

ДМИТРИЙ КОТКИН

Переговорная книга быстрых рецептов

РАЗБОР РЕАЛЬНЫХ КЕЙСОВ



Дмитрий Коткин
Переговорная книга
быстрых рецептов.
Разбор реальных кейсов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63016158

ISBN 9785005166838

Аннотация

Всех людей в первую очередь интересует вопрос «Как?». Как соблазнить, как договориться с другим, как выиграть переговоры. Поэтому в этой книге вы легко сможете найти ответы по своей переговорной ситуации, а именно как себя вести в ней. А даже если не найдете, то точно подсмотрите пару-тройку интересных переговорных технологий. Так что вооружитесь карандашом, чтобы пометать важное. Книгу можно читать с любой страницы, как книгу кулинарных рецептов. Вкусных вам переговоров!

Содержание

Д. Коткин	5
ЧАСТЬ I	6
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Переговорная книга быстрых рецептов Разбор реальных кейсов

Дмитрий Коткин

© Дмитрий Коткин, 2020

ISBN 978-5-0051-6683-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Д. Коткин
ПЕРЕГОВОРНАЯ КНИГА
БЫСТРЫХ РЕЦЕПТОВ

ЧАСТЬ I

Практические рекомендации на все случаи жизни

Введение или почему эту книгу нужно обязательно прочитать

После того, как только вышла моя первая книга «Жесткие переговоры или просто о сложном», друзья посоветовали издать ее более крупным тиражом, заключив контракт с каким-нибудь крупным издательством. Ну почему бы и нет, я разослал рукопись, которая заинтересовала несколько издательств Санкт-Петербурга, и мы начали переговоры. Первое с чем мне пришлось столкнуться, это своеобразное виденье редакций на то, что нужно современному читателю, и в какой форме нужно подавать ему информацию.

– Книга должна быть проста и понятна, в ней не должно быть сложных рассуждений и терминов, хорошо бы побольше картинок, схем», – говорили мне.

– Нет, – вопил я в ответ, – я верю в наших людей, я верю, что они хотят разбираться и понимать, им не нужны комиксы про переговоры, в которых предложение из шести слов занимает одну страницу, так как используется тридцатый шрифт.

– В книге не должно быть ссылок на классическую литературу и цитаты великих людей, про которых уже все давно

забыли, это сейчас не продается, – сообщали мне в ответ.

– Я хочу, чтобы меня читали умные люди, а не школьники-переростки, – возмущался я.

– Людям нужны готовые решения, которые можно сразу применять на практике, – сообщали мне.

– Я не верю в «волшебные таблетки» и магические переговорные приемы, их не бывает, – пытался возражать я. – Каждый человек уникален, как и его переговорная ситуация.

– Добавьте побольше простых примеров, – вразумляли меня, – не нужны сложные аналитические разборы.

– Но переговоры – это скорее шахматы, чем игра в подкидного дурака, уже вяло пытался сопротивляться я.

– Это ваша точка зрения, а мы в этой теме собаку съели, мы на этом деньги зарабатываем – парировали редакторы.

Мы так ни о чем не договорились, я гордо решил, что не буду подстраиваться под мнение редакционного совета, и не буду переделывать книгу согласно их рекомендациям. Я же автор, это мое виденье мира, которое я хочу донести до людей, это моя миссия. Мое произведение гениально.

Но прошло какое-то время, и я понял, что возможно был не прав. Сознание современного человека упрощается, у него сформировано так называемое «клиповое мышление», способность быстро переключатся между разрозненными информационными фрагментами, в первую очередь это касается видео- и фото фрагментов. С другой стороны, теряется способность к длительному усвоению линейной,

информации, чтению одностильных текстов. Но это же клиповое мышление помогает выживать в том информационном мусоре, который сваливается на нас каждый день, экономит ресурсы мозга, отказываясь обрабатывать то, что никогда в этой жизни не пригодится.



Если ты хочешь быть эффективным в современном мире, ты должен уметь быстро под него подстраиваться. Так, благодаря сопротивлению редактора, возникла идея «Переговорной книги вкусных рецептов», где были бы собраны реаль-

ные переговорные кейсы с короткими, но емкими разборами поведения в сложной ситуации. А с каким набором типовых переговорных ситуаций сталкивается современный человек? К сожалению, какой-то внятной статистике по данному поводу найти не удалось. Но! В Яндексе есть анализ поисковых запросов, который сильно помог при создании структуры данной книги. 50% запросов начинается с вопроса «КАК»?

Как видите, людей в первую очередь интересует вопрос «Как?». Как соблазнить, как приготовить, как выиграть переговоры. Поэтому в этой книге вы легко сможете найти ответы по своей переговорной ситуации, а именно как себя вести в ней. А даже если не найдете, то точно подсмотрите пару-тройку интересных переговорных технологий. Так что вооружитесь карандашом, чтобы пометать важное. Книгу можно читать с любой страницы, как книгу кулинарных рецептов. Вкусных вам переговоров!

Глава 1. «Жесть» или что такое жесткие переговоры

Как-то вечером пятницы я долго ждал приятеля в небольшой уютной кофейне на Невском проспекте. Он ввалился запыхавшийся, красный, как рак, долго пил воду, потом выдохнул и нервно закурил сигарету, уставился куда-то сквозь

меня, наконец, успокоившись, он выдал: «Извини, был на переговорах с крупной компанией, это была ЖЕСТЬ»! Так родилась идея, выяснить, а что же такое «Жесть» в переговорах.

Если исследовать, какой запрос по тематике «Переговоры» бьет все рекорды в Яндексe, то это будет фраза «жесткие переговоры». Мы живем в век скоростей, где хочется добиться своих целей максимально быстро, а окружающий мир почему-то этому активно сопротивляется, точнее он равнодушен к нашим желаниям, он живет в своем ритме. Попробуйте быстро родить ребенка, быстро вырастить дерево, быстро построить дом. Ну, дом, наверное, еще возможно быстро построить, но будет ли это качественно? А качественно хочется. В любом случае, как только появляется желание «быстро», сразу начинается «жесть», в том числе и за столом переговоров. На помощь обывателю тут же приходят всевозможные консультанты, бизнес-тренеры, умные книги, которые рассказывают, как можно ускорить, оптимизировать переговорный процесс с помощью тактик, стратегий, приемов. «Жесть» на какое-то время исчезает и резко «выпрыгивает», как только мы сталкиваемся в «рукопашной» с таким же «прокаченным» бойцом.

Суть взаимодействия жестких переговоров, которую боится практически каждый, можно сформулировать в одной фразе – «Соглашайтесь или идите к черту».

В самих переговорах это проявляется по-разному.

1. В тактике поведения. Главная задача жесткого переговорщика оказать скрытое давление на собеседника, тихий голос, угрюмый вид, отсутствие контакта глазами, демонстративное игнорирование ваших фраз, вопросов. Или наоборот – крик, резкий тон, свирепое вращение глазами, резкие рубленые фразы, размахивание руками.

2. В словах. Обесценивание мнения оппонента в диапазоне от шутливой иронии, сарказма, насмешек до мата.

3. В вопросах – резких, категоричных, жестких, требующих однозначного решения здесь и сейчас, не дающих подумывать, сосредоточиться.

4. В контексте. Когда используются слова с мощной негативной коннотацией, эмоциональным подтекстом, повторяющиеся к месту и не к месту: «бред», «чепуха», «примитив», «господи, где вы всему этого набрались?!».

5. В динамике разговора, когда быстрые вопросы сменяются долгими, болезненными для другой стороны паузами. Что такое болезненная пауза? А это когда вы задали вроде простой вопрос, а собеседник в ответ молчит 5 секунд, 10, 20.

«Жесть» может проявляться на уровне стратегии ведения переговоров, путем повышения нужды собеседника.

– Одна из сторон постоянно затягивает принятие проме-

жуточных решений, постоянно берет паузы по согласованию даже незначительных вопросов.

– Вовлечение в торги с последующим «исчезновением», когда обсуждение резко обрывается без обозначения даты и времени следующего тура переговоров.

– Демонстрация силы через: показ своего статуса («случайный» разговор с Владимиром Владимировичем в середине встречи); намек на наличие тайных знаний о рынке, оппоненте («я слышал о ваших проблемах в прошлом году»), ситуации («мы знаем, что ситуация на рынке в скором времени резко изменится»), агрессия в адрес «своих» (жесткое демонстративно «изнасилование» подчиненных на глазах оппонента).

– Создание давления за счет физического дискомфорта – проведение встречи в душном помещении, шумном, грязном и т. д. Неожиданное увеличение количества переговорщиков, введение в переговоры, без предупреждения, третьей стороны.

– «Удар по кошельку», втягивание в финансовые расходы на переговоры – дорогие рестораны, перелеты, командировки, подарки т. д.

