяем определенную методику и подход. Чтобы убедиться в достоверности утверждения, что «говорить могут все, договариваться — единицы», достаточно понаблюдать за людьми вокруг нас, которые ежедневно пытаются о чем-то договориться.



Как мне кажется, в России слишком мало внимания уделяется области ведения переговоров. Оправдываем мы себя тем, что и так «умеем» договариваться, но, как и любому профессиональному навыку, ведению переговоров необходимо учиться.

Существующие стереотипы заставляют нас мыслить узко, подстраиваться под ситуацию, уступать другой стороне, чем-то жертвовать, от чего-то отказываться, пытаясь создать доброжелательную атмосферу. Зачастую нами манипулируют, угрожают, и едва ли найдется человек, которому не попадались «тяжелые» оппоненты, которые вас не слышат и «гнут свое». А может быть, мы сами в этом виноваты? Ответ на этот вопрос вы найдете в книге «Договориться можно обо всем».

Данная книга является для меня особенной, так как именно после ее прочтения пришло желание не просто хорошо вести переговоры и заключать выгодные сделки, а делать это на высокопрофессиональном уровне. «Договориться можно обо всем» — это первая прочитанная мною книга профессора Кеннеди. Изложенные

мысли и его опыт произвели на меня столь сильное впечатление, что я лично познакомился с автором, посетив Шотландию, а спустя несколько лет получил статус эксклюзивного партнера Гэвина Кеннеди на территории России с СНГ с правом проведения тренингов по его авторской методике.

Гэвин Кеннеди — уважаемый и известный человек в своих кругах, чьи советы бесценны. Его опыт — это огромный багаж знаний и многолетних практик, а его тонкий английский юмор не раз заставит вас улыбнуться. Эта книга — сундук с сокровищами, о которых вы даже не мечтали. Откройте ее и начните немедленно распорядиться содержимым и применять на практике. Мой совет — не пропускайте ничего, проходите тесты, упражнения, делайте записи и пометки на полях. Скройте свой скепсис, наберитесь терпения, будьте готовы сломать стереотипы и действовать по-новому.

Приведенные тесты и классификации переговорщиков помогают сфокусировать внимание на требующих особой проработки навыках, а выполненные упражнения позволят вам сравнить свой подход с решением автора. Переоценить пользу от ярких примеров, основанных на реальном опыте, сложно, и остается только поражаться актуальности подхода, который впервые был озвучен более 30 лет назад. Это тот уникальный случай, когда вы сможете пойти на переговоры и применить полученные знания, не дожидаясь «удобного» момента, который на самом деле бывает только в теории.

Постоянно практикуйтесь, ведите переговоры как можно чаще, совершенствуйте себя, с каждым разом заключая все более и более успешные сделки, не принося в жертву отношения, а главное — начните получать удовольствие от процесса, будь то бесплатный десерт в кафе или многомиллионный контракт с заказчиком. Чем сложнее переговоры, тем интереснее добиться лучшего результата.

Надеюсь, данная книга принесет вам столько же пользы и удовольствия, сколько и мне.

Увлекательного чтения и интереснейших переговоров!

Станислав Мартынов

бизнес-тренер, эксперт в области переговоров, основатель компании «BROCA & WERNICKE»



Предисловие

Я объясняю успех двух первых изданий книги «Договориться можно обо всем!» тем, что она говорит на языке сделки. Именно на этом языке говорят профессиональные переговорщики во всем мире.

В первом издании (1982 г.) я писал, что освещавшиеся в книге темы и вопросы были предметом семинаров «Договориться можно обо всем». Этот материал издан в форме книги для того, чтобы удовлетворить огромную потребность переговорщиков в тестах на самооценку, которые я активно использовал на своих семинарах. (Как вы понимаете, трудно удерживать внимание людей в течение шести часов одной непрерывной лекцией.)

Во втором издании (1989 г.) я убрал две главы и добавил четыре новых — в основном о переговорах с иностранными партнерами в Японии, США, на Ближнем Востоке и в странах третьего мира.

