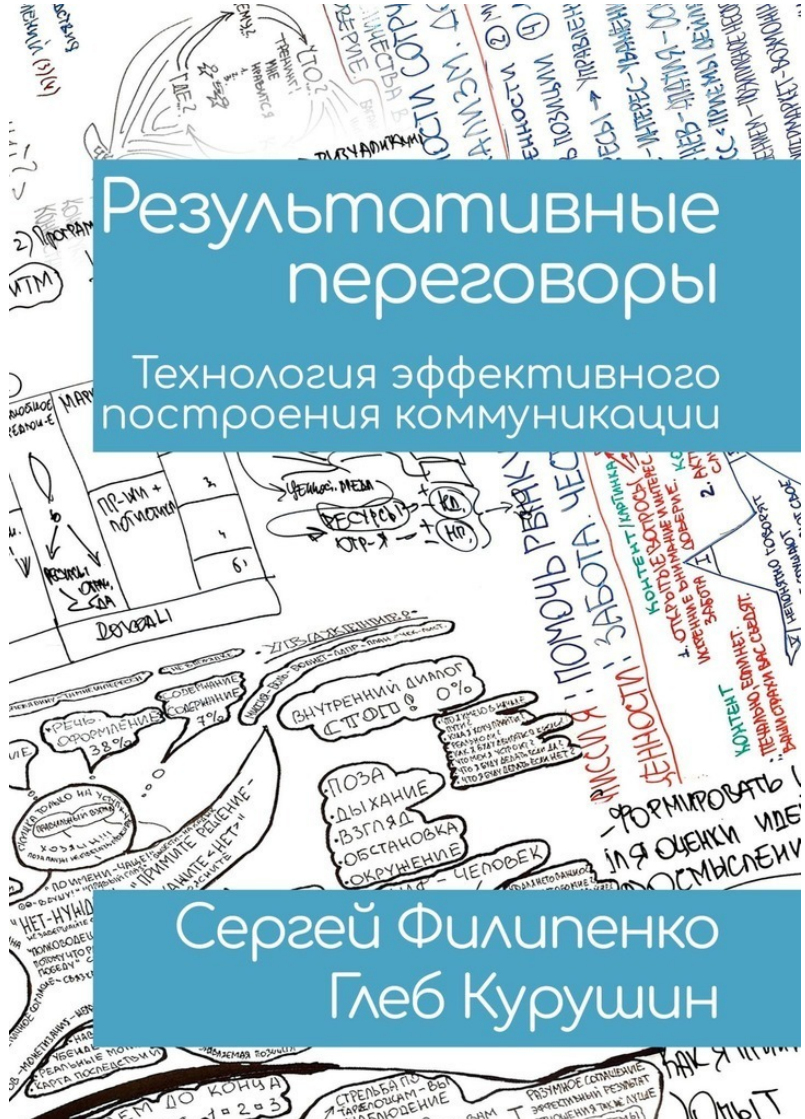


# Результативные переговоры

Технология эффективного построения коммуникации



Сергей Филипенко  
Глеб Курушин

**Сергей Юрьевич Филипенко**

**Глеб Сергеевич Курушин**

**Результативные переговоры.  
Технология эффективного  
построения коммуникации**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42756159](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42756159)*

*ISBN 9785449693372*

**Аннотация**

«Мудрость приходит тогда, когда два человека могут сесть за столом друг напротив друга и обсуждать свои различия без необходимости менять друг друга», – Грегори Бэйтсон.

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Подготовка	16
1.0 мобильное приложение как планировщик-тренажер переговоров	17
Мобильное приложение BeReady	17
Мобильное приложение SellSay	30
1.1. От чего зависит исход переговоров	55
Глава 2. Проведение переговоров	72
2.0. Аксиомы успешных переговоров	72
2.1. вход в контакт. Конгруэнтность	77
Конец ознакомительного фрагмента.	87

**Результативные  
переговоры  
Технология эффективного  
построения коммуникации**

**Сергей Юрьевич  
Филипенко**

**Глеб Сергеевич Курушин**

*Самые теплые слова благодарности  
моей жене Светлане Курушиной  
и нашим друзьям  
Марине Беспаловой,  
Вере и Александре Дунаевым,  
Геннадью и Елене Бобровым  
за помощь и поддержку в укрощении мысли  
и нелегкой борьбе с печатным словом.*

*Дизайнер обложки Ольга Третьякова*

© Сергей Юрьевич Филипенко, 2019

© Глеб Сергеевич Курушин, 2019

© Ольга Третьякова, дизайн обложки, 2019

ISBN 978-5-4496-9337-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Искусство ведения переговоров – одна из самых важных компетенций в бизнесе. Любой из нас, будучи успешным, должен уметь презентовать себя и свои услуги, понимать собеседника, формировать атмосферу делового сотрудничества и аргументированно доносить свою точку зрения, выработывая консенсусы и в любых ситуациях оставаться корректным – ведь, кто владеет словом, тот владеет ситуацией.

Практически каждый, кто имеет отношение к бизнесу, хотя бы однажды посещал курсы и тренинги по переговорам, читал книги, интуитивно создавал собственные эффективные методики.

Переговоры – это всегда процесс, результатом которого должна стать ситуация лучше, чем та, которая была до начала переговоров. Итогом переговоров, по крайней мере, должен быть некий запланированный результат. Итог переговоров может стать (и часто становится) поводом для новых переговоров.

Переговоры обычно начинаются со слова «нет». Если никто не говорит «нет» – это означает либо отличную подготовку сторон, либо ее полное отсутствие. При отсутствии возражений достигается согласие «продукт непротивления сторон», это хорошо, так как это экономит время и усилия, это плохо, так как стороны не получили никакой дополнительной

ной информации ни о предмете переговоров, ни о другой стороне, ни о возможном развитии событий в будущем.

Из переговоров любая из сторон может выйти в любой момент. Вы можете (в некоторых случаях даже просто обязаны!) в переговорах сказать: «Нет, спасибо, я пошел!» и действительно покинуть переговорную, иначе это не переговоры, а что-то другое – шантаж, например, или грабеж. Очень часто сильная переговорная позиция ассоциируется с невозможностью отказаться – например, приставить к оппоненту пистолет. Но это уже не переговоры.

Википедия дает такое определение:

**Переговоры** – коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. В узком смысле рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров. В более широком смысле, переговоры – это *коммуникационное* взаимодействие людей или социальных групп. В процессе общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией.

На сегодняшний день любой человек, живущий в обществе, является человеком, ведущим переговоры. Переговоры – это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите.

Важным условием здорового переговорного процесса является – достаточно сильная позиция обеих сторон, иначе переговоры превращаются в негативные формы коммуникации, такие как ультиматум и шантаж.

**Ультиматум** (лат. *ultimatum* – доведенное до конца) – требование, связанное с ограничением времени, данного на его исполнение, а также с угрозой серьезных последствий в случае его неисполнения. Ультиматум является демонстрацией нежелания какого-либо рода переговоров.

Ультиматумы применяются, прежде всего, в политике и порой предшествуют объявлению войны. Иногда ультиматумы встречаются и в других жизненных областях, например, в личной жизни или в экономике. С этической точки зрения ультиматумы в наше время оцениваются скорее отрицательно, особенно если они связаны с шантажом. Тем не менее, в определенных политических ситуациях ультиматумы способны предотвратить большее зло.

**Шантаж** (фр. *chantage*). В настоящее время слово «шантаж» нередко используется в широком смысле – как угроза любых негативных последствий в случае невыполнения требований. Расчет шантажиста при этом заключается в том, что последствия являются для шантажируемой стороны более тяжелыми и неприемлемыми, чем выполнение его требований, и что шантажируемая сторона пойдет на их выпол-

нение как на меньшее зло.

Другое важное условие возникновения переговоров – присутствие взаимного интереса к сделке.

Простой пример: вы хотите сыграть партию в шахматы с другом, поэтому звоните и предлагаете встретиться в субботу в 12:00 в центре города. Если приятель соглашается, значит ваше предложение принято и нет необходимости проводить переговоры. Если откажется и предложит другое время или место, у вас возникнут разногласия.

Основная задача переговоров – разрешение возникших разногласий. Если друг предложит встретиться в шесть вечера, у вас возникнут разногласия во времени встречи и вам предстоит договориться о том, как эти разногласия будут решены – встретитесь ли вы в другое время или в другой день.

Если же у вашего друга не будет интереса к сделке, то есть желания встретиться чтобы сыграть в шахматы, он станет уклоняться от достижения договоренностей. В таком случае, наиболее эффективной стратегией будет создание интереса, и только затем, выдвижение предложения и обсуждение возникших разногласий.

Итак, переговоры – это процесс разрешения разногласий в случае присутствия взаимного интереса к сделке. Для полноты картины, дадим и другие определения переговоров.

Роджер Фишер и Уильям Юри в своей книге «Путь

к согласию, или переговоры без поражения» определяют переговоры, как процесс сближения позиций противоположных сторон путем обмена более важного и более значимого для каждой из сторон, так как для претворения соглашения в жизнь, необходимо согласие всех договаривающихся сторон.

Джим Кэмп не во всем соглашается с Р. Фишером и У. Юри в книге «Сначала скажите НЕТ» и настаивает, что переговоры – это соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето – право сказать нет.

Стюарт Даймонд в книге «Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации» дает, на мой взгляд, более обширное определение: переговоры – это принуждение людей к исполнению вашей воли. Это убеждение людей думать так, как вы того хотите. Это убеждение людей воспринимать то, что вы хотите, чтобы они воспринимали. Это убеждение людей чувствовать то, что вы хотите, чтобы они чувствовали. Это не то, что вы проводите за столом или в формальной обстановке. Это суть любого акта общения между людьми.

Эта книга не призвана шокировать вас чем-то кардинально новым, её задача – дать простую пошаговую технологию подготовки, ведения переговоров и оценки результатов. Сделать переговорный процесс доступным, понятным и, главное, управляемым.

## **Аксиомы успешных переговоров**

Этот раздел появился с целью задать основу, фундамент, базу, на которой будет выстроено остальное изложение. Знание и понимание этих простых аксиом позволяет легче и быстрее ориентироваться в меняющемся мире, гибче реагировать и говорить на одном языке.

## **Видение ситуации другим человеком ВСЕГДА отличается от вашего видения ситуации**

Нужно ли комментировать? Поскольку люди разные – то и подходы к одним и тем же вопросам могут в значительной мере отличаться. Различия дают представления о разнице стратегий, ценностей и критериев людей, участвующих в принятии решений.

## **Слова и действия другого человека могут означать для него совсем не то, что вы в них слышите или видите**

Слова и реакции других людей вызываются Вашими действиями и словами.

Действия и слова другого человека, какими бы неадекватными и странными вам не казались, для этого человека имеют смысл.

Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент.

Если вы предложите более подходящее объяснение для мотивов действия другого человека, чем он сам, – он сможет воспользоваться вашим (подходящее – с точки зрения ценностей, идентичности, миссии).

