

ИГОРЬ ЗОРИН

.....

# ОРУЖИЕ ПЕРЕГОВОРЩИКА

[ БЕЗОТКАЗНЫЕ  
ПРАВИЛА И ПРИЕМЫ ]



Бизнес-психология

Игорь Зорин

**Оружие переговорщика.  
Безотказные правила и приемы**

«Питер»

2015

## **Зорин И. И.**

Оружие переговорщика. Безотказные правила и приемы /  
И. И. Зорин — «Питер», 2015 — (Бизнес-психология)

Эту книгу можно назвать арсеналом, войдя в который каждый может выбрать для себя оружие перед боем. Главное, чтобы это оружие было «по руке», чтобы человек сам его не боялся. Мы ежедневно ведем переговоры – как в бизнесе, так и в быту. В издании собраны практические приемы для наступления и защиты в любых переговорах. Книга будет полезна каждому, кто настроен на победу и готов к бою. Книга предназначена для прочтения перед важными переговорами и позволит выбрать нужные для конкретной ситуации правила и приемы.

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Правила переговоров	8
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Игорь Зорин

## Оружие переговорщика.

### Безотказные правила и приемы

© ООО Издательство «Питер», 2015

\* \* \*

Прошу простить меня, уважаемый читатель, за то, что не начинаю свою книгу сразу с сути. Вначале хочу выразить большую благодарность важным для меня людям.

*Моей жене Елене – за вдохновение, а также за ее участие и терпение.*

*Моим детям Виктории, Лидии и Егору – за их любовь.*

*Моему учителю Владимиру Константиновичу Тарасову, мудрость некоторых мыслей которого отражена в этой книге, – за уроки.*

*Моим родителям – за подаренную мне жизнь, интерес к которой становится все больше.*

*Моей няне, прабабушке Анне Ивановне Зориной, которая дала мне первые и от этого, пожалуй, главные уроки жизни.*

*Моим друзьям – за веру в меня.*

*Моим врагам – за мой профессиональный и личностный рост.*

*Участникам моих тренингов – за подаренные мне знания, за светящиеся глаза.*

Спасибо!

## Предисловие

Читая разные книги, статьи, просматривая видео различных семинаров и мастер-классов, а самое главное, наблюдая за участниками своих тренингов, я начал «коллекционировать» полезные для переговоров правила и приемы. Я понял, что не встретил такой книги, которая была бы написана в простой, удобной форме, которую можно было бы перелистать перед важными переговорами, освежив в памяти узнанное когда-то ранее. И найти среди прочих те правила и приемы, которые были бы полезны именно в этот момент времени. Именно против этого партнера (противника, соперника, оппонента) по переговорам. Именно в этой ситуации. Именно в этом месте. Перелистав книгу (может быть, в очередной раз), войдя в арсенал с оружием, выбрать именно то, что необходимо для текущего момента. Положив нужные «файлы» в «персональный бортовой компьютер», пойти на переговоры, чувствуя себя уверенным и спокойным.

Конечно, я понимаю, что не любое оружие можно вот так просто взять и сразу использовать против противника. Безусловно, надо тренироваться, по возможности в безопасном пространстве тренинга, где цена ошибки выбора «оружия» или технологии его использования не так высока. Но можно идти и методом собственных проб и ошибок и тренироваться «на жизни». Без сомнения, «шишки», полученные в реальной жизни, являются более существенными уроками, чем «шишечки», полученные на тренинге. Но ведь и цена поражения (или даже победы) в реальной жизни может быть значительно более существенной. Каждый сам выбирает, где и как получать свой опыт.

Дело не в этом, а в том, что для получения реального навыка ведения переговоров или просто мастерского использования какого-то приема управленческой борьбы нужно сначала получить умение (один раз попробовал – и у тебя получилось). А уже потом методом многократного повторения полученного опыта довести это до полного автоматизма, чтобы не приходилось думать, каким оружием когда и что делать, а сразу действовать.

Но и умение должно откуда-то прийти. Сначала к нам приходят знания. Надеюсь, посредством чтения этой книги я их вам передам. Но передача знаний – это не односторонний процесс. Результат также зависит и от качества приема. Кроме того, полученные знания без понимания и осознания (принятия их сердцем) не перерастут в умение. Для этого как минимум надо после прочтения книги или просмотра видео немного поразмышлять над этим, поговорить с другом или близким человеком. Хорошо читать книги с маркером в руке, отмечая что-то важное для себя, выбирая лучшее. Входя в арсенал с оружием, не пытайтесь брать все подряд, ибо одно может помешать другому. Представьте человека, вооруженного сразу автоматом Калашникова, мачете, японским мечом, луком, станковым пулеметом и кортиком, выходящего на бой со своим врагом. Да при этом (видимо, для пущей убедительности) выезжающего на танке. Согласитесь, выглядит такой человек нелепо, вызывает улыбку. Еще большую улыбку, а может даже смех, он вызовет, если начнет суетливо хвататься то за одно, то за другое оружие, не очень-то понимая, что выбрать.

