



**Юрий Самолов**

# **СКРЫТОЕ ВЛИЯНИЕ В ПЕРЕГОВОРАХ**

*Книга о том, как грамотно влиять на позицию  
своего оппонента*

Юрий Самолов

# **Скрытое влияние в переговорах**

«Автор»

2023

**Самолов Ю.**

Скрытое влияние в переговорах / Ю. Самолов — «Автор», 2023

Эта книга - настоящий практикум, позволяющий: - выработать навыки обнаружения некорректного поведения, манипуляции со стороны партнеров по переговорам. - научиться защищать себя, не разрушая процесс переговоров. - освоить корректные приемы влияния на других. - применять эффективные инструменты влияния на решение в каждой из точек принятия решения

© Самолов Ю., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Введение	5
Этапы переговоров	6
Парадигмы поведения/отношений	13
Установление контакта	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Юрий Самолов

## Скрытое влияние в переговорах

### Введение

Характерной особенностью любого общества является коммуникация. Умение общаться, достигать договоренностей и вести переговоры является одной из характеристик цивилизованного общества.

Переговоры – это неотъемлемая часть как общественной и деловой жизни человека, так и бытовой и социальной. Ситуации, в которых нужно договариваться, возникают в процессе общения человека с другими людьми, а уровень культуры общения и знание психологических аспектов определяют его результат.

В переговорном процессе принимают участие две стороны, преследующие определенные цели и ожидающие конкретного итога коммуникации. Участники достигают договоренностей и принимают взаимовыгодные решения в случае успешных переговоров или признают поражение в случае отсутствия консенсуса по обсуждаемым вопросам.

Грамотный подход к подготовке и организации переговоров, умение выбрать стратегию и тактику, обосновать аргументы и сформулировать цели обеспечивают максимальную выгоду для обеих сторон.

Когда обозначены позиции оппонентов, озвучены аргументы и факты, касающиеся занимаемой позиции, необходимо использовать скрытые возможности влияния на ход и результат переговоров, которые определяются некоторыми психологическими и социальными инструментами из арсенала переговорщиков.

Участник переговоров – это в первую очередь человек со своими интересами, установками, жизненными принципами и проблемами. Задача состоит в скрытом выявлении данных субъективных особенностей личности с помощью эмпатии, доверия, наводящих вопросов.

Необходимо определить личные интересы собеседника в предмете переговоров, ненавязчиво выявить потребности и слабые стороны оппонента, образно показать критичность его проблемы с вытекающими из нее рисками, а затем представить верное решение с представляющимися возможностями.

В ходе коммуникации следует учитывать не только непосредственно диалог с собеседником при линейных переговорах, но и возможности общения в плоскостном режиме, когда кроме личных контактов значение имеют сторонние субъекты переговоров – агенты влияния, косвенным образом связанные с участниками и имеющие на них определенные рычаги воздействия.

Таким образом, подготовка к переговорам сводится к тщательной проработке собственной позиции, формулировке целей и задач. Также важным является детальное изучение возможных целей и интересов другой стороны, выбор тактики ведения переговоров с привлечением возможных личностных ресурсов, способных оказать влияние на позицию и решение оппонента.

Переговоры – процесс дипломатический, требующий внимания к различным аспектам коммуникации, личности собеседника, уважения к его интересам и проблемам.

«Не презирай никогда неприятеля, каков бы он ни был. Старайся знать его оружие и способ, как оным действует... знай, в чем он силен и в чем слаб». А.В. Суворов.

## Этапы переговоров

Переговоры – это коммуникация двух или более собеседников, целью которых является обсуждение проблемы, защита своих интересов и принятие решений.

Для эффективности переговорного процесса важно уметь применять определенные инструменты, которые позволяют сделать процесс коммуникации более открытым и комфортным.

Базовые инструменты переговорщика: активное слушание, умение задавать вопросы и выявлять потребности, способность считывать эмоции другого человека.

Применение этих инструментов дает преимущество в коммуникации, возможность оперировать дополнительной информацией, располагает человека к открытому диалогу и сотрудничеству.

