

# Содержание

	От автора.....	6
<b>01</b>	О том, зачем нужны переговоры.....	9
<b>02</b>	О самом главном навыке человека в обществе.....	12
<b>03</b>	О качествах эффективного переговорщика.....	18
<b>04</b>	О переговорном стиле «состязание».....	22
<b>05</b>	О переговорном стиле «уклонение».....	25
<b>06</b>	О переговорном стиле «подстройка».....	28
<b>07</b>	О переговорном стиле «компромисс».....	31
<b>08</b>	О переговорном стиле «сотрудничество».....	34
<b>09</b>	О невербальном общении.....	37
<b>10</b>	О том, как дать отпор манипулятору.....	44
<b>11</b>	О дистрибутивных и интегративных переговорах.....	50
<b>12</b>	О принципиальных переговорах.....	54
<b>13</b>	О зарплате.....	58
<b>14</b>	Об активном слушании.....	63

<b>15</b>	О жестких переговорах и жестких переговорщиках.....	66
<b>16</b>	О переговорах по поводу цены с позиции покупателя.....	70
<b>17</b>	О переговорах по поводу цены с позиции продавца.....	75
<b>18</b>	О причинах неудач в переговорах.....	79
<b>19</b>	О факторе времени в переговорах.....	81
<b>20</b>	О факторе власти в переговорах.....	84
<b>21</b>	О симпатии и эмпатии в переговорах.....	87
<b>22</b>	О факторе гнева в переговорах.....	90
<b>23</b>	О том, как преодолеть страх на переговорах.....	94
<b>24</b>	Об агрессии в переговорах.....	97
<b>25</b>	О лжи в переговорах.....	100
<b>26</b>	Об уступках в переговорах.....	105
<b>27</b>	О женщинах в переговорах.....	109
<b>28</b>	О культурных различиях в переговорах.....	112
<b>29</b>	О менталитете поколения миллениалов.....	116
<b>30</b>	Об онлайн-переговорах.....	120
<b>31</b>	О доверии в переговорах.....	126

<b>32</b>	О ловушках в продажах .....	132
<b>33</b>	О поведенческих установках в продажах.....	135
<b>34</b>	О трех типах руководителей.....	140
<b>35</b>	О трудном разговоре и о том, как им управлять.....	144
<b>36</b>	О том, как ответить на угрозу и как управлять конфликтом на переговорах .....	149
<b>37</b>	О снижении уровня стресса на переговорах.....	154
<b>38</b>	О самых распространенных ошибках переговорщиков и умении признавать эти ошибки .....	156
<b>39</b>	О том, как вести переговоры с трудными клиентами .....	161
<b>40</b>	О переговорах без плана Б .....	165
<b>41</b>	О том, как эффективно влиять на других .....	169
<b>42</b>	О том, как эффективно закрыть сделку.....	173
<b>43</b>	О полезных вопросах самому себе .....	176
<b>44</b>	Об эмоциональном интеллекте.....	179
<b>45</b>	О ваших правах за столом переговоров.....	185
	Послесловие .....	188
	Об авторе.....	189

# От автора

Дорогие читатели!

Эта книга написана для вас — людей, которые стремятся учиться и развиваться, знать и понимать, применять и достигать, совершенствоваться и убеждать!

С чего все началось... Будучи ребенком чрезвычайно любопытным, я с радостью общался с окружающими, никогда не уставал задавать вопросы и с интересом наблюдал за реакцией и поведением людей во время общения. Со временем этот интерес перерос в нечто большее, и в студенческие годы я уже отчетливо понимал, что деловое общение, ведение переговоров станет основой моей профессиональной деятельности.

Я многого не знал о мире переговоров, но хотел знать — читал, узнавал, исследовал. Достижение успеха в любимом деле стало моим жизненным кредо.

В самом начале профессионального пути я не представлял, насколько многогранной и увлекательной окажется выбранная сфера, так как переговоры предполагают постоянное взаимодействие с множеством людей со своими целями, задачами, интересами; людей, разных по характеру, культуре, манере общения.

С тех пор не перестаю оттачивать свои переговорные навыки. В результате профессиональной деятельности появился образовательный проект «Переговоры за минуту», который раскрывает основные правила переговоров, рассказывает, как сочетание креативного подхода и точных расчетов позволяет переговорщику достигать поставленных целей. Интерес интернет-аудитории к этому проекту вдохновил меня на создание книги «Переговоры за минуту: Экспресс-курс делового общения».

