

Ш К О Л А Н Л П

НЛП

М. ПЕЛЕХАТЫЙ, Ю. ЧЕКЧУРИН, А. ГЕРАСИМОВ



ПЕРЕГОВОРЫ
С МАНИПУЛЯТОРОМ
ТЕХНИКИ ВЛИЯНИЯ
И ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

**Александр Рудольфович Герасимов
Юрий Чекчурин
Михаил Пелехатый**

**НЛП. Переговоры с
манипулятором. Техники
влияния и достижения целей**

Серия «Школа НЛП»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23520569

*Михаил Пелехатый, Юрий Чекчурин, Александр Герасимов. НЛП.
Переговоры с манипулятором. Техники влияния и достижения целей:
АСТ; Москва; 2017
ISBN 978-5-17-099730-5*

Аннотация

Перед вами – практическое пособие с примерами, упражнениями, описанием эффективных инструментов и уникальными рекомендациями, основанными на собственных разработках авторов.

Основой для этой книги стал огромный практический опыт авторов, Михаила Пелехатого, Юрия Чекчурина, Александра Герасимова, – преподавателей Института современного НЛП, самого крупного и известного центра Сообщества НЛП в России.

Эта книга – готовый инструмент для достижения успеха в переговорах. С ее помощью вы узнаете много нового о механизмах воздействия на людей, научитесь работать с эмоциями собеседника и овладеете техникой использования фокусов языка – проще говоря, вырастете как переговорщик.

Все примеры, описанные в книге, реальны – эти ситуации происходили с авторами или их учениками более чем из 10 стран мира.

Содержание

О книге	8
Предисловие	10
Часть 1	12
Глава 1. Параллель переговоров	12
Переговоры как игра	12
Игры с нулевой суммой	13
Игры с ненулевой суммой	14
Параллельные игры	15
Последовательные игры	15
Первый шаг на пути к успешным переговорам	16
Глава 2. Как решать конфликты?	18
Способ 1. Спрячься или беги!	18
Способ 2. Побеждает сильнейший	18
Способ 3. А так тоже неплохо!	19
Способ 4. Давай делиться!	20
Способ 5. Взаимовыручка и эффективность	21
Второй шаг на пути к успешным переговорам	22
Глава 3. Подготовка к переговорам	23
Постановка целей	23
Сортировка	24
Сбор информации о Клиенте	25

Неосознаваемое	26
Снова и снова	26
Будьте непредсказуемым	27
Вы готовы всегда	27
Сбор информации о месте проведения переговоров	28
Переговоры на вашей территории	28
Нейтральная территория	29
Переговоры на территории оппонента	29
Третий шаг на пути к успешным переговорам	30
Краткие итоги части 1	30
Часть 2	31
Глава 1. Раппорт	32
Формирование раппорта	34
Эксперимент «Зеркало, которому нельзя доверять»	35
Как подстраиваться?	36
Варианты подстройки	37
Прямая, перекрестная и зеркальная подстройки	39
Как узнать, возник ли раппорт?	40
Еще один признак создания раппорта	41
Ролевые игры	41
Практическое упражнение	43
Один против всех	44

Случай из практики	45
Как узнать лидера?	45
Четвертый шаг на пути к успешным переговорам	46
Глава 2. Инструменты для выстраивания отношений	48
Перераспределение целей. Я = Мы	48
Ближе – дальше	49
Созависимые отношения. Как выбраться из бермудского треугольника?	50
Роль Жертвы	51
Как навязать человеку роль Жертвы	53
Роль Преследователя	53
Как навязать человеку роль Преследователя	54
Роль Спасателя	55
Как навязать человеку роль Спасателя	55
Пятый шаг на пути к успешным переговорам	57
Глава 3. Выяснение целей	58
Как говорить о целях?	59
Абстрактные цели	60
Конец ознакомительного фрагмента.	61

**Михаил Пелехатый,
Юрий Чекчурин,
Александр Герасимов
НЛП. Переговоры
с манипулятором.
Техники влияния и
достижения целей**

© Пелехатый М., 2016

© Чекчурин Ю., 2016

© Герасимов А., 2016

© ООО «Издательство АСТ», 2017

О книге

Книга «Переговоры с манипулятором» – это результат огромного труда авторов, Михаила Пелехатого, Юрия Чечурина, Александра Герасимова, – преподавателей Института современного НЛП, самого крупного и известного центра Сообщества НЛП в России.

Можно сказать, что вы держите в руках готовый инструмент для достижения успеха в будущих переговорах. С помощью этой книги вы узнаете больше о механизмах воздействия на людей, научитесь работать с эмоциями собеседника и овладеете техникой использования фокусов языка – проще говоря, вырастите как переговорщик.

Все примеры, описанные в книге, реальны – эти ситуации происходили с авторами или их учениками более чем из 10 стран мира.

Каждый прием, о котором вы прочитаете здесь, – РАБОТАЕТ!

Книга «Переговоры с манипулятором» написана для тех, кто устал от пространных формулировок и бесконечной теории. Это полноценное практическое пособие с примерами, упражнениями, описанием эффективных инструментов и уникальными рекомендациями, основанными на собственных разработках авторов. «Переговоры с манипулятором» – пожалуй, лучшая в своем роде книга на российском про-

странстве на сегодняшний день.

Предисловие

Создание этой книги было без преувеличения необходимою. Мы проводим консультации и тренинги в десятках городов и всегда сталкивались с одним и тем же: на каждом занятии (а их было несколько тысяч) у нас регулярно спрашивали: «Какую книгу по переговорам вы можете посоветовать?» К сожалению, ответить было сложно...

Мы не встречали ни одной книги, которую можно было бы безапелляционно назвать полезной как для начинающих, так и для продвинутых переговорщиков. Хотя стоит упомянуть о приятном исключении – «Как всегда побеждать в переговорах» Роберта Майера. Да, мы советовали своим ученикам прочитать именно этот материал, но понимали: нужно написать новую, уникальную книгу, в которой будут простым и доступным языком описаны техники и приемы, помогающие в ведении переговоров. Книгу, в которую мы сможем включить собственные разработки, не опубликованные нигде ранее. И сейчас перед вами результат нашего труда.

Это второе издание книги «Переговоры с манипулятором», полностью переработанное и дополненное практическими упражнениями и реальными примерами. Мы благодарны всем, кто прямо или косвенно повлиял на его появление, – каждому участнику наших тренингов, нашим коллегам и друзьям.

Эта книга не заменит личный опыт в переговорах. Но она поможет сделать его успешным, предостережет от распространенных ошибок и даст точные ответы на многие вопросы. **Мы собрали воедино только действительно работающие техники и доказавшие свою эффективность приемы** – каждый инструмент проверен многократно, каждый готов к использованию в реальной жизни.