Переговоры складываются из следующих этапов:

1. Подготовка к переговорам
2. Установление контакта, приветствие
3. Выявление потребностей
4. Презентация позиции
5. Работа с возражениями
6. Завершение переговоров

**Подготовка.** Участие в переговорах требует тщательной проработки целей и задач, презентации позиции и формулировки аргументов. От качества подготовки во многом зависит итог переговоров и дальнейшее сотрудничество сторон.

*Пример 1. Руководителю предприятия по производству мясомолочной продукции Ивану предстоят переговоры с фермерами по вопросам поставки сырья. Необходимо сделать правильный выбор поставщика, договориться об условиях поставки и перевозки сырья. Интерес второй стороны переговоров состоит в необходимости реализации собственной продукции фермерского хозяйства на выгодных условиях. Стоимость сырья должна быть такой, чтобы продавцу оправдать затраты на производство молока и мяса, а покупателю заработать на его переработке. Иван готовит презентацию своего производства, продумывает позицию и убедительные аргументы для ее удержания.*

*На переговорах также будет представитель логистической компании. Ивану предстоит договориться о перевозке сырья и готовой продукции.*

**Контакт.** Любые переговоры начинаются с контакта, представления друг другу в конкретных условиях. Проведение переговоров подразумевает настроенность на взаимный контакт, предполагает взаимное уважение и доверие собеседников.

*Пример 2. Добрый день. Меня зовут Николай. Я представляю компанию по перевозке грузов в вашем регионе. Мне очень приятно познакомиться с представителем вашей организации. Надеюсь, что мы достигнем договоренностей и положим начало долгосрочного сотрудничества.*

**Знакомство.** Следующий этап – выявление потребностей каждой стороны, спорных вопросов и интересов участников. Здесь от переговорщиков требуется применение метода активного слушания для получения и фиксирования дополнительной информации по обсуждаемому вопросу.

*Пример 3. Со своей стороны я готов предложить регулярные перевозки грузов вашим заказчикам, бесперебойную работу транспорта мы обеспечим. Изложите, пожалуйста ваши условия сотрудничества, специфику грузов и сроки выполнения заказов.*

**Позиция.** Далее следует четко обозначить свою позицию в спорных вопросах и аргументированно донести до оппонента свою точку зрения по принципу: «Как только вы примите нашу точку зрения, мы с вами полностью согласимся».

Позицией называется совокупность условий, параметров и формулировки вашего предложения. На этом этапе нужно проявить твердость и жесткость, чтобы дать понять собеседнику значимость предлагаемого решения и серьезность намерений его отстаивать.

*Пример 4. Наша компания работает по предоплате, но для постоянных клиентов мы готовы заключить договор на оплату услуг после выполнения заказа, при этом стоимость перевозки будет увеличена на 10 % для покрытия рисков. И в договоре обязательным условием будет выплата неустойки при срывах заказа и страхование груза от несвоевременной доставки.*

Вы можете создать иллюзию того, что готовы уступить и пойти на компромисс, при этом заранее завесить планку. Как сказал известный писатель Марк Твен: «Человек робкий попросит десятую долю того, что хочет получить. Человек смелый запросит вдвое больше и согласится на половину».

**Защита.** Работу с возражениями следует проводить грамотно и уверенно. Предполагаемые возражения другой стороны можно спрогнозировать и, следовательно, подготовиться к ним. Варианты защиты своей позиции должны быть убедительными и аргументированными.

*Пример 5. Требования страхования груза являются вынужденной мерой в связи с необходимостью его доставки в срок из-за особенностей условий хранения продуктов питания.*

На данном этапе необходимо отслеживать попытки манипуляции со стороны собеседника, проявление эмоций и реактивности, действовать и мыслить проактивно и осознанно. Важно выстроить партнерские отношения, тогда все возражения сведутся к минимуму.

**Итог.** На завершающем этапе переговоров подводят итог беседы и озвучивают договоренности по конкретному вопросу.

*Пример 6. Я очень рад, что нам удалось договориться с вами. Мы платим по факту выполнения заказа и страхуем груз. Надеюсь на дальнейшее сотрудничество и всегда готов к диалогу.*

Переговорам должен предшествовать этап подготовки:

1. постановка целей и задач;
2. разработка плана переговоров;
3. выбор стратегии переговоров;
4. выбор тактики переговоров.