Для того, чтобы включить в книгу новые материалы и стратегии, используемые в моих текущих семинарах, я существенно сократил предыдущий вариант. Семь глав были выброшены, а девять новых вошли в книгу.

Структура тестов на самооценку, предваряющих каждую главу, осталась прежней. Но теперь вместо баллов (достаточно произвольных) данному вами ответу присваивается категория, которая относит его к условно-аналогичному поведению одного из четырех типов: Осла, Овцы, Лиса или Совы.

Эти аналогии придумал не я: впервые я наткнулся на них в отчете моего коллеги Боба Ли, посвященном управленческой политике. Однако, насколько мне известно, названные типы впервые приложены к практике переговорных процессов.

В книгу они введены с образовательной целью. Я убежден, что люди (и переговорщики яркий тому пример) учатся гораздо лучше,

когда учебный процесс происходит в интересной и развлекательной форме. Всякий раз выбор, который вы будете делать в тестах, поможет вам лучше понять свое поведение — вы сможете идентифицировать его как поведение Осли, Овцы, Лиса или Совы (см. Приложение 1 «Сетка переговорщика»).

Четыре развернутых сценария переговоров (в главах 4, 8, 13 и 19) подвергнут более серьезному (однако не чрезмерно трудному) испытанию ваши переговорные навыки, нежели вопросы, которые предлагаются в тестах на самооценку. Все четыре сценария взяты из материалов моих семинаров. На текущий момент с этими сценариями уже работали три тысячи переговорщиков, и результаты данной работы очень обнадеживают.

После того, как вы закончите чтение книги, я хочу предложить вам попробовать свои силы в коротком практическом экзамене (Приложение 2). Это сложнее, чем просто прочитать текст или ответить на вопросы тестов и сценариев. Не спешите с ответами (на экзамен отводится примерно два часа). Старайтесь отвечать, внимательно прочитав сценарий и как следует поразмыслив о том, что вы почерпнули из предыдущих 26 глав.

Те из вас, кто хотел бы получить оценку своих ответов, могут отправить их по адресам, указанным в Приложении 2.

Приобретая третье издание моей книги, вы получаете и возможность отослать письмо с описанием одной из проблем, вставших перед вами в реальной практике переговоров, на адрес моей службы *HELPMAIL*. При условии, что вы оплатили почтовые расходы (включая мои!), первое обращение в службу переговорщиков *HELPMAIL* абсолютно бесплатно!

Только, пожалуйста, не надо связываться со службой *HELPMAIL* по телефону — ведь мы не случайно назвали ее *HELPMAIL*, то есть «помощь по почте». Ваш порыв приведет лишь к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными и я не смогу вести свой бизнес как должно. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и дать свой совет в качестве тренировочного упражнения. Рекомендации о том, как и куда писать, вы найдете в Приложении 3.

Я убежден, что, повышая ценность своего продукта, мы тем самым делаем хороший бизнес. Тысячи писем, полученные мною

за последние четырнадцать лет (со времени публикации первого издания), служат свидетельством того, насколько популярен такой тип общения. Нововведения, предложенные нами в нынешнем издании, позволят сделать это общение более полезным и эффективным.

Я приглашаю моих читателей на соревнование. От вас зависит, побьем ли мы предыдущие рекорды по количеству и качеству отзывов на книгу — с тем, чтобы в результате вы получили новый, более ценный продукт.

Все, что я писал и пишу, — результат коллективного труда. Без энтузиазма, которым заряжала меня работа с клиентами, чья переговорная практика давала мне неисчерпаемый материал, без участия коллег, которыми двигало абсолютное бескорыстие, без поддержки моей семьи, чье терпение поистине неисчерпаемо, ни одна строчка, ни одно слово, ни даже единый знак препинания не появились бы на этих страницах. Страницах, которые — и я в это верю — станут для вас увлекательной и полезной экспедицией в одну из интереснейших областей нашего мира: область профессиональных переговоров.

Как всегда, эта книга — как и вся моя жизнь — посвящена Патриции.