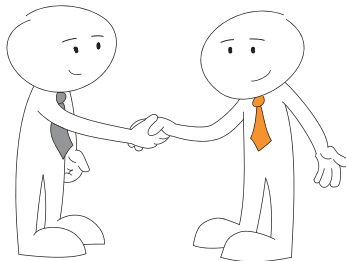
Идея книги заключается в том, чтобы при сегодняшнем невероятно высоком ритме жизни и постоянной занятости максимально емко и быстро вооружить вас знаниями по актуальным темам мира переговоров. Надеюсь, они будут интересны и полезны для вас.

Желаю вам легкого и полезного чтения!

**Эдуард Трымбовецкий**



# 01 О том, зачем нужны переговоры



Переговоры призваны преодолеть разногласия и противоречия, наладить сотрудничество и учесть интересы участвующих сторон.

За последние десятилетия интерес к сфере переговорного искусства возрос многократно. Почему? Зачем руководители организуют тренинги и мастер-классы по переговорам для сотрудников? Для чего люди стремятся самостоятельно постичь эту науку? Зачем нам нужны переговоры?

Чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю взглянуть на природу переговоров.

В переговорах участвуют стороны, мнения которых могут частично совпадать или расходиться. Их задача — не обмениваться впечатлениями о чем-либо, как это обычно происходит

в беседах, а скорректировать, отрегулировать взаимодействие между участниками в отношении конкретных вопросов.

Главной целью переговоров является преодоление разногласий и противоречий, создание основы для будущего взаимовыгодного сотрудничества с учетом интересов всех сторон.

Как бы это странно ни звучало, противоречия и переговоры — неразлучные спутники, они всегда идут рука об руку.

Наиболее сложным проявлением противоречий, которые могут выражаться в серьезном несогласии или диспуте относительно чего-то важного для сторон, является конфликт. Переговоры призваны разрешать конфликты, неизбежные в организации любого бизнеса. То есть переговоры — это процесс интерактивной коммуникации, которая имеет место, когда мы хотим получить что-то от кого-то и/или кто-то хочет получить что-то от нас.

С одной стороны, переговоры — это метод, при помощи которого люди регулируют свои разногласия, с другой — это процесс взаимодействия, при помощи которого соглашение достигается без споров и конфликтов.

Когда вы в последний раз вели переговоры? Возможно, когда искали новую работу или хотели получить повышение в должности. Возможно, это было совсем недавно — когда вы писали письмо по электронной почте или участвовали в рабочей встрече.

Не стоит тратить много времени на размышления, потому что в действительности мы ведем переговоры постоянно. Многие, говоря о переговорах, представляют себе некое большое событие, как, например, заключение контракта или общение с руководством по вопросу повышения заработной платы, но в действительности мы ведем переговоры каждый день — дома, в офисе, на улице. Эти незаметные для нас малые переговоры становятся очень полезной практикой для предстоящих более серьезных переговоров. Только немногие из нас об этом задумываются.

Вне зависимости от масштаба в переговорах задействованы одни и те же навыки и применяются одни и те же тактики. Разница лишь в том, что ежедневные переговоры проходят незаметно для нас, мы не придаем им особого значения, тогда как к более крупным переговорам мы готовимся



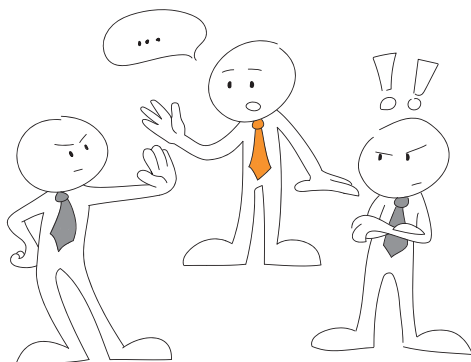
серьезно, вкладываемся эмоционально, несем ответственность за результат. И чтобы желаемый результат как в крупных, так и в малых переговорах был достигнут, нам абсолютно необходимы переговорные навыки. Они станут нашим преимуществом в преодолении разногласий с другими людьми. В деловой сфере умение вести переговоры играет важную роль в успешном развитии бизнеса, так как это умение:

- помогает лучше выстраивать взаимоотношения с окружающими людьми;
- приводит к долгосрочным качественным деловым взаимоотношениям, которые будут удовлетворять потребности и интересы каждой из сторон;
- помогает избежать проблем и конфликтов в будущем сотрудничестве с партнерами.

Безусловно, при любом разногласии участники по понятным причинам нацелены получить наилучший для себя результат. Однако принципы честности, поиска взаимной выгоды и сохранения взаимоотношений являются ключевыми для успешного результата переговоров.