Все это вводит неподготовленного переговорщика в состояние паники, так как непонятно, что происходит и как на это реагировать. Паника выключает сознание и заставляет или бежать из-за стола переговоров, или соглашаться на требования другой стороны, что, впрочем, также вариант «по-

бега».

Приемов много, и мы все их обязательно разберем. Причем высший пилотаж давления в переговорах, – когда нет видимых проявлений агрессии, когда все улыбаются и говорят тихим голосом, а по спине мурашки бегают.

Главная задача «Жести» вывести из равновесия, заставить нервничать, делать ошибки, снижать ожидания от встречи, заставить идти на уступки.



После такой «жести» люди чувствуют себя разбитыми, уставшими, опустошенными. Они пьют валерьянку, много курят и долго не могут заснуть ночью. Знакомо? Тогда вы

попали по адресу. Мы знаем, как со всем этим бороться.

Итак, если в ходе встречи вы столкнулись с любым из перечисленных явлений, то значит вы уже в ситуации жестких переговоров. Понятно, что ощущение «жести» для каждого человека свое, кто-то упадет в обморок от «тяжелого» взгляда, а кто-то почувствует дискомфорт только, когда его начнут пытать паяльником. У каждого своего уровня стрессоустойчивости.

Но возникает законный вопрос, а откуда это все берется, почему нас начинают «прессовать»? Причин много, возможно это просто привычка, манера поведения и ваш собеседник по-другому не умеет, он бывший военный и был контужен в горячей точке, после чего он может только орать. Возможно это отработанная схема общения, инструмент, который позволяет быстро продавить свое решение. Возможно, вы просто не понравились более опытному противнику, и он решил «слить» на вас свои семейные неурядицы, снять стресс. Когда унизили тебя, а ответить ты не можешь, чтобы восстановить свою самооценку нужно унижить того, кто слабее тебя. Но это возможно только в том случае, если противник вас оценил, как более слабого – по манере разговора, поведению, внешнему виду и т. д. И одна из главных задач при повышении своих переговорных навыков – это умение не показывать свою слабость, умение позволить себе быть сильным. Самообладание, спокойствие – вот тот консервный нож, который справится с любой «жестью». И этому можно

научиться!

Глава 2. Как правильно «давить» при торгах

Если у вас нет задачи, построить долгосрочное сотрудничество с вашим оппонентом, то можно не стесняться и применить силу! Практически во всех случаях, когда вы что-то продаете или покупаете, можно использовать давление для получения лучших условий. И то, что, покупая продукты в крупном супермаркете, вы не можете устроить жесткий торг и получить более низкую цену, это скорее исключение из правил.

Большой плюс применения давления в ценовом торге состоит в том, что результат его – отнюдь не вопрос жизни и смерти, а, значит, можно относиться к процессу спокойно, играючи, и даже получать от этого удовольствие.

Облегчает ситуацию и то, что продавец при покупке ожидает вашего наступления. И он не обидится, если вы попытаетесь сбить цену на товар, будь то Тульские самовары, дешевые китайские часы или новый немецкий внедорожник. Он морально готов к этому, так зачем его расстраивать? Не стесняйтесь, продавливание цены со стороны продавца или покупателя – это игра по вполне понятным правилам. Их знание дает вам в руки прекрасное орудие для того, чтобы всегда получать для себя наилучшее из возможного. Изучите и овладейте дюжиной правил эффективного давления в тор-

ге, и вам будет гораздо легче добиться того, что вы хотите.

Правило №1. Подготовьтесь заранее



Единственное домашнее задание перед переговорами – изучить данные, которые могут помочь вам совершить более выгодную сделку. Как правило, стоит остановиться на двух основных моментах.

Цена. Чаще всего, речь идет о ценах на этот и аналогичный товар в Интернете. Почему в интернете – это то место, которое сможет дать вам нужную информацию максимально

быстро.

Время. Оно так же играет немаловажную роль. Узнайте заранее все, что поможет выбрать вам верный момент для переговоров:

- сезонность; понятно, что более выгодно продавать в высокий сезон, а покупать в низкий.
- день недели и время суток; в часы затишья, когда клиентов мало, а продажи идут вяло, продавцы, часто, более стоворчивы.
- конец отчетного периода; как правило, план продаж компании привязан к концу года или квартала, а бонусы сотрудников – к выполнению этого плана; лучшее время для совершения сделки на ваших условиях – последняя неделя (недели) отчетного периода, когда план продавцу, зачастую, надо выполнять «любой ценой».

Правило №2. Ставьте высокие цели на переговоры

Опыт показывает, что чем труднее и амбициознее будет поставленная вами задача, тем упорнее вы будете атаковать оппонента, и с тем большей вероятностью вы достигнете высоких результатов, а, следовательно, тем выше будет ваша самооценка.

Определите для себя желаемый результат максимально точно и просто идите к нему, не меняя в ходе торга. Исключением может стать случай, когда другая сторона предложит вам еще более интересную альтернативу вашему це-

левому варианту. Тогда, конечно, не стоит намеренно упорствовать. Не опирайтесь в постановке цели на ваше представление о «справедливости» сделки. Всегда просите больше, чем принято на рынке, отступить назад вы всегда успеете! Но предъявляйте выполнимые требования, иначе вас не примут всерьез. Как найти эту грань? Только путем тренировок.

Правило №3. Относитесь к торгу как к игре

Торг – древнейшая из игр и состязаний, значительно старше шахмат, футбола или фехтования. Относитесь к нему соответствующим образом. Совершенствуйтесь в умении оказывать давление и продвигать свою позицию. Как это делать? Смотрите фильмы, где люди добиваются от жизни большего, но смотрите не как зритель, а как ученик, подмечающий правильные и неправильные ходы в переговорном поединке. Посещайте тренинги, это и тренировка, и новые связи, дочитайте хотя бы эту книгу до конца.

Правило №4. Используйте логику, оперируйте цифрами

Будьте логичными, если вашу позицию можно усилить с помощью цифр и точных рассуждений. Многие с трудом противостоят подобному давлению, особенно если уровень вашей осведомленности в плане фактов окажется выше их собственного. Хотите получить от собеседника большего, всегда берите на встречу калькулятор. Иногда, простое по-

явление на столе этого прибора, заставляет оппонента идти на попятную. В жестком торге вполне допустимо строить свою аргументацию на основе выдуманных фактов. Особенно, если вы уверены, что вас не поймают за руку. Добиваясь понижения цены, почему бы, скажем, не блефовать и не заявить, что конкурент уже предлагает вам на 5000 дешевле. Кто проверит?

Правило №5. Будьте НЕ логичными, когда это выгодно

Ваша задача не установление истины или восстановление справедливости, а получения максимума для себя. Если ваш оппонент не уступает – давите. Как вариант, поставьте его перед жестким выбором: сделка состоится на ваших условиях или не состоится вообще. Точнее, как в известном анекдоте, состоится, но с кем-то другим, а вас, если вы не хотите, мы «вычеркиваем». Смело используйте нелогичную аргументацию, когда вас «прижимают» к стенке. Для переговорного взаимодействия нет ничего страшнее, чем жалкое лепетание в ответ на конкретный вопрос.

Правило №6. Придумывайте красивые легенды

Заставьте оппонента почувствовать, что от его сговорчивости зависит, насколько светлым или не очень будет его будущее. Обрисуйте возможные перспективы: благодаря вам к нему хлынут новые сделки, многочисленные клиенты или,

наоборот вы распугаете тех, что есть. Вспомните Остапа Бендера и его выступление про Нью-Васюки. Вам не нравится сравнение с обаятельным авантюристом, не беда, вспомните переговоры об объединении Германии и расширения НАТО в 1990 году между Михаилом Горбачевым и Государственным секретарём США Джеймсом Бейкером и знаменитую фразу «мы не продвинемся ни на дюйм». В народе есть хорошая поговорка по этому поводу, что мол «врать», это вам не мешки ворочать.

Правило №7. Побольше артистизма

Для начала выработайте в себе привычку изображать полное недоумение с налетом иронии, когда оппонент озвучивает свое первоначальное предложение. И не бойтесь переиграть, это не сделает ваше давление менее действенным. Так же полезно научиться выразительно молчать, молчать до того момента, пока ваш противник не начнет беспокоиться. Такое поведение заставляет другую сторону чувствовать себя неловко и побуждает проявить инициативу, пойти на дополнительные уступки. Встречайте предложение оппонента молчаливым, слегка неодобрительным раздумьем. И, возможно, он сам сделает шаг к вам на встречу.

Правило №8. Используйте весь допустимый арсенал приемов

Наступайте – давите силой своей позиции. Бейте с фланга,

делайте обманные маневры, соглашайтесь на условия оппонента, но в последний момент, когда ему кажется, что сделка у него в кармане, требуйте дополнительных бонусов для себя.