## Структура подготовки к переговорам

### Цели и задачи

Подготовка к переговорам начинается с постановки цели (минимальной и максимальной), т. е. представления о том, что вы хотите достичь в результате переговоров, и прогнозирования возможных вариантов решений. Далее следует подготовить аргументы в свою пользу для предъявления позиции и работы с возражениями.

Опыт показывает, что сторона, которая не может точно сформулировать свои цели или утрачивает их в ходе переговоров, неизбежно будет обслуживать чужие цели – ее легко сделать ведомой и навязать свою волю.

Цель должна быть сформулирована по технологии SMART, то есть оцифрована. Результат должен быть понятен с точки зрения выгоды его достижения.

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше шансов, что она будет достигнута.

Обычно цель формируется из какой-либо идеи или желания. Цель от желания отличается конкретной формулировкой, хотя бы приблизительным планом ее достижения и временными рамками.

*Например, «хочу стать директором магазина» – это желание, а «хочу стать директором магазина электроники на ул. Ленина, 37 к 2023 г.» – это цель.*

Желание само по себе не является целью, у него нет четких, определенных характеристик, заданных параметров, направления действия и собственно действий по реализации цели. Желание можно сделать «умным», то есть превратить его в цель через осознание, видение, чувствование образа цели и формулирование ее согласно критериям SMART.

Определение критериев SMART дает представление о конечном результате цели. Желание, не соответствующее критериям SMART, чревато неоправданными ожиданиями и разбитыми мечтами, разочарованием и фрустрацией. Техника постановки целей и задач согласно технологии SMART является конкретной формой желания (лучше всего ее записать на бумаге).

**Согласно технологии SMART цель должна быть:**

**Specific** – конкретной и ясной

**Measurable** – измеримой

**Achievable** – достижимой

**Relevant** – уместной в данной ситуации

**Timebound** – ограниченной во времени

## Критерии SMART

*Пример 1. В 2025 году я хочу отдохнуть в Исландии. Я потрачу на путешествие около 50 тыс. рублей, которые заработаю за месяц специально для отдыха. Для этого мне нужно заключить контакт с клиентом на 200 тыс. рублей.*

*Цель SMART – конкретная, измеримая, с установленными сроками.*

*Пример 2. Хочу заключить договор о сотрудничестве с «дорогим» клиентом, сделать для него презентацию о каком-либо способе инвестиций, чтобы он оценил мои способности. Я ему понравлюсь, и он захочет со мной сотрудничать и предложит хорошую оплату моих услуг.*

*Цель не SMART – не сформулирован результат, к которому нужно прийти, сроки и актуальность задачи не указаны.*

*Пример 3. 2023 год, летнее раннее утро время 7.00. Я нахожусь на собственной одноэтажной даче в лесу в 20 км от города. Дачу эту я куплю у своего соседа за 500 тыс. рублей.*

*Цель SMART – конкретная, осязаемая, с параметрами.*

*Пример 4. Хочу стать начальником цеха и руководить людьми. Хочу получать большую зарплату. Куплю себе крутую машину, чтоб все видели, чего я смог добиться. Хочу, чтобы меня уважали и боялись, выполняли все мои распоряжения и указания. Я покажу всем, что значит правильно управлять цехом.*

*Цель не SMART – не заданы параметры, сроки выполнения.*

Обратите внимание, что в примерах с соблюдением критериев SMART сформулирован результат, который хочет получить человек. Поэтому ему не составит труда уяснить суть цели и выстроить стратегию переговоров – сроки и характеристики указаны, актуальность и достижимость очевидны.

Задачи, сформулированные без соблюдения критериев SMART, будет сложно, почти нереально выполнить, потому что нет ясности и определенности. Задачи такого плана представляют собой озвученные желания и не более того.



Переговоры – это процесс взаимовыгодный, поэтому их цель должна учитывать интересы обеих сторон и достижение согласия.

Свою цель желательно представить как идеальную – цель-максимум и реальную – цель-минимум.

**ЦЕЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ:**

Цель-максимум: 80 – 100 %

Цель-минимум: 60 – 80 %

*Пример 1. Цель – продать новый продукт компании конкурентам.*

*Цель-максимум – 2 700 млн р. Цель-минимум – 2 500 млн р.*

*Пример 2. Цель – локализация продукта зарубежной компании на отечественном рынке, получение прибыли от продукта.*

*Цель-максимум – 100 % локализация, 10 % от прибыли. Цель-минимум – 80 % локализация, 8 % от прибыли.*

*Пример 3. Цель – организовать спонсирование спортивного мероприятия.*

*Цель-максимум – 1 млн р. Цель-минимум – 500 тыс. р.*

Также необходимо просчитать предполагаемые цели другой стороны: с чего, как нам кажется, они начнут переговоры, где их реальная цель и до какого рубежа они готовы будут сдать позиции.

Конечно, речь идет только о предположениях относительно целей другой стороны. Их придется перепроверять и уточнять в ходе самих переговоров. Но на этапе подготовки важно выстроить эти две системы целей, что позволит заранее определить тактику переговоров.

Алгоритм постановки целей переговоров:

1. Что я хочу (мое желание).
2. Что хочет вторая сторона (их цели).
3. Постановка общих целей переговоров.

### **Этапы постановки цели переговоров**

*Пример 1. Вы прибыли на переговоры с подрядчиком по вопросу реконструкции одного из цехов вашего предприятия.*

*Ваши цели – договориться о стоимости работ в рамках проекта так, чтобы подрядчик взял на себя согласование проекта в инспектирующих органах.*

*Цели второй стороны – получить объемы работ, достаточные для обеспечения дохода организации и выплаты заработной платы сотрудникам.*

*Общие цели – заключить договор на взаимовыгодных условиях, согласовать сроки и этапы проведения работ по проекту.*

*Пример 2. Вы приехали в салон сотовой связи чтобы купить хороший телефон. Ваш бюджет ограничен 20-30 тыс. руб.*

*Ваша цель (покупателя) – купить мобильный телефон качественной сборки со сроком гарантийного обслуживания 1-2 года по цене до 20 тыс. руб.*

*Цели второй стороны (продавца) – продать вам телефон стоимостью выше 25 тыс. руб и заработать процент от продажи.*

*Общие цели – заключить сделку по покупке/продаже мобильного телефона.*

*Пример 3. Максим хочет договориться с представителем фирмы по грузоперевозкам о предстоящем переезде в другой город.*

*Цели Максима – договориться о стоимости услуг грузчиков, которые будут заниматься спуском/поднятием мебели, об условиях транспортировки, о цене переезда.*

*Цели второй стороны – обеспечить объемы работ и, соответственно, заработок сотрудникам, сделать рекламу своих услуг и получить положительный отзыв*

*Общие цели – осуществить переезд Максима в другой город.*

На этапе подготовки очень важно понять предположительные цели второй стороны, это поможет выстроить линию защиты своих позиций и правильно подобрать аргументы.

## **План действий**

План – это порядок изложения и предоставления информации в ходе переговоров, выбор способов воздействия на оппонента и вариантов реагирования в процессе отстаивания позиции.

План должен быть четким и конкретным, но в тоже время гибким, чтобы, придерживаясь своей основной цели, у переговорщиков оставалась возможность учитывать мнение второй стороны и корректировать ход переговоров.

Составление плана переговоров состоит в изучении потребностей второй стороны, выборе позиции, аргументов и тезисов для ее удержания. Также на этапе планирования следует продумать возможные спорные вопросы сторон и уступки, но которые переговорщики готовы пойти.

## **Стратегия переговоров**

Стратегия – это определенный подход, модель поведения и парадигма взаимоотношений, на которых будет базироваться достижение результата. Выбранная стратегия послужит ориентиром для переговорщика в процессе коммуникации, общим направлением движения к цели.

**Существуют две стратегии деловых переговоров:**

- 1) позиционный торг;
- 2) принципиальные переговоры.

**Позиционный торг**

Название метода говорит о том, что у переговорщиков есть определенная сложившаяся позиция, которую они отстаивают в течение последующих переговоров. Это особая тактика делового общения, ориентированная на противостояние интересов, когда участники осознанно идут на столкновение и активно спорят по каждому конкретному вопросу, отстаивая свою позицию.

