



## **Источники силового влияния**

Влияние на ход переговоров тесно связано с восприятием. Сила позиции участника переговоров может быть реальной или воображаемой. Но самое важное — это то, как его воспринимают другие люди. Если другая сторона считает, что участник переговоров обладает влиянием, он может действовать с позиции силы. Считается, что влиять на ход переговоров прежде всего могут те, кто обладает "харизмой" или представляет более крупную компанию. Это мнение основано на предположении, что благодаря своему статусу или принадлежности к крупной компании такие люди имеют больше возможностей для достижения своих целей, обычно за счет другой стороны. Но это нельзя считать общим правилом. Как правило, оптимальных результатов на переговорах достигает та сторона, которая лучше к ним подготовилась. Успешные участники переговоров укрепляют свою позицию с помощью тщательной подготовки и хороших коммуникативных навыков, а не полагаются на власть своего положения или на то, насколько сильными считает их другая сторона.

### **Становимся сильнее: знание бизнеса**

Если вы хорошо знаете бизнес вообще и отрасль, в которой работает ваша компания, и во время обсуждения проектов демонстрируете профессионализм, это производит впечатление силы. Бизнес на международной арене становится все сложнее, и хорошее знание различных его аспектов укрепляет ваши позиции на переговорах. Если существуют какие-то области, в которых вы не особенно хорошо разбираетесь, можно пригласить в свою команду квалифицированных сотрудников или попросить их предварительно ознакомить вас с необходимыми данными. Интернет и мобильная связь позволяют связаться с экспертами, не тратя времени на деловые поездки. Если в вашей компании нет эксперта по какому-нибудь специфическому вопросу, на время переговоров можно пригласить консультанта. Самое важное здесь — возможность своевременно получать всю информацию, необходимую в ходе дискуссий. Демонстрация профессионализма в подходящий момент укрепит вашу репутацию в глазах другой стороны, покажет, что вы достойны уважения, и в то же время приблизит вас к поставленным целям. Чем более серьезный профессионализм вы демонстрируете и чем более тактично это делаете, тем большей силой наделит вас другая сторона. Однако слишком большое усердие здесь может повредить.

### **Становимся сильнее: знание потенциального партнера**

Знание потенциального партнера также укрепляет ваши позиции на переговорах. Чем больше вы знаете об интересах, мотивации, стиле ведения переговоров другой стороны, о том, что для нее важно, тем сильнее ваши позиции.

Во время разработки своей стратегии эффективные участники переговоров ставят себя на место другой стороны. Если вы ведете дела с компанией-партнером в течение длительного времени, то, вероятно, достаточно точно знаете, чего от нее ожидать. Но даже в такой ситуации необходимо принимать во внимание изменения, которые произошли со времени последних переговоров с ней. Например, если на рынке появился новый конкурент, работающий довольно успешно, или были введены новые стандарты качества, которые могут повлиять на спрос, необходимо пересмотреть свою стратегию переговоров.



Если же вы ведете переговоры с компанией в первый раз, задача становится более сложной, более рискованной и требует больших затрат времени. Достоверную информацию получить непросто, и на стадии подготовки вам, скорее всего, придется делать какие-то предположения. Эти предположения обязательно нужно проверить на первой стадии переговоров. Лучший способ проверить свои предположения — превратить их в вопросы и задать другой стороне. Если ваши первоначальные предположения оказались ошибочными, необходимо попросить отсрочки, чтобы скорректировать свою стратегию переговоров.

Знать другую сторону — означает ясно понимать, в каком стиле она обычно ведет переговоры, ориентирована ли она на задачу или на отношения. На основании такой подготовки участник переговоров должен быть в состоянии до определенной степени предвидеть, в каком стиле будет вести переговоры другая сторона. Например, если другая сторона ориентирована на отношения, можно ожидать, что она будет избегать конфликтов и прямых угроз. Конечно, при этом остается вероятность, что потенциальный партнер станет использовать сочетание двух стилей. Если ваш стиль сильно отличается от стиля другой стороны, необходимо выяснить, каким образом в такой ситуации лучше всего достичь своих целей, адаптируя свою стратегию и предпринимая соответствующие тактические шаги. Такая заблаговременная подготовка укрепит ваши позиции в процессе переговоров.

### **Становимся сильнее: знание конкурентов**

Изучение конкурентов — основа любой подготовки к переговорам. До тех пор пока вы не понимаете, каково ваше положение по сравнению с конкурентами, в том числе, каковы ваши достоинства и недостатки, у вас не будет четкого понимания своего положения на рынке. Знание конкурентов позволит вам разработать стратегию, направленную на защиту ваших интересов, а также достичь своих целей.