Правило №9. Не торопитесь

Не пытайтесь быстрее совершить сделку, перескочив через все этапы переговорной игры, и объявить оппоненту, что для обеих сторон будет наиболее приемлемым такой-то вариант, и не стоит терять времени на долгие разговоры, прием сразу его. Ошибка! Если напротив вас коммерсант, то он воспримет это предложение не как окончательное, а как исходное для дальнейшего торга. И будет пытаться отжать для себя лучшие условия с худших для вас позиций. Гораздо лучше, вместо того, чтобы сбегать от торга, распробовать его вкус и торговаться, получая удовольствие от процесса.

Правило №10. Не идите на компромисс

Не предлагайте сами и не поддавайтесь на предложение «сойтись на средней цене», так как в обоих случаях другая сторона воспримет это как уступку и, опять же, продолжит. Если хочется уступить, делайте это только после третьего предложения противника.



Правило №11. Уступайте с каждым шагом все меньше

Применение такого метода в процессе торга создаст у оппонента впечатление, что вашим уступкам приходит конец. Для подчеркивания финала переходите на условные уступки в виде различных пустяков, например бесплатная фирменная ручка в придачу.

Правило №12. «Пробивайте» окончательное предложения оппонента

Даже если вам уже предложили бесплатную ручку или иным образом обозначили наилучшее возможное предложение

ние, у вас остается выбор – согласиться или сделать попытку получить дополнительный бонус.

Вот несколько шаблонов поведения для бытовых переговорных ситуации, где вы пытаетесь что-то купить:

- «мне надо посоветоваться с женой» (зайти через несколько дней, проверить, не созрел ли он до уступки);
- «я плачу наличными прямо сейчас»;
- «могу я поговорить с вашим руководством?»

Все это неплохо работает. Если на существенные уступки по основному предмету торга склонить оппонента все же не получается, то можно попросить какой-то дополнительный сервис. Даже если он окажется несговорчив и здесь, то вы сможете вернуться к изначальному предложению. Так что не стесняйтесь.

Правило №13. Устраивайте тендеры

Для получения лучшей цены – прекрасный способ – заставить продающие компании состязаться. Страх, что конкурент предложит лучшую цену, и сделка может уйти к нему, делает продавцов весьма уступчивыми и заставляет выложить минимально возможную для них цену. Аналогично это работает в другую сторону, когда у одного продавца есть в ограниченном количестве товар, нужный нескольким покупателям.

Правило №14. Недочеты играют вам на руку

Не вовремя привезли товар? Измята упаковка? Вы хотели белый, а получили серебряный? Отлично! Это новый повод оказать давление и получить компенсацию. Тем более что компания, как правило, сама готова загладить вину перед клиентом.

Чтобы достигнуть успеха в подобных случаях важно:

- громко заявить о претензии;
- обосновать свои требования;
- конкретно указать, какую именно вы хотите компенсацию.

Правило №15. Не вовлекайтесь эмоционально

Во время торга можно эмитировать эмоции, но действительно злиться и переживать, а тем более переходить к реальной ссоре, не стоит. Вы будете гораздо более свободны в этой игре, имея внутреннюю готовность вовсе отказаться от покупки, если вам не предоставят нужные условия. Абстрагируйтесь от результата, будьте всегда над схваткой.

Правило №16. Подключите деньги в игру на вашей стороне

С одной стороны, уклоняйтесь от попыток оппонента разузнать, каков ваш максимальный бюджет. Если вы имеете дело с профессионалом и предоставите ему такую информацию, то он попытается вытянуть из вас все имеющиеся средства до копейки. С другой стороны – дайте ему почувствовать деньги. Это действует магическим образом. Покажите

продавцу ту сумму, которую вы готовы заплатить или, еще лучше, дайте в руки заветные купюры. Это то, против чего он не сможет устоять.

В качестве заключения, стоит отметить, что даже если после прочтения этой главы, у вас все еще не появилось желание торговаться, если вы настолько скромны, что давление не для вас, то вступая в диалог с продавцом или покупателем, сделайте хотя бы самую малость, задайте вопрос «Каково ваше лучшее предложение?». Просто попробуйте.

Глава 3. Уступать, не уступать в переговорах? Вот в чем вопрос!



Одна из ключевых проблем, с которой сталкиваются люди во время переговоров – это желание пойти на уступки другой стороне. Причем на добровольные уступки, когда внутри нас возникает тянущее ощущение, что для сохранения отношений, справедливости, атмосферы доброжелательности (нужное подчеркнуть) нужно срочно что-то отдать другому. Справиться с этим ощущением очень тяжело.

На всех тренингах мы пытаемся донести до людей простую идею: вы не Мать Тереза! На переговорах вы не представляете благотворительную организацию, при вашем рождении не загоралась Вифлеемская звезда, у вас нет нимба.

Увы, в переговорах своей щедростью собеседника не заразить. Более того, ваши уступки – это гарантированное усиление давления с его стороны.

Ну, не обязательно усиление, но если вы сами идете на уступки, то зачем вашему оппоненту делать то же самое? Ах, он интеллигентный человек, он сказал, что хочет совершить с вами честную сделку? И вы этому верите? Не вопрос, даже если это так, то в любом случае он может занять выжидательную позицию, надеясь, что вы попробуете уступить еще что-нибудь. Если он разумный человек.

С проблемой добровольных уступок мы сталкиваемся регулярно, менеджер по продажам приходит к своему начальнику с просьбой дать клиенту скидку иначе, мол, уйдет к конкурентам. Продавая автомобиль, или квартиру мы торопимся скинуть цену, если покупатель даже просто молчит в ответ на наше предложение купить.

На вопрос, а что заставляет так делать, люди отвечают по-разному. Но есть варианты, которые встречаются чаще всего.

Например:

– уступив в незначительном вопросе, я разрушу атмосферу недоверия, сделаю людей обязанными, и в будущем они быстрее пойдут на уступки со своей стороны (какая «гениальная» хитрость);

– я делаю шаг навстречу, чтобы ускорить процесс, иначе мы будем «бодаться» очень долго, мне жалко тратить на пе-

реговоры много времени;

– мне кажется, что я слишком завысил свои стартовые требования, и, уступая, я делаю ситуацию более справедливой для собеседника.

Однозначно, перед нами серия заблуждений, показывающих незнание переговорного процесса и своих возможностей, как переговорщика. С такими установками выиграть переговоры невозможно.

Взгляните на ситуацию глазами другой стороны: для нее ваша уступка является или жестом доброй воли или признаком вашей слабости. Как жест доброй воли – это будет восприниматься только в том случае, если вы заведомо гораздо сильнее своего оппонента. Выше по статусу, должности, опыту. А если нет, если другая сторона вас так не воспринимает – значит, вы, уступая просто ее боитесь!

Реальная история. Участвуем в крупном тендере, нас как Школу переговорщиков «ШИП» выбирают в качестве компании, которая будет проводить обучение руководителей коммерческой службы. Все хорошо, но озвучив свою цену, мы столкнулись с жестким сопротивлением и требованием снизить стоимость, как минимум на 15%. На вопрос, а почему именно на 15, нам было заявлено, что такую скидку мы («ШИП») дали дочерней компании. Попытки объяснить, что тот заказ имел свою специфику, что та сторона подстраивалась под наш график, брала на себя все организационные моменты, ни к чему не привели. Нет и все! Вы, мол, там усту-

пили, если вы не уступите, значит, мы плохие переговорщики, вы нас победили.

Ускорить процесс переговоров, уступив что-то, наверное, можно, но вы тем самым, в первую очередь, покажите свое бессилие перед поведением противника, уступая, вы проигрываете в невидимой психологической борьбе. Другая сторона, сдвинув вас на чуть-чуть, понимает, что нужно давить до тех пор, пока не упрусь в глухую стену.

Если же уступка озвучена, то для контроля переговорного процесса важно сообщить, что вы ожидаете от собеседника в ответ, и как будут развиваться события, если он не реализует ваши ожидания.

Приведем пример. Вы сдаете свою однокомнатную квартиру милому, хорошему интеллигентному человеку, который, когда подходит время платить, вдруг заявляет, что у него нет сейчас денег, он не может в силу объективных причин выполнить взятые на себя обязательства, но он обязательно все выплатит в ближайшие ...дцать дней. И человек вам симпатичен, и ситуация, в которую он попал сложная, и вы идете навстречу. И попадаете в историю, когда задержки оплаты случаются все чаще и чаще и, в конце концов, человек съезжает, не заплатив за три месяца. Не хотите так? Тогда, соглашаясь на отсрочку, просто скажите, что вы входите в его положение, но это первый и последний раз. Если такая ситуация повторится, то вы будете расторгать договор аренды, ну а в качестве компенсации за ожидания оплаты,

вы бы хотели, чтобы квартирант поменял за свой счет лампочку на лестничной клетке (не так важен размер компенсации, как сам факт ее наличия).

Итак, помните: не пытайтесь на переговорах заразить своего оппонента щедростью, это не реально! Всегда помните девиз Ван Дама – «Не отступать и не сдаваться!»