Читайте, изучайте, проверяйте все на практике и управляйте своими переговорами!

Часть 1

О переговорах

*Изобретательностью и умом побеждать
лучше, чем сопротивлением.
Иоанн Дамаскин*

Глава 1. Параллель переговоров

- Что для вас переговоры?
- Интеллектуальная игра?
- Спортивное состязание?
- Соперничество?
- Сотрудничество?

В ответе – ваше настоящее отношение к переговорам, ваша стратегия.

Предлагаю рассмотреть переговоры на примере теории игр, чтобы увидеть плюсы и минусы каждого подхода.

Переговоры как игра

С какой игрой вы можете сравнить переговоры? С боксом, баскетболом, покером, гольфом, шахматами?

Вспомните столько игр, сколько сможете, и проанализи-

руйте – какая из них ближе всего, проведите параллель между игрой и переговорами.

Игры с нулевой суммой

В играх этого типа выигрыш одного участника равен проигрышу другого. Если вы спорите с другом на тысячу рублей, то один из вас получит всю эту сумму, другой ее же потеряет. То же самое в покере – выигрыш победителя состоит из суммы ставок проигравших. Если сложить сумму выигрыша с суммой проигрыша в таких играх, получается 0.

– Мы готовы потратить на рекламную кампанию 800 тысяч рублей.

– Наше агентство не занимается проектами с бюджетом менее 1 миллиона рублей.

– Возможно, у вас есть эконом-пакеты, акции, скидки? В дальнейшем мы планируем проводить рекламные кампании с большим бюджетом, вы можете получить постоянного клиента.

– Нет. Это только заказы стоимостью более 1 миллиона.

Ни одного победителя – рекламное агентство осталось без перспективного клиента, сам клиент просто потерял время и не решил свою проблему.

Игры с ненулевой суммой

Цена игры (ее фонд, ресурсы игроков) может меняться. В таких играх каждый участник что-то выигрывает и что-то проигрывает, причем ценность приобретенного для одного игрока может быть гораздо выше, чем стоимость потери для другого. Если сложить суммы выигрышей и проигрышей в такой игре, то 0 не получится (значение может быть положительным или отрицательным).

– Мы готовы потратить на рекламную кампанию 800 тысяч рублей.

– Наше агентство не занимается проектами с бюджетом менее 1 миллиона рублей, но в этом месяце у нас скидка 20 % на наружную рекламу. Мы ознакомились с вашим заказом, наружная реклама – именно то, что нужно. Если вы согласитесь на наш вариант, то заплатите всего 800 тысяч рублей за рекламную кампанию стоимостью 1 миллион.

– Отлично, я согласен.

Победителей двое. Клиент получит больше, чем позволяет его бюджет. Рекламное агентство получает лояльного клиента. Акция запланирована заранее, недополученная прибыль окупится количеством заказов.

Этот пример относится к игре с ненулевой суммой и по-

ложительной суммой выигрышей. Возможна игра с отрицательной суммой выигрышей, где сумма потерь больше суммы приобретений. Яркий пример – война.

Параллельные игры

Участники делают ходы одновременно или действие одного игрока неизвестно другим, пока все не сделают ход. Примеры: бокс; футбол; камень, ножницы, бумага; гонки.

– Мы должны получить этот заказ! Сколько компаний участвует в тендере?

– Всего 10. Нам удалось получить информацию о предложениях двух участников.

– Предложите цену в 1,5 раза меньше! Когда результаты?

– Через 2 дня.

Информации о ходах соперника мало, но шансы на победу есть всегда. Ваше предложение должно быть лучшим.

Последовательные игры

Участники ходят по очереди, причем им известна определенная информация о предыдущем ходе

соперника (эта информация не всегда может быть исчерпывающей, но она есть). Примеры: шахматы, шашки, покер, крестики-нолики.

– Я готов заплатить за эту коллекцию книг 50 тысяч рублей.

– Я заплачу 60 тысяч и заберу все книги сегодня.

Когда есть информация о ходе соперника, легче принимать решения. Научитесь реагировать быстро, чтобы использовать это преимущество в переговорах.

Итак, что для вас переговоры?

Игра с нулевой или ненулевой суммой? С последовательными или параллельными ходами?

Важно понимать, что у ваших оппонентов может быть совершенно другое представление о переговорах и другая стратегия их проведения. Чтобы получить максимум от переговоров, предлагаю воспринимать их как игру с параллельными ходами и ненулевой суммой. Действуйте, не дожидаясь очередного хода соперника, и выигрывайте!

Первый шаг на пути к успешным переговорам

Воспринимая переговоры как игру с ненулевой суммой и параллельными ходами, вы получаете шанс увеличить выиг-

рыш. В такой игре победителями могут стать все участники.

- Найдите свою параллель переговоров.
- Проанализируйте свою стратегию.
- Попробуйте взглянуть на переговоры как на игру с параллельными ходами и ненулевой суммой.

Глава 2. Как решать конфликты?

*Конфликт – это пересечение интересов.
Виноватых нет. Есть только причины.
Евгений Михайлович Мальшев*

Изучению конфликтов посвящена целая наука – конфликтология. Есть 5 способов решения конфликтов – абсолютно любых, вне зависимости от их природы.

Способ 1. Спрячься или беги!

Если понимаете, что не сможете доказать свою правоту в очередном конфликте, вы можете дистанцироваться, спрятаться или уйти.

- Почему ты не отвечаешь на телефонный звонок?
- Я знаю, что мне скажут, и не хочу это слышать.

Дистанцироваться – это нормально. Этот способ решения конфликтов имеет право на существование, как и все остальные. Просто не всегда он полезен лично для вас.

Способ 2. Побеждает сильнейший

Суть этого способа – соперничество. Как в боксерском поединке – победитель должен быть только один, и если вы не

будете наносить оппоненту удар за ударом, то потерпите поражение.

Львиная доля переговоров в бизнесе проходит именно в таком виде – в формате поединка. Практически каждый менеджер считает своим долгом «надавить» на клиента или поставщика, «выбить» дополнительные скидки и т. д.

– Мы работаем с вами уже 2 года, а вы до сих пор не снизили цены для нас.

– Мы сразу предложили вам минимальную цену, ее никак нельзя сделать меньше.

– Вы не дорожите нашим сотрудничеством? У вас очень много конкурентов, которые будут рады получить нового клиента. Мы хотим больше бонусов.

Заранее трудно сказать, кто будет победителем. Увлекаясь погоней за превосходством, можно потерять выгодного партнера.

Способ 3. А так тоже неплохо!

Третий способ – приспособливаться. Не пытаться повлиять на ситуацию или мнение оппонента, а изменить свое отношение к происходящему.

– Сколько вы хотите за эту квартиру?

– 10 миллионов рублей.