Если вы не владеете достоверной и полной информацией о своих конкурентах, вас легко можно заставить пойти на уступки. Для этого другой стороне достаточно сказать: "Мы можем получить более привлекательное предложение от ваших конкурентов". При хорошей осведомленности вы сможете нейтрализовать подобные заявления, подтверждая свое предложение серьезными аргументами. В противном случае вас могут вынудить пойти на уступки, мотивируя это действиями конкурентов; при этом вы даже не будете знать, каковы их реальные предложения. Что еще хуже, вы можете пойти на ненужные компромиссы, не получив от другой стороны никаких ответных уступок.

В период подготовки также необходимо выяснить, собирается ли другая сторона вести переговоры только с вами или и с вашими конкурентами тоже. Если она планирует переговоры одновременно с несколькими компаниями, нужно решить, собираетесь ли вы в них участвовать. Если вы уверены в своем успехе, следует использовать все ресурсы, и как можно более тщательно подготовиться. В противном случае лучше всего отказаться от переговоров. Чтобы выиграть в сравнении с конкурентами, необходимо подготовить действительно первоклассное предложение — это выделит вас из всех остальных претендентов. Вы можете взять контроль над переговорами в свои руки, если знаете о своих конкурентах больше, чем другая сторона, и больше, чем они знают о вас.

Получить информацию о конкурентах бывает иногда довольно сложно, особенно если вы выходите на новый рынок. В международном бизнесе такие



сложности могут быть особенно серьезными из-за недостатка доступной и достоверной информации. Кроме того, сбор информации затрудняют границы и языковой барьер. Чтобы получить достоверную и свежую информацию о конкурентах и текущей ситуации на рынке, опытные участники переговоров поддерживают сеть личных контактов и все чаще обращаются к Интернету.

Для успеха переговоров знание конкурентов жизненно важно. Хорошая информированность — это сила. Знание того, каковы ваши позиции по сравнению с конкурентами, даст вам дополнительные преимущества.

### **Становимся сильнее: наличие альтернатив**

Если вы начинаете переговоры, уже имея несколько альтернатив, ваша позиция усиливается. Если в сотрудничестве с вами заинтересовано несколько компаний, ваша позиция на переговорах становится сильнее. Даже если ваши альтернативы не слишком привлекательны, само их наличие увеличит вашу силу — при условии, что другая сторона не знает, насколько привлекательными альтернативами вы располагаете.

Наличие нескольких возможностей дает вам дополнительные рычаги влияния и повышает шансы на то, что вы сможете достичь своих целей. Рассматривая варианты действий, необходимо принять во внимание самые разные возможности, например изменение дизайна и упаковки, сроки платежей, более сжатые сроки поставки, улучшение качества, увеличение срока гарантии и другие пункты контракта. Чем больше у вас возможностей и альтернатив, тем более вероятность того, что в результате данных переговоров будет заключено взаимовыгодное соглашение.

### **Становимся сильнее: создание повестки дня**

Та сторона, которая определяет повестку дня, имеет более сильные позиции. Поэтому опытные участники переговоров часто предлагают взять подготовку повестки дня на себя: это гарантирует, что их интересы будут учтены. Если повестку дня предложила другая сторона, ее нужно тщательно изучить, потому что она непременно содержит в себе важную информацию: время и место встречи, кто будет присутствовать на ней, и те вопросы, которые планируется обсудить. Последовательность этих вопросов указывает на их важность для той стороны, которая предложила повестку дня. Если другая сторона передает вам повестку дня, чтобы вы ознакомились с ней или одобрили ее, вам лучше предложить некоторые изменения, даже если в целом она вас устраивает. Это показывает, что вы — полноправный партнер, и укрепляет ваши позиции. Просматривая повестку дня, предложенную другой стороной, будьте внимательны: то, что в ней не указано, может быть важнее того, что указано.

### **Становимся сильнее: ведем переговоры на своей территории**

Сила предполагает влияние на других людей, и самое благоприятное место для этого — собственная территория. Именно поэтому опытные участники переговоров часто предлагают провести переговоры именно в их офисе. Переговоры на знакомой территории дают несколько преимуществ, особенно в международном бизнесе. Основное преимущество — способность контролировать различные аспекты встречи (выбор помещения, расположение участников, планирование перерывов) и возможность быстро обратиться к персоналу своей компании, экспертам и документам. Переговоры на своей территории избавляют от необходимости



адаптироваться к смене часовых поясов, связанной с авиа перелетами, и других проблем, которыми чревата работа в незнакомой обстановке. Кроме того, переговоры на своей территории позволяют показать потенциальным партнерам предприятия компании.

К сожалению, компании малого и среднего размера используют преимущества переговоров на своей территории далеко не полностью. Как правило, их бюджеты на деловые поездки и количество персонала ограничены, поэтому им необходимо чаще приглашать иностранных партнеров к себе и предлагать организовать переговоры на своей территории. Организация визита гостей и такие дополнительные услуги, как бронирование гостиницы, визовая поддержка и организация социальных и культурных мероприятий, могут поставить их в доминирующее положение, позволить контролировать ведение дискуссий и атмосферу переговоров.