Сила или слабость аргумента проявляется для конкретного участника переговоров и в конкретной переговорной ситуации.

## **Человек не говорит ВСЕГО**

Многие вещи переговорщики считают очевидными настолько, что о них не рассказывают.

Про некоторые вещи, о которых не спрошено прямо, стороны стараются умолчать.

В любой ситуации гораздо больше возможностей, чем кажется с первого взгляда.

### *Следствия:*

- Переговорами управляет тот, кто проявляет наибольшую гибкость;
- Переговорами управляет тот, кто более подготовлен;
- Переговорами управляет тот, кто чаще переговоривается.

**Если у вас что-то не получается, сделайте что-нибудь другое!**

Переговорщик, владеющий большим фреймом ситуации,

выигрывает ситуацию, иногда проигрывая переговоры, другими словами – выигрывает войну, проиграв битву.

## **Самый слабый элемент аргументации определяет ее стабильность**

Заготавливайте больше аргументов, поддерживающих вашу точку зрения. Сила и слабость аргумента зависит от множества факторов, и поэтому важно иметь их запас.

## **Чем точнее поставлена цель в переговорах, тем больше аргументов потребуется для ее достижения.**

Наличие иерархии целей приводит к появлению большего количества желаемых исходов переговорной партии и может быть достигнуто аргументами меньшей силы и меньшим их количеством.

Что касается меня, то, как и многие переговорщики, долгое время я использовал свой набор приемов, который обычно позволял добиваться более или менее выгодных соглашений.

Эти техники использовались неосознанно, скорее интуитивно. Я научился ловко использовать успешные комбинации и, со временем, появилось ощущение, что неплохо разбираюсь в техниках переговоров. Это чувство держалось, пока не пришла пора вступать в действительно сложные деловые переговоры, где высока цена ошибки, второго шанса мо-

жет не быть, а на встречу выходит по-настоящему опытный и техничный переговорщик.

И тогда пришло понимание, что у меня больше нет возможности вести переговоры, результат которых будет более или менее выгодным. Никаких «более или менее», если каждая уступка стоит, самое меньшее, моего дохода за месяц.

Несколько лет я тестировал возможные модели управления процессом переговоров, позволяющие шаг за шагом подойти к выгодному соглашению и не упустить важные детали. В результате большого количества проб и ошибок, а также успехов, которые чаще воспринимались как очередные ошибки, появился системный подход для эффективной подготовки и проведения сложных переговоров, технология подготовки и управления переговорным процессом.

Технология не перегружена деталями и не упрощена излишне, основные блоки логичны и легко запоминаются. Технология позволяет эффективно строить коммуникацию на любом уровне, как в повседневной жизни, так и в бизнесе.

**Применение Технологии в повседневной управленческой практике дает такие преимущества:**

- Получение запланированного результата;
- Понимание и готовность к последствиям;
- Эффективное управление ресурсами.

**Прочитав эту книгу и применив на практике ее со-**

## **держание, вы:**

- Станете счастливее и успешнее;
- Результативнее;
- Эффективнее.

## **Для кого эта книга?**

Книга предназначена для собственников и руководителей бизнеса. Будет полезна HR-специалистам, а также всем, кто стремится освоить умение результативно вести переговоры.

Книга содержит пошаговую практическую Технологию построения эффективной коммуникации, которая применима в любой компании и в любой сфере бизнеса. Вы получите рабочие инструменты для переговоров, применение которых существенно повысит успешность Вас и вашей компании.

Если после прочтения книги у вас возникнут вопросы или предложения, напишите по адресу электронной почты: [s.u.filipenko@gmail.com](mailto:s.u.filipenko@gmail.com).

# Глава 1. Подготовка

Несмотря на очевидную важность подготовки, не всегда переговорщики знают, как эффективно подготовиться, не всегда располагают необходимым временем.

Разбирая с коллегами неподготовленные переговоры, раз за разом мы приходили к выводу, что полученный результат значительно уступает тому, который можно было бы получить. Другой интересный вывод: то, что нам иногда удается добиться поставленных целей без подготовки, получается не потому, что мы эффективно ведем переговоры, а потому, что мы ставим низкие цели.

**Лучше всего важность подготовки передают два правила:**

1. Провалить подготовку, означает, подготовить провал переговоров.
2. Если вы пришли на переговоры и что-то выбивает вас из колеи, значит вы плохо подготовились.

Не стоит надеяться на импровизацию, если вы решили эффективно провести предстоящие переговоры. Инвестируйте свое время и силы в подготовку переговорного процесса. Правило такое: 90% времени – подготовка, 10% – сами переговоры.

# **1.0 мобильное приложение как планировщик-тренажер переговоров**

## **Мобильное приложение BeReady**

Планируя переговоры шаг за шагом, вы способны провести эффективную встречу любого уровня, будь то серьезный разговор с партнерами по бизнесу или общение с друзьями и внутри семьи.

Мы уже поняли, что готовиться к переговорам следует системно и технологично, продумывая не только их содержание, но и организационное обеспечение. Используя систему BeReady при подготовке к встрече, мы можем учесть оба эти аспекта.

К важным организационным вопросам стоит отнести: дату встречи, время, место проведения, а также определить участников.

Расставляя акценты при определении наилучшего времени для назначения переговоров стоит учитывать периоды, в которые человек находится на пике своей активности. Наиболее благоприятным временем для проведения результативной встречи станут утренние часы: 10 – 11 утра. Наилуч-

шие дни недели, когда человек находится на пике своей физиологической и психической формы – вторник, среда, четверг.

При выборе места переговоров нужно учитывать, что встреча может проходить как в вашем офисе, так и у партнеров – оба варианта имеют плюсы и минусы. Общаться на своей территории легче и спокойнее, плюс вы можете больше времени уделить своей основной работе, либо подготовке к встрече. Но потребуются затратить больше энергии на организационные вопросы. На чужом поле выше психологическое напряжение, однако, проведение переговоров на чужой территории дает вам преимущество в том, что вы можете взять тайм аут при ответе на какой-то каверзный вопрос, сославшись, что у вас, например, нет с собой данных.

Определяя участников встречи, стоит учитывать, что в ходе переговоров возможны ситуации, когда одному человеку будет очень сложно вести дискуссию, слушать других, усваивать новую информацию и анализировать происходящее. Поэтому по возможности, рекомендуется проводить переговоры так, чтобы с вашей стороны было минимум два человека.

Если предмет переговоров достаточно серьезен для того, чтобы участие ваших коллег было экономически оправданным и целесообразным, следует сформировать команду переговорщиков, которые помогут вам представлять интересы вашей компании. Отбирая участников, необходимо на-

значить каждому определенную роль. Распределение ролей придаст вес, уверенность и слаженность переговорному процессу и команде. Важно распределить функционал.

Определите, кто выступит в роли лидера – человека, кто возьмет на себя инициативу в обсуждениях, будет говорить от лица группы и определять, когда остальные участники вступят в дискуссию. Второй человек прикрывает, задаёт проясняющие вопросы и делает резюме. Если вам позволяет ситуация, привлечите к переговорам третьего участника – того, кто будет наблюдать и анализировать. Главная задача наблюдателя – слушать, что говорят остальные участники переговоров, следить за происходящим и делать подробные заметки. Важно дословно фиксировать, что говорит другая сторона, чтобы впоследствии не интерпретировать фразы в соответствии со своими желаниями, отмечать поведенческие особенности и невербальные сигналы.

The screenshot shows a mobile application interface for negotiation preparation. At the top, there is a dark blue header with a home icon on the left, the text "Новый лист переговоров" in the center, and a settings gear icon on the right. Below the header, the form is organized into several sections:

- НАЗВАНИЕ:** A text input field.
- ДАТА:** A date selection field with a calendar icon.
- ВРЕМЯ:** A time selection field with a clock icon.
- УЧАСТНИКИ С НАШЕЙ СТОРОНЫ:** A section with a red dot indicator. It contains a text input field with the letter "я" and a blue "x" icon. Below it is a blue button with the text "+ Добавить".
- УЧАСТНИКИ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ:** A section with a blue button labeled "+ Добавить".
- МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** A text input field with a location pin icon.
- ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:** A text input field.
- Начать подготовку:** A large blue button at the bottom of the form.

Таким образом, определив эти основные организационные параметры, мы можем зафиксировать их в первом шаге приложения BeReady.

По мнению профессионалов, переговоры – это некий поединок и поэтому в процессе встречи, важно не показывать слабость, быть уверенным в собственных силах и в отстаиваемой позиции, а также заранее подготовиться к любому повороту событий. Поэтому при подготовке важно проанализировать, что усиливает и что ослабляет наши позиции.

Усилить позицию может наличие специализированных знаний в определенной области, наличие определенных взглядов на данную ситуацию, знание причин ее возникно-

вения, обладание необходимыми навыками, важными документами и пр. Также важно знание потребностей второй стороны. Чем лучше вы осведомлены о положении дел вашего оппонента, тем сильнее ваша позиция в переговорном процессе.

К факторам, ослабляющим наши позиции, нужно в первую очередь отнести наличие нужды. И чем ее больше, тем проще оппоненту настоять на своих условиях. В основе состояния нужды лежит страх – страх потерять клиента, не подписать контракт, уйти ни с чем и т. д. Переговорщик силен в том случае, если его внутренние весы ХОЧУ – НУЖНО находятся в равновесии.

Также в качестве ослабляющих факторов, стоит проанализировать такие факты, как предыдущая история взаимоотношений, наличие серьезной конкуренции, имидж на рынке и т. д.

Все эти параметры стоит тщательно продумать и внести в соответствующий шаг подготовки.

В процессе переговоров каждая сторона в любой момент времени может сказать «нет». К этому нужно быть готовым и адекватно воспринимать это решение.

Силы и слабости

ЧТО УСИЛИВАЕТ НАШИ ПОЗИЦИИ?

ЧТО ОСЛАБЛЯЕТ НАШИ ПОЗИЦИИ?

[Прикрепить файлы](#)

Предыдущий Следующий

Мы порой настолько заикливаемся на положительном исходе встречи, что рисуем для себя только единый сценарий. В итоге мы загоняем себя в состояние нужды, что в итоге порождает давление, которые мы начинаем испытывать. Готовясь к переговорам важно заранее диагностировать наши мысли и эмоции относительно негативных последствий, которые могут наступить в случае, если нам не удастся договориться. При чем стоит проанализировать не только давление, которое испытываем мы, но и то давление, которое может испытывать другая сторона. Чем раньше мы сможем

проанализировать текущее состояние, тем проще нам будет преобразовать наши эмоции, взять контроль над ситуацией и разработать сценарий действий, который нас полностью устроит, при любом исходе встречи.

Для тщательного анализа испытываемого как нами, так и другой стороной давления, в системе BeReady отведен отдельный шаг.