На поединки с разными противниками надо брать разное оружие. Очень часто, проводя управленческие поединки по технологии В. Тарасова, мне приходится наблюдать такую картину: там, где можно было поработать шпагой, бьют из пушек. И наоборот, там, где надо бы использовать серьезное оружие, выходят на бой с перочинным ножиком или даже с голыми руками. И, конечно, проигрывают. Адекватность картины мира в вопросе выбора оружия против врага имеет огромное значение.

Мне как директору с большим стажем память часто возвращает разные случаи из моей жизни. Иногда, казалось бы, пустяковый разговор с

подчиненным заканчивался плохим настроением. И это настроение было на целый вечер. И было непонятно, почему оно такое. И только утром, придя на работу, я понимал, в чем дело, увидев на своем столе заявление об уходе того самого подчиненного. Когда я «отматывал пленку» назад, часто ясно проявлялась «картинка»: там, где вчера я мог просто поработать шашкой, я въехал на танке. Не то оружие выбрал! Вот и получай свой результат, директор! И теперь придется снова бороться, теперь уже за человека, ценного специалиста, тратя на это и время, и другие ресурсы. Вот она, цена неправильного выбора оружия.

В жизни гораздо ценнее хорошо научиться пользоваться пятью приемами, чем теоретически знать сто. Выбирайте то оружие, которое вам «по руке», которое вы понимаете, которого сами не боитесь при использовании, которому доверяете. И тогда при ведении переговоров ваши действия будут эффективными. Ну а мне остается только пожелать вам успехов во всех ваших контактах на работе и в личной жизни. Приятного и полезного прочтения этой книги, уважаемый читатель!

*Ваш Игорь Зорин*

# Глава 1. Правила переговоров

## Выходи вторым, приходи первым

Не стоит торопиться излагать свою картину мира партнеру по переговорам. Сначала необходимо познакомиться с картиной мира оппонента. А вдруг она абсолютно совпадает с твоей... Тогда и борьбы никакой не придется вести. При изучении картины мира противника необходимо прежде всего разобраться, что у него есть «твердое», а что «пустое». Для этого используй правило Сунь-Цзы «Приближайся к оленю». Для этого необходимо научиться задавать вопросы. Открытые и закрытые. Еще необходимо уметь наблюдать за противником. За тем, как он отвечает на вопросы. Искренне или не очень, уклончиво или охотливо, наблюдая за самим собой или находясь в абсолютно расслабленном состоянии.

Тот, кто первым разберется в картине мира противника, – тот, обладая информационным преимуществом, может достичь гораздо большего. Многие начинающие переговорщики считают, что чем больше ты говоришь, тем больше имеешь преимущества. Это заблуждение. Давайте сравним переговоры с военными действиями. По сути, вопросы означают разведку перед боем. А как без разведки идти в атаку? Пусть противник как-то позволит себя обнаружить. Ведь наступать можно по-разному. Когда ты силен, твои силы превосходят силы противника, наступать нетрудно. Ударил по всем фронтам – и хорошо. А если твои силы соизмеримы с силами врага? Или, еще хуже, ты уступаешь ему в этом компоненте? Тогда необходимо очень быстро и точно разобраться, куда надо наносить удар. Как учил Суворов, надо развивать свой глазомер. Понимать, где у врага «пустота». Чтобы туда и нанести впоследствии удар. Не обязательно быть сильнее противника, необходимо быть сильнее его в конкретное время в конкретном месте.

Собрались два ирландских крестьянина в пабе. Одному надо продать корову, другому – купить. Взяли по кружечке пива, сидят, молчат. Пять минут молчат, десять, пятнадцать... Один из них первым заговорил. Значит, ему нужнее... А значит, он имеет меньшее преимущество: у него меньше силы в безразличии.

Еще пример. В трековых велогонках есть такой термин «сюрпляс». Это когда оба гонщика въезжают в верхнюю часть трека и вдруг останавливаются... Оба. Никто никуда не едет. Казалось бы, гонка, надо ехать, а они стоят, балансируя на велосипедах, ведь вставать на трек ногами нельзя. Каждый стоит на месте и ждет, когда первым поедет противник. Тот, кто не выдержит и рванет первым, чаще всего проигрывает на последних метрах дистанции. Проигрывает, потому что больше потратил сил на преодоление сопротивления воздуха, а второй, пользуясь этим преимуществом, обходит его на финише. Мало того, что он пользуется силой противника, он еще может за ним наблюдать, держать его в поле своего зрения, контролировать его. Это ли не подлинное мастерство соперничества?