– Это слишком дорого. Нужно делать новый ремонт, менять сантехнику...

– Я не готов торговаться. 10 миллионов – это мое первое и последнее предложение.

– Хорошо, я согласен. С учетом растущих цен на недвижимость через пару лет я смогу продать эту квартиру значительно дороже.

Приспосабливаться – это тоже нормально, если более выгодного варианта нет.

Способ 4. Давай делиться!

Четвертый способ – это компромисс, золотая середина. Особенно ярко он проявляется во время ценовых переговоров: распределяя прибыль с оппонентом, вы находите компромисс.

– Сколько вы хотите за эту квартиру?

– 10 миллионов рублей.

– Это слишком дорого. Нужно делать новый ремонт, менять сантехнику...

– Если оплатите наличными, то я готов продать эту квартиру за 9,5 миллиона.

– Да, мне это подходит.

В итоге все довольны: продавец получает наличные, покупатель получает скидку.

Способ 5. Взаимовыручка и эффективность

Отличный вариант для бизнеса – сотрудничество. Вступая в конструктивную дискуссию, стороны могут найти решение, которое сделает победителем каждого участника. Этот способ еще называют «Win-Win».

В основе метода – умение договариваться и выстраивать свои отношения так, чтобы выиграли все.

– Мы готовы инвестировать в ваш проект 10 миллионов рублей в течение года, если после его реализации будем получать 10 % от прибыли.

– Это отличное предложение, но если вы инвестируете в наш проект 20 миллионов рублей в течение ближайшего года, то мы сможем улучшить наш проект, и это увеличит ваши прибыли в будущем. Вот наш план.

– Судя по вашему плану, инвестиции оправданы. Хорошо, мы готовы вложить в это 20 миллионов.

Победителей двое, каждый получил свой выигрыш. Первый участник повышает свои будущие доходы, второй получает больше денег для развития проекта.

Проверить, действительно ли ваши переговоры закончились «Win-Win», очень просто – представьте, что будет в случае разрыва договоренности.

Если обе стороны пострадают из-за окончания сотрудни-

чества, то ваш союз удачен.

Второй шаг на пути к успешным переговорам

Находите возможность договариваться, убеждайте и мотивируйте своего оппонента сотрудничать с вами. Выберите максимально эффективный способ разрешения конфликта.

- Проанализируйте свою стратегию разрешения конфликтов.
- Взвесьте все «за» и «против» своего способа.
- Попробуйте использовать метод сотрудничества, чтобы сделать взаимодействие с оппонентом эффективным.

Глава 3. Подготовка к переговорам

*Кто приготовился к бою, тот его наполовину
выиграл.*

Мигель де Сервантес

Успешные переговоры состоят из четырех этапов, где **нулевой этап – подготовка**. Весь процесс подготовки к переговорам можно разделить на три ступени.

1. Постановка целей.
2. Сбор информации о Клиенте.
3. Сбор информации о месте проведения переговоров.

Постановка целей

Необходимо четкое понимание того, какие цели вы будете преследовать в предстоящих переговорах. Нужно не просто сформулировать задачи, но и определить их приоритетность.

Подумайте, что для вас самое важное, в чем вы не готовы уступить. Определите, в каких моментах вы сможете пойти на компромисс, а от чего – отказаться вовсе.

Вещи, которые не являются для вас принципиальными, смогут послужить разменной монетой – отказавшись от них в пользу соперника, вы сможете выиграть что-то действительно ценное для вас.

Сортировка

Продумайте, сформулируйте (а лучше запишите для наглядности) ваши цели. Разделите их на три следующие группы.

1. Цель-минимум. Цели из этой группы будут достигнуты вами в любом случае, каким бы ни был исход переговоров.

Пример: не смогу договориться, зато смогу оценить способ ведения переговоров соперника. Не смогу договориться, зато заведу новые полезные знакомства. Продолжите сами фразу: «Не смогу договориться, зато...»

2. Цель-оптимум. В этой группе должны быть собраны «средние» цели. То, за чем вы и идете на переговоры, при этом не питая никаких иллюзий.

Если вы планируете купить квартиру максимум за 10 миллионов рублей, и вам удастся в ходе переговоров с владельцем договориться о продаже за 9,5 миллиона, – ваша цель достигнута.

3. Цель-максимум. Цели этой группы – ваши мечты, идеальная для вас ситуация. Это могут быть как краткосрочные цели, так и цели на далекую перспективу. Какой макси-

мум вы сможете выжать из предстоящих переговоров?

Например, вы можете договориться о покупке квартиры не за 10, а за 8 миллионов рублей. В качестве бонуса бывший владелец оставит вам недавно купленную мебель и бытовую технику.

Не жалейте времени на постановку этих трех целей, такая подготовка будет полезна для вас. Продумывайте, формулируйте, записывайте. Вы должны точно знать, куда стремитесь, чтобы правильно выбрать стратегию.

Сбор информации о Клиенте

Если предстоят переговоры с давно знакомым человеком, у вас есть козыри. Вам известны его привычки, слабости, особенности, которые можете использовать в своих целях.

Если с оппонентом вы не знакомы или знакомы поверхностно, необходимо собрать информацию о Клиенте, хотя бы ту, которая лежит на поверхности.

Инструментов для сбора информации много, самый простой и доступный – Интернет. Большинство людей размещает информацию о себе в социальных сетях. Личные блоги, фотографии и видео помогут составить психологический портрет, узнать о привычках и интересах.

Рекомендую обратить внимание на следующее.

- Что у человека происходит неосознанно.
- Что у человека повторяется.

Неосознаваемое

Неосознаваемое происходит в жизни каждого человека, и в вашей тоже. Сейчас, когда вы читаете этот текст, вряд ли осознаете, с какой частотой дышите, в какой позе сидите.

Это действительно просто – когда человек сконцентрирован на чем-то, его внимание деконцентрировано во всем остальном.

И если вы после моих слов переместили фокус внимания, осознали, в какой позе сидите и какое у вас дыхание, – это временно. Через несколько минут вы вновь будете сконцентрированы на чтении, и это нормально.

Обратите внимание на то, что происходит у Клиента неосознанно.

Это может быть его привычка поправлять галстук, курить во время нервного напряжения – что угодно.

Если вы будете знать, что происходит у человека неосознанно, сможете подстраиваться и получать больше доверия.

Снова и снова

Если что-то повторяется 2 раза и больше – это закономер-

ность. Можно назвать случайностью, если Клиент заказал в кафе капучино. Если он это делает второй раз, третий – это закономерность.

Одни и те же маршруты, цвета в одежде, меню – найти повторяющееся можно всегда. Наблюдайте за Клиентом, чтобы выяснить о нем больше.