Давление

ДАВЛЕНИЕ, КОТОРОЕ ИСПЫТЫВАЕМ МЫ

ДАВЛЕНИЕ, КОТОРОЕ ИСПЫТЫВАЕТ ОППОНЕНТ

[Прикрепить файлы](#)

Предыдущий Следующий

Готовясь к переговорам необходимо задуматься, какие

интересы могут у вас возникнуть при решении той или иной ситуации. Эти интересы будут гранями многогранника интересов. Всегда есть основной интерес, который переговорщик, как правило, видит сразу, но обязательно в любой ситуации будут, пусть на первый взгляд незначительные и менее важные грани. Интересы могут быть материальными и не материальными. Наиболее сильные интересы – это основные человеческие нужды: безопасность, экономические выгоды. Очень важно визуализировать интересы. Для того, чтобы выявить различные интересы каждой из сторон большую помощь может оказать их изложение, это поможет разложить интересы в определенном порядке.

Используя очередной шаг подготовки в BeReady, необходимо проанализировать возможные выгоды, которые мы и другая сторона может извлечь из предстоящих переговоров. Вносим как свои, так и интересы другой стороны по мере значимости.

Когда стороны ведут переговоры только за один интерес, как правило, такие переговоры становятся ожесточенными. Договориться возможно только тогда, когда обе стороны видят несколько интересов и эти интересы расположены в соответствии с определенными позициями.

**Делая следующие шаги, мы определяем для себя три важных позиции в переговорах:**

1. Красная черта – минимальное значение основной вы-

годы, меньше которой нарушаются наши интересы.

2. Желаемая позиция – значение основного интереса, тот результат, который нас полностью устроит.

3. Заявляемая позиция – значение основного интереса, которое будет являться стартом в переговорах. Она должна быть завышена и, конечно же, отличаться от желаемой.

Занимаясь построением многогранника интересов, мы определяем тот интерес, который для нас действительно важен.

The screenshot shows a mobile application interface titled "Интересы" (Interests). At the top, there is a dark blue header with a home icon, the title "Интересы", and a settings gear icon. Below the header is a progress indicator with five dots, the second of which is filled. The main content area is divided into two sections: "Наши интересы" (Our interests) and "Их интересы" (Their interests). Each section has a blue question mark icon to its right. Under "Наши интересы", there is a text input field containing "Интерес 1" and a blue button with a plus sign and the text "+ Добавить". Under "Их интересы", there is a similar text input field with "Интерес 1" and a blue "+ Добавить" button. Below these sections is a link with a paperclip icon and the text "Прикрепить файлы" (Attach files). At the bottom of the screen, there are two buttons: "Предыдущий" (Previous) in blue and "Следующий" (Next) in grey.

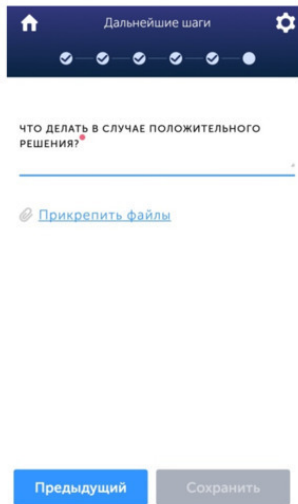
Основным интересом может быть, что угодно, в зависи-

мости от того, о чем вы ведете переговоры: заработная плата, отсрочка платежа, скидка на продукцию. Учитывая все остальные интересы, вы строите многогранник интересов, определяя его периметр. При изменении интересов, периметр не должен изменяться. Другими словами, если вы соглашаетесь на меньшую заработную плату при устройстве на работу, вы должны понимать за счет каких интересов вы сможете сохранить значение периметра многогранника: будь то удобное территориальное расположение работодателя, социальные гарантии, гибкий график и т. д. Это правило позволяет вам двигаться навстречу оппоненту, не уступая своим интересам.

BeReady позволяет при подготовке к переговорам заранее определить грани своего многогранника интересов и четко зафиксировать все три позиции, основываясь на которые, вы сможете провести встречу, не нарушая свои интересы.

Одной из основных целей переговоров является получение конкретного решения от другой стороны по важным для нас вопросам. И это решение может быть, как положительным, так и отрицательным. Для сохранения позиции и уверенности в переговорном процессе мы должны заранее решить, как мы будем действовать при любом решении, принятом другой стороной. Для этого заранее при подготовке к переговорам нам необходимо ответить на вопросы:

**Что я буду делать в случае положительного решения?**



Предусматриваем меры, закрепляющие успех (подписание контракта, разработка плана по углублению сотрудничества) и предотвращающие возможные угрозы (срыв соглашения конкурентами).

При достижении договоренностей следует их письменно закрепить, это уменьшит возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Важно понимать, что отсрочка выполнения достигнутых договоренностей может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу, поэтому используя данный шаг, вы сможете четко спланировать свои действия на заключительном этапе переговорного процесса.

# Что я буду делать в случае отрицательного решения?

The screenshot shows a mobile application interface with a dark blue header. The header contains a home icon, the text 'План Б', and a settings gear icon. Below the header is a progress indicator with four circles, the second of which is filled. The main content area has a white background and contains two sections:

- НАШ ПЛАН Б**: A yellow text box with the question 'Что мы будем делать в случае отрицательного решения?' and a blue question mark icon to its right.
- ИХ ПЛАН Б**: A yellow text box with the question 'Что оппонент будет делать в случае отрицательного решения?' and a blue question mark icon to its right.

Below these sections is a blue link that says 'Прикрепить файл'. At the bottom of the screen are two buttons: 'Предыдущий' (Previous) and 'Следующий' (Next).

Что вы предпримете, если оппонент будет «продавливать» вас ниже «красной черты», либо примет отрицательное решение по важному для нас вопросу. Мы должны быть готовы принять с уважением решение другой стороны и понимать, что именно мы будем делать в случае отказа. Важно наметить конкретные действия на этот случай, что позволит нам не бояться отказа. В противном случае, если мы будем к этому не готовы, скорее всего, придется соглашаться на условия противоположной стороны. Наличие плана А и Б, если что-то пойдет не так, позволит отстоять хотя бы минимально

приемлемую позицию. Это придаст уверенность, отсутствие которой считается другой стороной и дорого обходится.

Подводя итог, следует отметить, что чтобы поддерживать уверенность в себе и продвигаться к намеченному результату стоит заранее определить, что мы будем делать, если другой стороной будет принято решение «нет». Этот сценарий должен быть четко зафиксирован в нашем сознании, и мы должны держать его в фокусе при подготовке к переговорам.

## Мобильное приложение SellSay

*Отдельная благодарность Юлии Ельтищевой за участие в написании этой главы. Sellsay – это мобильное приложение для развития переговорных способностей – тренажер переговорщика, которое помогает совершенствовать мастерство на основе реальных ситуаций. Его создали профессиональные переговорщики, чтобы развить влияние и чувствовать твердую почву под ногами в любых переговорах.*

Приложение SellSay позволяет не только совершенствовать мастерство переговорщика, но и провести серьезную подготовку к переговорам любого уровня как самостоятельно, так и всей командой, дав доступ к своему проекту другим участникам.

Особенность SellSay в том, что система настроена

не на краткосрочную победу, а на выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, заботе и реальной пользе для другой стороны.

## 12 шагов личной и командной подготовки

### Шаг 1. Описание ситуации/факты

← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Описание ситуации / факты**

Опишите ситуацию наиболее объективно, перечислив ключевые факты. Если пишете только для себя, то тезисно. Если вы планируете показывать подготовку другому человеку, то пишите подробно, затем перечитайте и добейтесь того, чтобы ему было понятно. [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

---

1. Наш Коммерческий директор позвонил IT-директору компании X и договорился о личной встрече для обсуждения возможности внедрения нашей CRM системы.

---

2. Они держат 3 место на рынке уже несколько лет и их ГД открыто

шаг 1 из 12 [Далее](#)

Мы описываем, что именно произошло в отношении предмета переговоров до настоящего времени и акцентируем все моменты, которые считаем значимыми. Важно, чтобы изложенная информация была максимально объективна и очищена от эмоций в пользу фактов. Если ситуация поз-

воляет, сверяем изложенную информацию с другими участниками переговоров.

## *Шаг 2. Их позиция/что они сказали.*

← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Их позиция / что они сказали**

Как именно они сформулировали свои ожидания? Что конкретно они заявили? Что мы знаем об их требованиях или условиях? Какими словами они это сказали? [Подробнее...](#)

**ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ**

1. Их ГД сказал: "Нас не устраивают текущие затраты на логистику, их нужно снижать. Мы хотим понять насколько эти затраты можно снизить в следующем году, не теряя в качестве."

Назад шаг 2 из 12 Далее

Позиция – набор ожиданий, требований и условий, который переговорная сторона может высказать в словах, написать в заявлении или изложить в договоре. В данном шаге важно выразить как именно противоположная сторона высказала свои мысли относительно их позиции. Если мы не сможем это зафиксировать, есть риск интерпретировать их слова искаженно. Чем лучше мы помним формулировки, которые использовала другая сторона, тем точнее мы смо-

жем понять, что они имели ввиду. В противном случае мы рискуем начать действовать исходя из своих иллюзий, которые подтверждают нашу картину мира и подсознательно являются предпочтительными, что ведет к потере влияния в переговорах и исключает нашу гибкость.

### *Шаг 3. Их боль и негативные установки.*

← Раунд №1 Подготовка Изменить

#### Их боль и негативные установки

Что мы знаем об их боли, которая приводит их к поиску сотрудничества? О наличии какой боли у них мы предполагаем? Что их волнует на самом деле? В чем их предубеждения о нас и таких, как мы? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

1. ГД выражал гордость относительно роста прибыльности их бизнеса, отчасти благодаря снижению оборотов.
2. Наши переговоры затормозились на моменте согласования между юристами вопроса компенсации за возможный срыв поставки.

[Назад](#) шаг 3 из 12 [Далее](#)

Боль – негативное переживание, которое вызвано существующей или даже воображаемой проблемой. Именно боль является самым сильным стимулом к решениям и действиям человека. Когда у другой стороны возникает проблема,

с которой они не готовы мириться, у нас возникает реальная почва для результативных переговоров. Важно определить эту боль и помочь другой стороне ее осознать. Определить ее возможно только если перевести фокус внимания со своих интересов на то, что происходит с теми, на чьи решения мы хотим повлиять.

Однако даже если вы сможете качественно диагностировать боль другой стороны и объективно способны помочь им, есть эмоциональный фактор, который может сильно повлиять на желание другой стороны договариваться с вами. Это багаж – стереотипы или негативный опыт, из-за которого они способны не доверять нам. При первом же подозрении о наличии негативных установок необходимо поднять их на поверхность в уважительном ключе. Обсуждение с другой стороной возможного негативного опыта с искренним интересом, заботой и уважением позволит сэкономить время и силы на преодоление сопротивления, а также углубить доверие к вам. Обнаружить и устранить багаж возможно только если внимательно и с сочувствием наблюдать за их поведением и словами. Очень часто от того, вскрыт ли багаж, и насколько качественно это было сделано, напрямую зависит судьба сделки.