Развивайте навыки переговорного мастерства! Они нужны всем, кто желает научиться отстаивать свои интересы и добиваться успеха. Помните, что с помощью переговоров можно получить гораздо больше, чем вы можете предположить!

## 02 О самом главном навыке человека в обществе



Навык эффективного общения  
не возникает из ниоткуда!  
Этому можно и нужно учиться!

Для многих современных людей слово «общение» не несет глубокого смысла; пообщаться, поговорить, поделиться мнением с окружающими — обычное дело. Немногие задумываются, что сфера общения настолько многогранна, что в современном мире превратилась в науку, вершиной которой стало новое измерение этого понятия — «эффективное общение». Приведу доказательство данного утверждения.

В наше беспокойное время определенную долю уверенности в настоящем и будущем нам дает информация, которой мы

владеем, которую мы получаем от других и которой делимся с окружающими нас людьми. Процесс осознания, понимания и обмена информацией называется общением, или коммуникацией. Хорошо общаться — значит понимать и быть понятым. И именно коммуникация является тем фактором, который дает человеку ощущение стабильности в современном обществе.

Развитие навыка общения, или, как сейчас принято говорить, коммуникационного навыка, имеет неоценимое значение для всех сфер жизнедеятельности человека. Этот навык позволяет нам общаться эффективно всегда и везде.

Говоря о деловой сфере, достаточно кратко перечислить преимущества, которые дает навык эффективной коммуникации:

- Вас высоко ценят на рабочем месте.
- Вы успешно развиваете карьеру.
- Вы умеете говорить лаконично и емко.
- Вы наилучшим образом выстраиваете взаимоотношения с клиентами.
- Вы способны совершенствовать свой профессиональный облик.
- Вы можете зарабатывать больше.
- У вас высокая самооценка, вы уверены в себе.
- Ваш навык незаменим в начале трудовой деятельности.
- Ваш навык входит в топ необходимых умений для успеха в мире бизнеса.
- Ваш навык служит основой развития лидерских качеств.
- Ваш навык дает вам необходимые инструменты для активного участия в развитии общества.

Хорошие навыки устной и письменной коммуникации просто необходимы, чтобы понимать, обрабатывать и доводить информацию до адресата быстро и точно. В свою очередь, слабый навык коммуникации ведет к противоположным результатам. Неправильно сформулированная мысль может привести к недопониманию, фрустрации и даже катастрофе. Поэтому умение общаться является жизненно важным навыком, и его нельзя недооценивать.

Навыки эффективной коммуникации охватывают все возможные методы общения и передачи информации. **Вербальная коммуникация** происходит при личном контакте, посредством средств связи — телефонных разговоров, радио, компьютерных программ, телевидения и других СМИ, — где основным источником коммуникации является голос/речь. **Визуальная коммуникация** осуществляется при помощи графических изображений, карт, картинок и инфографики. **Невербальная коммуникация** происходит посредством языка тела, зрительного контакта, языка жестов, манеры одеваться и вести себя. **Письменная коммуникация** происходит при помощи письменных или цифровых средств связи: писем, электронной почты, книг, журналов, интернета.

А теперь подробнее раскрою вышеуказанные тезисы и приведу примеры ситуаций.

Зачем нужно развивать коммуникативные навыки?

## | Высокая оценка на рабочем месте

Если вы ищете новую работу или хотите получить повышение на текущем рабочем месте, вам необходимо продемонстрировать хорошие коммуникационные навыки. Всякий раз при общении с разными людьми важно уметь использовать наиболее подходящий язык общения, поддерживать зрительный контакт с собеседником, использовать в речи соответствующий данной аудитории и данной ситуации словарный запас, активно слушать и в нужные моменты вносить свои предложения и замечания, хорошо владеть письменной речью и уметь работать в команде. Многие из этих навыков имеют первостепенное значение для потенциальных работодателей.

Умение эффективно слушать, четко выражать свои мысли и настроить собеседника на плодотворное сотрудничество будет цениться в любой компании. К тому же оно включает в себя широкий набор дополнительных, но не менее важных умений, таких как:

- слушать других и проявлять интерес к сказанному;
- вести телефонные переговоры надлежащим образом;

- поддерживать интерес и активное участие других членов команды;
- четко выразить свое мнение и задавать точные вопросы;
- уметь убеждать других.

## | **Востребованность в мире бизнеса**

Навыки эффективной устной и письменной коммуникации ежегодно входят в 10 наиболее востребованных работодателями компетенций. Сотрудники компаний регулярно проходят онлайн-курсы и тренинги личностного роста, чтобы улучшить свои презентационные и коммуникативные навыки.