Если стороны принимают решение провести переговоры на нейтральной территории, выбранное место должно быть действительно нейтральным. Например, если у какой-либо стороны в этом месте есть филиал, нейтральным его назвать нельзя.

### **Становимся сильнее: возможность уделить переговорам достаточно времени и устанавливать крайние сроки**

Если у вас достаточно времени на планирование и взаимодействие с другой стороной, это дает вам значительные преимущества. Они будут еще существеннее, если у другой стороны есть какие-то временные ограничения, которых нет у вас. Подготовка и проведение переговоров занимают довольно много времени. Если одна из сторон испытывает ограничения по времени, она может попытаться пропустить начальные фазы процесса переговоров и слишком быстро начать предлагать уступки. Но такое поведение не позволяет выяснить, каковы реальные потребности другой стороны и ее приоритеты, и совершенно не способствует установлению контакта. С другой стороны, если времени достаточно, вы будете спокойны, вас не будет смущать долгое молчание, вы будете внимательно выслушивать предложения, принимать уступки и позволите времени идти своим чередом. В итоге вы получите больше важной информации, сделаете меньше уступок и, в конце концов, возьмете переговоры под свой контроль.

Если вы ведете переговоры с представителями другой культуры, где отношение ко времени не такое, как в вашей стране, очень важно отвести на процесс переговоров достаточно времени. Кроме того, больше времени, чем обычно, необходимо отвести на обсуждение очень сложных или очень важных сделок.

Золотое правило успешных переговоров гласит: если у вас нет времени на переговоры, лучше не начинать их вообще. В противном случае вы будете вести переговоры против самих себя и уступите контроль другой стороне. Укрепить свои позиции на переговорах можно в том случае, если устанавливать сроки в соответствии с собственным графиком и просить другую сторону одобрить их. Если вас не удовлетворяют сроки, предложенные другой стороной, необходимо настоять на их увеличении. Если другая сторона отказывается это сделать, необходимо прояснить ситуацию. Если объяснения, которые вам дали, вас не удовлетворяют, необходимо еще раз настоять на изменении графика и на тех сроках, которые вас устраивают. Если другая сторона все равно отказывается изменить график или не приводит серьезных аргументов в пользу своих предложений, нужно либо пересмотреть свою



стратегию, либо найти других деловых партнеров. Соглашаясь работать в неудобном для вас режиме ради уважения к графику потенциального партнера, вы уступите ему контроль и ослабите свои позиции.

### **Становимся сильнее: умение слушать**

Переговоры — это обмен информацией между двумя или большим количеством сторон. Позиции той стороны, которая обладает более развитыми коммуникативными навыками, будут сильнее. Опыт показывает, что чаще всего переговоры проваливаются именно из-за неудач в общении, особенно из-за неумения активно слушать. Именно это позволяет участнику переговоров значительно укрепить свои позиции. На переговорах нет ничего более важного, чем показать другой стороне, что вы внимательно и непредвзято ее слушаете. Если другая сторона это поймет, она будет внимательно слушать то, что говорите вы. Хорошие слушатели показывают, что им интересно то, что им говорят. Для этого они задают проясняющие вопросы, формулируют сказанное другими словами, повторяют и принимают слова собеседника, обращают внимание на невербальные сигналы и замечают те чувства, которые стоят за словами собеседника. Успешные участники переговоров избегают негативных выражений, потому что такие выражения могут затруднить обсуждение. Только поощряя понимание и открыто обмениваясь информацией, стороны могут достичь финальной стадии переговоров.

Кроме того, хороший слушатель знает, что молчание - тоже сила. Иногда, чем меньше говорит человек, тем больше власти он получает от других. Задавая вопросы, нужно давать другой стороне достаточно времени на то, чтобы обдумать свой ответ. Слишком часто спрашивающему не хватает терпения, и он отвечает себе сам или задает следующий вопрос. Но такое поведение — дурной тон, и другая сторона может неправильно его истолковать.

Совершенствуя свои навыки слушания, вы получаете преимущество, поскольку можете полностью исследовать то, как лучше всего достичь взаимовыгодных результатов. Нужно помнить, что умение слушать объединяет стороны, а споры лишь провоцируют разногласия. Поэтому успешные участники переговоров большую часть времени внимательно слушают и делают заметки, а те, кто проводит переговоры не так эффективно, постоянно говорят. Если вы можете слушать с приветливым выражением лица и делать так, чтобы собеседник чувствовал себя свободно и раскованно, ваше общение будет эффективнее.