В данном шаге просто мысленно поставьте себя на место другой стороны, ощутите их эмоции и запишите все. На текущем этапе этом может выглядеть в форме предположений.

#### *Шаг 4. Наши характеристики и возможности.*

Необходимо глубоко понимать связи наших возможностей с теми трудностями, которые другая сторона хочет преодолеть. Зачастую являясь экспертами в своей области, мы начинаем считать определённые вещи очевидными, что снижает возможность создания понимания ценности нашего продукта у клиента и отделять себя от конкурентов. Чтобы повлиять на решение другой стороны мы работаем с их видением ситуации, задач и вариантов решений. Чтобы сформировать такие варианты нам самим необходимо видеть связи наших возможностей, характеристик и ограничений с пользой, которую они могут получить. У противоположной стороны должно остаться понимание как именно продукт будет встроен в их систему и за счёт каких конкретных шагов. Что именно, как и когда будет сделано с обеих сторон, чтобы извлечь из продукта максимальную пользу, а честно представленные ограничения не повлияют на достижение нужного результата.

### Наши характеристики и возможности

Каковы ключевые характеристики нашего продукта/услуги, отвечающие на их боль? Что мы понимаем о характеристиках нашей компании/команды? Каковы наши лучшие практики взаимодействия с клиентами? Какие варианты решений у нас есть, которые можно использовать в качестве конструктора на переговорах? [Подробнее...](#)

ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ

1. Наша компания более 10 лет на рынке. Мы имеем портфель из конкретных проектов, обеспечивая гарантии скорости внедрения и качества...

Назад

шаг 4 из 12

Далее

## *Шаг 5. Наши ментальные установки.*

Зачастую готовясь к конкретным переговорам, мы сами создаем себе убеждения, которые делают нас напряженными и предвзятыми по отношению к противоположной стороне. Для облегчения взаимодействия нам необходимо пристально обратить внимание на эти убеждения. Важно вовремя диагностироваться в себе негативные установки и стереотипы и перестать проецировать их на другую сторону. Эти установки порождает в нас «нужда» в переговорах. Она возникает тогда, когда мы ставим своё отношение к себе в зависимость от какого-то конкретного результата.

Как только мы попадаем в состояние нужды, результативность сделки сразу оказывается ниже по приоритетности.

Мы так боимся потерять сделку, что попадаем в состояние тоннельного видения, что делает нас крайне зашоренными, негибкими и крайне уязвимыми к манипуляциям. Это прямой путь к тому, чтобы начать выдавать желаемое за действительное, безосновательной преждевременной радости, и обвинению другой стороны, если сделка не состоялась или оказалась не выгодной для нас.


← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Наши ментальные установки**

Что такого мы думаем о них или о таких, как они, что вызывает в нас негативные переживания или опасения? Что такого мы думаем о себе, что может сделать нас неуверенными и агрессивными? На что мы хотим заменить эти установки, чтобы выйти из нужды и быть в равновесии? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

1. У них будет сплошная бюрократия, т.к. у них крупная компания.

 Все компании разные, я хочу выяснить как система работает у них.

[Назад](#) шаг 5 из 12 [Далее](#)

Однако кроме состояния нужды в нашей голове может быть ещё один источник потенциальных проблем в построении качественного диалога и доверительных отношений с другой стороной. Это негативные установки относительно тех людей, с кем мы ведем переговоры. В нашем сознании достаточно много убеждений и стереотипов, на основа-

нии чего мы делаем «обобщения» и присваиваем характеристики одних субъектов тем, кто кажутся нам похожими. Для нейтрализации этих убеждений, нам нужно их осознать. Единственный способ избавиться от негативной установки, это заменить ее на другую, которая будет пробуждать в нас интерес, заботу и сострадание к другой стороне и их проблеме.

В этом шаге необходимо записать все негативное, что мы думаем о человеке, их организации или таких как они. Затем мы переосмысливаем это и переформулируем в более нейтральные или даже позитивные установки. Таким способом мы даём себе возможность нейтрализовать токсичность наших привычных убеждений, стереотипов и непреодолимого желания что-то доказывать в переговорах. Этократно повысит нашу влияние в переговорах и создаст более прочную основу для партнерства.

### *Шаг 6. Наш основной мотив.*

Без определения своего намерения или мотива на конкретные переговоры, мы рискуем действовать исходя из своего эмоционального восприятия обстановки в моменте. Чем раньше и точнее мы определим ту пользу, которую хотим принести людям на той стороне, тем легче нам будет с ними договариваться, чувствовать удовлетворение от работы и не отклонит нас от выбранного направления.

Корректное формулирование нашего основного мотива – один из ключевых моментов в подготовке к переговорам, потому что фактически становится точкой формирования качества всех наших действий, который дальше будет влиять на все происходящее. Таким образом, чтобы определить направление приложения своих усилий, нам необходимо определить свой мотив – миссию в этом конкретном раунде переговоров, ориентированную на видение другой стороны.

Формулировка основного мотива нужна не для того, чтобы заявить ее другой стороне, а чтобы выстроить свое отношение наиболее эффективным образом. Сверяясь с ней в дальнейшем, можно определять, что стоит делать и говорить, а чего нет, какие вопросы задавать, а какие не стоит и т. д.

← Раунд №1 Подготовка Изменить

### Наш основной мотив

Какая моя миссия в этом раунде?  
Зачем я собираюсь действовать (в терминах пользы для другой стороне)?  
Связь чего с чем я хочу помочь им увидеть? Какую боль они могут облегчить, благодаря каким нашим характеристикам? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

1. Мы хотим помочь компании X увидеть как они смогут перестать терять клиентов, за счёт привлечения экспертизы нашей гибкой и сработанной команды; повысить свою рентабельность за счёт увеличения кросс-продаж.

Назад шаг 6 из 12 Далее

## *Шаг 7. Наши поведенческие задачи.*

Качество наших действий и невербальное поведение оказывает наибольшее влияние на восприятие собеседника. В данном шаге необходимо заранее определить и записать конкретные поведенческие задачи. Таким образом, когда эмоции начнут преобладать и управлять собой станет сложно, у вашего сознания будет возможность ухватиться за эту соломинку и вернуть свое поведение в нужное русло.

При выборе поведенческих целей важно определить какое поведение продвигает нас в направлении успешной сделки. Стоит зафиксировать для себя несколько поведенческих целей в плоскости действий и поведения, за выполнением которых вы планируете тщательно следить в этом раунде.



## *Шаг 8. Состав участников и схема принятия решений.*

Вести переговоры имеет смысл только с лицами, принимающими решения. Это позволит избежать бесплодной работы. Зачастую мы либо не догадываемся, что общаемся не с теми людьми, либо боимся себе признаться, что выбираем комфортных собеседников, а не тех, с кем имеет смысл говорить. Чтобы не расходовать время, деньги и эмоции зря нам необходимо определить людей, на решение которых необходимо повлиять, выйти с ними на связь и вести переговоры исходя из их роли и личных особенностей. Важно учитывать сложность структуры взаимодействия у другой стороны и позаботиться о том, чтобы узнать реальных участ-

ников формирования конечного решения. В противном случае мы рискуем отдать судьбу переговоров в руки неуверенных, неуполномоченных, неквалифицированных людей, которые точно снизят наши шансы договориться.

← Раунд №1 Подготовка

**Состав участников и схема принятия решений**

Что мы знаем об их способе принимать решения о сотрудничестве с нами или такими, как мы? Какова схема принятия решений, какие люди в ней участвуют, и какие у них роли? Кому с нашей и с их стороны необходимо участвовать, чтобы общение имело смысл?

[Подробнее...](#)

С НАШЕЙ СТОРОНЫ

ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ

---

**Петров Николай**  
Генеральный директор  
Принимает решение

С ИХ СТОРОНЫ

ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ

---

**Иванова Ксения**  
Коммерческий директор  
Влияет на решение

Назад шаг 8 из 12 Далее

Одна из самых важных задач в переговорах – определить формальный и неформальный слой принятия решения. К формальному слою относятся люди в иерархии в компании, за должностью которых закреплено право принимать конкретные решения. К неформальному – люди, которые

имеют существенную неформальную власть или личное влияние на тех, кто принимает решение. Таким образом, в данном шаге стоит просто поразмышлять кто эти люди, зафиксировать возможных участников и их роли.

*Шаг 9. Что нам необходимо узнать/понять.*

В любых ситуациях человеческий разум имеет склонность предполагать и домысливать. Чтобы избежать ловушки в переговорах, когда мы опираемся на непроверенные предположения нам необходимо приучить себя ставить под сомнение свою осведомленность и прояснять не только непонятное нам, но и то, что кажется очевидным. Важно определить, что именно неизвестно и попытаться прояснить это.

← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Что нам необходимо узнать/  
понять**

Чего мы еще не знаем о другой стороне? Чего мы не знаем о происходящем? Какая информация не является проверенной? Что нужно прояснить, чтобы продвинуться в принятии решений? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

---

1. Как они видят дальнейшее развитие ситуации?

---

2. Что в этом проекте может пойти не так на их взгляд?

---

3. Как выглядит структура принятия решения в их компании?

Назад шаг 9 из 12 Далее

Чем больше вам известно о задачах другой стороны, об их боли, их установках, их текущей ситуации и процессе принятия решения, тем легче вам принимать точные решения и двигаться в сторону заключения выгодных и выполнимых договоренностей. Стоит внести сюда все моменты относительно переговоров и ситуации другой стороны, которые пока не ясны, не подтверждены или отношение к которым другой стороны вы хотели бы понять.

### *Шаг 10. Переговорная проблема.*

Среди профессиональных переговорщиков слово «проблема» имеет огромный вес и позитивное значение. Проблему мы определяем, как разницу между тем, что мы видим и что хотим видеть. Чем больше разрыв, тем больше проблема. Качественно сформулировать «проблему» – это указать другой стороне на действия, которые ведут их к негативным последствиям.

«Подсвечивая» проблему мы освещаем перспективу, которая может их не устроить. Другими словами, если их усилия направлены не туда, куда они сами хотят, то мы можем помочь им это увидеть. Переговорная работа с проблемой – это не жалоба на то, что нам трудно или нас что-то не устраивает, а забота о том, чтобы другая сторона могла задуматься о разумности происходящего для них самих. Не жалоба, а забота. Это ключевое различие.

Когда мы формулируем переговорную проблему и качественно доносим ее до другого человека, мы перенаправляем его внимание с поиска способов победить нас на поиск решения важного для него вопроса с нашей помощью. Наша задача – оказаться не по разные стороны баррикад, а в одной лодке, где мы гребем в одну сторону.

При заполнении данного шага важно следить за тем, чтобы формулировка была объективной, не содержала негативного эмоционального заряда или обвинения другой стороны, и чтобы она была обращена к интересам другой стороны, а не вашим собственным.