## | **Развитие карьеры**

На работе вы запрашиваете информацию, обсуждаете проблемы, даете инструкции, взаимодействуете с коллегами и клиентами. Хороший навык общения необходим, если вы намерены достичь эффективной командной работы. Это становится еще более актуальным в условиях глобализации и множества новых факторов, которые нужно принимать во внимание. Ваша способность точно передавать информацию и хорошо понимать других означает, что работа будет выполнена более эффективно и с пользой для всей компании.

Современные работодатели предпочитают самостоятельный, думающий, инициативный персонал, который может решать проблемы и заинтересован в долгосрочном успехе компании.

Если вы ставите перед собой задачу быть ценным сотрудником, вам нужно не просто хорошо выполнять работу, а уметь доводить до руководства ваши идеи о том, как можно улучшить рабочие процессы, совершенствовать продукты и услуги.

## | **Умение говорить лаконично и емко**

Небольшая нервозность в общении с руководством или клиентами — обычная ситуация для многих из нас. Тренировка коммуникативных навыков позволит вам общаться

эффективно в различных ситуациях и достигать максимального результата в общении.

### **Успешное выстраивание взаимоотношений с клиентами**

Клиентам, как правило, нужно не более чем быть услышанными и понятыми. Хорошие коммуникационные навыки помогают обрабатывать информацию и выражать мысли точно, лаконично и понятно для других. Если сфера вашего бизнеса предполагает тесное общение с клиентами, эффективная коммуникация особенно важна для вас.

### **Совершенствование профессионального образа**

Мы хотим производить достойное впечатление на окружающих. Ваш положительный образ имеет значение и для вас самих, и для компании, которую вы представляете на переговорах. Профессионализм и внимание к деталям не останутся незамеченными и принесут ожидаемый результат.

### **Другие преимущества эффективной коммуникации**

Большинство руководителей успешных компаний понимают, что хорошая коммуникация на всех уровнях — залог успеха. Помимо указанных преимуществ, которые дает эффективная коммуникация, подчеркнем следующие:

- устойчивый процесс принятия решений и разрешения проблем;
- повышение результативности;
- четкий, отработанный рабочий процесс;
- здоровые деловые взаимоотношения.

Важно помнить, что процесс общения — дорога с двусторонним движением, поэтому внимательно относитесь

не только к собственной манере общаться, но и к вербальной и невербальной коммуникации других людей.

В заключение подчеркну: навык эффективной коммуникации с клиентами, коллегами, руководителями незаменим вне зависимости от сферы деятельности. Чем выше ваш навык коммуникации, тем конструктивнее и продуктивнее вы взаимодействуете, лучше выстраиваете командную работу, повышаете уровень рабочей культуры вашей компании и вдохновляете себя и других на покорение новых высот.

## 03 О качествах эффективного переговорщика



Эффективный переговорщик — практик с пытливым умом. На основе полученных знаний и опыта он самостоятельно выводит для себя действующие теоремы.

Теоретические знания, которые мы получаем начиная со школьной скамьи, дают нам представление об окружающей действительности, однако часто предстают, так сказать, в слишком аккуратном, отретушированном виде. В теории всегда есть идеалистические примеры того, как она работает на практике. Прочитав книгу, мы думаем, что все ясно и понятно. Но, столкнувшись с реальной ситуацией, мы понимаем, что окружающий мир не всегда воспринимает и признает теоретические выкладки.



Подобным образом обстоит ситуация с обучением тому, как стать эффективным переговорщиком. Участвуя в переговорах, мы стараемся применить свои знания на практике и в итоге подстраиваем накопленную информацию под различные ситуации и уже самостоятельно выводим для себя реально действующие «теоремы».

Опираясь на опыт, полученный в различных переговорных ситуациях, я выделил для себя следующие характеристики, необходимые эффективному переговорщику.

### **| Всегда знать, что происходит вокруг**

Мы не можем эффективно вести переговоры, если не знаем или не владеем информацией о задачах и целях своей компании. Мы должны быть настроены на стратегические цели, которые ставит менеджмент, — в противном случае окажемся в ситуации, когда правая рука не знает о том, что делает левая. Хороший переговорщик всегда в курсе событий, он держит руку на пульсе и следует долгосрочным целям и задачам своей компании.

### **| Готовиться-готовиться-готовиться**

Хороший переговорщик может быть эффективным только тогда, когда он готов к переговорам. Мы должны подготовить «домашнее задание», то есть провести исследование перед проведением переговоров, иначе все наше стремление к успеху обречено. Мы должны иметь все козырные карты наготове, всю имеющуюся и подходящую информацию, чтобы иметь возможность использовать ее в нужный момент. Идти на переговоры неподготовленным — все равно что сознательно загнать себя в угол.