*Пример. Ультиматум Остапа Бендера подпольному миллионеру Корейко:*

– У вас, по моим сведениям, миллионов семь-восемь. Папка продается за миллион. Если вы ее не купите, я сейчас же отвезу ее в другое место. Там мне за нее ничего не дадут, ни копейки. Но вы погибнете. Это я говорю вам как юридическое лицо юридическому лицу...

– Покажите дело, – сказал Корейко задумчиво.

– Не суетитесь, – заметил Остап, раскрывая папку, – командовать парадом буду я...

– До свиданья, – холодно молвил Остап, – и, пожалуйста, побудьте дома полчаса. За вами придут в чудной решетчатой карете.

– Так дела не делают, – сказал Корейко с купеческой улыбкой.

– Может быть, – вздохнул Остап, – но я, знаете, не финансист. Я свободный художник и холодный философ.

## Принципиальные переговоры

Стратегия предполагает понимание участниками встречи истинных интересов, как своих, так и чужих. При этом позиции во время переговоров могут неоднократно меняться, благодаря чему мышление обоих собеседников становится более гибким и вариативным, появляется больше возможностей для маневра и поиска взаимовыгодного решения.

Данная стратегия переговоров основана на обоюдной выгоде и направлен на партнерское взаимодействие. Он кардинально отличается от конфронтации участников, которые торгуются по каждому вопросу. Данная стратегия основана на искреннем желании переговорщиков принять совместное решение, которое устроит все стороны сделки в полной мере.

Метод принципиальных переговоров состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может или не может пойти каждая из сторон.

## Тактика в переговорах

Тактика – это набор конкретных приемов, которые позволяют достичь поставленной цели. Тактика определяется целью и позицией.

Выбор тактики переговоров – это конкретные методы и приемы, которые будут использоваться в предъявлении позиции, аргументации и контраргументации, убеждении оппонента и отстаивании своих интересов.

Тактические приемы могут варьироваться в процессе переговоров на разных этапах согласно ситуации и реакции собеседника. Лояльность, гибкость мышления, способность быстро перестраиваться и менять тактику, сохраняя стратегию и удерживая позицию, – важные черты хорошего переговорщика.

*Пример. Во время Французской революции, в 1793 г. между жирондистами и якобинцами возникли острые разногласия о том, следует ли продолжать революционную войну за пределами Франции. Якобинец Робеспьер потребовал смертной казни для всякого, кто предложит мирные переговоры с неприятелем. Это предложение было принято с поправкой Дантона, сторонника мирных переговоров на основе уступок: «с неприятелем, который откажется признать суверенитет народа». Пользуясь этой поправкой, Дантон мог начать переговоры о мире, но только в случае, если республика будет признана враждебной ей коалицией.*

*Таким образом применение тактики компромисса и уступок в переговорах позволило достичь мира между жирондистами и якобинцами.*

Эффективная тактика переговоров – «мягко по людям и жестко по задачам», когда собеседники четко придерживаются своей позиции, но не оказывают давления друг на друга. Здесь используются различные аргументы, обе стороны готовы на определенные уступки для достижения взаимовыгодного результата.

Подготовка к переговорам предполагает выбор их стратегии и тактики исходя из формата встречи, ее целей и задач, а также парадигмы взаимоотношений и имеющихся аргументов.

На выбор стратегии и тактики переговоров влияют парадигмы взаимоотношений партнеров.

## Парадигмы взаимоотношений

Парадигмы в системе взаимоотношений – это нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль общения, который складывается между людьми в процессе

любой коммуникации, в том числе переговоров, влияет на достижение договоренностей и конечный результат для каждой стороны.

У любого человека есть свои установки об окружающем мире и отношениях, личные интересы и цели. Наши представления часто расходятся с представлениями других людей, и в повседневной жизни постоянно происходит столкновение интересов и поиск компромиссов. Поведение человека в таких ситуациях определяют его парадигмы.

Определенные парадигмы, или модели поведения, характерны для каждого человека, они не изменяются в течение жизни и зависят от психотипа, характера и установок человека. Именно парадигмы управляют поведением субъектов взаимоотношений, влияют на успешность и продуктивность их общей деятельности.