Основой для переговорной проблемы могут быть: невозможность принять адекватное решение из-за какой-либо неопределенности, нехватка вовлеченности ключевых людей, отсутствие своевременной реакции, недопонимание или конфликт по какому – то поводу, невыполнение каких-либо обязательств и т. д.

← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Переговорная проблема**

Что оказалось или может стать "камнем преткновения"? Что является препятствием к тому, чтобы они получили настоящую пользу? В каком ошибочном направлении развиваются события? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

1. Пока мы не проясним их ситуацию, мы не сможем сконструировать для них оптимальное решение, а сможем предложить только стандартное решение, которое не учитывает их специфики.

2. Из-за отсутствия своевременной обратной связи мы можем

[Назад](#) шаг 10 из 12 [Далее](#)

## *Шаг 11. Определенность в решениях и последствия.*

Чтобы поддерживать уверенность в себе и двигаться к желаемому результату в переговорах, нам стоит заранее определить, по каким вопросам мы хотим получить согласие или отказ и на основании этого решить, как мы будем действовать дальше.

Цель переговоров – это договориться, т.е. прийти к определенности в решениях. Поэтому нам нужно ориентироваться именно на ясность кто и какие решения принял. Ясность – это «да» или «нет» по конкретным пунктам, но никак не «скорее всего», «может быть» или «почему бы и нет». Таким образом, нам необходимо определить, что мы хотим

и что будет дальше после любого решения – согласия или отказа.

← Раунд №1 Подготовка Изменить

### Определенность в решениях и последствия

Какие решения мы хотим, чтобы они приняли, чтобы у нас и у них появилась определенность? С чем они должны согласиться или не согласиться, чтобы в наших переговорах был прогресс? Какой у нас план действий в случае осознанного отказа другой стороны?  
[Подробнее...](#)

ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ

1. Мы хотим, чтобы они приняли решение обсуждать условия сотрудничества с нами или отказались это делать.
2. Если они примут решение обсуждать, то мы назначим

Назад шаг 11 из 12 Далее

В данном шаге мы описываем в каких областях мы хотим, чтобы они приняли решение и что мы будем с каждым из них делать. В идеале этот набор решений должен быть исчерпывающим, т.к. именно на основе этих решений мы будем принимать решение, как мы будем двигаться дальше.

Важно составить список принципиальных вопросов, относительно которых нам важно получить максимально осознанное и конкретное решение другой стороны. После чего необходимо прописать список конкретных действий, которые будут предприняты при каждом из перечисленных ва-

риантов решения. Стоит понимать, что другая сторона может отказаться, и не заикливаться только на сценарии согласия. Зачастую профессионализм заключается в том, чтобы как можно раньше определить, что нужно выйти из игры и направить свои силы и время в более перспективное русло.

## *Шаг 12. Формулировки вопросов и заявлений.*

Готовясь заранее к переговорам, если вы заранее не сформулировали ключевые фразы и вопросы, смысл ваших слов может сильно отличаться от того, что вы изначально хотели сказать. Если не убедиться, что вы можете в спокойной обстановке произнести ключевые фразы с нужным отношением, то какая вероятность, что в реальной обстановке, когда на сцену выйдут эмоции вы хорошо с этим справитесь. Чтобы направить внимание на диагностику происходящего и управления собой, профессионалы заранее формулируют что и как они хотят сказать. Единственный способ качественно подготовиться – это заранее написать, прочитать, подумать, скорректировать и т. д.

Это стоит делать по нескольким причинам:

- потренировать свою способность формулировать;
- что бы сказанное на переговорах совпало с тем, что собирались сказать;
- для высвобождения на переговорах самого ценного ресурса – внимания;

- чтобы произнести фразы до диалога, послушать себя и убедиться, что получается вложить в них нужное отношение.

Также важно помнить, что переговоры – это не публичное выступление в суде и лучше избежать использования формального юридического языка. Цель в переговорах – создать ясность, поэтому стоит позволить себе говорить простым человеческим языком, как если бы мы говорили с другом или членом семьи. Поэтому лучше упрощать речь, быть максимально человечными, но при этом оставаться уважительными и профессиональными. Также для максимальной ясности стоит использовать эффективные, максимально открытые вопросы, чтобы создать для другой стороны возможность размышлять и отвечать в том ключе, в котором они поняли вопрос.

← Раунд №1 Подготовка Изменить

**Формулировки вопросов и заявлений**

Как будет сформулировано то, что мы произнесем? Не обязательно последовательная и согласованная речь, но обязательно дословно. Произнесите каждую фразу вслух и прислушайтесь к себе. Есть ли в вашем поведении те цели, которые вы себе наметили? [Подробнее...](#)

[ДОБАВИТЬ ЗАПИСЬ](#)

---

1. Что если мы сразу определимся, что нам нужно успеть сегодня?

---

2. Поправьте меня, если я ошибаюсь, пожалуйста. Мне видится, что у нас с вами есть сложность с...

[Назад](#) шаг 12 из 12 [Завершить](#)

После того, как мы сформулировали в виде прямой речи свои заявления и вопросы, мы можем потренироваться в качественном их произнесении. Интонация, которая поможет вам быть услышанным другой стороной, содержит в себе одновременно интерес, уважение и заботу.

А теперь несколько реальных примеров использования программы SellSay.

### **1. Описание ситуации / факты**

Приезжали на встречу с АЗ, встреча не состоялась.

Первоначально готовы были к диалогу, но мы на него не пошли

Одними из первых подали иск в суд и на обеспечение  
Сразу обозначили, что к дисконту не готовы  
Состоят в группе с Ф

В информации по телефону проскочила информация, что  
не уверены в той информации, которой владеют

## **2. Их позиция / что они сказали**

Не готовы к дисконту

Практически сразу подали иск на обеспечение

Рассчитывают, что мы выплатим 17 – 18 млн

## **3. Их боль и негативные установки**

Вернуть не менее 17 млн из 20

Верят, что мы мошенники и хотят нас за это наказать

## **4. Наши характеристики и возможности**

Отдать непрофильный товар на 8 млн

Отдать долги на 10 млн

## **5. Наши ментальные установки**

Они уверены в успехе того, что они делают

Мы понимаем, что все, что они предпринимают не добавит нам денег

Они не согласятся на сумму дисконта

У нас нет возможности предложить больше. У них нет выбора

Ими руководят эмоции и в некотором плане им хочется получить моральное удовлетворение

Время поможет нам и им и рацию возьмёт своё

## **6. Наш основной мотив**

Помочь им вернуть деньги

Они сами поставляют ПЦ в Леруа, они в том числе создают конъюнктуру рынка

Показать им, что мы не мошенники

## **7. Наши поведенческие задачи**

Показать им своё уважение и то, что они для нас были действительно стратегическим партнером

Задать открытые вопросы, которые сформируют у них правильное видение ситуации

Задать открытые вопросы, чтобы прояснить их позицию и понять их боль

Записывать их высказывания

Следить за своими эмоциями, чтобы не было фальши с моей стороны

## **8. Состав участников и схема принятия решений**

С нашей стороны:

Юлия

Влияет на решение

С их стороны:

Сергей

Влияет на решение

## **9. Что нам необходимо узнать/понять**

На какой информации они основываются на сегодняшний день

Кто на самом деле принимает решение

На что они готовы, чтобы избавиться от своей боли

Давит ли на них время в принятии решения?

Кто принимает решения с их стороны?

## **10. Переговорная проблема**

Они считают, что с некоторыми поставщиками мы расплатились полностью

Думают, что мы мошенники и просто вывели деньги

Они уверены в том, что возможность привлечения субсидиарной ответственности поможет им вернуть весь долг

Рассчитывают, что получат 17—18 млн из 20

## **11. Определенность в решениях и последствия**

К текущей ситуации привела неверная модель бизнеса, а не мошенничество

Нужно сейчас забрать живые деньги, а не ждать 2,5 года, чтобы потом остаться вообще с нулем

Банкротство неминуемо, больше нельзя тянуть время

В случае их отказа, используем время

## **12. Формулировки вопросов и заявлений**

Уже трое поставщиков подали заявление на банкротство

Как вы представляете себе процедуру банкротства и какие

перспективы видите?

Что вы планируете предпринимать?

Есть предложение забрать деньги здесь и сейчас

Статистика:

Расходы – 0

Время – 1 ч. 7 м.

Создан – 10 декабря 2017, 11:20

Изменен – 13 декабря 2017, 20:04

# 1.1. От чего зависит исход переговоров

## Внутренние факторы:

- Наличие и качество цели.
- Наличие разветвлённого плана переговоров.
- Навыки коммуникации, умение общаться.
- Наличие и качество информации о себе, собеседнике, предмете переговоров.
- Внутренние установки, ожидания, отношение к предстоящему.
- Эмоциональное состояние.
- Физическое состояние.
- Болевые точки, слабости, страхи, сомнения.
- Стереотипность, шаблонность поведения и реакций.

## Внешние факторы:

- Внутренние факторы оппонента.
- Наличие и качество альтернатив переговорам.
- Обстановка, свидетели переговоров.
- Третьи лица, влияющие на договаривающиеся стороны.
- Наличие запаса времени, времени на переговоры.
- Рыночная, политическая, культурная и т. п. ситуация.
- Законы, понятия, обычаи, правила.

Как видите, списки достаточно широки, чтобы принести реальную пользу в будущих переговорах. Если, конечно, они послужат основанием к реальным действиям. Но это уже зависит от вас.

### **Цель должна быть**

Без цели нет успеха. Без цели нет целесообразности. Без цели нет эффективного критерия оценки своих действий. Цель должна быть!

Цель фокусирует усилия. Цель позволяет отсекать лишнее. Цель не позволяет поддаться на манипуляции.

Цель – это ориентир в любой точке переговоров. Цель – это точка отсчёта.

Если у вас нет цели, поставьте её. Или бездействуйте.

### **Ставьте цель правильно**

Верная цель даёт силу, азарт и радость. Неверная – погружает в туман, сомнения и тоску. Цель надо ставить правильно. Вот так:

- Цель коммуникации – нужное *поведение* собеседника. Где он должен кивнуть? С чем он должен согласиться? Что он должен сделать? Что он должен прекратить делать? Что он должен сказать? Представьте достижение цели в виде воображаемого *фильма*. Чёткого и конкретного.

- Цель коммуникации должна быть осмысленна. Смысл – в приближении к исполнению какого-то вашего *желания*.

К чему вы приблизитесь, достигнув своей цели? К машине, к славе, к любви, к власти, к отдыху на курорте, к новому костюму? Какое ваше желание вскоре исполнится? Тоже представьте. Желание должно вас *радовать*. От всей души.

На такую цель работать хочется. Такая цель понятна, она даёт ясность. Ставьте цель правильно.