Глава 4. Манипуляции в переговорах, как распознать и обезвреживать

Переговоры часто сравнивают с военным сражением, а их участников с полководцами, победа которых во многом за-

висит от того, насколько умело, они используют находящиеся в их распоряжении средства. Военный арсенал может быть весьма широк, и, кроме явных средств нападения и защиты, в ходу и различные хитрости и уловки.

Зачастую, переговорная схватка выглядит как обмен милыми любезностями, дружеская беседа или вполне деловой конструктивный диалог, но под формой скрывается коварная стратегия, направленная на ослабление противника.

Один из видов скрытого нападения – манипуляция. Манипуляция действует через создание для оппонента искусной иллюзии, направляет собеседника в нужное манипулятору новое информационное и эмоциональное пространство.

Знание психологии делает жизнь сложнее, а применение знаний делает ее проще. Ко мне приходит много писем, как с огромной благодарностью за серию публикаций по манипуляциям, так и с вопросом, а что произойдет если все эти приемы изучить и начать применять на практике, не сделает ли это из человека бездушного монстра? А вот здесь, все как в «Звездных войнах», какую сторону силы выберешь ты! Истории есть разные.

Один из моих студентов, будучи начальником отдела продаж, прошел весь курс по переговорам. Главное, что его интересовало, а какие приемы есть для управления поведением других людьми. Будучи человеком от природы не глупым, он

старательно и честно отработывал все техники на тренингах, чтобы потом применить их на практике. И таки применил. За полгода, опираясь только для знания механизмов манипулирования он взял у друзей и знакомых порядка 6 миллионов рублей, занимал в среднем 50 000 – 200 000. Для каких целей? А причина была банальной, он активно играл в казино, забыв, мудрую истину, что «казино выигрывает всегда». В какой-то момент долг стал слишком большим, кредиторы стали более настойчивыми и все вскрылось, ему пришлось продать трехкомнатную квартиру, чтобы вернуть долги. Понятно, что в результате он потерял весь свой ближний круг общения и знания манипуляций не пошли ему на пользу. Не будем обсуждать, морально-этическую сторону истории, но сам факт меня тогда потряс. Собрать такую сумму под честное слово – это несомненно талант и... знание приемов!

Другая история. Автоцентр, генеральный директор мужчина сорока лет, женат, имеет взрослого сына, взял на работу девушку в отдел маркетинга. Что бы ей было проще договариваться с клиентами он отправил ее на курс по манипуляциям в переговорах, девушке было 30 и ей генеральный директор нравился, да так сильно, что она захотела выйти за него замуж. Но вот беда, наш герой был уже женат, но что остановит искусного манипулятора. Если вы думаете, что сорокалетнего мужчину можно увести из семьи только с по-

мощью секса, то вы глубоко ошибаетесь. Здесь нужна схема посерьезнее, где секс имеет важную, но не первостепенную роль. Барышня выстроила пошаговый план сроком на 6 месяцев и стала его реализовывать. Все началось с того, что шеф спас ее от огромного паука, заранее купленного на птичьем рынке, а закончилось случайной совместной командировкой и... последующим разводом с женой. Как на ее карме отразится разрушение чужой семьи – мы не знаем, но результат искусного владения манипуляциями заслуживает внимание.

Но это если ваш герой Дарт Вейдер и вы хотите управлять миром. А есть ли шанс, зная манипулятивные приемы стать на сторону зеленого мастера Йода (в советской версии – Крокодил Гена). Могут ли манипуляции не навредить, а помочь другим?

О вреде может идти речь, когда манипулятор не просто влияет на нас, а хочет получить слишком много влияния, хочет управлять нами как предметом. И еще тогда, когда цель манипулятора – причинить нам вред. По большому счету, нельзя называть манипулятором человека, который всего лишь хочет вам понравиться, расположить к себе, не имея никаких дурных намерений. Он предполагает, что вы не сразу можете открыться ему и не сразу увидите его с тех сторон, которые у него есть и которые могут вам пригодиться, поэтому он подбирает «ключи», выясняет, что вам нужно, есть ли

это у него или может быть есть что-то подобное.

Когда мужчины говорит женщине красивый комплимент, разве это не манипуляция? Итак, зная, как люди реагируют на те или иные фразы вы сможете стать гибче в поведении. Когда вы будете видеть манипуляции людей, вы больше не будете строить сверх ожиданий и вас никто не сможет разочаровать. Начав же отслеживать свои желания проманипулировать другими, вы сможете вовремя остановиться и не допустить непроизвольного обмана близких вам людей – родителей, друзей, детей. А все это приводит к честными более крепким отношениям, которые будут приносить вам радость до конца дней. Поверьте, самые сильные обиды мы получаем от тех, кто нас знает лучше всего и одна неосторожная манипуляция может взорвать самый прочный союз. Кроме того, вы сможете выступать учителем, которые объяснит и покажет подчинённым, своим детям, друзьям, чего нужно опасаться в общении, как нас используют нечестные люди и как защищаться от таких воздействий. Ну и главное, вас больше не смогут использовать в темную, обманывать и подставлять.

А что будет, если вы это всего не изучите. Да НИЧЕГО! Именно так – НИЧЕГО не будет! Ни шести миллионов, ни секретарши любовницы, ни продвижения по карьерной лестнице, ни крупных сделок, ни влиятельных друзей. Любые изменения происходят через действия, нужно изучать и пробовать.

Все мы – манипуляторы. Может быть кто-то этим пользуется лучше, кто-то хуже. Но практически любая коммуникация – это сознательное или бессознательное стремление получить от других необходимую нам психическую реакцию. И не имеет никакого значения, от кого мы ее хотим получить: то от босса, то от учителя, а может, даже от детей или жены? И если мы это всегда делали, то давайте это делать профессионально! Учитесь манипулировать – чем лучше это будет получаться у вас, тем сложнее будет манипулировать вами.



Обычно, когда говорят про манипуляции, вспоминают о классическом магическом треугольнике отношений (его еще иногда называют треугольником власти) – треугольнике Карпмана: «Агрессор – Жертва – Спаситель».

Манипулятор, провоцируя вас, играет одну из этих магических ролей, четко «вытаскивая» из вас нужную эмоцию:

– Или вы соглашаетесь на снижение цены на 20%, или мы «уйдем» к конкурентам (оппонент играет роль «Агрессора», пытаясь вызвать чувство страха).

Кстати, чтобы отличить угрозу от предупреждения, важно помнить, что предупреждение содержит в себе решение, которое собирается принять человек, факторы, которые повлияют на это решение, события, которые произойдут после этого решения в его жизни.

Угроза – более эмоциональна и неконкретна, вам только намекают на возможные потери в будущем, если вы не согласитесь с оппонентом, а детали ваш страх дорисует самостоятельно.

В период кризиса возмущенный директор продовольственного магазина резко заявляет своему поставщику: «Ну, как вам не стыдно! О какой дебиторке может идти речь, когда мне своим работникам зарплату платить нечем, а у них у всех – дети малые, а многие женщины их еще и в одиночку воспитывают! За задолженностью приезжайте в следующем месяце».

Душещипательная история, манипулятивный тон которой

выдает большое количество деталей, не имеющих никакого отношения к предмету переговоров. Директор магазина выбрал себе роль «Жертвы», пытаясь заставить поставщика на время забыть о долгах, формируя у того чувство вины перед виртуальными маленькими детьми.

– Давайте вы сейчас снизите цену на ваши услуги, чтобы мы могли вас рассматривать в качестве долгосрочного партнера, покажите, что вы в этом также заинтересованы.

Здесь манипулятор выступает одновременно и в роли «Спасателя», намекая на легкое получение заказов в будущем, и в роли «Агрессора», показывая свою готовность изменить свое позитивное представление об оппоненте, если тот не сделает скидку.

Стратегия «Спасателя» часто используется при проведении тендеров. Классический пример: крупная строительная компания объявляет тендер на закупку арматуры, результатом тендера должен быть заказ на несколько сотен миллионов рублей. Поставщики втягиваются в гонку за «золотым тельцом», в конце концов, тендер «выигрывает» завод, который предлагает свою продукцию практически по себестоимости, но надеющийся получить прибыль на обороте. Подписывается договор, в котором фиксируется, что условия каждой ежемесячной поставки будут оговариваться в отдельном приложении. Происходит первая отгрузка, завод ждет вторую, ждет до того момента, пока ему не приходит сообщение от заказчика, что следующих закупок не будет, так

как «закупленная арматура, по результатам проверки, не соответствует требованиям заказчика». Выгода клиента очевидна – относительно честным путем сэкономлены большие деньги на первой закупке.

Стоит отметить, что для продумывания и претворения в жизнь эффективной манипуляции автору приходится применить недюжинную изобретательность. Создание и использование манипулятивных сценариев в переговорах может быть, порой, настоящим творчеством. А автор – и драматург, и режиссер, и, чаще всего, исполнитель в них главной роли.