Если вы будете знать, что у человека повторяется снова и снова, вы сможете прогнозировать его поведение, его выбор, его реакции.

Будьте непредсказуемым

Подумайте, какие у вас любимые «грабли», что повторяется в вашей жизни каждый день. Это может быть маршрут, по которому вы едете на работу, один и тот же завтрак, один и тот же напиток в обеденный перерыв. Чем больше повторов – тем легче спрогнозировать ваши действия.

Отслеживайте повторяющееся в вашей жизни, чтобы стать более непредсказуемым.

Вы готовы всегда

Собирая информацию о Клиенте, чувствуйте меру. Вам может казаться, что вы узнали слишком мало, что требуется еще больше времени и усилий, но не стоит поддаваться этому впечатлению.

Не имеет значения, какой сложности переговоры вас ждут.

Той информации, которую вы собрали, будет достаточно. Если что-то пойдет не по плану, всегда можно остановить-ся и попросить перерыв, а потом продолжить переговоры с учетом новых данных.

Неизвестная информация есть всегда. Но при этом вы в любой момент готовы к переговорам.

Сбор информации о месте проведения переговоров

Мест для встречи с Клиентом может быть три.

1. Ваша территория.
2. Нейтральная территория.
3. Территория оппонента.

Переговоры на вашей территории

Если встреча с Клиентом назначена в вашей комнате для переговоров – у вас есть преимущество.

Если ваша цель – это создать дискомфорт для оппонента, поставьте для Клиента самый неудобный стул и посадите его спиной к двери.

Или, наоборот, вы можете сделать место переговоров максимально уютным для Клиента, исходя из его привычек и

склонностей. Вы сами выбираете, какие ощущения будет испытывать пришедший к вам человек.

Нейтральная территория

В этом случае вы с оппонентом будете на равных – никто не в силах значительно влиять на обстановку, в которой идут переговоры, но и обстановка будет мало влиять на вас.

При необходимости можно «работать» и с нейтральной территорией – например, если встреча назначена в кафе, придите немного раньше и выберите самый удобный для вас столик, займите понравившееся место.

Переговоры на территории оппонента

Не стоит волноваться, если переговоры будут проходить на территории Клиента.

Чтобы почувствовать себя комфортнее, просто начните взаимодействовать с окружающим пространством.

Это могут быть элементарные действия – передвиньте предметы, которые лежат на столе, или прикоснитесь к книгам, которые стоят на стеллаже. Это поможет вам почувствовать себя комфортнее – вы словно «знакомитесь» с пространством, и оно становится для вас ближе.

Третий шаг на пути к успешным переговорам

Находите время для подготовки к переговорам, это поможет вам стать сильнее. Ставьте цели, собирайте информацию и используйте ее.

- Поставьте себе цели и определите их приоритетность.
- Соберите информацию о Клиенте, обратите внимание на неосознаваемое и повторяющееся. Помните о том, что на самом деле вы готовы к началу переговоров на любом этапе.
- Станьте непредсказуемым.
- Подготовьте территорию для проведения переговоров или познакомьтесь с ней.

Краткие итоги части 1

1. Проанализируйте свои стратегии ведения переговоров и решения конфликтов, изменяйте их, чтобы получать больше пользы.
2. Ставьте себе четкие цели, сортируйте их по значимости.
3. Собирайте информацию о Клиенте, чтобы лучше подготовиться к переговорам. Знайте меру, потому что начать переговоры можно с любым количеством данных.
4. Будьте непредсказуемым, не позволяйте сопернику спрогнозировать ваши действия.

Часть 2

Как строить отношения с Клиентом

*Плодотворное и взаимовыгодное
сотрудничество строится на взаимном уважении и
доверии друг к другу.
Андерс Фог Расмуссен*

Для успешного сотрудничества важно выстроить с оппонентом комфортные отношения – это первый этап переговоров. Такие отношения невозможны без доверия, ведь если человек не доверяет вам – он в принципе не захочет вести переговоры, не захочет быть вашим партнером.

Чтобы понимать, какое отношение вам нужно от Клиента, оцените свои чувства к друзьям, близким, семье. Возьмите в качестве образца взаимоотношения, в которых вам легко, которые вам понятны, где есть доверие, понимание и взаимовыручка.

Глава 1. Раппорт

Сдается мне, всё у нас будет хорошо, если мы оба научимся доверять друг другу и не создавать проблем там, где их нет.

Дмитрий Емец

Состояние доверия в НЛП называется **раппорт**, и ваша цель – создавать раппорт в отношениях с оппонентом. Также предлагаю рассматривать раппорт как невозможность выйти из взаимодействия, при этом причины невозможности могут быть:

- физиологическими,
- психологическими.

Если вы заинтересуете человека настолько, что он захочет продолжать с вами разговор, – это состояние доверия, раппорт. Если вы закрылись с человеком в комнате и спрятали ключ – он вынужден идти с вами на контакт. Это невозможность выхода из коммуникации, и это тоже раппорт, как мы условились считать выше.

Рекомендую вам запомнить одну фразу и испытать ее действие при удобном случае. Звучит она так: «Мы не выйдем отсюда, пока не придем к соглашению».

Речь ни в коем случае не идет о насилии – вы не станете никого удерживать, и если Клиент захочет выйти из перегово-

ворной комнаты, он выйдет. Но эта фраза позволит ему понять, что вы серьезно нацелены на переговоры.

Эти слова помогли огромному количеству людей. Если вы произнесете их уверенно и вовремя – вы продемонстрируете свою искреннюю заинтересованность в сотрудничестве.

Очень хорошо невозможность выхода из коммуникации описана в рассказе Стивена Кинга «Способный ученик». По сюжету Тодд, мальчик лет двенадцати, узнал, что его пожилой сосед – в прошлом нацистский преступник, работник немецких концлагерей. Тодд увлекался историей, был очень любопытен, поэтому решил использовать знание о тайне соседа в своих целях.

Тодд отправился к соседу и заявил, что он знает о его прошлом и хочет услышать больше о том, что происходило внутри концлагерей. Свое требование он подкрепил важным аргументом – Тодд сказал, что если старик вздумает его убить, то об этом станет известно всем. Для этого мальчик написал подробное письмо, которое оставил в банке на хранении и велел вскрыть письмо только после своей смерти.

Пожилый фашист пошел на эту сделку и выполнял условия Тодда. Способный школьник, подающий большие надежды, все больше и больше узнавал о жестоких деталях жизни в концлагерях, убийствах.

Через несколько лет старик сказал, что мальчик знает

достаточно для того, чтобы его жизнь разбилась вдребезги, — мальчик «завис» во взаимоотношениях с фашистом, и этого было достаточно для появления у Тодда проблем с построением карьеры и социальной жизни в целом. Но это было не все — старик использовал такой же аргумент, как и Тодд несколько лет назад, — описал все в письме и оставил его в банке, велел вскрыть в случае смерти.