### **Есть ли у вас план?**

Должен быть. Если у вас есть план, вы знаете, что делать дальше. Вы видите дальше. Вы считаете лучше. Вы знаете, «что делать, если...». У вас есть запас прочности. И это делает вас спокойнее и увереннее. Если план продуман. Если вы проработали все варианты не раз и не два. Если вы репетировали.

План должен быть:

- полным. Ваши действия покрывают все необходимые для достижения цели условия;
- многовариантным. Предусмотрены наиболее вероятные реакции собеседника. Есть вариант на случай непредвиденных реакций;
- основанным на знании ситуации, психологии, себя и собеседника. Об этом – дальше.

Ещё он должен быть освоенным и отрепетированным во всех вариантах. Тогда всё просто.

### **Учитесь общаться**

Мастерство коммуникации складывается из целой палит-

ры навыков. Навскидку:

- умение устанавливать и поддерживать контакт с собеседником, внушать подсознательное доверие;
- умение говорить убедительно, связно, «логично»;
- умение задавать вопросы, управлять ходом беседы;
- умение наводить разговорный транс и использовать его;
- умение говорить интересно и долго;
- умение внушать нужную информацию, отношение и действия;
- умение «гулять» по темам разговора;
- умение создавать нужную атмосферу;
- умение находить убедительные для собеседника аргументы;
- умение отслеживать произвольные реакции собеседника и строить своё поведение с учётом полученной обратной связи;
- умение менять отношение собеседника к событиям и явлениям;
- умение слушать собеседника и находить точки соприкосновения;
- и так далее.

Всему этому нужно учиться, учиться и ещё раз учиться. Тренинги, книги, статьи, повседневное общение. Иначе переиграют на тактике. А ты ещё и довольным останешься.

**Информация – это наше все!**

Если вы знаете, что его уволят в случае срыва переговоров... Если у вас есть факты, доказывающие его измену жене... Если вы уверены, что он мечтает о билетах в Концертный зал Чайковского... Переговоры вести легче, правда?

Если вы не знаете, что покупаемый вами товар бракованный... Если вы не знаете, что большая часть доводов собеседника фальсифицирована... Если вы не догадываетесь о том, что он готов на большие уступки... Вы рискуете проиграть, даже если будете думать, что выиграли.

Собирайте информацию! Ищите информацию! Покупайте информацию! Она, как правило, есть. Аналитические обзоры рынка. Специализированные информационные порталы. Корпоративный сайт. Персональный сайт оппонента. Статьи, мемуары. Бывшие коллеги, одноклассники, соседи, родственники. Доброжелатели и недоброжелатели. Информации – море! Только копните.

## **Настройтесь на успех**

Мы постоянно себя программируем. Вопрос лишь в том, на победу или на поражение. Я часто говорю: что бы человек о себе ни думал, он всегда прав. Считает себя неудачником – его ждут обломы и разочарования. Считает себя успешным человеком – станет им.

Первый шаг к успеху – посметь поставить перед собой сильную цель. Запросить много. Второй шаг – внушать себе, что вы её достойны. И если будут появляться малейшие со-

мнения, повторяйте про себя: «Я смогу!» Третий момент – любые мысленные варианты событий додумывайте до желаемого результата.

## **Жизнь – игра!**

Хорошая установка на переговоры – установка на игру. Игровое отношение. Кто кого переиграет. Как правило, серьёзно настроенные переговорщики проигрывают игрокам: не выдерживают напряжения. А игроки расслаблены, они получают кайф от самого процесса. И выигрывают. Играйте! В конце концов, что наша жизнь?

## **Настроение решает**

Сами понимаете: злость, обида, раздражение, страх, волнение, высокомерие – плохие помощники в переговорах. И неважно, испытываете вы все это в адрес данного конкретного собеседника или же вас задело что-то другое. И даже не связанное с этой встречей. Вы уже почти проиграли.

Поэтому опытные переговорщики рекомендуют под любым предлогом прерваться, восстановить утерянное равновесие и только потом продолжать встречу. Или заменить на другого переговорщика: иногда это возможно.

Хороший эмоциональный тон в переговорах – лёгкий интерес и хорошее фоновое отношение к собеседнику. Игра, то есть. Причем того типа, где ставки значения не имеют.

Вот это настроение себе и создаём. Заранее. И поддержи-

ваем. В процессе.

## **Позаботьтесь о комфорте**

Любой дискомфорт отвлекает. Сильный дискомфорт отвлекает сильно. Одна женщина проиграла переговоры, потому что хотела в туалет. Если у вас неудобный стул, или вам хочется пить или есть, или вам жмёт ваша обувь, вы сами поставили себя в неудобное положение. Если вокруг шумно, дымно, холодно, темно – это хороший повод сменить обстановку.

О себе надо заботиться! О своём комфорте – вдвойне. Если на переговорах вам создают дискомфортные условия, к чёрту такие переговоры. Всё равно они уже проиграны. Вы имеете право на комфортные условия. Комфорт должен быть! Или у вас должен быть навык работы там, где другим работать неудобно. Тогда у вас преимущество.

## **Прикройте тылы**

Себя надо знать. Все свои слабости, страхи, сомнения. Все недостатки, неумения, незнание. Все тёмные и спорные моменты биографии. Чтобы не подставляться. Чтобы знать, как прикрыться. Чтобы суметь компенсировать. Чтобы отработать все проблемные места и стать сильнее и совершеннее. Чтобы быть готовыми.

А иначе всё грустно. И не до игры. И не до комфорта. И не до реализации гениального плана. Ни до чего.

## **Долой шаблоны**

Некоторые люди всегда отвечают «нет» на первое предложение. Некоторые всегда отвечают «да» на четвёртое предложение. Одни перед тем, как пойти на самую большую уступку, чешут нос. Другие начинают курить каждый раз, когда сталкиваются с неожиданностью. Третьи всегда пытаются завязать личные отношения с оппонентом. Если у вас есть такие стереотипы, вас можно просчитать. И переиграть.

Выявляйте свои шаблоны, избавляйтесь от своих шаблонов. Будьте свободны!

## **Нагрянем?**

Очень хорошо, если вам удалось начать переговоры внезапно. Тогда никакого плана у другой стороны не будет, вариантов и альтернатив – тоже. Им просто некогда было обо всём этом подумать! Цель-то опытный оппонент всё же поставит, но что это будет за цель – тоже вопрос.

Как такое реализовать? Можно попробовать подгадать под рабочую «запарку». Тогда даже ко встречам, обговорённым заранее, он подготовиться не сможет. Или сможет, но за счёт физического и эмоционального комфорта. Конец месяца, квартала, года, сезонные наплывы клиентов, налоговые и прочие проверки... Если у вас есть возможность об этом узнать и воспользоваться – замечательно!

Иногда можно поиграть с назначением и отменой встреч. Если есть возможность этим давить, можно получить шикар-

ное тактическое преимущество. Раз соберётся, два соберётся – на третий ему будет сложнее существенно.

А иногда можно и просто завалиться без предупреждения. Или с предупреждением в целых пять минут. Но для этого вас должны ценить.

Противоядие? Если вторая сторона нагрязнула, а вы ещё не готовы, или вообще откажитесь от встречи, сославшись на занятость – лучше вежливо, – или обсуждайте только второстепенные вопросы и не давайте чётких обещаний. Вариант: готовьтесь заранее. Существенно.

### **Оппонент – гипнотизер**

Если партнер по переговорам – гений общения, то лучше всего найти способ сделать так, чтобы его заменили на менее талантливого. Если, конечно, такое возможно. В смысле, что не он лицо, принимающее решения.

Можно дискредитировать. Можно поискать возможность перевода его на другой проект. Желательно в другом городе. Можно подыскать ему других жизненных забот.

Другой хороший способ – найти человека, способного на него повлиять. Часто на него воздействовать проще. Или группу таких людей. Сейчас напишу подробнее.

### **Золотой ключик**

На каждого из нас кто-нибудь да влияет. Иногда важно чьё-то мнение, иногда – отношение, иногда – пожелания. На-

чальник, жена, любовник, друг, журнал «Коммерсант», мнение общественности в лице уборщицы тёти Маши.

Если удастся вычислить людей, чьё мнение важно для вашего будущего собеседника, считайте, что вы уже практически подготовили почву для переговоров. Если, конечно, вы можете повлиять на них.

И когда ему раз десять из разных источников подскажут, какой вы замечательный, как с вами хорошо иметь дело, как важно прислушиваться к вашему мнению и идти к вам навстречу, вам останется только появиться и озвучить своё предложение.

### **Станьте мифической личностью**

Как мы уже обсуждали ранее, опытные переговорщики собирают всю доступную информацию о другой стороне. Так озаботьтесь тем, чтобы вся доступная информация о вас играла на вас. Слухи, сплетни, байки, легенды – создайте о себе миф! И сделайте так, чтобы он стал доступен массам. Плюс репутацию, конечно же, никто не отменял.

Пусть оппоненты получают о вас противоречивую, местами ошибочную, загадочную информацию. Или просто приобретут веру, что с вами нужно дружить, о вас нужно заботиться, холить и лелеять. Потому что вы – о-го-го! Или потому что иначе – у-у-у!

### **Вызывайте эмоции!**

Если вы контролируете эмоции в разговоре, вы контролируете достаточно. У вас могут быть бреши в аргументации и натяжки в логике. Вы можете вообще не иметь никаких нормальных обоснований. Лишь бы от вас зависело, что будет переживать собеседник.

Умение вызвать в нужный момент интерес, восторг, радость, удовольствие, любопытство, влечение, а в другой момент – страх, сомнения, неуверенность, злость, отвращение – это всё, что необходимо для успеха в переговорах. Если это есть – остальное приложится.

Если собеседник не видит логики в ваших словах, но ему нравятся ваши идеи, он придумает логику сам. Если оппонент не согласен с вашими доводами, но при этом чувствует печаль и сожаление, он сумеет себя переубедить. Управляйте эмоциями, и у вас всё получится.

## **Состояние собеседника**

На него тоже можно влиять. Впрямую и косвенно. Если вы подгадали переговоры к его deadline, и у него просто физически нет времени искать другие варианты, его состояние играет вам на пользу. Особенно если вы сумеете вежливо потянуть время. Если сегодня утром его «случайно» облила грязью машина, ему будет не очень уютно. Если во время встречи с вами ему позвонили и сообщили радостную новость, он будет щедрее. Если у него в руках чашечка с обжигающим кофе, налитым доверху, часть его внимания будет

приковано к ней..

Биоритмы, состояние здоровья, «случайные» встречи, фоновая музыка, недосып, день недели – всё это и многое другое влияет на физическое и психологическое состояние собеседника. И если вы грамотно продумаете, как всё это использовать, можно «сделать» даже самого лучшего переговорщика.

### **Болевые точки, слабости, страхи, сомнения**

Любые его знакомые. Старые и новые. Информация о психотипе. Наблюдение за поведением и реакциями. Любая сильная сторона имеет дуальную слабую, поэтому даже хвалебные отзывы расскажут вам многое. Просто собираем информацию. Анализируем. Ищем оптимальные способы воздействия. Потому что неправильно было бы использовать эту информацию в лоб. Оставим на крайний случай.