## Парадигмы поведения/отношений

**Победа – победа.** Это модель поведения, когда человек готов к сотрудничеству, стремится сам к высоким результатам, помогает достичь успеха партнеру, не применяет манипуляции и уважает свободу выбора.

При такой парадигме наблюдается стремление к получению взаимной выгоды win-win от общения, переговоров или сотрудничества, социальной справедливости, отсутствию конкуренции.

*Пример 1. Начальник отдела Егор грамотно подобрал себе сотрудников. Все – от профессионалов до новичков, увлечены работой. Егор приветствует проявление инициативы, поощряет хорошие идеи.*

*Часто коллеги собирают Совет отдела и обсуждают текущие вопросы, а также планы на будущее. Все настроены на общий результат, по рукам никого не бьют за самостоятельность, уважают мнения друг друга.*

В переговорах данная парадигма базируется на взаимном сотрудничестве и нацелена на достижение взаимовыгодного результата всеми участниками диалога, которые должны остаться в плюсе.

Суть поведения переговорщиков состоит в том, что оппоненты уважают интересы друг друга. Стратегия win-win дает наибольший эффект во всех видах переговоров. Чтобы его достичь, нужно постараться отыскать точки касания с каждым оппонентом.

**Победа.** При таком стиле поведения для человека важен только личный результат, успех или неудачи других людей не попадают в поле зрения субъекта.

Такой человек определяет себя как единственного и неповторимого профессионала, добивающегося своих целей, от окружающих он требует либо подчинение своим интересам, либо восхищение, в других случаях их мнение его не интересует.

*Пример 2. Айтишник Олег – крутой специалист в своей сфере. Работает в одиночку на удаленке. Выполняет заказы зарубежных клиентов, одновременно трудится на постоянного заказчика из России. Доход стабильный работа интересная – Олег доволен.*

*Молодой человек Евгений, друг семьи Олега, тоже хочет пойти учиться по такой же специальности. Евгений просит Олега помочь определиться с выбором курсов, так как он в них ничего не понимает, а стоит обучение недешево.*

*Олег говорит, что не знает, чем помочь. Нужно искать в интернете, а там как повезет. Ему этим заниматься некогда, для себя он все решал сам.*

*Ведущая парадигма Олега «победа».*

В переговорном процессе данная парадигма обеспечит победу, но при наличии у собеседника определенной парадигмы может быть воспринята как давление и жесткая попытка сломить волю.

**Победа – поражение.** Стиль деятельности человека с такой парадигмой заключается в том, что он строит свои достижения на неудачах других людей, ломает их мотивацию, ради самоутверждения и успеха он готов идти по головам. По Э. Берну, это человек-тиран.

Для достижения цели люди с такой парадигмой склонны использовать власть, личные качества, положение. Им важно не только добиться успеха, но и увидеть неудачу других, чтобы получить подтверждение собственной значимости.

*Пример 3. Вадим руководит производственным цехом на фабрике. Подчиненные знают, что с их начальником инициатива всегда наказуема, любое проявление несогласия с его решениями – проступок. Как говорится, начальник всегда прав.*

*С ним нельзя спорить, только соглашаться. В сложных рабочих ситуациях (неполадки, аварии, нарушения технологии) Вадим всегда обвиняет работников, которые, по его мнению, способны только «пасти баранов или коров», а не вести технологию.*

*Вадим проявляет парадигму «победа-поражение» во взаимоотношениях с подчиненными.*

На переговорах человек с такой парадигмой будет использовать манипуляции или ультиматумы, жесткий прессинг личности оппонента и подавление его воли.

Основанная на соперничестве, данная парадигма предполагает достижение победы любой ценой. Тот, кто ее использует, воспринимается скорее не как соперник, а как «враг» для оппонента.

Такую тактику ведения переговоров выбирают, если кому-то нужен только результат в ущерб партнерским отношениям и связям. Участник, поступающий подобным образом, способен на любые неблагоприятные действия (манипуляции, обман, ввод в заблуждение и т. п.), лишь бы достичь желаемого результата.

**Поражение – победа.** Модель поведения, демонстрирующая готовность человека ради другого совершить поступок, добиться результата. По Э. Берну, это человек-спасатель, готовый жертвовать своими интересами, помогать всем и вся достигать высоких результатов, игнорируя свои желания и потребности.