В переговорах дождитесь того, чтобы противник первым выдвинул свои условия. О цене, вопросе отгрузки, сроках поставки, качестве продукции... Не бойтесь этого момента. А вдруг условия вам уже подходят? Это ведь совсем не означает, что необходимо соглашаться во всем с тем, кто заговорил об условиях первым. Надо уметь не просто слышать слова противника, но и видеть и чувствовать, как он их говорил. От силы это было сказано или от слабости, искренне

или не очень, волнительно или спокойно... И у вас всегда есть шанс «подвинуть» противника в своем «интересе». Делайте это спокойно, уверенно, не торопясь.

### **Приближайся к оленю**

Большинство людей ведут переговоры как бог на душу положит. В диалоге часто пытаются сразу захватить доминирующую позицию, предъявить своему оппоненту все заготовленные аргументы. Чаще это делают через эмоцию. Видимо, есть такой устойчивый интроект – «бей первым». Но такие «кавалерийские наскоки» срабатывают только в отношении тех, кто не может выдержать напряжения, кто легко «заражается» эмоцией. Этим и пользуется, видимо, нападающий, понимая, что разум и эмоция несовместимы. Но профессиональные переговорщики – народ в большинстве своем подготовленный, и они понимают, что необходимо отразить первую атаку, устоять перед натиском эмоций, а уж потом медленно, но верно идти к «разумным» переговорам. И вот тут-то и начинается борьба за позицию, нанесение удара с которой гарантирует если не чистую победу, то как минимум преимущество.

Прежде всего необходимо отделить «пустое» от «твердого». Для этого и существует правило, которое в свое время нам оставил великий полководец Сунь-Цзы: «Приближайся к оленю и не промахнешься». Поскольку в его времена не было такого, как сейчас, оружия с великолепной оптикой, охотнику, мастерящему целый день стрелу, ничего не оставалось, как, прежде чем выстрелить, подойти на то необходимое и достаточное расстояние, с которого можно сделать выстрел с полной уверенностью, что стрела ляжет точно в цель. У охотника не было права на ошибку. Иначе он потерял бы много ресурсов. Улетела стрела – и ее не найти. Мяса нет, рогов нет, шкуры нет, день работы по изготовлению стрелы потерян, материалы на нее утрачены, репутация хорошего стрелка подпорчена. Вот и оставалось ему не торопясь, крадучись, аккуратно ступая, выходить на ту позицию, с которой точно не промахнешься. Что же это означает для современных переговоров? А вот что. Необходимо как можно скорее и как можно точнее понять картину мира оппонента. Для этого необходимо начать задавать ему вопросы. «Приближаться к оленю» – это значит переспрашивать, не торопясь разглядывать, уточнять, пересчитывать, заглядывать в детали, проговаривать еще раз слова противника («я правильно вас понял?..»), наблюдая за ним, и т. д. Только хорошо понимая картину мира, а точнее, где в этой картине мира противника находятся «пустое» и «твердое» и что ими является, можно нанести удар своим «твердым» по «пустому» оппонента. В этом и заключается суть идеальной управленческой борьбы.

Что же так часто нам мешает «приближаться к оленю»? То, что делает нас морально несовершенными: лень, надежда на «авось», страх, нежелание выглядеть (не выглядеть) кем-то, боязнь обнаружить «пустое», боязнь испачкаться, страх лишиться права на незнание, гордыня, самодовольство, самонадеянность.

Тем, кто пренебрегает этим правилом, приходится бороться, теряя свои ресурсы в гораздо более значительной степени. Ресурсы – это время, энергия, нервы. А как следствие, и материальные ресурсы тоже.

### **Один рот, два уха**

Не случайно природа распорядилась именно так: дала всем нам по одному рту и паре ушей – как будто подсказывая, в какой пропорции нужно говорить и слушать. Говорить в два раза меньше, чем получать сигналы извне через слушание, наблюдение, чувствование, анализ и т. д. Дело в том, что, когда мы говорим, наш слух направлен на наш собственный голос. Мы так же, как и внешнюю речь, слушаем его. Только несколько иным физиологическим образом. Есть одно замечательное тренинговое упражнение, в котором необходимо распознать вопрос

собеседника и в то же самое время продвинуть свой интерес, как можно более скрытно стараясь задать «свой» вопрос сопернику. Участники упражнения всегда замечают, как это непросто (а для некоторых так и просто невозможно) – говорить и активно слушать собеседника, хоть бы даже и попеременно. Одни увлекаются «атакой», не давая противнику и шанса задать свой вопрос, другие – слушанием и проигрывают, так как выяснить ответ на свой вопрос просто не хватает возможностей.

Конечно, этому необходимо учиться. Тренировать быстрое переключение своего слуха со своего внутреннего голоса на внешний и обратно.

По-другому это правило для переговоров звучит так: «Всегда говори меньше, чем кажется необходимым». Необходимо научиться наблюдать в диалоге за партнером по общению. Не только за его словами, которые дают нам всего лишь 20–40 % информации, но и за его интонациями, темпом и тембром речи, жестами, мимикой, глазами, позой. Все это дает нам значительно больше информации о ситуации, нежели только слова партнера по общению.