Чтобы разобраться, как это работает, давайте рассмотрим несколько сцен из реальной жизни с применением манипулятивных сценариев:

= Сцена первая =

Идут переговоры о цене между производителем и менеджером по закупкам розничной сети.

Менеджер по закупкам (как бы делаясь «секретной» информацией):

«Мы запускаем десять новых магазинов в ближайшем будущем, а также до конца года планируем открыть торговые точки в каждом районе центра области. Понятно, что при таком объеме продаж нам сейчас нужна от вас максимальная скидка и 2% маркетингового фонда на продвижение товара. Мы озвучили такие условия для всех поставщиков. Но так как с вами нас связывают давние и хорошие отноше-

ния, мы решили в первую переговорить с вами».

Производитель:

«Очень рад, что вы планируете значительное расширение сети в будущем. Но на этот квартал, если я вас, верно, понял, объемы закупок остаются прежними?».

Закупщик (с огорченным видом):

«Да, но новые условия по ценам и маркетингу должны быть подписаны уже сейчас. Скажу по секрету, некоторые ваши конкуренты уже подтвердили свою готовность».

Это классический прием закупщика, воздействующего на поставщика кнутом и пряником одновременно. Правильная позиция здесь – сохранить хорошие, «доверительные» отношения с закупщиком, при этом объективно оценивая ситуацию на основе фактов, и не придавая излишнего значения намекам на уступчивых конкурентов.

= Сцена вторая =

В IT-компании идет совещание с участием представителей заказчика:

Виктор, начальник проектного отдела (докладывая о ходе работ):

«Уважаемые партнеры, на данный момент подготовительный этап полностью завершен, ведется тестирование; мы укладываемся в срок и сможем запустить приложение к 1 ноября».

Кирилл, заместитель начальника проектного отдела:

«Виктор, я бы хотел уточнить для коллег важную информацию по срокам. Сегодня программисты сообщили, что зафиксированы сбои в работе одного из модулей. Есть вероятность, что его отладка потребует дополнительного времени, и, возможно, отодвинет срок запуска на одну неделю».

Представители заказчика напряженно переглядываются. Директор хмурится.

Начальник проектного отдела (вынужден объясняться):

«Спасибо, Кирилл. Коллеги, я планировал поставить вас в известность по этой проблеме чуть позже».

Казалось бы, молодой заместитель начальника действительно хотел донести до клиента наиболее точную информацию о сроках. Но, при разборе ситуации, выяснилось, что он подобным образом «подставлял» своего руководителя, в глазах руководства и Заказчика.

Как же распознать, когда ваш оппонент искренен, а когда пытается вами манипулировать?

Обратите внимание, что во всех рассмотренных случаях манипулятор создает свою реальность в пространстве переговоров. Он скрывает свои истинные цели (в наших примерах – продать, подставить) под демонстрацией быть полезным другому. Приглядимся, какие инструменты он при этом использует?

Прежде всего, это:

- Деструктивное поведение (игнорирование, перебивание, «включение дурака», опоздание и пр.).
- Эмоциональные выпады (поведение, которое сбивает оппонента и заставляет чувствовать себя неуверенно).
- Манипулирование данными.

Какие встречные ошибки делает неподготовленный переговорщик, попавшись на крючок манипулятора?

– Реагирует эмоционально: обращает чрезмерное внимание на то, в каком тоне общается оппонент, пытается восстановить справедливость и выяснять с ним отношения.

– Позволяет манипулятору увести его от темы переговоров: теряет цель; позволяет оппоненту обсуждать вопросы, которые находятся вне его интересов.

– Взывает к манипулятору, чтобы, тот вел себя по-людски и придерживался договоренностей.

На что манипулятор непременно ответит бурным недоумением, и продолжит гнуть свою линию, попутно окрестив вас капризным собеседником или выразив обиду на ваши «странные» претензии.

= Сцена третья =

Компания А занимается поставкой программы 1С-Бухгалтерия. Компания Б, крупный дистрибьютор продуктов питания, приняла решение об объявлении тендера на поставку программного обеспечения.

Представитель компании А был приглашен в офис ком-

пании Б, чтобы провести там ознакомительную презентацию и ответить на вопросы.

На этапе подготовки оговаривался список участников встречи, включая Генерального директора, принимающего окончательное решение при выборе поставщика услуг. Встреча назначена на 15:00.

В 15:10 в комнате присутствуют все, кроме генерального директора. Остальные участники встречи просят начинать презентацию, ссылаясь на нехватку времени. Генеральный, с их слов, подойдет позже.

20 минут спустя, на 10-м слайде презентации, в помещение заходит Генеральный директор. После приветствия представитель компании А предлагает ввести директора в курс дела, тезисно ознакомив с пропущенной частью презентации. Тот отказывается и настаивает, чтобы спикер продолжал с того места, на котором он остановился.

...Через пять минут, обменявшись несколькими фразами с директором, встает и уходит Главный бухгалтер, второе по важности лицо на встрече. Третий сотрудник вслух разговаривает по телефону, двое оставшихся смотрят в окно и перешептываются. Директор открывает ноутбук и начинает что-то в нем сосредоточенно изучать...

С чем же мы здесь имеем дело: дурным воспитанием, эпи-

демией неуважения, плохой организованностью, или же перед нами разыгрывается манипулятивный сценарий со скрытыми целями?

Чтобы разобраться в этом, а также научиться себя правильно вести в подобных ситуациях, нужно помнить о следующих базовых правилах:

I. Заранее фиксируйте повестку встречи и перечень вопросов, которые будут обсуждаться.

На этапе подготовки необходимо согласовать с другой стороной (сторонами):

- время встречи (и начало, и продолжительность);
- список участников с обеих сторон (с указанием должностей);
- перечень и порядок обсуждаемых вопросов;
- цели переговоров.

Имея четкую повестку встречи, вы всегда будете иметь возможность вернуть разговор в конструктивное русло в том случае, если оппонент начнет отклоняться от темы или «выходить из берегов»

II. Используйте открытые вопросы.

Манипулятор в своей речи часто использует определения «плохо», «дорого», «медленно», при этом уходя от уточнения, о чем конкретно идет речь. Не указывая, что являлось

точкой отчета: по сравнению с чем, относительно каких критериев и пр. Открытые вопросы (то есть те вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет», где нужно давать развернутый ответ) вынуждают его дать определенный ответ и возвратят диалог в конструктивное русло.

Открытые вопросы начинаются со слов «с чем связано», «сколько», «как», «как вы оцениваете» и так далее.

III. Не оправдывайтесь.

Манипуляторы часто создают ситуации, в которых вторая сторона вынуждена защищать себя, свое дело или свою компанию. Вспомните, как часто бывало, что мы велись на подобные уловки и с жаром бросались доказывать свою невиновность!

В результате реализации такого сценария, с одной стороны, создается впечатление, что нам действительно есть за что краснеть, а с другой, манипулятор добивается своей основной цели – перехватывает инициативу в ходе переговоров и уводит их от нашей выгоды в сторону своей.

IV. Смело останавливайте переговоры, если вам не нравится, как они проходят. Вы равноценный участник процесса, вы имеете полное право, в любой момент предложить сделать паузу, чтобы более взвешено оценить обстановку. Если другая сторона вас начинает торопить – вы в манипулятивной реальности.

V. Оставайтесь человеком.

Противодействовать манипуляции старайтесь умом, а не силой. Не стоит возмущаться поступкам манипулятора, в конце концов, его поведение – лишь способ получения выгоды. Дайте партнеру с честью выйти из ситуации. Если в ходе диалога ему становится понятно, что ухищрения на вас не действуют, то он сам переключится на переговорную стратегию win-win – когда выигрывают обе стороны. Вы формируете с партнером новую договоренность и, отталкиваясь от нее, продолжаете конструктивный диалог.

Стоит отметить, что в некоторых случаях, в частности при обсуждении цены или задолженности, манипулятивные сценарии применяются регулярно.

При переговорах о цене это своеобразный ритуал. Сначала профессиональный закупщик наступает, использует разные инструменты давления, может манипулировать различными цифрами для снижения цены. Грамотный продавец относится к этому спокойно, понимая желание клиента получить максимально выгодные условия. Далее менеджер по продажам вежливо и спокойно начинает задавать открытые вопросы, узнавая у партнера его фактические потребности. Затем, с помощью сравнения и других аргументов, обосновывает привлекательность своего предложения для клиента и адекватность цены.

Второй распространенный случай – взыскание долгов.

В качестве манипулятивного сценария здесь должники (осознанно или нет) применяют подход «жертва» и «бездушный преследователь». Задача переговорщика – вернуть оппонента в действительность. Без упреков и нотаций построить с ним разговор как со взрослым, ответственным за свои действия человеком. Важно не давить на должника, а предложить ему реальные варианты решений по возврату долга. Разговор перейдет в продуктивное русло. Это поможет вам получить деньги, а должнику сохранить достоинство.

