*У торговцев всего мира одна религия.*

Генрих Гейне

*Есть очень простой и верный способ узнать, кто выиграет переговоры: тот, кто дольше держит паузу.*

Роберт Холмс

*Неудачно планировать — значит планировать неудачу.*

Бенджамин Франклин

*Этот достойный торговец вел себя настолько мудро и осмотрительно, что никто и не догадывался о том, как велики его долги.*

Джеффри Чосер

*О человеке следует судить не по его ответам, а по его вопросам.*

Вольтер

**КАК ВЫБРАТЬ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ**

Каким бы ни был их прошлый опыт, люди предпочитают вести переговоры в определенном и неизменном стиле. В той или иной ситуации нам приходится иметь дело с людьми, ко­торые ведут себя совершенно по-разному: активно и напорис­то, проявляют готовность к сотрудничеству, стараются преодо­леть разногласия с помощью взаимных уступок или вообще избегают каких бы то ни было дискуссий. Участнику перего­воров нужно знать, какой стиль на переговорах предпочитает он сам, а также — в каком стиле ведет переговоры другая сто­рона. Это позволяет хорошо подготовиться к переговорам, в том числе выбрать стиль, наиболее подходящий в данной си­туации. Каждый человек уникален, и поэтому, прежде чем всту­пать в дискуссии, необходимо определить, в каком стиле ведет переговоры другая сторона, и приспособиться к этому, чтобы переговоры оказались полезными для всех участников.

**СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Каждый человек ведет переговоры в определенном стиле. Этот стиль зависит от того, какую культуру он представляет, от его профессиональных обязанностей, обстановки, в кото­рой происходят дискуссии, а также от того, стремится ли он

заключить разовую сделку или хочет создать долговремен­ные деловые отношения. Можно выделить пять стилей веде­ния переговоров. На эти стили влияют две основные силы: стремление создать отношения и стремление решить опреде­ленные задачи. В большинстве переговоров существует соче­тание этих двух целей. Для определения сравнительного вли­яния двух этих сил принципиальное значение имеют связанные с культурой характеристики. В тех культурах, где для ведения бизнеса необходимо создавать и поддерживать хорошие отношения, переговоры чаще всего ведутся в мир­ном, дружественном и неторопливом стиле. В культурах, ос­нованных на соперничестве, где значимым считается только конечный результат, стиль переговоров ориентирован на ре­шение задач, и люди чаще прибегают к тактике соперниче­ства и не склонны избегать конфликтов [1].

Участников переговоров можно разделить на пять ка­тегорий: "перестраховщик", "мечтатель", "спорщик", "про­тивник" и "решатель задач".

**"Перестраховщик"**

"Перестраховщик" не любит ситуаций, где нужно принимать решения и идти на риск. На переговорах он пытается отло­жить принятие решений или, что более вероятно, ищет при­чины, для того чтобы вообще не вступать в переговоры. Дру­гими словами, "перестраховщик" — это участник переговоров, которому не нравится в них участвовать, который избегает любых дискуссий или вообще отказывается от переговоров. Подобное происходит довольно редко, хотя в некоторых куль­турах, где нежелание вести переговоры указывает на отсут­ствие интереса, такие ситуации распространены. В другом случае, подобное поведение может означать, что к тому вре­мени, когда стороны встретились, одна из них уже потеряла интерес к переговорам, потому что получила более заманчи­вое предложение от другой компании. В таком случае эта сто­рона начинает вести себя в стиле "перестраховщика". Если на переговорах с иностранными компаниями вы столкну­лись с "перестраховщиком", вам в самом начале перегово­ров нужно решить, продолжать ли дискуссии, сделать пере­рыв или вести переговоры только с теми, кто уполномочен принимать решения.