### **Следи за своей позой и позой своего собеседника**

Существуют отличные книги о языке телодвижений. И мне бы не хотелось их пересказывать. Гораздо проще и приятнее почитать первоисточник, книгу того автора, который сам исследовал природу жестов, мимики, пантомимики.

Наше тело умнее нашей головы. Человек поведением своего тела зачастую неосознанно пытается помочь партнеру в понимании себя. Но этим же самым он и выдает себя, даже когда тщательно старается скрыть свой обман.

Есть такая замечательная игра – «Контрабандисты и таможенники». Когда я играл в нее первый раз, мне досталась роль того контрабандиста, который должен был никоим образом не выдать себя. Теперь я понимаю значение фразы «на воре шапка горит». Поскольку игра проходила сразу после теоретического блока о языке телодвижений, моей задачей был полный контроль своих движений, что я и пытался тщательно делать. А вся игра записывалась на видеокамеру. Признаться, мне удалось переиграть группу и не выдать себя. Но когда после игры мы просматривали запись, все ахнули, когда увидели мое едва заметное движение рукой по носу. Это признак того, что мне было что скрывать, но никто на это почему-то не обратил внимания. Главное, я понял, что контролировать движения своего тела – очень трудная задача. И если разведчиков тренируют контролировать свои телодвижения, то глаза натренировать практически невозможно.

### **Следи за глазами оппонента**

Во-первых, глаза – это хороший детектор лжи. Если можно научиться управлять языком своего тела, то глазами научиться управлять невозможно. Человек может управлять глазами только тогда, когда думает о них, сконцентрирован на том, куда необходимо смотреть. Когда его мысли заняты не глазами, они двигаются спонтанно. Дело в том, что каждое расположение зрачков глаз определяет, какой отсек головного мозга в этот момент возбужден. А каждый участок коры головного мозга человека отвечает за свою функцию. Человек то воспроизводит картины из прошлого, то принимает решение, как что-то об этом сказать, сказав информацию. От этого его глаза бегают. Если человек просто что-то вспоминает и воспроизводит это словами, ничего не придумывая, его глаза устойчивы и малоподвижны.

Не секрет, что глаза – это одно из важнейших средств выражения человеческих эмоций. Ученые давно заметили, что у маленьких детей глаза большие, в сравнении с общими пропорциями тела. Этим дети пользуются для привлечения внимания взрослых, тем самым обеспечивая себе уход и защиту. И все взрослые психологически «запрограммированы» реагировать на призыв больших, широко открытых глаз своими доверием и покровительством. Кстати, такой феномен достаточно часто используют при рекламе продуктов, на которой изображены дети с большими красивыми глазами, для того чтобы вызвать доверие у потребителя.

При любом диалоге степень участия глаз очень велика. Взгляд оказывает сильное воздействие и вызывает активную реакцию. По выражению глаз можно всегда судить об отношениях между людьми. Пока один человек говорит, его собеседник старается смотреть в глаза. Иногда бросает взгляд в сторону на время от одной до десяти секунд. Когда слушающий хочет сам начать говорить, он встречается глазами с собеседником, показывая ему необходимость и готовность поменяться ролями. Есть такой прием. Если один из собеседников не желает передавать слово второму, то он ускользает своим взглядом от его притягивающих глаз. Обычно таким приемом пользуются политики во время ведения дискуссии или полемики.

Как только в разговоре человек начинает контролировать движение своих глаз, обдумывать, куда их направить, он тут же теряет естественность и выдает себя. Люди, не готовые вести переговоры, либо слишком долго смотрят в глаза, либо слишком мало. (См. далее правило «Замечай все, что слишком»).

Рассмотрим несколько видов взглядов. Пристальный взгляд, даже если не глаза в глаза, вызывает чувство неловкости. Иногда такой взгляд объясняется обыкновенным любопытством, но иногда и несет в себе эмоциональную нагрузку. Например, злобу, враждебность, агрессию. Есть люди, которые используют такой взгляд для подавления своего противника («смотрит как удав на кролика»), для демонстрации своего превосходства. Но напомним: никто не любит находиться на «линии огня» и, испытывая на себе пристальный взгляд, переходит в оборону или контрастование.

Глаза человека выдают в нем некоторые эмоциональные состояния. Среди них скука, радость, сердитость, страх, печаль, интерес (в том числе сексуальный). И с этим невозможно ничего поделать. Глаза выдадут вас, как бы вы ни старались замаскировать свой взгляд. Если вы сомневаетесь в чувствах, которые вызываете у собеседника, просто загляните ему в глаза. С высокой долей вероятности вы в них все прочтаете.

Резкое расширение или сужение зрачков является признаком любого эмоционального возбуждения. И речь идет не только о сексуальном возбуждении, но и о сильной антипатии, гневе, враждебности.