VI. Безвыходных ситуаций не бывает, всегда ищите пути решения

Случается, кажется, что переговоры зашли в тупик. Это может быть, как следствием недостаточного профессионализма, так и продуманным тактическим приемом, где манипулятор создает и направляет нас в свой «тоннель реальности».

= Сцена четвертая =

Покупатель:

«Мне нужна самая лучшая цена, а у вас цены высокие. Или давайте мне скидку, или я ухожу. У меня уже есть более интересные предложения».

Продавец:

«Мы не сможем снизить цену».

Покупатель:

«Тогда всего хорошего».

Чтобы разглядеть такую манипуляцию и выбраться из тупика, надо иметь в виду, что:

а) Отказ в деловых переговорах часто бывает неокончательным. Сегодня сказанное «нет» может завтра превратиться в «да». Нередко переговоры, зашедшие в тупик и прерванные на некоторое время, позднее возобновляются. А условия, которые казались немеющими альтернатив, бывают пересмотрены.

б) Возможно, ультимативная позиция – это не отражение политики компании, а особенность поведения конкретного человека. Нередки случаи, когда вывод переговоров на более высокий уровень или просто встреча с другим менеджером позволяет продолжить диалог и открывает возможности для дальнейшей работы.

в) Если вы хотите получить максимум, умейте рисковать. Рисковать – это значит совершать действие, в результате которого вы можете, как получить, что хотели, так и ухудшить свои позиции, оба исхода носят возможный характер. Минимизировать риски можно, но полный отказ от них – это гарантированный проигрыш.

VII. Используйте отработанные универсальные приемы

Что значит универсальный прием? Если вы чувствуете, что против вас проводится манипуляция, просто вспоминаете один из этих приемов и применяете его в ответ на дан-

ную манипуляцию. На автомате, не задумываясь.

Итак, можно ли переиграть манипулятора? Игра всегда начинается со вступления, и всегда отличается от обычного разговора. Обычно перед нами преувеличение важности происходящего, либо демонстративное преуменьшение. Последнее – это когда вы слышите: «У меня к вам предложение... Хотя, впрочем, это не срочно, хотя вас это касается в первую очередь, потом обсудим...» Наживка насажена на крючок, и жертва манипуляции, скорее всего, кидается расспрашивать. Манипулятора четко выдают особые эмоционально заряженные фразы, которыми он обильно пересыпает свой монолог: «ужас», «катастрофа», «я в шоке», «все вокруг», «никогда, нигде, никто» и т. д. Все перечисленное – набор, помогающий поймать жертву на крючок с помощью эмоций.

Затаившись, провокатор ждет, когда эмоциональная энергия выплеснется из человека и он ослабнет настолько, что потеряет всякую бдительность и станет управляемым.

Но не всегда у него это получается. Вот пример, который мне пришлось наблюдать. В строительную компанию пришел новый директор по продажам, успел отработать полгода решил обсудить со мной проведение тренинга для своих менеджеров.

В разгар нашей беседы к директору в кабинет врывается специалист со словами: «Сергей Петрович! Все! Я вся изве-

лась, не сплю ночами, разрываюсь на части – с тех пор как взялась (вы же помните?) за два проекта сразу. Вы отлично знаете, что я не могу плохо работать, я же ни секунды в своей жизни плохо не работала, никогда, что я умру за компанию...» Девушка падает на стул, закрывает лицо руками, рыдает во весь голос. Ну, кто из мужчин не бросится вытирать слезы симпатичной рыдающей блондинке. Но наш герой, не зря был директором по продажам.

Опытный переговорщик, наблюдая за театром одного актера, должен всегда задаться вопросом: зачем пришла плакальщица? Очевидно, для того чтобы избавиться от одного из проектов. Желательно, что бы начальство само сказало: «Не переживай, отдай проект другому»

Если руководитель не согласится и «нажмет», возникнет риск срыва обоих проектов («Я же предупреждала!» – станет оправдываться сотрудница в случае срыва).

Директор молча наблюдает за завываниями подчиненной, проходит минута, завывания начинают менять окраску, появляются всхлипывания, местами повизгивание, монолог в стол пошел по второму кругу, директор молчит. Сотрудница понимает, что нужно что-то делать (это видно по ноге, которая под столом начинает выбивать нервный ритма), явно напрашивается обморок. Но тут директор, неожиданно для всех, снимает с себя пиджак и накрывает рыдающего работника с головой. Вы видели, что происходит с попугаем, если клетку вместе с ним накрыть покрывалом, птица счи-

тает, что наступила ночь и моментально застывает. Завывания раненой тигрицы тут же прекратились и через какое-то время из-под пиджака высунулась мордашка с размазанной тушью и явном недоумении. Директор молча забрал пиджак и попросил сотрудницу, все что она сейчас сказала изложить в письменном виде.

Как бороться с манипуляцией на уровне организации. Можно выделить разные приемы манипуляций в деловых переговорах. Как вариант, загон партнера в угол и демонстрация ему выбора из нескольких вариантов, удобных манипулятору. Пример. Для вышедшего из строя оборудования срочно нужны новые детали. Отдел снабжения нашел только компанию (официальный дистрибьютор), имеющую на складе необходимые комплектующие. На их запрос им предложили 30%-ю надбавку к цене за срочность доставки или обычную цену при условии заключения договора на год по обслуживанию всего оборудования. Что делать отделу снабжения? Понятно, что грозит переплата. Но начальник отдела снабжения был выпускником Школы переговоров. Он сказал, ок, мы заплатим на 20% больше, плюс мы увеличиваем заказ в три раза, все должно быть отгружено в течение трех дней, а также запросил детальное коммерческое предложение в нескольких вариантах по годовому обслуживанию. Дистрибьютор понял, что родился под счастливой звездой и переключил все ресурсы на выполнение сверхприбыльной сделки. Как-то он находит нужное количество дета-

лей (закупает, отказывает другим клиентам и т.д.), готовит несколько вариантов предложений. Все готово, звонит, чтобы зафиксировать сделку и слышит отрезвляющее— «Спасибо, мы нашли дешевле». Дистрибьютер понимает, что он заморозил деньги в товаре и быстро вытащить их невозможно, начинается паника, и вот уже он начинает упрашивать отдел снабжения купить детали, а те начинают сбивать цену.

Еще один приме, переговоры с ДПС, ну точнее с теми редкими представителями этой доблестной службы, которые вступают на путь порока. Вечером в канун 8 марта вас останавливают за какое-то нарушение и медленно начинают составлять протокол, очень медленно, сообщая, что потом вам нужно будет еще пройти медосвидетельство на алкогольное опьянение, плюс у вас проверят багажник, так как вы похожи на преступника, застрелившего Кеннеди, а для осмотра нужны понятые, а их еще поискать и т. д. Вы понимаете, что процесс могут ускорить несколько купюр, но вы... жадный. Что же делать? Мой партнер Василий Никольский, бизнес тренер, в этой ситуации не стал нервничать, а просто достал из машины термос, колбаску и начал нарезать ее на капоте автомобиля, всем своим видом показывая, что он давно мечтал пообщаться с офицерами и готов это сделать за совместной трапезой. Все это он делал максимально дружелюбно с большой теплотой в голосе к остановившем его. А в этот момент мимо машины ДПС пролетали менее подготовленные и менее жадные водители. ДПС-ники загрустили, разго-

вор не клеился, в конце концов офицер сказал, – «Слушай, откуда ты такой занудный взялся, ладно езжай, нам некогда с тобой кофе распивать», – отдал документы и пошел ловить следующую машину.

Итак, мы видим, что в ситуациях манипулятивных переговоров выигрывает тот, кто лучше подготовлен, тот у кого больше опыта и знаний. Если вы посчитаете свои потери вы просто ужаснетесь во сколько вам обходиться ваше незнание манипулятивных принципов.

Ну и в заключении этой главы хотелось бы привести 7 магических фраз манипулятора.

Классические манипуляции. 7 магических приемов.

Манипуляции встречаются в нашей жизни чаще, чем нам хочется думать. Что бы не попадаться, хотя бы на самые простые из них (в деловых переговорах, в бизнесе, на улице, в магазине, на рынке), мы приведем их примеры. Запомните и будьте внимательны!

1. «Если ты сегодня не будешь учиться на „отлично“, то завтра будешь жить в нищете и работать дворником», – говорит мама ребенку.