Молодой парень был в шоке — старик может умереть в любой момент, ведь ему больше семидесяти лет! В ответ он услышал следующее: «Как же приятно просыпаться по утрам и понимать, что есть на свете человек, который искренне желает тебе жить долго и быть здоровым!»

Я специально не буду пересказывать подробнее — возможно, вы захотите прочесть этот небольшой рассказ самостоятельно.

В этой истории отношения между персонажами выстроены практически идеально — каждый будет желать добра и долголетия своему компаньону, каждый заинтересован в благополучии другого.

Формирование раппорта

Вспоминая определение раппорта (состояние доверия), становится понятно — **вам нужно научиться вызывать в человеке доверие.**

Ваш партнер должен видеть в вас друга, надежного товарища, если хотите – родственную душу. Если вы сможете сформировать раппорт – считайте, что фундамент для успешных переговоров заложен.

Раппорт – это одно Я на двоих.

Для того чтобы вызвать у собеседника состояние доверия, нужно подстраиваться. О способах подстройки поговорим чуть позже, а сейчас предлагаю немного пофантазировать.

Эксперимент «Зеркало, которому нельзя доверять»

Зеркальное отражение в точности повторяет то, что делаете вы. А представьте, вдруг все станет иначе?

Например, вы утром отправились в ванную чистить зубы, взяли в руку зубную щетку и тюбик с пастой, а ваше отражение просто улыбается, глядя вам в глаза. Как минимум, это странно.

Если зеркальное отражение такое, каким вы ожидаете его видеть, – вы чувствуете себя комфортно. Но если что-то идет не по плану – это повод насторожиться, в такой ситуации доверять зеркалу можно с трудом.

Вы привыкли доверять своему отражению в зеркале, потому что оно вас не подводит. Это нормально. Каждый человек по-настоящему доверяет только себе, ведь именно по себе мы проверяем реальность

на адекватность. И если вы начнете «отражать» собеседника, то он сможет увидеть в вас себя и будет доверять вам.

Как подстраиваться?

Подстройка – это согласование своих темпов, ритмов и других элементов с ритмами и темпами собеседника. Можно подстраиваться по движениям, дыханию, голосу – позднее мы обсудим это подробнее.

Главное – подстраиваться незаметно, человек не должен осознавать, что вы влияете на него. Если вы будете замечены, раппорт не случится, зато может возникнуть конфликт.

Хорошим подспорьем будет информация о том, какие особенности восприятия у вашего Клиента. Когда вы узнаете, кто Клиент – визуал, кинестетик, аудиал или дискрет, вам будет легче выбрать стратегию подстройки.

- **Визуал.** Основную информацию воспринимает зрением.
- **Кинестетик.** «Чувствует» окружающий мир, воспринимает его через ощущения (осознание, обоняние, движения).
- **Аудиал.** «Слышит» мир, воспринимает происходящее через звуки.
- **Дискрет.** Восприятие основной информации проходит

через логическое осмысление с помощью доводов, цифр, знаков. Самый редкий тип.

Объясню, почему лучше знать, как Клиент воспринимает информацию.

Визуалы, например, видят мельчайшие подробности, и если вы будете подстраиваться к позе собеседника, он может заметить это. В этом случае гораздо безопаснее подстройка по голосу или дыханию.

Варианты подстройки

- По позе, жестам.

Он закинул ногу на ногу, вы сделали то же самое. Он активно жестикулирует правой рукой – вы тоже жестикулируете правой рукой (или левой, если выбрали зеркальную подстройку).

- По голосу.

Можно подстраиваться по темпу речи (как говорит человек – медленно или быстро?), тембру (хриплый, звонкий голос), громкости (тихо или громко?), интонации, произношению (диалект, сленг), высоте голоса (низкий или высокий?), ритму.

- По одежде.

Дресс-код был придуман как раз для того, чтобы каждый чувствовал себя «в своей тарелке».

Если ваш Клиент не носит строгие костюмы, отдавая предпочтение джинсам, – наденьте на переговоры джинсы.

- По интересам и убеждениям.

У каждого человека есть убеждения, которые отражают его внутренний мир. Кто-то уверен, что жизнь полна красок, а кто-то делит все на черное и белое. Наблюдайте за собеседником, собирайте информацию о его интересах и используйте ее.

– Я болею за ЦСКА.

– Надо же, я тоже!

Важно: если вы понятия не имеете, что это за команда – ЦСКА, не нужно делать вид, что вы ее самый преданный фанат. Собеседник наверняка начнет вас расспрашивать на эту тему, и можно попасть в глупое положение. Вместо рапорта в этом случае может сформироваться отторжение.

- По мимике.

Вам улыбнулись? Улыбайтесь в ответ! Можно отражать разные эмоции, которые видны по мимике, – гнев, восторг, печаль, радость, отвращение, удивление и т. д.

- По личностным особенностям.

Кто ваш Клиент? Любой человек играет некоторые роли.

Например, семейные роли – чей-то ребенок, чей-то друг, чей-то отец и т. д. Параллельно каждый из нас играет профессиональные роли (служебные) – рабочие, менеджеры, учителя, студенты, тунеядцы, коллеги, подчиненные, начальники. Ролей может быть много – человек является одновременно русским, художником, буддистом, любителем природы, спортсменом.

Определите, какие роли свойственны Клиенту. Наверняка найдутся качества, которые пересекаются с вашими, и тогда вы сможете их использовать для подстройки.

• ...

Продолжайте этот список самостоятельно, находите «свои» способы подстройки, тестируйте их и наблюдайте за реакцией собеседника. Если вы найдете элемент, который человек не осознает и который является системообразующим, – вы сможете подстроиться.

Хороший пример такого элемента – дыхание. Обычно люди не осознают, как именно они дышат, и вы можете подстраиваться.

Прямая, перекрестная и зеркальная подстройки

• Прямая. *Собеседник почесал правое ухо, и вы почесали*

правое ухо.

- **Перекрестная.** Так называется подстройка к одному из элементов человека другим элементом. *Например, вы хотите подстроиться к человеку по дыханию, но прямая подстройка не подходит – вы худощавого телосложения и дышите часто, он – крупный мужчина и дышит медленно. Используйте перекрестную подстройку – отмечайте выдох собеседника кивком, жестом.*

- **Зеркальная.** *Вы – отражение собеседника. Он сидит напротив вас и кладет правую руку на стол – вы кладете левую руку на стол.*

Подстраиваясь к человеку, вы показываете ему, что его и ваши действия синхронизированы, согласованны.

Как узнать, возник ли раппорт?

Чтобы понять, доверяет ли вам человек, нужно понаблюдать за ним. Обращайте внимание не только на отношение и слова, но и на мимику, позы, жесты – важны все детали.