На Востоке молодых торговцев опытные обучают смотреть покупателю в левый глаз. Когда у него появляется возбуждение от товара, его зрачок начинает пульсировать или резко расширяться. Почему в левый? Во-первых, сразу в два смотреть никто не сможет. Во-вторых, считается, что зрачок левого глаза отвечает за поверхностное подсознание. А правый – за глубинное бессознательное. На одном из психологических тренингов я, будучи участником, наблюдал, как при обращении к бессознательному человека через несколько секунд расширяется зрачок левого глаза, а спустя еще пять-десять секунд – зрачок правого.

В жизни этим инструментом пользоваться сложно. Но если выработать определенный навык, он становится очень полезным инструментом при определении эмоционального состояния собеседника.

При знакомстве важно заглянуть человеку в глаза для того, чтобы установить более тесный контакт. Продолжительность взгляда должна быть примерно такой, чтобы можно было очень четко понять, какой у этого человека цвет глаз.

### **Храни один прием в запасе**

Это как тот пистолет, который необходимо доставать только в случае, когда точно придется стрелять. До момента, пока о пистолете знаешь только ты, он делает тебя внутренне сильным. Данную силу чувствует соперник, но не догадывается, откуда она. Ее чувствуешь ты, она придает уверенности.

Когда учитель боевых искусств обучил всему своего ученика, тот предложил ему провести поединок. Учитель победил. «Но почему ты победил? – воскликнул молодой боец. – Ведь ты обучил меня всему, чем владеешь сам. При этом я моложе и сильнее физически». «На такой случай я оставил себе один прием в запасе», – ответил учитель. И это был последний урок для ученика.

### **Правило очередности введения аргументов**

Как вы, уважаемый читатель, считаете, в какой последовательности необходимо предъявлять аргументы, если у вас есть сильные, средние по силе и слабые? Не трудитесь! В такой постановке вопроса вы не найдете верного ответа. Правильно так: сильные, средние, самый сильный. А слабые аргументы и вовсе не стоит предъявлять, поскольку вы сами уже для себя определили их слабыми и внутренне согласны, что никакого эффекта на оппонента они не окажут. Это правило нам оставил в свое время великий Гомер. Но, ранжируя по силе свои аргументы, всегда помните о другом правиле: каждый следующий введенный аргумент снижает эффективность действия введенного ранее аргумента. Поэтому при подготовке достаточно из всего списка выбрать три сильных. Из которых «самый-самый» оставить в качестве «приема в запасе». Из оставшихся двух тот, который вы считаете более сильным, и необходимо использовать. Второй – на крайний случай. Ну а «самый-самый» постараться держать «до последнего» и предъявлять только в самой безвыходной ситуации.

### **Правильно выбери место или сам усади своего собеседника**

При переговорах важно правильно сесть. Если вам необходимо отчитать своего оппонента, устроить конфликт, показать, что вы по разные стороны баррикад, то необходимо сесть напротив него или его усадить напротив. Позиция «напротив» всегда предполагает соперничество.

Если необходимо провести партнерский диалог на равных, необходимо сесть под углом, близким к прямому. Ну а если нужно провести диалог «душа в душу», нужно непременно сесть рядом. Именно так садятся влюбленные парочки на скамейках, диванах и задних рядах кинотеатров.

Если в кабинете необходимо провести доверительную беседу с подчиненным, следует попросить его пересесть на диван, если таковой есть в кабинете, конечно, прежде предложив ему чаю. Или развернуть свой стул таким образом, чтобы оказаться в позиции «рядом».

Хотите убедиться в моих словах – понаблюдайте, как рассаживается за большим общим столом родня, собравшаяся на какое-нибудь семейное торжество. Вы удивитесь, когда увидите, как сидят родственники, находящиеся в конфликте или натянутых отношениях, как сидят те, у кого близкие отношения. Понаблюдайте, это интересно.

## **Не давай советов или оценок, если не просят**

Очень важно во время переговоров уметь сдерживать себя от советов и оценок. Особенно неуместных. Помните, что любая, даже самая позитивная оценка может быть воспринята человеком как заход в не разрешенное вам поле. У меня был случай, когда я одного участника тренинга прилюдно назвал «героем». Причем в абсолютно позитивном смысле. Меня так впечатлил его поступок, что захотелось его отметить, озвучив свою оценку. Во время перерыва он подошел ко мне, чтобы выяснить отношения. Оказалось, что человек не приемлет любые ярлыки, которые кто-то пытается ему надеть. И он прав! Мне пришлось извиниться перед ним. Такое случается...

Ну а с советами, особенно неуместными, все еще сложнее. Иногда кажется, что даешь совет, искренне надеясь помочь человеку. Ан нет, ему не нужны советы. И сначала он держит паузу, а при втором-третьем совете не выдерживает и сам дает тебе оценку. Ту, которая тебе точно не понравится.