Схема манипуляции проста. Первое – это упрощение. Любая проблема окружена нюансами, разобраться или разрешить которые крайне непросто. Ощущение этой реальности

нервирует любого человека. А хороший психолог, которым и является настоящий манипулятор, на мгновение «решает» все проблемы одной фразой, простым решением. Человек расслабляется и, подсознательно, хочет верить, что такой золотой ключик существует. «Носи очки „Джинни“ и станешь неотразимым!», «Ягуар – это свобода и успех!», «Заключите с нами контракт и через год вы станете крупнейшим поставщиком на Северо-Западе!» Второе – ложь должна быть огромной. Кто-то из великих говорил, что люди с большей охотой верят в невероятную ложь, подозрительно относясь к маленькой. Третье – оставляется лишь два варианта, причём один из них плохой. В итоге, человек «теряет из виду» всё разнообразие возможных нюансов и альтернатив.

2. «Хотите, чтобы у вас была красивая белоснежная улыбка?» – спрашивает нас продавец в аптеке.

Тут снова используются сразу два способа манипулирования. Во-первых, – задаётся риторический вопрос. Ответ на него очевиден, так что производитель паст подталкивает клиентов к последующему решению о покупке. Во-вторых, – здесь также используется «да-вопрос», серия из которых направлена на то, чтобы покупателю или оппоненту было проще согласиться с самым главным. Использование простых «да-вопросов», в сочетании с юмором, располагающей жестикующей, способно изменить вашу позицию по самым острым вопросам, легко и незаметно. «Неправда ли сегодня

замечательная погода?» «Да». «А вы видели, какая у Трампа смешная шевелюра?» «Да». «Ведь, правда, он чем-то похож на Бивиса?» «Да». «Не кажется ли вам, что это веская причина проголосовать за него?»

3. «Это наше предложение. Но вы можете поступать, как вашей душе угодно», – говорят нам на деловой встрече.

Иллюзия выбора – острый крючок опытного манипулятора. Когда директор на работе просит вас задержаться и отксерить три папки с документами, он может добавить, что это всего лишь просьба, и вы можете отказаться. Но вам отказаться будет гораздо труднее, чем, если бы он приказал вам задержаться внеурочно. Этой манипуляцией частенько злоупотребляют жены. Заявив о том, что он не настаивает на выполнении своей просьбы, манипулятор, по данным исследований, увеличивает свои шансы на то, что вы согласитесь, на 50 процентов! Вы можете попросить денег в долг, предложить купить у вас унитаз, попросить поставщика сделать вам скидку – не важно, что вы говорите. Главное – дать человеку хотя бы иллюзорную свободу выбора. Отмечено, что данная техника работает только при непосредственном контакте, в письмах или по телефону её лучше не использовать. Эффект будет гораздо ниже.

4. «Это наше последнее предложение, если „нет“,

мы уходим», – еще одна фраза из арсенала жестких переговоров.

В данном случае манипулятор бьет по основным инстинктам – инстинкту выживания. А он основан на страхе, что тебе может не достаться какой-то важный ресурс. Ведь если завтра зима, то ты уже можешь не найти сладких фруктов или питательных орехов. Остаться ни с чем – это древний внутренний страх. Именно он лежит в основе многих ненужных покупок и неудачных браков. Лозунги «Только сегодня!», «Финальная скидка 70%!», «Покупай или опоздаешь!», «Завтра у нас уже купят эту партию товара» пытаются вызвать панику в людях. Этот приём увеличивает продажи где-то на 10%. Согласитесь, что это небольшой приятный бонус. Некоторые фирмы строят на этом весь свой бизнес, искусственно создавая дефицит. Одна американская компания продаёт свои футболки только один день. Таким образом, клиент имеет только один шанс, чтобы купить понравившуюся. Завтра её уже не будет. Страх используется манипуляторами повсеместно. Например, босс крупной компании может рассказать, что сотрудников ждут сокращения и, чтобы этого не произошло, надо поработать сверхурочно. А лондонские попрошайки, иногда, работают парами: один под видом слепого в торговом центре хватается сзади человека за плечо, спрашивая время. А второй, чуть позже просит внести небольшую сумму на благотворительность. В итоге – люди охотнее жертвуют деньги.

5. «Чёрт побери, это лучшая ваша сделка!» – восхищенно говорит ваш оппонент, пожимая руку.

Легкая брань создает более сильный эффект на зрителей. Если вы смотрите современные юмористические передачи, то наверняка понимаете, о чем речь. В 2006-ом году пара ученых зачитала двум группам абсолютно одинаковый спич, но в одном из них использовала бранное выражение. Обычное «Черт возьми!» И слушатели сказали, что использование легкой ругани делало речь более убедительной. И вызывала больше доверия. Таким образом, стираются некоторые барьеры между оппонентами, делая общение более личным. В России мало кто останавливается на легкой брани и, чаще всего, используют тяжелую. Она, как известно, прекрасно работает в коммуникациях любого уровня, однако, есть опасность, что ваш оппонент, в принципе, не приемлет подобный стиль общения, и тогда эффект может быть иной.

6. «Давайте вы сделаете нам скидку, что бы мы могли помочь детям в детдоме?» – слышите вы во время торгов по цене.

Техника «информация – плацебо». Вам незачем знать причину просьбы, но с помощью неё манипулятор склоняет ваше решение в свою пользу. По данным исследований, простое упоминание причины вашей просьбы даст вам 30% к вероятности её исполнения.

7. «Для вас, сервисное обслуживание по нашей технике, будет абсолютно бесплатно!» – доверительно сообщает ваш оппонент.

Бесплатно – это магическое слово. В одном ночном клубе в ходе эксперимента люди соглашались на бесплатные татуировки, но если за них просили всего лишь доллар, то большая часть согласившихся отказывалась. Мы считаем себя умными и расчетливыми, поэтому стараемся убеждать себя в этом, соглашаясь на предложения, которые помогут нам «сэкономить». Поэтому мы покупаем товар по акции. Или попадаем на крючок бесплатного сервисного обслуживания. Ведь получение подарка и само по себе приятно, и оправдывает сам процесс сомнительной покупки.

Глава 5. Как управлять эмоциями в переговорах?

Михаил Щербаков – работник маленького кафе в Петербурге в спальном районе. Он бариста. Иногда, старенькая кофе-машина ломается, и Михаилу приходится ставить какие-то виды этого напитка на стоп-лист. Клиенты, которые заходят в это кафе, чаще всего постоянные посетители. Мише никогда не составляет труда уговорить их попробовать другой напиток, вместо капучино взять кофе по-ирландски. Он делает это с искрометным юмором, и клиенты, практически всегда, благодарят его за то, что он уговорил их попро-

бовать что-то новое. Но вот поговорить с директором кафе, по поводу увеличения своей зарплаты, Миша не может. Почему? Потому что это будет очень трудный и неприятный разговор. Согласитесь, что гораздо проще договориться с постоянным клиентом о том, какой кофе ему выбрать, чем убедить своего начальника наконец-то повысить вам зарплату. Миша понимает, что ему предстоит испытать кучу негативных эмоций. Начиная со страха потерять свою работу, заканчивая гневом по поводу вечно ломающейся кофе-машины, которую директор давно должен был заменить. Именно это ожидание заставляет его откладывать столь важный разговор всё дольше и дольше, хотя, очевидно, что его надо провести как можно быстрее.

Эмоции – это крайне важный аспект любых переговоров. Кто-то их использует, чтобы подавить оппонента, (например, орущий на вас недовольный клиент), кто-то использует их для манипуляции (вспомните плачущую супругу, которой вы отказали в поездке к маме), кто-то их использует, как переговорный приём (неожиданный смех в ответ на предложенную цену может смутить даже опытного поставщика и помочь получить скидку). Но в большинстве своём, все специалисты по переговорам сходятся во мнении, что тот, кто поддаётся эмоциям во время переговоров – проигрывает.

Поэтому, чтобы использовать эмоции в процессе перего-

воров, вам, в первую очередь, надо научиться их контролировать. И если у вас в роду были спартанцы или индейцы, а сами вы закоренелый флегматик – то вам повезло, но что делать, если всё наоборот? Как спокойно снести, когда вам, специалисту, десять лет проработавшему на рынке недвижимости заявляют, что вы идиот, и ничего не смыслите в этом рынке?

Проблема заключается в том, что никто толком не знает, что такое эмоции, откуда они появляются и как возникают. Но, мы можем дать несколько полезных советов о том, как с ними поступать, если они захлестнули вас прямо во время важной деловой встречи. Давайте прокачаем ваш «эмоциональный интеллект»!

Первое, что вам необходимо сделать – это осознать, что вы испытываете. Эмоции условно делят на положительные и отрицательные. Но, вы должны понимать, что может сложиться такая ситуация, когда мужчине будет приятно поплакать (и полезно), а женщина будет получать удовольствие от своей агрессии. Поэтому постарайтесь узнавать и отмечать, что вы сейчас злитесь, грустите или обижены. Вы можете выписать себе в блокнот те эмоции, которые вы испытываете перед вашими переговорами и, записать те, которые вы распознаете во время вашей деловой встречи.