**"Мечтатель"**

"Мечтатели" ведут переговоры с единственной целью — лю­бой ценой сохранить хорошие отношения, даже если для этого им придется пойти на ненужные уступки и снизить собствен­ные ожидания. Иногда, чтобы поддерживать хорошие отноше­ния и атмосферу доброй воли, такие люди делают вид, что со­гласны с другой стороной, хотя на самом деле это не так. В традиционных культурах отношения играют в переговорах основную роль. В такой культуре, если между сторонами нет хороших личных отношений или заслуживающей доверия тре­тьей стороны, которая бы представила их друг другу, перего­воры вряд ли состоятся. В культуре, основанной на соперни­честве, "мечтатели" находятся в невыгодном положении, поскольку здесь такое поведение часто считается признаком слабости. Например в культурах Азии необходимость "сохра­нить лицо" — неотъемлемая часть переговоров. Нежелание или неумение принять в расчет роль отношений и необходимость "сохранить лицо" может привести к тому, что на переговорах возникнут серьезные препятствия, или они просто сорвутся. Ради хороших отношений "мечтатель" готов посту­питься осязаемыми результатами. Такой стиль часто может быть полезен в том случае, если вы хотите выйти на новые рынки. В такой ситуации можно вести себя подобным образом в надежде на то, что это позволит вам выйти на данный рынок. Но если вы идете на уступки и не получаете их в от­вет, выгодного соглашения будет достичь довольно сложно.

**"Спорщик"**

"Спорщик" воспринимает переговоры как процесс обмена вза­имными уступками. Он готов снизить свои ожидания, если это позволит ему получить от другой стороны некоторые уступки. В дискуссии преобладают попытки убедить другую сторону, скрыть часть информации и манипулировать другой стороной. "Спорщик" предпочитает не загадывать надолго и действовать быстро, добиваясь при этом взаимных уступок. Его подход до­вольно гибкий, и он постоянно ищет компромиссов. Но из-за этого "спорщику" редко удается достичь оптимальных резуль­татов, он пренебрегает деталями и иногда не замечает долго­временных преимуществ и потенциальных возможностей.

В стремлении к быстрым решениям "спорщик" не уме­ет определить потребностей другой стороны, которые и ле­жат в основе переговоров. Он создает поверхностные отно­шения, и, чтобы в конце концов достичь соглашения, готов усугублять различия.

Такой стиль больше подходит для заключения разо­вых сделок на внутреннем рынке. В международных пере­говорах, где для успешной реализации достигнутых согла­шений исключительно важны долговременные отношения и доверие, такой стиль вряд ли можно признать эффектив­ным и удовлетворяющим потребности обеих сторон.

**"Противник"**

"Противник" готов к конфликтам, спокойно воспринимает агрессивное поведение и действует грубыми и жестким методами. Ему нравится бороться за свои цели, даже если для этого приходится портить отношения с другой сторо­ной. Его основная цель — удовлетворить собственные инте­ресы. Чтобы выиграть, "противник" использует любые ры­чаги давления и эксплуатирует слабости другой стороны. В дискуссиях он может быть очень убедительным, постоянно стремится контролировать ситуацию и утаивает важную информацию. В целом такие ситуации приводят к соглаше­ниям по типу "выиграть-проиграть", где основные выгоды получает "противник". Он добивается от другой стороны множества уступок, но сам на них почти не идет. Часто та­кая стратегия приводит к срыву переговоров, потому что более слабая сторона решает их прекратить. Как бы там ни было, отсутствие сделки лучше, чем невыгодная сделка.

Участников переговоров, следующих тактике и страте­гии "противника", можно найти везде, но чаще всего — в куль­турах, ориентированных на решение задач. В таких культурах считается, что достойный результат переговоров может быть только осязаемым. Мгновенная выгода важнее долговремен­ных перспектив, и отношения часто считаются несуществен­ными [2]. В результате соглашения, заключенные в подобной манере, оказываются непрочными, часто возникает необходи­мость в повторных переговорах, потому что более слабая сто­рона не в состоянии выполнить своих обязательств.

**"Решатель задач"**

"Решатель задач" ведет себя творчески и стремится найти решения, которые устраивают всех. Он уделяет время и вни­мание тому, чтобы выявить потребности другой стороны, которые и лежат в основе переговоров, и пытается опреде­лить, что нужно сделать, чтобы удовлетворить интересы обе­их сторон. В поиске таких решений он принимает в расчет и отношения, и задачи, потому что для него одинаково важно и то, и другое. "Решатель задач" задает множество вопросов, открыто делится информацией и предлагает возможности и альтернативы. В процессе дискуссий он уделяет основное внимание общим потребностям и часто подводит итоги тому, что было согласовано на определенном этапе переговоров. Он стремится к долговременным целям, иногда за счет мгно­венной выгоды.