Если человек доверяет вам, он будет расслаблен. Ему комфортно и приятно в вашей компании, он доброжелателен и открыт. Можно считать, что раппорт сформирован.

Если вы заметили напряженность в поведении, скорее всего, доверие не случилось. Даже если собеседник ведет себя доброжелательно, его могут выдать неосторожные жесты, мимика и взгляд.

- Клиент расслаблен в вашем присутствии. Значит, вы все делаете правильно. Продолжайте в том же духе и не переставайте наблюдать за реакцией собеседника.
- Клиент напряжен. Что-то пошло не так. Остановитесь и проанализируйте свою стратегию. Найдите тот элемент, который «включил» враждебность.

Еще один признак создания раппорта

Свои тайны и секреты человек рассказывает тем, кому доверяет. Клиент доверил вам тайну? Значит, состояние раппорта есть.

– Вы знаете, я раньше никому не говорил этого, но вам скажу...

О наличии раппорта можно говорить, когда человеку кажется, что он знает вас дольше, чем на самом деле.

– У меня такое ощущение, что мы знакомы с вами всю жизнь!

– Мне кажется, что мы с вами где-то встречались раньше. Может быть, вы тоже отдыхали на Байкале в прошлом году?

Ролевые игры

Каждый человек, как мы уже обсуждали, играет определенные роли. Вы можете сформировать раппорт у Клиента,

предложив ему ролевую игру. Если он примет предложенную вами роль – установлен ролевой раппорт.

Сейчас я имею в виду такие роли, как «учитель и ученик», «врач и пациент», «родитель и ребенок», «начальник и подчиненный». Продолжайте этот список и выбирайте наиболее подходящую для вашего случая модель.

Чтобы сформировать ролевой раппорт с другим человеком, нужно найти, чем вы его дополняете. Результат будет напрямую зависеть от того, насколько качественно вы играете свою роль: у Клиента не должно быть иного выбора, как вступить в предложенную ролевую игру.

Допустим, ваш Клиент – эксперт в какой-то области. Вы можете проявить заинтересованность к его теме, попросить рассказать подробнее или научить вас чему-то. Обычно человек с удовольствием начинает делиться своим увлечением, и, если вы окажетесь благодарным слушателем, хорошо исполните роль ученика – раппорт будет установлен.

Важно: выбранная ролевая игра требует безукоризненного исполнения. Если вы хотите установить с новым сотрудником отношения «начальник и подчиненный», вам нужно быть достаточно жестким и требовательным, показывать человеку его место. Нельзя подстраиваться под подчиненного, он должен принять условия вашей игры.

Партнерство – это быть на равных.

Часто человек, который стремится занимать лидирующую позицию, проявляет себя не только в словах, но и в позе, жестах. Это видно невооруженным взглядом – человек стремится сесть немного выше, немного задирает нос и т. д.

Ваша задача – сделать позиции равными, настроив оппонента на партнерство. Вы можете в начале разговора выбрать позицию немного ниже, но постепенно, подстроившись, занять равное положение. Чтобы переговоры были успешными, оппонент должен быть вашим партнером, а не конкурентом.

Если человек считает вас равным, он держится соответственно. Его тело находится на одном уровне с вашим, кончик носа выравнен (не опущен и не направлен вверх).

Практическое упражнение

Для тренировки лучше выбрать человека, с которым вы давно знакомы. Во время общения займите главенствующую роль, выразив ее своей позой – немного приподнимите кончик носа (совсем чуть-чуть, это не должно бросаться в глаза!), сядьте немного выше. Наблюдайте.

Реакция вполне предсказуема – собеседник может пытаться уравнивать ваши позиции или занять главную роль. Это естественная реакция.

Определять позиции нужно до того, как вы начнете обсуждать свой вопрос на переговорах.

От неопределенности на подсознательном уровне возникает дискомфорт, и выстроить коммуникацию очень сложно. Сначала – определяем роли, потом – говорим о деле.

Один против всех

Когда предстоят переговоры с одним человеком – все более-менее понятно. Нужно подстраиваться к собеседнику, наблюдать за его реакциями и установить раппорт. Но что делать, если это переговоры с несколькими людьми одновременно?

На этот случай есть две стратегии.

1. Подстройка к общему элементу. Определите, что объединяет этих людей. Это могут быть сотрудники одной компании, все мужчины, у них может быть одно увлечение на всех. Будьте внимательны, чтобы найти именно тот общий элемент, к которому вы сможете подстроиться.

2. Подстройка к лидеру. Необходимо определить, кто среди оппонентов главный, и подстраиваться к нему. Именно он принимает решения, остальные – влияют на принятие решения. В этом случае около 80 % внимания вы будете уделять лидеру, остальным участникам переговоров – лишь 20 %.

Важно: нельзя все время уделять внимание главному участнику переговоров, игнорируя остальных. Даже если человек не принимает решение самостоятельно, он может повлиять каким-то образом на итог переговоров.

Случай из практики

Эта история произошла с моим знакомым по имени Алексей, но наверняка похожие ситуации были в практике у многих. Алексей на протяжении нескольких недель вел переговоры с представителем компании, который уверял, что решение принимает именно он. Был установлен раппорт, Алексей встречался с Клиентом не только в переговорной комнате, но и в неформальной обстановке. Они несколько раз ходили в бар и на футбольный матч. В общем, было потрачено немало времени и сил.

Закончилась эта история плачевно – компания отказала Алексею в сотрудничестве. Выяснилось, что парень, который якобы принимал решения, вообще не имеет силы голоса, и вердикт выносили другие люди.

Не верьте на слово. Определяйте лидера практическим путем.

Как узнать лидера?

Лидер – не обязательно директор. Это может быть «серый

кардинал», который занимает посредственную должность.

Вам нужно определить именно такого человека, чье мнение имеет настоящий вес, у которого есть авторитет в команде.

Понять, кто главный, вам поможет наблюдательность. Если вы пришли на переговоры и видите, что вас ждут 3–4 человека, попробуйте пошутить и наблюдайте за реакцией каждого. Как правило, все сверяются с лидером – как он реагирует на шутку. Если засмеялся лидер – будут смеяться и остальные.

Есть еще один вариант определения лидера – внести немного хаоса в переговоры. Начните аккуратно менять условия сотрудничества (варианты доставки товара, сроки и т. д.) и наблюдайте, как реагирует Клиент.

Если ему необходимо с кем-то свериться и посоветоваться – он не является главным. Лидер способен принять решение сразу, именно в этот момент.

Четвертый шаг на пути к успешным переговорам

Устанавливая раппорт, вы превращаете своего конкурента/оппонента в партнера. Используйте разные варианты подстройки, экспериментируйте и учитесь подстраиваться быстро и незаметно. Работайте с настоящим лидером, а не с формальным.