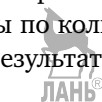
Gavin Kennedy
Negotiate Limited
99 Caiyside
Edinburgh EH10 7HR
United Kingdom

Tel: [44] (0) 131 445 7571

Fax: [44] (0) 131 445 7572

email: gavin@negotiate.demon.co.uk

www.negotiate.co.uk



ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 1

Правда или ложь?

Прочитайте следующее предложение и быстро решите, считаете ли вы его истинным или ложным, сразу же поставив галочку в соответствующем квадратике до того, как перевернете страницу.

Столкнувшись с тяжелым оппонентом, лучше уступить что-нибудь не слишком ценное для того, чтобы создать атмосферу доброжелательности.

Да

Нет



Глава 1

**О Совах, Лисах, 
Овцах и Ослах,**

**или Почему девятнадцать тысяч
переговорщиков могут ошибаться**





Самая первая строчка рецепта жаркого из кролика гласит: «Сначала поймайте кролика».

Нет особого смысла делать что-то еще до тех пор, пока вы не схватили неуловимого кролика (во всяком случае не стоит рассчитывать на то, что он у вас уже есть).

Точно так же, прежде чем включиться в работу над своим поведением в переговорах, следует обозначить уровень, с которого вы начинаете. Я годами пользуюсь этим простым вопросом (всего одно предложение!), чтобы отделить страстных переговорщиков-романтиков от тех, кто готов признать реальное положение дел и работать, исходя из этого.

К настоящему моменту вы должны были пройти наш первый тест — и желательно без обмана, потому что уже на этом этапе он способен показать вам, как много еще предстоит поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.

Так что, если вы этого еще не сделали, вернитесь к тесту № 1 и выполните задание прямо сейчас!

Возможно, результат теста окажется успешным (поздравляю), но не думайте, что этот успех (или случайная удача?) избавляет вас от необходимости читать все остальное. Ни в коем случае. Поймать кролика — всего лишь первая строчка рецепта, и предстоит сделать еще очень многое, прежде чем вы сядете за ужин.

Если вы успешно сдали первый экзамен, то можете продолжать чтение с определенной уверенностью в своих силах. Если нет — вы должны продолжать чтение в надежде эту уверенность обрести.

Сразу же хочу сделать оговорку для моих читателей-вегетарианцев: кроличье рагу — это удобная аналогия, а не принципиальный вопрос, на котором стоит заикливаться. Можно взять и первую строчку из рецепта морковного супа: «Сначала выдерните несколько морковок...» Но согласитесь, что это гораздо более легкая задача, чем поймать кролика, а соответственно и менее

эффективный способ подчеркнуть главную мысль. (Тут же заявляю, что защитников прав морковки я тоже не хотел оскорбить.)

В тестах на самооценку более всего значим именно немедленный ответ, потому что ваша мгновенная реакция на контекст и ситуацию реальных переговоров определяет все ваше поведение переговорщика. У вас просто не будет времени на длительный поиск подводных камней, скрытых в вопросе.

За прошедшие годы около 20 тысяч переговорщиков разных специальностей из разных стран с различным опытом переговоров пробовали себя в этом тесте. Перекос в сторону одного из ответов был подавляющим. Отношение составило примерно 20:1.

Даже те, кто посещал другие программы по ведению переговоров, в моем тесте показали тот же самый результат — отношение 20:1. (В этот момент я обычно намекаю, что им стоило бы потребовать назад свои деньги.)

Итак, мое мнение: *утверждение теста* — ложь (ответ «Нет»).

На этом месте во время наших семинаров обычно раздаются недоуменные восклицания тех участников, кто поставил галочку рядом со словом «Да». Как показывает опыт, лишь немногие из них настаивают на истинности этого утверждения после того, как осознают, какие выводы в реальности следуют из цепочки мыслей, приведших их к такому заключению. И, к сожалению, каждый год находятся один-два человека, готовых скорее пойти на эшафот, чем принять мои аргументы.

Так вот, мой первый посыл. Ваше поведение в переговорах в большой степени зависит от вашего отношения к составным элементам ситуаций, в которых вам приходится делать мгновенный выбор (нередко под давлением), — какие действия следует предпринять. Если это отношение базируется на непонимании того, что входит в практику переговоров, вы неизбежно будете вести себя во многих ситуациях менее адекватно, чем в том случае, когда вы уже тщательно проанализировали свои взгляды — а именно это вам предстоит проделать в ходе работы над книгой.