Ко мне как к тренеру часто подходят после тренинга за советом или оценкой. Я сначала настойчиво проясняю, настолько ли будет нужен мой совет (моя оценка) человеку. И только окончательно убедившись в его искреннем намерении получить от меня совет и/или оценку, я даю их, пытаюсь сделать это как можно более аккуратно.

Среди правил эффективного общения правило «Не давай советов или оценок, если не просят» стоит на очень высокой позиции. Видимо, хотя бы потому, что в жизни это мы делаем очень часто, сами не замечая того.

## **Отзеркаливай собеседника. Присоединяйся и веди его**

Наверняка вы, уважаемый читатель, не раз видели, как разговаривают «на одной волне» или «душа в душу». Только вряд ли в этот момент вы замечали, что они это делают, зеркально копируя друг друга. Обратите внимание при случае. Действительно, такой феномен довольно распространен. При полном контакте возникает естественная потребность, прописанная в теле, принять такую же позу, как у собеседника. В этом и весь эффект. Для того чтобы настроиться «на одну волну», необходимо для начала в точности зеркально скопировать позу партнера по диалогу. Это у психологов и тренеров называется «присоединиться».

Но присоединиться можно (а порой и крайне необходимо) не только по позе, но и по темпу, тембру, громкости, скорости речи, по жестике, по мимике, а также по дыханию, то это можно назвать высшим пилотажем. Правда, вы при этом должны, естественно, не только контролировать внешние элементы присоединения, но и быть на «границе контакта» в самом диалоге. Задача сложная, но выполняемая.

Как только вы присоединились к клиенту, небольшим скрытым движением проверьте уровень этого присоединения. Например, слегка привстаньте со стула, как бы изображая вставание. Если он вслед за вами тоже приподнялся, значит, вы его посадили на крючок и ведете. Человек как бы находится хоть и в неглубоком, но все-таки гипнотическом состоянии ведомого. Теперь можете его вести в нужном вам направлении и в контексте диалога.

## **Не реагируй на внешние раздражители**

Важно научиться концентрировать все свое внимание на собеседнике, а также на своей цели в диалоге. Как бы ни пытались вас сбить, будьте предельно сконцентрированы и не ведитесь на провокации. Среди классических стратагем есть стратагема под названием «Красавица». Суть ее очень проста. В Поднебесной в древности (да и, думаю, сейчас тоже) напротив человека, принимающего решение при переговорах, усаживали восточную красавицу. Задача у нее была такая: строить глазки, кокетничать, улыбаться, проявлять жеманство. Какой бы силы ни был переговорщик-мужчина, а перед чарами женщины устоять очень непросто. Это и делало его слабым в переговорах.

Надо концентрироваться на самой сути вопроса, держать цель, подобно артисту цирка, который вынес на арену поднос со стоящим на нем бокалом шампанского. И как бы этого артиста ни сбивали клоуны, как бы он ни летел, кувыркаясь по арене, а шампанское не разливал ни капли.

В гештальт-терапии есть такие термины: «фигура» и «фон». Так вот, необходимо сосредоточиться только на «фигуре», то есть на вашем оппоненте. Все остальное, включая внешние раздражители, нужно сделать «фоном».

## **Не проводи прием без захвата**

Прием может быть максимально эффективным только тогда, когда вами сделан качественный захват. В спортивной борьбе это означает так захватить руками, чтобы, создав систему рычагов, можно было максимально удобно и эффективно провести бросок (прием). Пока ты не захватил противника в «правильных» местах, бросить на ковер его не получится. Поэтому «позиционную» борьбу (иногда довольно затяжную), которую ведут борцы, могут замечать только профессионалы, понимающие смысл каждого движения руками и даже пальцами.

То же самое в переговорах. Чтобы сделать эффективный прием, необходимо качественно «расположиться на местности». Захватом может быть создание определенного психологического состояния у противника, занятие выгодной позиции для совершения приема, присоединение некоторых фигур (точнее, их мнений) для усиления позиции, получение некоторых «да», отрицание которых в дальнейшем становится невозможным, и т. д.

## **Фиксируй любой прием**

Что толку от приема, если собеседник, используя момент, проводит контрприем, который может даже использовать энергию противника (как в айкидо). Поэтому любой проведенный прием необходимо обязательно зафиксировать. Другими словами, сделать так, чтобы у противника не было возможности для проведения контратаки. В спортивной борьбе прижал лопатками соперника к коврику – и получаешь чистую победу. А если нет, то не получаешь. Конечно, проведение приема уже дает какой-то результат в виде набранных очков, но не дает победы. А вот зафиксированный результат дает необратимость действий и неотвратимость победы, хотя бы на каком-то из участков наступления, если не во всем бою или тем более не во всей войне.

## **Отложи эмоции**

Эмоцию невозможно выключить. И если уж она возникла, то рано или поздно она обязательно проявится в том или ином виде. Другое дело – понизить накал эмоции или отложить ее на некоторое время. Не все люди могут это сделать. Для холериков и меланхоликов это почти невыполнимая задача. Флегматики, наоборот, легко откладывают эмоции. Но совсем не потому, что так «надо», а скорее потому, что их психика так устроена, что эмоция до них не сразу «доходит».