### **| Изучать — пробовать — изучать**

Эффективный переговорщик умеет искать информацию, как настоящий детектив. Когда мы на переговорах, то,

как правило, не располагаем точной информацией о целях противоположной стороны. Поэтому каждый раз, садясь за стол переговоров, мы должны учиться извлекать информацию из того, что транслируют партнеры, чтобы иметь представление о ситуации с точки зрения их позиции. Чем больше мы узнаем о них, их глубинных мотивах и задачах, тем более эффективно для себя сможем вести переговорный процесс. Мы всегда должны знать наилучшую альтернативу обсуждаемого соглашения для себя (BATNA\*), но нам также необходимо знать как можно больше о скрытых уловках в мотивации противоположной стороны.

### | Видеть общую картину

Важно быть искусным и гибким, как гимнаст, чтобы уметь ориентироваться в изменчивом течении переговорного процесса. Мы не можем вступать в игру со строго фиксированной стратегией, так как видимость всего поля игры будет ограничена этой стратегией. Гибкость в переговорах позволяет нам менять правила, так как нам, возможно, придется донести до партнеров по переговорам преимущества конкретного соглашения и возможности, которых мы обоюднo сможем достичь. Таким образом, по мере того как мы получаем все больше информации от партнеров, мы можем менять свою тактику.

### | Оставаться хладнокровным

Умный переговорщик никогда не принимает сказанное противоположной стороной на свой счет. Мы должны быть всегда вне эмоционального поля, настроены на сохранение своей позиции и достижение своих целей. Речь идет не о вопросах или претензиях к какой-либо из сторон, речь идет о результативности переговоров.

\* BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement (англ.). Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению.

## | Уметь устранять барьеры

Существует множество преград, которые не дают довести переговоры до желаемого результата. Эффективный переговорщик умеет распознать ложку дегтя в бочке меда и поймет причину проблемы, которая встает на переговорном пути. Как только мы распознаем камень преткновения, мы сможем его преодолеть. Многие преграды становятся результатом причинно-следственной связи, следовательно, как только мы узнаем природу проблемы, которая встала перед нами, мы можем предпринять действия, чтобы ее нейтрализовать.

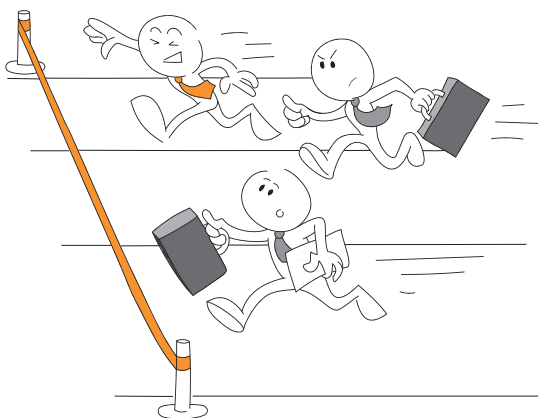
## | Уметь находить союзников

В процессе переговоров наши позиции не всегда бывают сильны. Поначалу может казаться, что в этом нет особой необходимости, но порой может потребоваться усилить свои позиции, уже будучи за столом переговоров. Так часто происходит на многосторонних встречах. Эффективный переговорщик знает, что сила — в количестве сторонников, он может привлечь новых союзников, чтобы создать коалицию для усиления своей переговорной стратегии.

## | Иметь безупречную репутацию

Каждый человек, с кем вы ведете переговоры, составляет представление о вас как о переговорщике. Если вы создадите негативный образ человека с сомнительной репутацией, это восприятие и мнение будет преследовать вас повсюду в будущих переговорах. Невозможно быть эффективным в переговорах, когда партнер считает, что его пытаются обвести вокруг пальца. Профессиональная этика и доверие жизненно важны для репутации эффективных переговорщиков.

## 04 О переговорном стиле «СОСТЯЗАНИЕ»



Для состязателей  
переговоры — игра,  
в которой побеждает  
сильнейший

Тема переговорного стиля актуальна для каждого, поскольку в любых переговорах, деловых или личных, зачастую играет решающую роль. В ближайших темах мы рассмотрим пять переговорных стилей, а начнем со стиля «состязание».

Один из мастеров мировой дипломатической школы Генри Киссинджер однажды выразился относительно кризисных прогнозов следующим образом: «На следующей неделе

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)