Этот простой способ поможет убить сразу нескольких зайцев. Во-первых, вы перестанете игнорировать свои чувства, а значит – сможете ими управлять. Во-вторых, вы примите на себя ответственность за них. Ведь это не «вас разозлили», а «вы разозлились»! То есть вы хозяин ситуации. В-третьих, вы поймёте, что ваши эмоции – это лишь проходящие реакции на какие-то раздражители, а не неотъемлемая черта вашего характера.

В-четвертых, во время переговоров вы, таким образом, сможете отвлечься от испытываемой эмоции и посмотреть на неё со стороны.

Итак, отслеживайте своё эмоциональное состояние, записывайте его в блокнот.

Второй важный момент – выбрать, что с этой эмоцией делать. Если вы опытный разведчик, то вы можете подавить любую эмоцию. Если нет – то можете пустить её на благо себе. Если вы испытываете тревогу, то, быть может, она вам просто сигнализирует, что вы упустили или забыли какой-то важный момент? Возможно, надо взять паузу и перепроверить все данные? Если вас удалось разозлить, так может использовать эту злость, чтобы привести более эмоциональные аргументы и переломить ход переговоров? Если вы обижены, то, быть может, просто вы не успели или не смогли привести все необходимые доказательства важности своей по-

зиции?

Третий пункт по порядку, но не по значимости – снижайте эмоциональный накал. Не бойтесь выглядеть при этом нелепо, тем более, что все основные способы просты и понятны.

Вы можете выпить холодной воды. На столе переговоров она бывает часто и этот жест абсолютно нормальный. Всё-таки голосовые связки – это главное оружие переговорщика и их необходимо смазывать. Вода физиологична, поэтому может остудить вас в прямом смысле слова. Главное, не торопиться, пить небольшими глотками, осознавая при этом, что с вами происходит.

Вы можете просто подышать. Можно при этом использовать какие-то образы или приём из аутотренинга – вдыхать холодный голубой воздух и выдыхать тёплый розовый. Можно даже закрыть глаза. Возникшая пауза поможет вам сохранить выдержку, а оппоненту выплеснуть весь негатив мимо вас.

Вы просто можете подвигаться. Это может быть энергичная ходьба по кабинету, хлопанье в ладоши или даже простая смена позы. В критических случаях можно выйти из кабинета и пройтись по коридору, сославшись на какое-то срочное дело. Несколько активных физических упражнений эффек-

тивно сожгут ваш негатив. Один уважаемый тренер по личностному росту из Санкт-Петербурга как-то рассказал такой реальный случай: ему позвонил клиент, директор крупной фирмы, в отчаянии. В его офис нагрянула проверка в стиле 90-х – с масками, автоматами, «руками не стену», вырыванием системных блоков и т. п. Понятно, что разговор шёл на повышенных тонах – только что не стреляли. Директор впал от всего этого в ступор. Единственное, на что его хватило – сделать звонок тренеру. Тот ему посоветовал взять паузу, закрыться в кабинете или туалете и сделать следующее: похлопать себя по всей правой руке, затем закрыть глаза и прислушаться к своим ощущениям, затем прохлопать левую руку, зарыть глаза и сравнить. Затем методично прохлопать всё своё тело, делая сосредоточенные паузы и отдаваясь своим ощущениям. По словам тренера, в этот момент, маленький ребенок внутри директора, которого испугали страшные дядьки с автоматами, мог осознать, что он находится в теле взрослого мужчины, который умеет принимать решения. После такого упражнения директор спокойно вернулся в кабинет и остановил происходящее там «маски-шоу». Так что физические упражнения или самомассаж – это ещё один эффективный способ борьбы с эмоциями.

Чтобы ваша борьба с эмоциями была не напрасной – необходимо позже провести анализ всего, что происходило на переговорах. Напротив, каждой записанной эмоции укажите:

«Что её вызвало?», «Какие действия оппонента спровоцировали её?», «Было это намеренно или случайно?», «Что я сделал и что ещё можно было сделать?», «Была ли моя реакция типичной для меня?», «Какие мои действия вызвали такие слова или поступки противоположной стороны?», «Как мне поступать в подобных ситуациях в будущем?».

Особенно важен этот разбор после провалившихся переговоров, хотя после успешных также полезно записать все ваши успешные действия в сфере управления своими эмоциями. На будущее – у вас уже будут заготовленные модели поведения

Глава 6. Как заключать контракты с крупными клиентами?

Все понимают, что большие контракты заключаются лишь с очень крупными компаниями. Поэтому контракт с корпорацией всегда является хрустальной мечтой любого менеджера по продажам или начинающего предпринимателя. Но пройти по цепочке от обычного секретаря до человека принимающего решения сложнее, чем пройти лабиринт Минотавра. На своём пути вам придётся преодолеть массу препятствий и неожиданных ловушек. В процессе многих раундов переговоров вы можете получить согласие десятков людей, но отказ на любом этапе, легко сведёт все ваши старания

ния на нет. Как же тогда заполучить себе крупного корпоративного заказчика?

Серьёзные компании справляются с этой задачей лучше. В том числе, из-за того, что они используют особые подходы к таким переговорам. Их первая цель не те люди, которые непосредственно участвуют в переговорах по интересующему вопросу, а лица, обладающие максимально полной информацией о компании. В первую очередь – закрытой. Это – инсайдеры. Их может быть несколько, они могут быть разного уровня, но, очевидно, что это должен быть человек, который имеет влияние в компании. Хотя бы такое, при котором от него не скрывают истинное положение дел.

Представьте, вы долго и безуспешно оговариваете детали и условия вашего контракта с ответственным по вашему вопросу сотрудником, обмениваетесь десятками писем, звонков, даже встречаетесь, но дело не двигается с мертвой точки. Почему? Что делать? К кому обратиться? Вы не можете перескочить через этого человека, так как он должен принять решение, но он не принимает, а механизмов влияния на него у вас нет.

Вот тут и помогает надёжный инсайдер. Это может быть ваш друг, родственник или сосед по даче, а может вы просто познакомились на Московском энергетическом фору-

ме. Он может совершенно не разбираться в области вашего контракта, но зато обладать всей внутренней информацией о компании-заказчике. То есть знает, как заключаются в ней сделки и «решаются дела». Он расскажет вам, кто на самом деле принимает решения в компании, с кем стоит поговорить, чьё согласие необходимо получить. Ведь главным человеком, от которого зависит ваш контракт, может быть директор, а может быть генеральный инженер или тёща собственника. Кто держит в своих руках финансовые рычаги управления? Кто является серым кардиналом?

В том числе, инсайдер, сможет рассказать вам, как идут дела по вашим вопросам, какие у них перспективы и какие шаги вам необходимо осуществить.

Пример.

В небольшой компании, торгующей офисной мебелью появился молодой менеджер, который за полгода стал одним из крупнейших поставщиков, за счёт очень крупных заказов от одного большого коммерческого учебного заведения. И это было совсем не случайно. Молодой человек сам учился на одном из факультетов и был знаком с деканом. Причём знал про него почти всё. Он знал, что тот любит, какие у него финансовые возможности, где он планирует отдыхать, знал его семью, жену и детей. Он знал, сколько у него любовниц, где они живут и как часто начальник у них бы-

вает.

Всё потому что, кроме того, что он сам обладал некоторой «закрытой» информацией – у него было несколько инсайдеров. Это симпатичные секретарши, которые вечерами делились с ним о всех деталях личной жизни руководителя, а также начальник охраны, с которым можно было хорошо, а главное полезно посидеть в баре или ресторане.

Роль инсайдеров трудно переоценить, особенно когда идет речь о подготовке к крупной сделке. Серьезные компании не начинают никакие переговоры с большими игроками без предварительной вербовки инсайдера. Для них это – обязательное условие. И без надёжного «своего» человека в корпорации никакие предложения руководству не делаются.

Кто может стать вашим инсайдером? Тут нет однозначного ответа. Очень хорошо, если это будет крупная фигура в иерархии интересующей вас конторы. Но, кроме этого, отлично осведомлены о всей «кухне» лица, постоянно находящиеся в контакте с человеком, принимающим решения. Это может быть секретарь, помощник или личный шофер. Именно с этими людьми вам будет проще наладить доверительные отношения, так как у вас с ними могут быть общие увлечения, ценности, возраст, наконец.

Пример.

Одна строительная компания, наш партнер, вела переговоры по заключению крупного контракта на поставку строительных материалов одному крупному застройщику в Краснодарском крае. Налаживать связи поехала женщина под 50, начальник отдела продаж. В основном, она разговаривала с замом генерального, также женщиной в возрасте. Оказалось, что у них обоих есть дети, но личная жизнь не сложилась. Узнав об этом, они решили продолжить разговор за «рюмкой чаю», и потом, частенько уже в исключительно домашней обстановке, делились друг с другом превратностями своей нелегкой судьбы, найдя, в лице друг друга, товарища, по несчастью.

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.