Когда приходит эмоция, нужно перенести фокус внимания с нее на суть вопроса или на конкретные детали. Сделать их «фигурой», заставить свой разум работать. Когда работает ум, эмоция отступает. На время.

После того как вы отложили эмоцию, надо постараться выплеснуть ее куда-нибудь в нейтральное пространство. Например, покричать в закрытом автомобиле, заехать в лес покричать «ау», попеть, потанцевать, позаниматься игровыми видами спорта, фитнесом или хотя бы покидать дротики от дартса. Но уж точно не везти эмоцию домой.

## **Замечай все, что слишком**

Картина мира должна быть не столько логической, сколько чувственной. Надо научиться замечать то, что слишком. Слишком дорогие подарки дарит, слишком явно улыбается, слишком холодно поздоровался, слишком затянул с отчетом, слишком часто опаздывает, рукопожатие слишком затянулось и т. п. Во всем, что слишком, для вас есть какая-то информация. Чувственная картина мира получает сигнал «слишком», а логическая потом обрабатывает варианты. При обработке чувственная картина мира «наблюдает», на какой из вариантов возникает больше энергии. Такова технология определения того, что стоит за «слишком».

Только не ищите «слишком» во всем. Не становитесь тревожно-мнительными, видящими вокруг только то, что «слишком». Ваше тело умнее вашей головы. Оно вам безошибочно подскажет, где «слишком», а где – вполне допустимо.

## **Помни, что женщины лучше видят детали**

Мужчины со своей развитой логикой – хорошие стратеги. Им нужно видеть всю панораму сражения, куда полки двигать. Им необходимо понимать, на какие ресурсы опираться, как ими распоряжаться во времени и пространстве. В отличие от них женщины – хорошие тактики. У них чувственная картина мира. Ее можно назвать интуитивной. Если у мужчины, как правило, развито левое полушарие, то у женщин – правое. Чувства срабатывают быстрее, чем логика. Кроме того, чувства первоначально охватывают более широкую картину мира. Когда ко мне как к бизнес-консультанту приходит клиент с какой-нибудь непростой производственной ситуацией, я обычно себе говорю «ищите женщину». Наверняка «мужской» ситуацией управляет какая-нибудь женщина (жена или близкая женщина одного из действующих лиц этой истории, высокопоставленный сотрудник (главный бухгалтер или финансовый директор), этакий «серый кардинал»). И зачастую именно так и оказывается.

Очень полезно брать с собой на переговоры тонко чувствующую женщину, которой доверяешь. Она вовремя заметит изменение настроения у другой стороны, тайным знаком остановит тебя, если ты теряешь силу безразличия или «заводишься». Часто женщины, даже порой абсолютно не понимая сути вопроса, вовремя «видят» главное, о чем мужчина может и не догадаться или со свойственным ему логическим мышлением проигнорировать эту мысль.

## **Подводи итоги, резюмируй**

Кто подводит итоги беседы, переговоров, тот управляет ими. Важно эту роль «подводящего итоги» в конце диалога забрать себе. Рассмотрите области расхождения и совпадения интересов. Клиент за это будет вам внутренне благодарен. Почему важно брать на себя роль подводящего итоги переговоров? Во-первых, важно создать «правильное» настроение, что эта роль всегда позволяет сделать. Даже если договорились о малом, всегда интонацией можно показать, что общих позиций довольно много, а разногласия – в «сущих пустяках». Во-вторых, перечисляя все пункты наметившегося сотрудничества, всегда можно в общей массе «скрыть» то, о чем пока «не совсем» договорились. И если это не вызывает у противоположной стороны сопротивления, значит, «договорились». Даже если это становится обсуждаемым, резюмирующий быстро находит в том, что вызывает сомнение, ту малую часть, которую он «имел в виду», и снова получает подтверждение своей правоты.

Кроме того, подводящий итоги намечает «свой» порядок следующих обсуждений «по теме». Если это не вызывает возражения, то возникает небольшое, но все-таки позиционное преимущество на будущее.

## **Разбей слухи**

Есть такие манипуляторы, которые тонко «подсекают» противника на «До меня дошли слухи, что...». В этот момент у некоторых возникает стопорное состояние, вызванное страхом: «Он опасный человек, он владеет информацией». Но зачастую это манипуляция чистой воды, с которой необходимо научиться спокойно и уверенно справляться. При этом нужно показать сопернику, что вы слышали слово «слухи», и постараться тут же разбить его своим: «Ну что ж мы с вами, вроде умные люди, будем на слухи опираться?» Или обесценить их: «Это всего лишь слухи. Вы согласны?» Или постараться определить источник слухов: «А кто об этом сказал?» – понимая при этом, что оппонент будет тщательно скрывать эту информацию, как бы «соскальзывая» с этой темы.

