



Never Split
the Difference:
Negotiating
As If Your Life
Depended On It

Chris Voss, Tahl Raz

Никаких компромиссов. Беспримысливые переговоры с экстремально высокими ставками

Крис Восс, Тал Рэз

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Никаких компромиссов.
Беспробитрышные переговоры
с экстремально высокими
ставками. Крис Восс, Тал Рэз**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Никаких компромиссов. Беспрониимные переговоры с экстремально высокими ставками. Крис Восс, Тал Рэз / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Криса Восса и Тала Рэза «Никаких компромиссов. Беспрониимные переговоры с экстремально высокими ставками». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Обкатанная в полевых условиях методика ведения переговоров, которая работает даже с киднепперами. Крис Восс – ветеран, 25 лет проработавший в ФБР, провел более 150 успешных переговоров об освобождении заложников. Его оппонентами были террористы, социопаты, психически неуравновешенные и доведенные до крайности люди. Ему приходилось говорить по телефону или стоя под дверью осажденной квартиры. И все же он справлялся – и знаете почему? Потому что научился контролировать собственные эмоции. В книге «Никаких компромиссов. Беспрониимные переговоры с экстремально высокими ставками» Крис Восс рассказывает о том, что успех переговоров зависит далеко не только от аргументации. Задача переговорщика – вникать в эмоции оппонента и влиять на них. Прочитайте саммари этой книги – и вы получите методы, которые работают, даже когда на кону жизнь заложника. И уж точно они действенны при менее высоких ставках, когда обе стороны вольны отказаться от сделки и поискать других партнеров. Зачем читать • понять, что оппонент в споре – не враг, а союзник; • избавиться от страха перед конфликтом, не поддаваться манипуляциям; • извлекать из любого разговора ценную информацию; • научиться видеть подлинные желания и мотивации – свои и чужие; • разобраться, как управлять своими и чужими эмоциями, чтобы добиться сделки. Об авторе Крис Восс 25 лет проработал в ФБР, вел переговоры по освобождению заложников. Выйдя в 2007 году в отставку, основал консультационную фирму The Black Swan Group, берущую на себя ведение переговоров и обучающую этому искусству. Читает лекции по искусству переговоров в бизнес-школах, проводит семинары и тренинги. Тал

Рэз – журналист и писатель, специализирующийся на темах лидерства и нетворкинга, соавтор бестселлеров по новаторским методам установления связей и развития общения.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Ставка меньше, чем жизнь | 7 |
| Сочувственное слушание | 8 |
| Интонация и зеркало | 10 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 11 |

Краткое содержание книги: Никаких компромиссов. Беспробитрышные переговоры с экстремально высокими ставками. Крис Восс, Тал Рэз

Оригинальное название:

Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It

Авторы:

Chris Voss, Tahl Raz

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Ставка меньше, чем жизнь

Экстремально высокой ставкой для переговорщика ФБР является жизнь заложника. Его оппонент – террорист, социопат, психически неуравновешенный человек. Он не сидит напротив переговорщика за столом, а общается по телефону или через дверь осажденной квартиры. Время стремительно истекает, малейшая ошибка – и раздадутся выстрелы. Адреналин зашкаливает, эмоции побеждают разум.

Это не совсем те условия, в которых привыкли проводить деловые встречи бизнесмены или в которых ведут переговоры о ремонте домашние хозяйки. Однако опыт, приобретенный Крисом Воссом в ФБР, оказался применимым «в мирных целях». Уже много лет знаменитый переговорщик ведет семинары и корпоративные курсы, и его ученики заключают удачные сделки и для своих компаний, и лично для себя.

Команды специалистов по переговорам были организованы в полиции США и в ФБР в 1970-е годы после множества трагедий (особенно участились угоны самолетов). От привычного давления и запугивания постепенно переходили к более отточенным методам, используя новейшие достижения психологии.

В 1979 году был создан Гарвардский Переговорный проект. Представители множества профессий, соединив свои знания и практический опыт, разрабатывали теорию и методику ведения переговоров во всех областях – от заключения мира между воюющими государствами до сделок между компаниями, соглашений по зарплате и т. д.

Основатели проекта Роджер Фишер и Уильям Юри систематизировали принципы ведения переговоров в книге «Путь к согласию». Они исходили из необходимости рационализировать переговоры, устранив эмоции, в том числе ненависть к «противнику», и заняться решением проблемы вместе с оппонентом.

Один из принципов Фишера и Юри – понять интересы оппонента, чего он хочет на самом деле, а не чего требует, – навсегда останется в учебниках переговорщиков, как и ориентация на совместный поиск решения. Но исходную предпосылку, будто люди преимущественно «рационально действующие эгоистические существа» (на этом основывалось преподавание в бизнес-школах 1980-х годов), пришлось пересматривать в свете поведенческой психологии Амоса Тверски и Даниэля Канемана.