### **Мы не роботы, роботы не мы**

Сбор информации стандартен. Ищем шаблоны в духе «в ситуации «Х» он поступает «У». Соответственно мы можем провоцировать нужный нам «У», создав соответствующий «Х». Например, когда хвалят его машину, он расплывается в счастливой улыбке. Ясно, что нужно сделать, чтобы он расплылся в улыбке? Если он соглашается только на третье предложение, о первых двух можно не париться. А третье сделать выгодным для нас.

С другой стороны, если мы знаем, какие внешние признаки за какую его внутреннюю реакцию отвечают, мы фактически «читаем мысли» собеседника. Что удобно. Ищите шаблоны!

### **Наилучшая альтернатива переговорам**

Если переговоры сорвутся, что будет с вами? Куда вы пойдёте? К кому обратитесь? Простой факт: если альтернатив у вас – море, вы спокойны, как удав, легко рискуете и можете играть на грани фола. И отношение возникает – то самое, игровое. Если у вас богатый выбор, вы не будете мириться с неудобствами. Если выбора нет – смириться придётся. Если вам нечего бояться, вы не станете пользоваться жёсткими и некрасивыми методами. Люди, прижатые к стенке, способны на любую подлость.

Ищите альтернативы! Расширяйте свой выбор! Изучайте рынок. Предлагайтесь многим. И когда цена поражения упадёт, побед станет существенно больше.

### **Пусть вам стены помогают**

Хорошо, когда от нас зависит, где мы будем встречаться с собеседником! Ведь мы можем сделать так, чтобы за нас играло всё. Или многое. Идеальная ситуация, когда территория освоена вами полностью, а ему вообще не знакома. Тогда вы почти выиграли.

Если все окружающие демонстрируют вам почёт, собесед-

ник поневоле проникается уважением. Если звучит музыка, способствующая созданию нужного настроения, тоже хорошо. Если от вас зависит, что подадут ему на стол, вы имеете преимущество. Если всё происходящее невольно отвлекает его внимание, а вы к этому привыкли, всё просто замечательно.

Появление и исчезновение тех или иных людей. Звонки на мобильный. Свет. Музыка. Мебель. Создавайте атмосферу! И не забудьте о собственном удобстве. Пусть по соседству сидит ваш знакомый психолог – он подскажет, как себя вести, и укажет на ошибки. Пусть неподалёку находится удобный выход в интернет, если вам нужна оперативная справочная информация. Пусть здесь же будет ваш друг, рядом с которым вам «море по колено». Территория – дело творческое.

## **Кто вокруг?**

Если вокруг ваша группа поддержки, одобрительным гулов встречающая все ваши реплики и готовая освистать любое поползновение в вашу сторону, оппоненту будет тяжело.

Да и вообще, кто бы ни был рядом, иногда полезнее воздействовать на собеседника через зрителей. Очень часто ораторы обращаются не к оппоненту, который все равно будет возражать, а к публике, которая поддержит скорее. Пусть ваши слова и поступки выглядят красиво. Привлекательно.

И хорошо, если он сам же будет стесняться своих действий. Свидетели определяют!

Поэтому, кстати, бывает полезно приглашать грубых переговорщиков с их жёнами. На званый ужин, например. И тогда они автоматически лишаются всех преимуществ привычного стиля общения. На фоне человека, который по идее должен был бы играть на его стороне.

## **Запас времени**

Тут всё ясно: создаём максимальный запас времени для себя и подгадываем под минимальный запас для другой стороны. Тогда мы спокойны, и время играет на нас. А оппонент – дергается. Потому что время играет против него.

## **Куда катится мир?**

Куда движутся цены на нефть? Какова ситуация с рынком труда? Куда клонится политический курс? Какие крупные конкуренты скоро выйдут на рынок? Дорога ложка к обеду. И если вы знаете, что рыночная, политическая, культурная и т. п. ситуации будут играть на вас в определённый момент, можно подгадать.

## **Законы, понятия, обычаи, правила**

Юристы этим и живут: находят правила, подтверждающие правоту клиентов. И то, что хороший юрист может найти доводы в пользу практически любой стороны, наглядно демон-

стрирует, что законы надо знать.

Полезно знать свои права. Полезно знать чужие обязанности. Чтобы заставить выполнять закон. Или хотя бы именно то, что вам сейчас нужно.

Осваивайте территорию.

## **Выигрыш-Выигрыш**

Описанные подходы к подготовке к переговорам могут навести на мысль, что смысл любых переговоров – выжать оппонента досуха. Это не так. Я всё же придерживаюсь мысли о том, что оставлять за собой благодарных людей лучше, чем обиженных. Для бизнеса полезнее. Да и для здоровья.

Но для того, чтобы это сделать, нужно контролировать ситуацию. Быть в ней хозяином. Ориентироваться. Влиять. Чувствовать себя – хорошо. А уж из этой ситуации вполне можно и облагодетельствовать партнёра взаимовыгодными условиями. И он будет благодарен.

Другое дело, если вы, никак не влияя на ситуацию, будете робко блеять на тему взаимной выгоды. Умные улыбнутся и «смахнут вам крошки с барского стола». Глупые – просто посмеются. А если вы в той же ситуации решите сами сделать щедрый жест, его никто не оценит. Просто примут как должное. По праву сильного.

И это правильно. Поскольку человек стоит ровно столько, во сколько сам себя ценит.

Так давайте ценить себя высоко, брать власть в свои руки

и распоряжаться ею правильно.

Так, чтобы люди оставались нам благодарны. И с удовольствием хотели сотрудничать дальше.

### **Простые рекомендации. Что конкретно делать?**

1. Написать то, что вы планируете говорить.
2. Отредактировать текст, наполнив его желаемыми техниками воздействия.
3. Зачитать текст, проверив его на «кошках». По возможности.
4. Отредактировать с учётом обратной связи.
5. Повторять 3 – 4 раза до достижения желаемого эффекта.
6. Получившуюся «пулю» заучить и отрепетировать до уровня, освобождающего внимание для творчества. С учетом невербалики, разумеется.

На этом описание необходимо-достаточных управленческих компетенций и технологий, которые потребуются, чтобы эффективно подготовиться к переговорам, закончено. В следующей главе поговорим о 6 шагах переговорного процесса.

# Глава 2. Проведение переговоров

## 2.0. Аксиомы успешных переговоров

Говоря о переговорах, мы опираемся на пресуппозиции – предпосылки, исходные подразумеваемые предположения, которые необходимы для того, чтобы представление информации имело смысл.

### **Пресуппозиции от Ричарда Бендлера:**

1. Способность изменять процесс восприятия реальности часто полезнее изменения содержания воспринимаемой реальности.

2. Смысл коммуникации в ответе, который вы получаете.

3. Все различия, касающиеся окружающей среды и собственного поведения, на которые способны человеческие существа, можно и полезно представить в терминах визуального, аудиального, кинестетического, обонятельного и вкусового восприятия.

4. Все ресурсы, нужные людям для изменения, у них уже есть.

5. Карта – не территория.

6. Позитивная ценность человека абсолютна, а вот ценность и пригодность внутренних и/или внешних поведений

может быть подвергнута сомнению.

7. Любое поведение мотивировано позитивным намерением; для любого поведения существует контекст, в котором оно ценно.

8. Обратная связь вместо неудачи – все результаты и поведение являются достижениями, позволяют они достигнуть желаемого результата в данном контексте или нет.

### **Пресуппозиции от Джона Гриндера:**

1. Если то, что вы делаете, не работает, сделайте что-нибудь другое!

2. Лучше иметь выбор, чем не иметь выбора.

3. Все ресурсы, необходимые людям для изменения, у них уже есть.

4. Текущее поведение клиента, каким бы странным оно ни казалось, является лучшим выбором из представлений клиента, доступных ему в данный момент, учитывая его восприятие данного контекста.

### **Пресуппозиции от Роберта Дилтса:**

1. Карта – не территория.

2. Разум и тело – элементы одной системы.

3. Нет поражений, есть только обратная связь. Не бывает неудач, есть только опыт.

4. Если у вас что-то не получается, попробуйте сделать что-нибудь другое.

5. Если хотя бы один человек умеет делать что-либо эффективно, то этому могут научиться другие.
6. Смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает.
7. Чтобы описать систему, необходимо выйти за ее пределы.
8. Скорость изменений определяется картой.
9. Вселенная, в которой мы живем, дружелюбна и изобильна.
10. Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент.
11. Намерение любого поведения позитивно.
12. Каждый обладает всеми необходимыми ресурсами.
13. Весь наш жизненный опыт закодирован в нашей нервной системе.
14. Субъективный опыт состоит из образов, звуков, чувств, вкусовых ощущений и запахов.
15. Жизнь и мышление – системные процессы.
16. Системой управляет тот, кто проявляет наибольшую гибкость.
17. Самый тонкий элемент системы определяет ее стабильность.

Из пресуппозиций вырастают **аксиомы успешных переговоров** – та база, без которой эффективные переговоры категорически невозможны:

- Видение ситуации другим человеком ВСЕГДА отличается от вашего видения ситуации. Поскольку люди разные – то и подходы к одним и тем же вопросам могут в значительной мере отличаться. Различия дают представления о разнице стратегий, ценностей и критериев участвующих в принятии решений.
- Слова и действия другого человека могут означать для него совсем не то, что вы в них слышите или видите.
- Слова и реакции других людей вызываются вашими действиями и словами.
- Действия и слова другого человека, какими бы неадекватными и странными вам не казались, для этого человека имеют смысл.
- Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент.
- Если вы предложите более подходящее объяснение для мотивов действия другого человека, чем он сам, – он сможет воспользоваться вашим (подходящее – с точки зрения ценностей, идентичности, миссии).
- Сила или слабость аргумента проявляется для конкретного участника переговоров и в конкретной переговорной ситуации.
- Человек не говорит ВСЕГО. Многие вещи переговорщики считают очевидными настолько, что о них не рассказывают.
- Про некоторые вещи, о которых не спрошено прямо, сто-

роны стараются умолчать.

- В любой ситуации гораздо больше возможностей, чем кажется с первого взгляда.
- Если у вас что-то не получается, сделайте что-нибудь другое!
- Переговорщик, владеющий большим фреймом ситуации, выигрывает ситуацию, иногда проигрывая переговоры. (Другими словами – выиграть войну, проиграв битву.)
- Самый слабый элемент аргументации определяет ее стабильность.
- Заготавливайте больше аргументов, поддерживающих вашу точку зрения. Сила и слабость аргумента зависит от множества факторов, и поэтому важно иметь их запас.
- Чем точнее поставлена цель в переговорах, тем больше аргументов потребуется для ее достижения. Наличие иерархии целей приводит к появлению большего количества желаемых исходов переговорной партии и может быть достигнуто аргументами меньшей силы и меньшим их количеством.
- Переговорами управляет тот, кто проявляет наибольшую гибкость.
- Переговорами управляет тот, кто более подготовлен.