Как правило, за формулировкой «До меня дошли слухи» стоит «разведка», в которой противник пытается понять, насколько ты «прочно стоишь на ногах», насколько ты готов к борьбе, что ты за «орешек».

## **Юмор не помешает**

Юмор всегда снимает напряжение. Позволяет «зажить», «задышать». Кто управляет настроением, тот управляет переговорами. Держите наготове парочку свежих анекдотов, которые, как тайное оружие, всегда можно достать в момент «тупика» в переговорах. Юмор всегда возвращает легкость в общение. Но помните, что не все понимают и воспринимают юмор в подобных ситуациях. Нельзя рассказывать анекдот спонтанно. Нужно его рассказать либо в контексте беседы, либо сначала настроить на него оппонента.

Мне рассказывали про одного человека, который в начале переговоров умело пользовался анекдотами. Этот умнейший и опытнейший человек уже давно создал себе имидж «легкого и юморного». А на самом деле для него это классный и привычный прием, которым он не только создает «правильный» настрой в переговорах, но и тонко выясняет, кто перед ним. Технология такая. В начале встречи он, как бы для создания контакта, рассказывает три анекдота. При этом два из них несмешные, один смешной. Если соперник «правильно» эмоционально реагирует, то есть смеется там, «где надо», то он сложный противник. А если смеется во

всех трех случаях, то либо он уже «прогибается» под противника, либо такой простодушный человек, который тоже не вызовет большого сопротивления. Конечно, есть еще вариант, что он создает у тебя неадекватную картину мира. Но это очень «продвинутый» переговорщик, вероятность встретить которого крайне низка. Ведь и об этом приеме мало кто знает, да и уметь так быстро использовать контрприем смогут только «избранные».

### **Добившись цели, остановись**

Большинство людей добившись успеха, бывают настолько эмоциональны в этот момент, что пытаются развить свой успех и разбить соперника в пух и прах. Их «несет». Они и в угол-то его загонят, и попинают-то его там, и на костях-то его потанцуют, еще и плюнут напоследок. Со стороны это выглядит крайне некрасиво. Да, бывает, что «аппетит приходит во время еды». Но, зная это, проще остановиться. Не надо развивать свой успех до такого состояния, когда вам самому впоследствии станет стыдно за свои излишние действия.

Плохо, когда тебя «несет». Уверен, каждый человек когда-нибудь «перескакивал барьер» и говорил много лишнего, о чем потом сожалел. Помните правило: «Говори всегда меньше, чем кажется необходимым». И тогда «лицо сохранишь» не только себе, но и своему противнику, за что втайне он будет тебе благодарен («мог ведь, а не стал»). Уважайте противника. Не создавайте ситуаций, когда при встрече приходится отводить взгляд, понимая, что в глаза этому человеку вы и посмотреть-то не можете.

### **Правый не доказывает, доказывающий не прав**

Многим, чаще неопытным, людям, ведущим переговоры, кажется, что чем больше ты говоришь, тем большее количество аргументов можешь высказать, а значит, ты имеешь перед противником преимущество. Вот и говорят они, перебивая друг друга, доказывая свое превосходство, вводя новые и новые аргументы. А вместе с тем правому не надо ничего доказывать, необходимо только иметь наполнение внутренней правотой. Это непросто. Для этого надо понимать, в чем твоя правда. И следовать своему убеждению, что это «могучая» правда. Ведь в природе не бывает единственной объективной правды. Она бывает техническая, технологическая, экономическая, юридическая, этическая, эстетическая, психологическая. Когда ты внутренне наполняешься несколькими правдами, это всегда чувствует твой противник. Аргументов не может быть много. Дело в том, что каждый следующий аргумент уменьшает силу ранее введенного. Стремление доказать множеством, казалось бы, логичных аргументов показывает сильному противнику лишь спрятанную за ними неуверенную позицию. Силу никакая логика не заменит. Сила во внутренней правоте. Слабый человек как бы старается прикрыть эту свою слабость внешними словами, множественной аргументацией, ошибочно понимая, что «можно задавить массой». Аргументов должно быть как можно меньше, но они должны быть очень сильными, теми, в которые ты сам веришь. В идеале аргумент должен быть один, тот, который можно назвать «железобетонным». Он и самому переговорщику дает силу, и имеет пробивную способность намного выше, чем «масса» легких аргументов.

Пример из жизни. Мудрая жена всегда понимает: оправдываясь, говорит муж или нет, отвечая на вопрос «Ты где так долго был?». Если аргументов много, значит, оправдывается, следовательно, что-то здесь не так. Говорит мало, тяжело – надо верить. И только юная, «начинающая» жена «смирится» под многочисленностью аргументов, наивно полагая, что «даже части аргументов было бы достаточно, а тут вот еще что». С возрастом человек

говорит все меньше и все точнее. В этом и просматривается его если не мудрость, то опыт.

## **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.