Канеман и Тверски открыли более 150 когнитивных искажений, в силу которых люди делают разный выбор в зависимости от того, как им его подадут, то есть в зависимости от вербальной формулировки, интонаций, контекста, эмоционального восприятия, а не выгоды. Итоги этих наблюдений Канеман подвел в 2011 году в книге «Думай медленно... решай быстро»: в принятии решения задействованы две системы, «животная» (быстрая, эмоциональная, инстинктивная) и рациональная. Хотя осознанно мы пользуемся второй системой, первая чрезвычайно сильно влияет на нее, побуждая отбирать определенные аргументы и отбрасывать другие, и тем самым предопределяет выбор.

Успех переговоров зависит не только от ювелирного использования рациональных аргументов, но и от умения контролировать собственные эмоции, вникать в эмоции оппонента и влиять на них. Соединяя теоретические знания с практическим опытом, Крис Восс учит «сочувственному слушанию», позволяющему собрать информацию, разобраться в подлинной мотивации оппонента и повлиять на его эмоции, которые в свою очередь повлияют на исход переговоров.

Если эти методы работают в ситуации, когда на кону жизнь заложника, то тем более они действенны при менее высоких ставках, когда обе стороны вольны отказаться от сделки и поискать других партнеров.

Сочувственное слушание

Переговоры – часть повседневной жизни, эмоциональная игра, в которой участвуют все. Суть переговоров не в том, чтобы доказать свою правоту или подавить оппонента. Цель переговоров – достижение сделки, а путь к согласию начинается с универсальной идеи: все люди хотят, чтобы их принимали такими, какие они есть.

Неверно понимать переговоры как битву идей. Многие люди проигрывают переговоры из-за своего ума. Они столько сил вкладывают в обдумывание собственной позиции, что не готовы принять позицию противника и не ищут новую информацию. Тех, кто подходит к переговорам как к битве аргументов, оглушает собственный внутренний голос. Даже молча они продолжают слышать свое, а не слова оппонента.

Две основные функции переговоров: сбор информации и влияние на поведение. На первом этапе необходимо расположить к себе оппонента, чтобы получить максимум информации и доступ к его эмоциям.

Чаще всего торг идет за цену. Однако на самом деле собеседника могут беспокоить вопросы статуса, неуверенность в себе, страх.

Основным методом переговорщика должно стать сочувственное слушание. Сочувственное слушание напоминает восточные единоборства, в которых сочетаются отработанные приемы и готовность к неожиданностям, умение всматриваться в себя и следить за противником, уступать, чтобы усиливать свое влияние.

Сочувственное слушание не подразумевает, что вы готовы разделить и одобрить ценности оппонента, но демонстрирует желание узнать эти ценности и понять мотивировки. Если человек видит, что его слушают, у него возникает готовность:

- ◆ тщательнее разбираться с собственными мыслями и эмоциями и;
- ◆ откровеннее о них говорить, давая ценную информацию;
- ◆ выслушивать точку зрения переговорщика;
- ◆ совместно искать решение проблемы.

Любая инструкция по переговорам рекомендует «отделить человека от проблемы». Но чаще всего проблемой являются собственные эмоции человека. Страх и агрессия препятствуют рациональному обсуждению и срывают сделку. Умелый переговорщик не игнорирует эмоции и не подавляет их, а старается выявить их и на них повлиять. Из препятствия превратить эмоции в свое оружие.

Сочувствие – умение распознавать позицию и истинные потребности собеседника и формулировать их так, чтобы собеседник мог согласиться с этой формулировкой.

Сочувственное слушание – это:

- ◆ Меньше говорить, больше слушать.
- ◆ Наблюдать за интонациями, мимикой, жестами, выбором слов собеседника и подстраиваться под него.
- ◆ Мысленно представить себя на месте другого человека и вникнуть в его состояние.
- ◆ Понять чувства и установки оппонента и то, что стоит за ними.

Негативные эмоции нужно «разряжать», как бомбу замедленного действия. Это можно сделать с помощью ярлыков: давая эмоции конкретное название, вы показываете, что стараетесь понять переживания собеседника и вместе с тем ждете от него уточнений. Ярлыки – то есть рациональное обозначение иррациональных чувств – снижают интенсивность страха и других негативных переживаний.

Вешая ярлык, следует избегать форм первого лица: не «Я понял», а «Судя по вашим словам» и т. д. Тем самым переговорщик дает понять, что слушает оппонента и не спешит с заключениями, открыт для корректировок.

Навесив ярлык, нужно сделать паузу и предоставить собеседнику время для ответа. Затем помогите ему от выявленной негативной эмоции перейти к более позитивной. Таким образом, сочувственное слушание влияет на эмоции, а затем и на поведение оппонента, превращая его в союзника.

Интонация и зеркало

Чтобы сочувственное слушание было эффективным, помогло собеседнику открыться, вызвало в нем расположение и в конечном счете подвело к согласию, необходимы приемы (в первую очередь интонационные и вербальные), которые явно покажут собеседнику, насколько внимательно и заинтересованно его слушают.

◆ Собеседник в большей степени реагирует на интонацию и другие невербальные приемы, чем на самые убедительные аргументы.

◆ Переговорщику может не доставать информации и рычагов влияния, особенно на первом этапе, однако его интонация и манеры полностью в его власти. Следя за своим тоном, переговорщик не только постепенно располагает к себе оппонента, но и сам обретает контроль над ситуацией.

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.