Вот почему тест № 1 — это лакмусовая бумажка вашего понимания переговоров. Выбор ответа демонстрирует ваше отношение к описываемой в тесте ситуации. То, как вы отреагируете на



мою оценку сделанного вами выбора, также станет индикатором вашего понимания того, что из себя представляет переговорный процесс.

А теперь разберем подробно ту путаницу понятий, которая обнаруживается, когда вы, как и подавляющее большинство, поместили тест № 1 значком в графе «Да».

- **«Столкнувшись с тяжелым оппонентом...»**

Вам стоит поразмыслить над тем, какие образы вызывают у вас слова «тяжелый оппонент». Я уверен, что вам приходилось иметь дело с людьми, которых и святой отнес бы к «тяжелым», а некоторых из них вам, возможно, хотелось бы как следует огреть по голове.

Они могут вести себя нелояльно (агрессивно, оскорбительно, сварливо и т. д.) и/или всячески затруднять переговорный процесс (перебивая, выдвигая непомерные требования, с ходу отбрасывая любые ваши предложения, подгоняя и т. д.). Поскольку в предложении слово «тяжелый» стоит рядом со словом «оппонент», картина складывается полная.

Кстати говоря, в этой книге я редко пользуюсь словом «оппонент». Я предпочитаю говорить о тех, с кем мы ведем переговоры, как о потенциальных партнерах, если мы хотим прийти к какому-то соглашению.

- **«...лучше...»**

«Лучше» — сравнительная степень слова «хорошо», поэтому не стоит торопиться, если вы не знаете наверняка, *лучше чего* конкретно. В данном контексте ваш выбор уж точно не лучше имеющейся альтернативы.

- **«...уступить...»**

К тому времени, как вы закончите читать «Договориться можно обо всем!», вы уже будете знать, насколько осторожными должны быть все переговорщики в отношении уступок и привычки уступать. Конечно, уступки обычны в языке переговоров, но на ваше подсознание слова типа «уступать» или «уступка» оказывают самое пагубное влияние. Они дезориентируют переговорщика и провоцируют поступки, губительные для переговоров.

Короче говоря, никогда не уступайте ни в чем *без получения чего-то взамен.*

Никогда не отдавайте даже йоту — обменивайте ее!

- **«...что-нибудь не слишком ценное...»**

Для кого не слишком ценна ваша уступка? Для вас? Или для вашего собеседника?

Если она не слишком ценна для вас, возможно, вы слишком сконцентрированы на себе в вашей стратегии. Решает не то, насколько что-то значимо для вас, — гораздо важнее, насколько это «что-то» важно для другой стороны.

То самое «что-то», которое вы уступаете, может значить для другой стороны гораздо больше, чем для вас. Если это действительно так, то ни в коем случае нельзя выбрасывать это «что-то» на ветер. Раз для него это ценно, то надо подумать, что вы можете получить взамен.

В этом — сущность переговоров!

- **«...чтобы создать атмосферу доброжелательности...»**

Отличное намерение, не поспоришь. Однако верно ли ваше убеждение, что, уступая в чем-то «тяжелым» людям, вы способствуете их доброжелательному отношению к вам? Здесь таится огромная ошибка.

С какой стати уступки создадут атмосферу доброжелательности? Уступки — лишь реакция на нелояльное поведение, своеобразная награда за него. А то, что вознаграждается, обычно затем активизируется.

Вот почему «тяжелые» люди ведут себя именно так, как они себя ведут. Истеричная манера ведения переговоров как раз и нацелена на то, чтобы добиться уступчивости. А вы ее непременно проявите, если позволите себя запугать. И здесь трогательное стремление к доброжелательности не станет вашим оправданием.

Перечисленные пять ошибок привели вас к неверному ответу. Они говорят о том, что вы весьма легкомысленны при выборе модели поведения в переговорном процессе. В ходе работы над книгой вы обнаружите причины этих и других ошибок.

