



КАРЬЕРА И СВОЙ БИЗНЕС / МАСТЕР-КЛАСС

31.05.2012 11:27

## 5 лучших книг по ведению переговоров

SHARE

**Моти Кристал** *Forbes Contributor**фото Fotobank / Getty Images*

### Концепции, тактические приемы и прочие секреты успешного общения

Книг по ведению переговоров – великое множество. Большинство из них – некое подобие руководства, как себя вести. Мой опыт показывает, что осветить все возможные сценарии, возникающие в процессе конкретных переговоров, невозможно. Именно поэтому я подобрал 5 книг, которые в меньшей степени похожи на руководства – они предлагают возможные концепции ведения переговорного процесса. Все, что есть в этих книгах, легко применить к российской или любой другой культуре.

### **Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Патон. «Как добиться ДА, или Переговоры без поражения»**

Возможно, это одна из самых известных во всем мире книг про переговоры, написанная профессорами Гарварда. Впервые была опубликована в 1981 году и сразу изменила представления о переговорах, превратив их из математического и количественного искусства в популярную науку. Согласно этой книге, существует 3 основных метода переговоров:

1. Отделите людей от проблемы: рассматривайте только обсуждаемые проблемы и не фокусируйтесь на людях. Это позволит в ходе переговорного процесса не переходить на эмоциональный уровень.
2. Фокусируйтесь на выгоде, а не на позициях. Позиции – это то, чего хотят люди, по их собственным словам. А выгоды, или потребности, отражают причины, почему именно люди хотят что-либо. Позиции обычно противоречат друг другу. Выгоды – не всегда.

Представьте себе ситуацию, когда двум людям необходим апельсин и от этого апельсина зависит жизнь близкого человека. Каждый из них утверждает, что очень нуждается в апельсине. Это их позиции. Когда же разговор доходит до интересов, оказывается, что одному нужна кожура, а другому сок. Каждый может удовлетворить свои потребности, не разрезая объект на части.

3. Используйте объективные критерии. Хороший переговорщик учитывает не только желания другой стороны, но всегда ищет внешние стандарты, ссылки, критерии (право, рыночная цена, общая практика и т. д.), которые можно использовать как убедительный аргумент. Объективные критерии можно использовать и как меч, чтобы убедить своего визави, и как щит, чтобы отклонить вариант, который явно таким критериям не соответствует.

За 30 лет книга ничуть не устарела. И это №1 в списке книг, которые вы должны иметь, если хотите знать международную деловую культуру переговоров.

### **Leigh Thompson. The Heart and Mind of the Negotiator**

Скоро в свет выйдет 4-е издание этой книги, которая, по всей вероятности, является самым исчерпывающим источником знаний о процессе переговоров, разоблачающим распространенные мифы (например, автор книги развенчивает теорию, что «хорошим переговорщиком можно только родиться», не призывает рисковать или надеяться на интуицию).

Книга предлагает длинный список тактик, основанных на многих годах психологических и социальных исследований. Вы узнаете о техниках ведения распределительных или враждебных переговоров, когда ситуация вроде «и волки сыты, и овцы целы» невозможна, и о техниках совместных переговоров, когда обе стороны могут получить желаемое. Отдельная глава посвящается понятиям доверия, власти и этики. Кроме того, в книге описаны приемы, полезные для многосторонних переговоров, общения по электронной почте, и процесс модерирования.

Я не имею желания предлагать всего лишь «руководство» – эта книга лидирует в списке по перечню приемов и тактик в мире переговоров.

**Джордж Колризер. «Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента»**

Уникален бэкграунд профессора Колризера – у него есть опыт рискованного переговорщика. Написанная им книга должна быть в вашей библиотеке, потому что ее автор освещает процесс переговоров в контексте современных проблем лидерства, принятия решений и, главное, управляющей переговорами психологической динамики.

Приводя конкретные понятия и терминологию заложнических ситуаций, профессор Колризер утверждает, что один из самых сложных вызовов переговорщика – вырваться из психологической ловушки и «перестать быть заложником своих собственных понятий». На примере историй и примеров из личного опыта автор подчеркивает критическую важность персональной связи, которую переговорщик должен установить с другой стороной, чтобы сделка удалась. В книге вы найдете приемы и способы преодолеть непонимание, благодаря ей осознаете важность доверия и научитесь работать с «нормой взаимности» – социальным феноменом, который управляет людьми, даже когда они не готовы обменяться уступками.

**Дэвид Лэкс, Джеймс Себениус. «Переговоры в трех измерениях»**

Как и первая книга этого списка, эта тоже написана профессорами Гарварда и базируется на гарвардских исследованиях. И эти два профессора, с которыми мне довелось сотрудничать в последнее время, тоже спровоцировали революцию в науке о переговорах. В

отличие от описанных выше книг, где авторы фокусировались на самих переговорщиках и на поиске согласия, Лэкс и Себениус предлагают смотреть шире: они впервые берут во внимание всю сцену – не только то, что происходит за столом, но и то, как организован сам стол.

Они утверждают, что для успеха в переговорах нужно не только построить эффективный процесс за столом (первое измерение), не только знать полезные методы мозгового штурма и методы движения от позиционного торга к согласию (второе), но и иметь ввиду третье измерение, в котором происходит действия, ведущие к желаемому «да».

Многие переговорщики фокусируются исключительно на том, что происходит за столом. Меж тем искусный переговорщик должен организовать сцену таким образом, чтобы цена недоговоренности была велика. Этим, равно как и маневрами, которые оставляют другую сторону с худшими альтернативами, опытный специалист обеспечит более высокую эффективность процессу и лучший результат.

Эта книга – важное дополнение к первому поколению книг по переговорам.

### **Малкольм Гладуэлл. «Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам»**

Малкольм Гладуэлл – мой любимый мыслитель. Пока, насколько я знаю, он не написал ни одной книги по переговорам. Однако, если ваша работа связана с постоянным общением с другими людьми, его книга «Переломный момент» обязательно должна быть в вашей библиотеке. И я постоянно покупаю новые экземпляры, как только оказываюсь в аэропорту Хитроу, чтобы раздаривать друзьям и коллегам.

Чтобы превратить идею в социальный феномен, вы должны обеспечить три условия. Во-первых, идея должна быть «липкой». Она должна быть инновационной и генерировать позитивную эмоциональную привязанность, как бы вступать в диалог с людьми, их понятиями и отношениями. Она должна обещать им хорошее будущее.

Во-вторых, она должна попадать под «закон нескольких». Другими словами, для того чтобы распространить социальную идею, у вас должны быть объединители – личности, которые знают большое количество людей, у которых есть тысячи друзей в Facebook и чье мнение очень ценится.

В-третьих, необходимо учитывать силу контекста. Даже самая «липкая» идея, распространенная людьми с самыми большими связями, не станет социальной эпидемией без правильного политического, социального и экономического контекста.

Конечно, список книг, полезных для ведения переговоров, гораздо больше. Здесь я выбрал лишь 5, с которых стоит начать увлекательное путешествие в мир переговоров. А что в вашем списке лучших книг по переговорам?