В ходе дискуссий "решатель задач" открыто обмени­вается информацией с другой стороной в атмосфере сотруд­ничества и конструктивности. Такой стиль переговоров тре­бует больше времени для подготовки переговоров и основан на дискуссиях "лицом к лицу". Исследуя альтернативы и создавая множество возможностей выбора, "решатель задач" получает оптимальные результаты, при которых в выигры­ше оказываются обе стороны, то есть создает ситуацию "вы­играть-выиграть". Для международных переговоров такой стиль подходит более всего, потому что здесь осуществле­ние долговременных соглашений прежде всего зависит от того, насколько они выгодны каждой из сторон.

Преимущества и недостатки приведенных выше сти­лей переговоров обобщены в Приложении 3-1.

**КАКОЙ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ЛУЧШЕ ВСЕГО ВЫБРАТЬ**

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

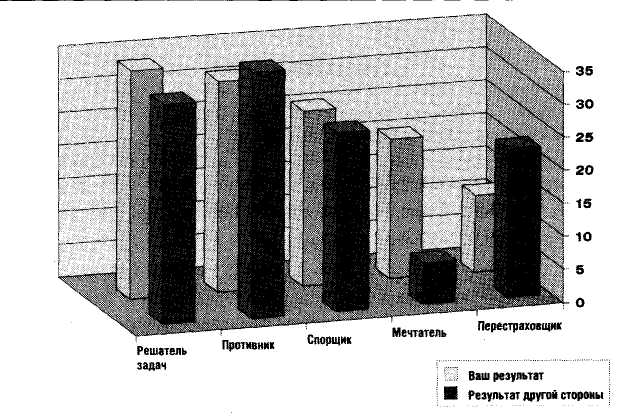
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ПРЕИМУЩЕСТВА** | | **НЕДОСТАТКИ** | **ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДИТ ДЛЯ СЛЕДУЮЩИХ ЦЕЛЕЙ** |
| **"Перестраховщик"** • демонстрирует | | • не способен | • чтобы избежать |
| незаинтересо- | | принимать | неудачных сделок; |
| ванность; | | решения; | • для исследования |
| • прежде всего | | • не любит вести | рынка, когда |
| оценивает риск | | переговоры; | переговоры не |
| • его потребности | | • не способен к ним | очень важны; |
| невелики | | подготовиться; | • чтобы избежать |
|  | | • не любит | ситуаций, где |
|  | | общаться | невозможно |
|  | | с людьми; | выиграть |
|  | | • ведет себя |  |
|  | | пассивно |  |
| **"Мечтатель"** • стремиться | | • хочет всем | • для поиска выхода |
| создать | | нравиться; | на новые рынки; |
| отношения; | | • легко идет на | • для работы на |
| • демонстрирует | | уступки; | рынках, где выше |
| заинтересован- | | • сохраняет | всего ценятся |
| ность в других; | | отношения даже | отношения |
| • ценит дружбу | | ценой потерь |  |
|  | | • слишком много |  |
|  | | отдает |  |
| **"Спорщик"** • быстро принимает | | • ориентирован на | • для решения не |
| решения; | | подход "выиг- | слишком важных |
| • любит заключать | | рать—проиграть"; | вопросов; |
| сделки; | | • готов принять | • для принятия |
| • готов пересмат- | | посредственный | немедленных |
| ривать свои | | результат; | решений; |
| позиции | | • его устраивают | • для преодоления |
| • с ним легко | | только немедлен- | препятствий; |
| иметь дело; | | ные результаты; | • для повторных |
| • открыт встречным | | • не думает о | дискуссий |
| предложениям | | долговременной |  |
|  | | перспективе; |  |
|  | | • легко уступает |  |
| **"Противник"** | • готов идти на риск;  • думает о собственных интересах;  • контролирует дискуссии;  • убедителен и настойчив;  • эффективно действует в условиях давления | • не принимает в расчет другую сторону;  • ориентирован преимущественно на кратковремен­ную перспективу;  • не готов менять свои позиции;  • не умеет слушать;  • часто провоцирует срыв переговоров | • для быстрого принятия решений  • для рынков, основанных на конкуренции и соперничестве;  • для ситуаций, когда другая сторона действует в том же стиле | |
| **"Решатель задач"** | • открыто делится информацией;  • стремится к взаимовыгодным решениям:  • ориентирован на "выиграть-выиграть";  • стремится к сделкам типа "выиграть-выиграть";  • создает возмож­ности выбора;  • хорошо умеет слушать;  • задает много вопросов | • медленно принимает решения;  • демонстрирует недостаточно внимания к деталям;  • иногда может быть нереалис­тичным;  • действует медленно;  • требует тщатель­ной подготовки | • для долговремен­ных соглашений;  • для постоянных деловых отноше­ний, многократ­ных сделок;  • для сложных переговоров;  • для важных соглашений | |

**МАКСИМАЛЬНАЯ ВЗАИМНАЯ ВЫГОДА**



СВОИ ИНТЕРЕСЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-5 **ВИЗУАЛЬНОЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ СТИЛЕЙ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**



**ОЦЕНКА СТИЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Оцените каждое утверждение по пятибалльной шкале от 1 ("категорически не согла­сен") до 5 ("совершенно согласен"), таким образом, чтобы эта оценка как можно более точно описывала ваше поведение на переговорах.