А теперь давайте разделим варианты поведения на переговорах на четыре типа: поведение Ослов, Овец, Лисов и Сов.

Каждое из этих животных символизирует набор характеристик, проявляющихся в ходе переговоров. Ответы на все приводимые тесты привязаны к одной из четырех характеристик таким образом, чтобы вы могли сразу же классифицировать свой выбор после ответа на каждый вопрос теста. Вы сможете проследить и за тем, как вы переходите из группы в группу в зависимости от выбранного варианта поведения.

Итак, в ситуации переговоров, когда вам нужно быстро решать, как действовать, ваш выбор будет соответствовать характеристикам одной из четырех групп.

- **Ослы.** Вы пребываете в блаженном неведении относительно существующих возможностей. Обычно это проявляется в склонности к непродуманному, предсказуемому и упрямому сопротивлению, когда того, что вы получаете (как правило, не слишком многое) в результате переговоров, явно недостаточно, чтобы признать их успешными. Также Ослы обычно руководствуются глубоко укорененными в них самих принципами.

Там, где царит незнание, «тупое» поведение возникает как бы само собой.

- **Овцы.** Вы считаете, что получить хоть что-нибудь — уже хорошо. Вы послушно принимаете выбор, сделанный другими людьми, следуя за ними, как овцы на бойню. Вы демонстрируете определенную прагматичную гибкость, но остаетесь при этом жертвой влияния других. У вас нет желания драться за свои интересы. Вы предпочитаете скорее сдаться, чем разозлить другую сторону — или даже разочаровать ее!

Нога еще не топнула, а вы уже забились в угол.

- **Лисы.** Вы действительно понимаете, что происходит, и твердо убеждены, что заслуживаете того, чего добиваетесь. Многие Лисы преуспевают только благодаря своей изворот-

ливости. Вдобавок вы любите поумничать, увлекаясь игрой ради самой игры. Ваш прагматизм почти не имеет границ, вы мастерски играете на всех слабых струнках Овец. И уж, конечно, люди, делающие «ослиный» выбор, для Лисов не проблема.

Хитер настолько, что и сам себя хитрее.

- **Совы.** Ваш стиль переговоров демонстрирует, что у вас хватает мудрости оценить долгосрочные выгоды. Для этого вы строите прочные отношения с другой стороной и в результате добываетесь того, чего действительно заслуживаете. Вы Сова и в том случае, если полностью готовы к опасностям и возможностям, которые вытекают из сделанного вами выбора поведения. Вас уважают за то, что вы делаете, и за то, как вы это делаете. (Вы, конечно же, не станете эксплуатировать Овец, Лисов и Ослов.)

Всем переговорщикам стоит помнить: многие Совы — это скрытые Лисы!

Ну и куда бы вы поместили себя, если бы бесстрастно наблюдали собственное поведение на переговорах со стороны?

Пометьте нужную ячейку в таблице:

Как переговорщик я в большей степени:

ЛИС	СОВА
ОВЦА	ОСЕЛ

На протяжении всей книги у вас будет много возможностей лучше понять все особенности вашего поведения и отношения к переговорному процессу, вы многократно будете перескакивать из одной ячейки таблицы в другую. Все тесты классифицируют выбор, который вы делаете, — но не волнуйтесь, если вы окажетесь в графе, в которой не хотели бы оказаться. Продвигаясь от теста к тесту, вы можете сменить ярлык-определитель не раз и не два!

Тесты на самооценку, предваряющие каждую главу, дают вам от двух до четырех возможных вариантов ответа. Но только за один из них компетентным переговорщиком можно поставить «пятерку».

Признаюсь сразу, что мои варианты ответов подходят не всем читателям. Тесты на самооценку и моя «звериная» классификация проверялись в ходе наших семинаров на тысячах практикующих переговорщиков — и, судя по оживленным дискуссиям, которые они вызывали, читательская аудитория воспринимает мою классификацию неоднозначно.