- Используйте оптимальные способы подстройки. Учитывайте особенности восприятия Клиента.
- Убедитесь, что раппорт сформирован.
- Предложите Клиенту ролевую игру. Не оставляйте ему выбора, он должен принять ваши условия.
- Согласуйте ваши позиции, будьте с Клиентом на равных.
- Наблюдайте, чтобы определить настоящего лидера.

Глава 2. Инструменты для выстраивания отношений

Раньше я говорил: «Я надеюсь, что все изменится». Затем я понял, что существует единственный способ, чтобы все изменилось, – измениться мне самому.

Джим Рон

Перераспределение целей. Я = Мы

Когда в переговорах каждый тянет одеяло на себя, договориться трудно. «Я хочу», «мне нужно», «мне это не подходит» – эти фразы говорят о том, что у вас нет совместных целей с Клиентом.

Ваша задача – перераспределить цели таким образом, чтобы у вас с Клиентом появилась общая цель. Нужно сформировать «Рамку Мы», внутри которой вы будете сотоварищами, партнерами. Сделать это можно словами:

– *У меня мало времени. Я хочу услышать ваши предложения в кратком изложении.*

– *Понимаю. Мы должны договориться с вами быстро, чтобы сэкономить время друг другу.*

Чувствуете? Первый участник переговоров говорит: «я», второй перераспределяет цели, используя местоимение

«мы». В этот момент у собеседников появилась общая цель – договориться быстрее, чтобы сэкономить время.

Можно формировать «Рамку Мы» без слов, используя жесты и психогеографию. Например, выбирайте место за столом рядом с Клиентом, а не напротив него. Старайтесь занимать позицию поблизости при любом удобном случае, чтобы Клиент воспринимал вас как партнера. Используйте жесты, чтобы очертить общее пространство. Вы можете сидеть рядом с Клиентом плечом к плечу или немного дальше, но главное – у вас должна быть возможность вместе смотреть в какую-то область (презентация, чертеж на столе, экран и т. д.), это должно объединять.

Если все пойдет по плану, вы сформируете у Клиента лояльное отношение к себе.

Ближе – дальше

Клиент должен ценить вас и сотрудничество с вами. Если все время идти на уступки, то ваши интересы будут ущемлены – это недопустимо.

Итак, когда вы начинаете выстраивать отношения с Клиентом, идете ему навстречу снова и снова, а в ответ не получаете ничего, кроме новых требований, – научитесь говорить «нет!».

Не бойтесь отказывать, не бойтесь потерять Клиента – лучше отказаться от сотрудничества, чем позволить сесть се-

бе на шею.

Хорошо видна эта техника на примере арабских рынков. Если вы заинтересовались какой-то вещью, торговец будет пытаться продать ее подороже, не соглашаясь на скидку. Вы можете пойти навстречу и купить вещь по установленной цене, а можете развернуться и пойти прочь. Обычно торговцы реагируют предсказуемо – окликают уходящего, соглашаются на скидку. Главное в такой ситуации – уходить не слишком быстро, чтобы дать человеку все взвесить и принять решение.

Клиент в первую очередь человек. А люди часто ценят только то, что боятся потерять. Если Клиент не будет воспринимать ваше сотрудничество как должное, а начнет ценить его – вам будет легко договориться.

Созависимые отношения. Как выбраться из бермудского треугольника?

Существует такая модель взаимодействия – треугольник Карпмана. Согласно ей, есть три роли, в которые люди легко «включаются», – Жертва, Преследователь и Спасатель. При чем человек может переходить из одной роли в другую очень быстро.

– Почему вы не привезли товар в срок? Из-за вас мы тер-

тим большие убытки! (Роль Преследователя.)

– Приносим свои извинения, эта ситуация больше не повторится. (Роль Жертвы.)

– Откуда мне знать, что это не повторится? Почему я должен теперь вам верить? Я требую возмещения убытков! (Роль Преследователя.)

– Наши машины застряли на дорогах из-за погоды, были огромные пробки – это форс-мажор, мы не могли повлиять на ситуацию. Если вы внимательно читали наш контракт, то наверняка знакомы с пунктом о форс-мажорах. Вы ведь внимательно читали контракт? (В этот момент Жертва становится Преследователем, а Преследователь – Жертвой.)

Треугольник Карпмана – это модель, в которой элементы могут меняться ролями когда угодно. Смена ролей – это всего лишь вопрос времени.

Если вы вступаете в такие созависимые отношения, вами можно манипулировать. Необходимо научиться не поддаваться на провокации и уметь провоцировать оппонента, когда это понадобится.

Роль Жертвы

Обычно Жертву можно определить даже внешне – мимика этих людей выражает печаль или страх. Они говорят примерно такими словами: «Ну почему это происходит именно со мной?», «За что мне все это?», «Если бы не вы, у меня бы

все получилось», «Мне сейчас плохо именно из-за вас».

Жертвы говорят: «Меня привезли», «Меня обманули» – то есть не человек совершает действие, а события происходят независимо от его желания. Уверенный же в себе человек создает события сам: «Я приехал», «Я ошибся».

Жертвы очень любят жаловаться на судьбу и жизнь, меряться своими неудачами.

– Это так ужасно! Мне снизили зарплату в полтора раза, а объем работы остался прежним! Не представляю, что теперь делать.

– Это еще ничего... Мне тоже снизили зарплату из-за низких продаж, при этом объем работы увеличили! Приходится сидеть в офисе допоздна, а благодарности никакой!

Плюсы роли Жертвы: минимум ответственности. Жертва ни за что не отвечает, винит во всем окружающих. Жертвы не видят необходимости в том, чтобы что-то решать, делать. Они просто экономят ресурсы и ждут Спасателя.

Минусы роли Жертвы: обычно жертв презирают. Преследователь может сделать все что угодно с Жертвой, пока не появится Спасатель.

Важно: для Жертвы непринципиально, кто ее Преследователь. Им может быть конкретный человек или нечто более абстрактное – кризис, погода, какое-то явление.

Как навязать человеку роль Жертвы

Достаточно вызвать у собеседника чувство вины. Помогут фразы: «Ты сделал только хуже», «Я не просил тебя вмешиваться», «Из-за тебя все испорчено». Человек испытывает чувство вины, дискомфорт, начинает оправдываться – он принял роль Жертвы.

Роль Преследователя

Узнать Преследователя легко. В его речи можно услышать примерно такие фразы: «Давай сделаем так, как я сказал», «Я сейчас накажу тебя», «Это не обсуждается, я принял решение, а ты его выполняй», «Что тут происходит?», «Почему это случилось здесь?»

Чаще всего роль Преследователя примеряют на себя начальники, родители, учителя. Особенности мимики – гнев, сильные эмоции.