Оценка

1. (\_) Я не люблю вести переговоры.
2. (\_) Я подталкиваю другую сторону в направлении моих собственных позиций и интересов.

3. (\_) Я стараюсь не обижать людей и не задевать их чувств.

4. (\_) Прежде чем пойти на уступки, я стараюсь понять, каковы реальные потребности другой стороны.

1. (\_) На переговорах мне нравится выдвигать предложения и контрпредложения.
2. (\_) Я не люблю принимать сложных решений.
3. (\_) Еще до начала переговоров я знаю, каких результатов хочу добиться и что для этого нужно сделать.

8. (\_) В процессе переговоров я предпочитаю принимать решения быстро, чтобы ускорить ход дискуссий.

9. (\_) Я готов снизить свои ожидания ради сохранения отношений.

1. (\_) Я поощряю другую сторону вместе искать наиболее приемлемое решение.
2. (\_) Я избегаю сложных ситуаций.
3. (\_) Я убеждаюсь в том, что имею власть над другой стороной и использую ее для собственной выгоды.
4. (\_) Я люблю углублять различия, чтобы ускорить переговоры.
5. (\_) В ходе переговоров я стараюсь, чтобы другая сторона чувствовала себя непринужденно и комфортно.
6. (\_) Я с готовностью предоставляю другой стороне всю необходимую информацию.
7. (\_) Я не вступаю в переговоры, если шансы одержать победу невелики.
8. (\_) Для достижения своих целей я готов прибегнуть к угрозам.
9. (\_) Чтобы ускорить переговоры, я с готовностью иду на компромисс.
10. (\_) Я побуждаю другую сторону говорить о том, в чем состоят ее реальные потребности.

20. (\_) Для достижения наилучших результатов я готов исследовать новые и оригинальные подходы во взаимодействии с другой стороной.

1. (\_) Я избегаю риска.
2. (\_) Чтобы получить желаемое, я прошу больше, чем готов уступить сам.
3. (\_) Я стремлюсь к тому, чтобы сделка была справедливой.
4. (\_) Для меня личные отношения — жизненно важное условие конструктивных дискуссий.
5. (\_) Я часто подвожу итоги того, что уже согласовано.
6. (\_) Я не люблю иметь дело с людьми, с которыми сложно вести переговоры.
7. (\_) Я стремлюсь заставить другую сторону сомневаться.
8. (\_) Я считаю, что переговоры — это взаимные уступки.
9. (\_) Я не люблю смущать людей и сбивать их с толку.
10. (\_) В ходе переговоров я думаю о долговременной перспективе.
11. (\_) Я не люблю втягиваться в конфликты.
12. (\_) Сам я не раскрываю никакой информации, но при этом стараюсь выведать как можно больше у другой стороны.
13. (\_) Чтобы завершить переговоры, я стремлюсь принять компромиссное решение.
14. (\_) Я не люблю обсуждать несущественные детали.
15. (\_) Мне нравится общаться с людьми.

**ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заполнив опросник, подсчитайте результаты по следующей таблице: | | | | | | | | | | |
| 'Перестраховщик" | У  Б | 1 | 6 | 11 | 16 | 21 | 26 | 31 | Итого |
| 'Мечтатель" | У  Б | 3 | 9 | 14 | 19 | 24 | 29 | 35 | Итого |
| 'Спорщик" | У  Б | 5 | 8 | 13 | 18 | 23 | 28 | 33 | Итого |
| "Противник" | У  Б | 2 | 7 | 12 | 17 | 22 | 27 | 32 | Итого |
| "Решатель задач" | У  Б | 4 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 34 | Итого |

Примечание: У — утверждение Б — балл

Например, если утверждение № 17 вы оценили в 5 баллов, внесите число 5 в ко­лонку "Противник" под числом 17.