В этом по сути и есть истинное назначение моих классификаций и тестов — вызвать оживленную дискуссию. Ничто не может быть более скучным, чем предсказуемая «безопасная» презентация идей, которая никого не оскорбляет просто потому, что никого не провоцирует. Я предпочитаю вызывать живой интерес в процессе обучения. Я рад, когда со мной не соглашаются, это всегда полезно — хотя бы потому, что лишний раз позволяет человеку утвердиться в своих взглядах на искусство ведения переговоров.

Свое видение проблемы я подробно излагаю на страницах книги. Когда вы дойдете до моих комментариев в конце каждой главы, у вас будет возможность пересмотреть сделанный вами выбор. Однако если вы по-прежнему со мной не согласны — прекрасно. В конце концов мы ведем переговоры, чтобы устранить разногласия, однако жизнь такова, что это удается не всегда

В третьем издании к уже имевшимся коротким историям и случаям из жизни я добавил несколько более развернутых *сценариев переговоров* для того, чтобы вы могли проверить свои переговорные навыки в более сложных ситуациях.

Я по собственному опыту знаю, что так называемого «искусства сложных переговоров» просто не существует. Есть лишь постоянное практическое приложение ваших базисных знаний и умений ко все более сложным ситуациям. Поэтому настоящее издание «Договориться можно обо всем!» ставит перед вами новые проблемы и задачи. По мере работы над ними вы сможете наблюдать за собственным прогрессом на пути к тому, чтобы стать компетентным и профессиональным переговорщиком.

Вас, думаю, позабавит и то, что раз за разом делая свой выбор, вы обнаружите, что скачете от Ослов к Овцам, от них к Лисам, далее к Совам — и обратно!

Не забудьте делать соответствующие пометки в «Сетке переговорщика» (Приложение 1). По мере чтения книги вы сможете следить за тем, к какому типу переговорщика вы относитесь в данный момент и что нужно сделать, чтобы подходить к процессу переговоров иначе.

И запомните: главное не то, кем вы были в начале нашего путешествия, а то, кем вы стали к концу 26-й главы.

Вся философия нашей книги построена на понимании ключевых навыков ведения переговоров и приложении их к практике. Вам следует постепенно избавляться от повадок Овцы, соглашаясь с тем, что решат за вас другие, — и становиться похожими на уверенную в себе Сову, способную получить свое, не эксплуатируя при этом других.

Комментарии к тесту на самооценку № 1

Сейчас вам нужно сделать пометку в соответствующей колонке «Сетки переговорщика» (Приложение 1) в соответствии с моими комментариями вашего ответа на тест № 1.

Если вы считаете, что утверждение теста было правдой (ответ «Да»), пометьте тест № 1:

- как выбор Осла, если при этом вы не согласны с некоторыми или всеми моими объяснениями пяти ошибок, если для вас неприемлема как моя оценка вашего ответа, так как и мои аргументы;
- как выбор Овцы, если вы согласны с тем, что все поняли неверно, готовы признать свою ошибку и учиться на моих комментариях.

Если вы ответили «Нет», обведите тест № 1:

- как выбор Лиса, если вы действовали просто наугад, выбрали «Ложь» по каким-то иным соображениям, из-за непонимания предложенного текста и уж, конечно, если вы сжульничали и испытываете искушение сжульничать и на этот раз (!);
- как выбор Совы, если вы предполагали нечто подобное моему объяснению пяти ошибок или знали из собственного практического опыта, что стиль поведения, описанный в тесте, может дорого обойтись.



Глава 2

Похвала капусте, или Почему вам необходимо вспомнить давно забытые навыки переговоров







ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 2

1. У меня большой опыт ведения переговоров. Ваш вариант ответа:
 - a) да;
 - b) не уверен;
 - c) нет.
2. Переговорщик заинтересован только в победе:
 - a) возможно;
 - b) нет;
 - c) да;
3. Мы можем вести переговоры только при условии, что одинаково оцениваем факты:
 - a) да;
 - b) нет;
 - c) зависит от того, что считать «фактами».
4. Если другая сторона не принимает мои разумные предложения, я могу просто прекратить переговоры:
 - a) нет;
 - b) да;
 - c) может быть.