### **Становимся сильнее: знание своего предела**

Существует один из видов влияния на ход переговоров, который часто недооценивают и неправильно понимают: готовность покинуть стол переговоров. Эта сила основана на точке отступления, или потери интереса. Другими словами, на том пределе, после превышения которого переговоры теряют смысл. Этот предел должен быть основан на тщательном подсчете реальных затрат, а также скрытых издержек. Знание своего предела в сочетании с наличием других альтернатив позволяет участнику переговоров значительно укрепить свои позиции. К сожалению, этот вид силы редко используют представители малых компаний, потому что им бывает сложно определить свой предел и рассмотреть несколько возможных альтернатив. Если участник переговоров не знает, каков его предел, это ослабляет его позицию, и он может принять соглашение, которое в долгосрочной перспективе окажется неприбыльным. Если участник переговоров не знает своего предела, он может пойти



на лишние уступки. Если он знает свой предел, готов прекратить переговоры и обратиться к более привлекательным альтернативам, это повлияет на его подход к переговорам в целом, усилит его позицию и позволит контролировать ход дискуссий.

### **Становимся сильнее: способность принимать решения и власть полномочий**

Часто незаслуженно пренебрегают еще одним типом силы — властью полномочий. Этот тип силы дает малым компаниям определенное преимущество на переговорах с крупными организациями. Ужесточение конкуренции на глобальном рынке, рост доверия к поставщикам и менеджмент по типу «just-in-time» позволяют участникам переговоров, обладающим силой полномочий, добиваться более выгодных для себя сделок. Представители крупных компаний, которые часто ведут себя слишком самоуверенно на переговорах с малыми фирмами, могут обладать ограниченными полномочиями, и прежде чем подписать контракт им может потребоваться одобрение высшего руководства. Представителям малых компаний не нужно отчитываться перед вышестоящим руководством или какими-нибудь комитетами. Это дает им преимущество, потому что чем больше людей участвует в процессе принятия решения (неважно, прямо или косвенно), тем больше времени он займет. При этом отсрочки не только замедляют весь процесс, но и ведут к новым переговорам — выдвигаются новые предложения, запрашиваются новые уступки, в игру вступают новые участники. Более того, споры и разногласия чаще происходят в тех командах, где больше участников. Такие внутренние споры могут привести даже к провалу переговоров.

Полномочия, позволяющие принимать решения на финальной стадии переговоров, жизненно важны. Сторона, способная быстро принять решение и взять на себя обязательства, получает преимущество. Если вы ведете переговоры с представителями культуры, в которой способность быстро принимать решения считается признаком хорошего менеджмента, то, скорее всего, сила полномочий позволит вам занять доминирующее положение.



## ОЦЕНКА ПОЗИЦИЙ СТОРОН

В этом разделе мы исследовали силу позиций на переговорах. Прежде чем вступить в переговоры, полезно оценить и свои силы, и силы другой стороны. Это можно сделать с помощью Приложения 10-1, используя следующую шкалу.

1. Позиции слабые.
2. Сила позиций ограничена.
3. Сила позиций неизвестна.
4. Обладает некоторой силой позиции.
5. Позиции очень сильные.

Оценивая свою позицию, избегайте оценки "три балла", потому что она не дает никакой конкретной информации. Даже если вы почти ничего не знаете о другой стороне, постарайтесь как можно тщательнее оценить степень ее силы на основании той информации, которая у вас есть. Если вы набрали 40 баллов (или больше), ваши позиции достаточно сильны. Если ваш результат — от 35 до 39 баллов, ваши позиции тоже сильны, но есть и некоторые слабые звенья. Если вы набрали меньше 34 баллов — ваша позиция, скорее всего, будет слабой, если другая сторона не окажется еще слабее.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 10-1

<b>ТАБЛИЦА ОЦЕНКИ СИЛЫ</b>		
<b>Источники силы</b>	<b>Ваши</b>	<b>Потенциального партнера</b>
Понимание другой стороны		
Знание конкурентов		
Профессионализм		
Наличие альтернатив и других возможностей		
Разработка повестки дня		
Преимущества ведения переговоров на своей территории		
Достаточно времени		
Умение слушать и задавать вопросы		
Готовность покинуть стол переговоров (знание своего предела)		
Полномочия принимать решения		
Всего		

Если вы обнаружили, что другая сторона обладает всеми возможными преимуществами, вам нужно серьезно пересмотреть свое желание вступить в данные



переговоры. В такой ситуации лучше отложить встречу с другой стороной до тех пор, пока у вас не будет более благоприятной возможности достичь своих целей. По этой причине для вас будет очень полезно, если в сотрудничестве с вами заинтересовано несколько компаний.

Сравнивая свой результат с результатом другой стороны, вы сможете лучше понять, какие ваши позиции сильны, а где нужно их укрепить. Если ваш итоговый результат оказался ниже результата другой стороны, рассмотрите те виды силы, по которым вы набрали меньше баллов и подумайте, как можно усилить эти области.