## 2.1. вход в контакт. Конгруэнтность

Незабвенная Коко Шанель говорила: «У вас не будет второго шанса, произвести первое впечатление», а она понимала толк в создании образа.

Образы подобны бетону: пока они сыры, делай с ними что хочешь, но стоит им сформироваться, застыть, и их форму изменить очень трудно. Особенно это касается момента установления контакта. Первое знакомство может задать тон всей дальнейшей работе. От первого впечатления будет зависеть, легко или трудно будет вам работать или общаться с этим человеком.

Контакт начинается задолго до того, как вы произнесли первую фразу. Впечатление о нас у собеседника формируется в течение первых 30 секунд, он задает себе вопросы и сам же на них отвечает: «Кто этот человек? Зачем он пришел?» И в дальнейшем строит свою линию поведения, опираясь на эти ответы.

Многие начинающие переговорщики ищут волшебные техники и фразы, которые сделают их успешными и эффективными. Реальность такова, что эффективным переговорщика делает его умение вызвать к себе доверие.

Вы знаете, что лучшим маркетинговым механизмом всех времен было и остается «сарафанное радио», когда люди получают рекомендацию не от чужого человека – менеджера

по продажам или продавца в магазине, а от своего друга. Этому есть простое психологическое объяснение – в каждом из нас с детства работает универсальный защитный механизм нашей психики «свой»/«чужой».

Чтобы построить доверительные отношения, вам нужно обойти этот механизм. Как это сделать?

Поступайте как «свой». Вспомните, как вы общаетесь со «своими»? Какие эмоции вы испытываете при общении с друзьями и любимыми? Как вы на них смотрите? И сравните это с тем, как вы общаетесь с человеком, которого видите впервые.

Общение двухстороннее, и мозг запоминает то, как с вами общаются «свои» и то, как общаются «чужие». К примеру знакомые мужчины используют обряд рукопожатия для приветствия, и если к вам подойдет совершенно не знакомый человек и пожмет вам руку, а затем заговорит как старый знакомый, то скорей всего вы будете вспоминать, откуда он вас знает. В такие моменты в мозге происходит когнитивный диссонанс, эмоционально вам кажется, что человека вы знаете, но вы не можете его вспомнить. Чтобы подружиться с человеком, сначала вы должны передавать дружественные эмоции и только потом вы можете рассчитывать на ответные шаги со стороны собеседника. Сначала вы, потом вам – универсальное правило любого общения.

Теперь давайте посмотрим на эмоциональное поведение самых успешных переговорщиков и самых слабых. Силь-

ный – любит людей, ему нравится процесс общения, он не стесняется, позитивно настроен и не скрывает свои чувства. Слабые переговорщики всегда скупы на эмоции, стесняются, менее дружелюбны, иногда они демонстрируют откровенную неприязнь. Естественно, первые становятся «своими», вторые – остаются «чужими».

При этом важно не переходить границы, не становится фамильярным в попытках сблизиться и стать «своим».

*Что же необходимо делать для того, чтобы попасть в ранг «своих»?*

- Демонстрируйте доброжелательность.
- Не рвите с места в карьер. В начале разговора будьте скорее нейтральны, постепенно «включая» дружеское общение. Помните, что основную часть эмоций передает мимика, жесты и тембр голоса.
- Не поддельвайте эмоции. Получать от работы удовольствие – это очень важно, далеко не каждый актер умеет поддельвать эмоции, так чтобы ему поверили. Поэтому прежде, чем войти в переговорный процесс, проведите самонастройку.
- Настройтесь на победу. Верьте в свой успех.
- Старайтесь не спорить. «Свои» не спорят, а спокойно обсуждают ситуацию, ищут взаимовыгодное решение.
- Сначала положительные эмоции, а затем деловое предложение!

- Следите за реакцией второй стороны. Если вам улыбаются, занимают открытую позу, смотрят на вас, внимательно слушают то, что вы говорите, то вы двигаетесь в правильном направлении. Если же человек напротив напряжен, не поддерживает с вами зрительную связь, занимает закрытую позу, то что-то явно пошло не так. Возьмите тайм-аут, и проанализируйте.

## **Начало контакта**

Вниманием собеседника сначала нужно завладеть. Важно сделать так, чтобы он хотя бы услышал вас. Заходя в кабинет или приступая к переговорам, необходимо в первую очередь убедиться в том, что собеседник слушает вас, что он готов вас услышать. Ведь, если вы сели за стол переговоров и сидите друг напротив друга, это вовсе не означает, что собеседник с вами и готов услышать каждое ваше слово. Это еще более актуально, если в сделке вы заинтересованы больше, чем он.

Возможно, вашему партнеру нездоровится, у него могут быть неприятности дома или на работе, и он думает сейчас только об этом. Вряд ли большую часть сказанного вами он услышит. Именно поэтому очень важно завладеть вниманием собеседника сразу перед началом разговора и сделать так, чтобы его внимание было переключено целиком на вас.

## *Зрительный контакт*

Во-первых, не стоит забывать русскую поговорку «Встречают по одежке», поэтому вы должны выглядеть хорошо, опрятно, стильно и, что самое главное, уверенно.

Ваша встреча начинается со взгляда: будет ли он бегающий и неуверенный или открытый и свободный, во многом определит ход дальнейшего вашего разговора. Вот несколько правил:

- Взгляд, направленный в центр лба и не опускающийся ниже глаз собеседника, – деловой взгляд; используется чаще во время беседы, переговоров, консультирования, то есть когда люди сидят напротив друг друга.

- Взгляд, распределяющийся между глазами и ртом, – светский взгляд.

- Взгляд, охватывающий лицо, шею, верхнюю часть грудной клетки, – социальный взгляд.

- Взгляд, скользящий от глаз вниз по телу и обратно – интимный взгляд, в деловом общении не практикуется, допустим лишь в неформальных, межличностных контактах.

- Взгляд, направленный вдаль, говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнениях и колебании.

- Взгляд, направленный мимо партнера, – эгоцентризм, нацеленность на себя.

- Взгляд сбоку выражает скепсис, цинизм, недоверие, озабоченность.

- Взгляд снизу (исподлобья) – агрессивность, доходящая до готовности к нападению или защите; при наклоненной го-

лове, напряженной и согнутой спине – подчиненность, покорность, услужливость.

Этот перечень нужен для того, чтобы уже в процессе переговоров определить и понять состояние и направление мыслей вашего собеседника, уровень его заинтересованности в беседе с вами. Направление взгляда помогает оценить степень и динамику заинтересованности вашего клиента.

Глаза вообще – это не только зеркало души, но и сигнальный щит тела. Михаил Булгаков точно подметил, что истина, заданная правильным вопросом, сразу прыгает в глаза, всего на миг, меньше секунды, но больше и не надо – внимательный собеседник уже увидел все, что ему было нужно. Так же и в боевых искусствах: мастер не следит за руками или ногами противника, они ему неинтересны, они лишь инструмент. Глаза – вот куда он смотрит и выигрывает, потому что почти никто не может контролировать движения своих глаз. Следите за глазами, и вы начнете предугадывать действия своего противника на переговорах.

### *Рукопожатие*

Если оно есть, оно должно быть уверенным и искренним. Тактильный контакт сам по себе уже является вторжением в интимную зону собеседника и на уровне подсознания сближает людей. Как часто мы встречаем людей, имеющих слабое, неуверенное рукопожатие. Вспомните свои ощущения, когда вы жмете руку вашего собеседника и вместо уверенно-

го, искреннего рукопожатия ощущаете в руке чью-то вялую ладонь, более похожую на спящую рыбу, чем на руку.

Отдельно стоит выделить рукопожатие мужчины с женщиной. Заметьте, что не существует сегодня одинакового приветствия мужчины к женщине и наоборот. На сегодня общество не выработало никаких правил на этот счет, и часто, когда участники переговоров принадлежат к разным полам, возникает некоторое чувство неловкости, как здороваться, какой ритуал тактильного приветствия выбрать: кивок, рукопожатие и пр. Совет здесь один: действуйте так, как считаете естественным для себя. Так, чтобы оставаться в рамках своего стиля и не испытывать напряжения. В ситуации, когда в обществе нет четких ритуалов и процедур, побеждает тот, кто предлагает новшества и действует уверенно, потому что он диктует свой стиль поведения.

## **Организация пространства**

Важным моментом при общении является организация пространства. От того, насколько комфортно будет вам и вашему собеседнику, зависит многое. У каждого человека есть свои требования к окружающему пространству, при этом часто значение имеет даже то, откуда человек, из какой социальной среды. Например, для жителя мегаполиса во время разговора расстояние до собеседника около 50 см считается вполне естественным, в то время как житель малонаселенных районов будет чувствовать себя в таком положении

крайне неудобно, ему будет казаться, что на него давят.

*Интимная зона (45—50 см).* В нее допускаются только близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Намеренное вторжение в интимную зону собеседника уже является инструментом давления. Нарушение границ этой зоны при переговорах приведет, скорее всего, к низким результатам, а может и вовсе сорвать их.



В английском языке интимная зона называется также «bubble», что означает «пузырь». Она окружает наше тело словно вторая кожа. Внутри нашего «пузыря» мы чувствуем себя в безопасности. Людей, которым мы не позволяем переступить границу этой зоны, мы держим на расстоянии при-

мерно в половину вытянутой от тела руки, чтобы они не могли чересчур «наседать» на нас. При каком же условии мы выпускаем кого-либо в свой «пузырь»?

Как мы уже говорили, доверие – базовое условие успешных переговоров. Доверяя, мы добровольно выпускаем кого-либо в свою интимную зону. Эта формулировка не имеет обратной силы: далеко не каждого из тех, кому доверяем, мы добровольно выпускаем в свою интимную зону. Но выпускаем мы кого бы то ни было лишь тогда, когда испытываем к нему доверие.

В будничной жизни в нашей интимной зоне могут оказаться не только те, кого мы подпускаем к себе добровольно, но и люди, вторгающиеся туда самовольно. Мы с трудом переносим, когда кто-нибудь без нашего на то разрешения дотрагивается до нас. Тот, кто перешагивает нашу границу безопасности, руководствуясь только собственным желанием, возбуждает в нас очень сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения. Тот, кто не уважает интимной зоны другого, одновременно не уважает и его как личность.

Чем сильнее нам мешает чье-то приближение, тем больше в нашей крови вырабатывается гормонов борьбы, так как внутренне мы переключаемся на самозащиту.

Вероятно, известные слова Диогена «Отойди, не заслоняй мне солнца!», адресованные Александру Македонскому можно интерпретировать как просьбу покинуть его интимную зону.

*Дружеская зона (от 50 см до 1,2 м).*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.