Плюсы роли Преследователя: сильная волевая позиция. Будет так, как говорит Преследователь.

Минусы роли Преследователя: излишняя эмоциональность, подверженность ситуации. Обычно позиция Преследователя недальновидна, сам он легко подвергается провокациям.

Как навязать человеку роль Преследователя

Если вы берете на себя обязанности Спасателя, то сможете легко сделать из Жертвы Преследователя. Достаточно лишь вести себя очень уверенно, вмешиваясь в ситуацию. Сначала – многозначительно помолчите, после – убедите Жертву, что теперь она в безопасности, и спровоцируйте ее.

Представьте ситуацию – коллеги ссорятся из-за срыва сроков сдачи общего проекта. Один отчитывает другого, пытаясь переложить ответственность. Вмешиваетесь вы, обращаясь к Жертве.

– На самом деле я не вижу здесь твоей вины. У вас равные обязанности по этому проекту, и вы должны были работать над ним вместе. Почему ты позволяешь так с собой обращаться? Почему он (Преследователь) не помогал тебе исправлять недочеты? Разве это честно – выполнять работу за двоих?

В этот момент у Жертвы срабатывает переключатель, и она становится Преследователем. Человек, который еще минуту назад был Преследователем, становится Жертвой.

– Да, действительно! Почему я всегда крайний? Где был ты, когда я вносил правки в отчет, почему ты мне не помогал?

Роль Спасателя

Если бы не Спасатель, то Жертва и Преследователь могли бы взаимодействовать очень долго. Эта роль комфортна и приятна для каждого, ведь **Спасатель – это человек, который выступает вершителем судеб, дает экспертную оценку, генерирует советы и рекомендации.**

Узнать Спасателя можно по таким фразам: «Я расскажу, как это надо делать правильно», «Здесь все не так однозначно», «Давайте с этим разберемся», «Я могу посоветовать тебе правильный вариант».

Позиция Спасателя – это позиция эксперта, который сейчас все решит, восстановит справедливость, и все будет хорошо.

Плюсы роли Спасателя: благородные намерения – хочет помочь, сделать мир гармоничнее.

Минусы роли Спасателя: если кто-то будет недоволен, то Спасатель останется крайним. Нередко на действия Спасателя реагируют такими фразами: «Все из-за тебя!», «Зачем мы тебя вообще слушали!» В итоге Спасатель начинает жалеть, что вмешался.

Как навязать человеку роль Спасателя

Как уже упоминалось выше, роль Спасателя приятна для

каждого, поэтому ее легко «включить». Вам помогут фразы: «Сделайте же что-нибудь!», «Пожалуйста, помогите мне», «Не будьте таким бессердечным, помогите», «Ну что ты смотришь?», «Посоветуйте, что мне делать».

Чтобы не страдать от своей роли, не нужно включаться в созависимые связи. Попав в треугольник Карпмана, выбраться из него сложно – роли затягивают, и вы словно застреваете в этом бермудском треугольнике.

Как не стать Спасателем

Научитесь говорить «нет», если вами пытаются манипулировать. Помните, что вы не обязаны решать проблемы другого человека. Желание помочь должно быть добровольным, а не вынужденным. Если у вас просят совета, скажите примерно следующее: «Если бы я был на твоём месте и знал ровно столько, сколько ты мне рассказал, я бы сделал так-то. Но я не советую тебе этого делать, решай сам». То есть вы снимаете с себя ответственность за высказанное мнение, чтобы не стать крайним.

Как не стать Преследователем

Если вас провоцируют, не торопитесь реагировать. Сна-

чала проанализируйте, к каким последствиям могут привести ваши действия. Игнорируйте провокацию, если ничего хорошего включение в роль Преследователя вам не принесет.

Как не стать Жертвой

Не нужно искать крайнего, не надо перекладывать ответственность за свою жизнь на других. Поймите, что все в ваших руках и зависит только от вас.

Пятый шаг на пути к успешным переговорам

Научитесь контролировать свои роли и управлять ими. Не реагируйте на провокации, учитесь провоцировать других самостоятельно. Откажитесь от вступления в треугольник Карпмана там, где это возможно, чтобы укрепить свою независимость.

- Перераспределяйте цели так, чтобы сформировать общую цель с Клиентом.
- Научите Клиента ценить сотрудничество с вами, вовремя говоря «нет».
- Отслеживайте свои роли, учитесь контролировать их.

Глава 3. Выяснение целей

Я не думаю, чего хочет клиент. Я предпочитаю об этом спрашивать.

Ларри Эллисон

Желающий добиться успеха должен задавать правильные предварительные вопросы.

Аристотель

Люди легко верят тому, чего страстно желают.

Вольтер

Второй этап переговоров – определение потребностей, целей человека. Говорить о целях с Клиентом лучше всего тогда, когда между вами сформирован раппорт. Когда отношения выстроены и выход из коммуникации невозможен, настает самый подходящий момент для этого разговора.

Конечно, можно спросить о целях практически сразу, но я рекомендую сначала установить связь, пообщаться с Клиентом, чтобы он расслабился и начал доверять вам.

Ваша задача – добиться максимальной конкретики, для этого нужно задавать вопросы.

Как говорить о целях?

Спрашивайте, чего хочет Клиент. Например, он говорит вам: «Я хочу, чтобы это сотрудничество было честным». Отлично. Но что Клиент вкладывает в понятие «честность»? Спросите его об этом. Можете задать такие вопросы:

- Что значит честное сотрудничество?
- Что для вас честность?
- Как вы поймете, что это сотрудничество честное?
- Почему для вас важна именно честность?

Он может ответить вам примерно следующее: «Честное сотрудничество для меня – это беспрепятственный доступ ко всем отчетам в любое время, чтобы я мог убедиться, что все в порядке, и вовремя внести коррективы, если потребуется». То есть вы выяснили, что честное сотрудничество для Клиента – это возможность получать нужную документацию по запросу и иметь возможность управлять.

Ваша задача – конкретизировать любое абстрактное понятие. Честность, справедливость, успешность – все требуют уточнений.

На этом же этапе вам нужно донести до Клиента свои цели. К примеру, вы можете продолжить разговор о честном сотрудничестве: «А для меня честное сотрудничество – это когда каждый занимается своим делом и не указывает другому, как нужно работать».

Когда вы выяснили цели Клиента и сказали ему о своих, можете переходить к самим переговорам. Если вы хотите изменить убеждения оппонента, делайте это на этапе переговоров, используя подходящие техники и инструменты.

Абстрактные цели

Многие люди приходят на переговоры с абстрактными целями — они хотят понимания или внимания, желают восстановить справедливость или «утереть нос» кому-то. Их цель расплывчата, размыта, неточна.

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.