*Пример 4. Ирина и Вера вместе учатся в вузе. Ирина – отличница, учится самостоятельно, все предметы ей даются легко. Вера мало уделяет времени учебе, для нее важнее личная жизнь.*

*Ирина понимает, что подруге некогда учиться, не осуждает ее, старается помочь ей в учебе. На экзаменах Ирина первой делает задания Веры, ждет пока она все сдаст, только после этого идет сдавать сама. Подруги же, как иначе?*

*При этом часто оказывается, что Ирина могла бы получить на экзамене балл выше, если бы не отвлекалась на задания Веры. У Ирины яркое проявление парадигмы «поражение-победа».*

Переговоры с таким человеком позволят добиться своих целей, если грамотно аргументировать результаты, опираясь на базовые потребности собеседника, и использовать мягкие сценарии манипуляции, например сирота казанская, светлое будущее или атомная бомба.

**Поражение – поражение.** Стил поведения человека с такой парадигмой строится на негативе, он считает, что вокруг одни враги и недоброжелатели, ругает и обвиняет всех и вся, к результату не стремится, эффективно работать не может.

*Пример 5. Мария недавно устроилась в компанию менеджером по продажам. У нее хорошее образование, есть опыт, рекомендации. При устройстве она объяснила свой уход с прежней работы нездоровым климатом в коллективе, где к ней предвзято относились и не ценили как специалиста.*

*Мария уже месяц работает в компании, но и в новом коллективе она не может найти общий язык с сотрудниками. Она жалуется, что коллеги перекладывают на нее свою работу, специально дают несговорчивых клиентов.*

*А клиенты, по мнению Марии, вообще, как на подбор – не знают чего хотят, не слушают ее аргументы, грубо с ней разговаривают. Таким образом, Марии никак не удастся проявить себя с профессиональной точки зрения. А виной всему – окружающие, но не она.*

Это самая непродуктивная, иррациональная и разрушительная из парадигм. Человека с такой парадигмой на переговоры направлять нельзя. Он запрограммирован на поражение, не верит в успех сделки, равно как в свой личный успех или успех компании.

Данная парадигма часто применяется переговорщиками со слабой бизнес-позицией. Бывают случаи, когда один из оппонентов специально провоцирует провал переговоров (таким образом он пытается достичь собственной выгоды нанесением вреда другим).

Есть еще один мотив для выбора уклонистской стратегии – соперники не намерены уступать друг другу вообще, независимо от результата встречи. Работает известный принцип «ни себе, ни людям».

**Поражение.** Модель поведения человека – отказ от принятия решений в конфликтных ситуациях и от достижения целей при столкновении даже с незначительными препятствиями, уход от проблем в ущерб своим интересам.

*Пример 6. Все сотрудники фирмы заняты важной работой, сам шеф срочно уехал, а на встрече с партнерами должен присутствовать представитель фирмы.*

*Семен – заместитель начальника, человек бесконфликтный, очень мягкий и не склонный к спорам. Начальник это знает и отправляет его на переговоры, уверенный что Семен даже не подумает высказывать свое мнение или обсуждать чью-то позицию.*

*На этих переговорах важна только явка человека от фирмы, потому что все вопросы уже согласованы, остались только формальности. Чтобы не возникло непредвиденной ситуации руководитель инструктирует Семена и поручает представлять фирму на переговорах.*

*Учитывая парадигму «поражение» Семена, руководитель сделал правильный выбор помощника для бесконфликтного решения вопросов.*

Парадигма относительно безвредная – избегание конфликтов, споров и выяснения отношений. Это непродуктивная парадигма для переговоров. Бесполезно полагаться на такого человека в принятии каких-либо решений, отстаивании чьих-либо интересов. Это невозможно априори для человека с такой парадигмой взаимоотношений.

У каждого из нас доминируют две из вышеописанных парадигм, их преобладание зависит от уровня развития личности, степени ответственности, психологической стабильности и осознанности.

Парадигмы могут сменять одна другую в зависимости от обстоятельств и ситуаций. Кардинально парадигма человека может измениться в очень критической ситуации, когда происходит переоценка ценностей и переосмысление этапа жизни.

Умение определять паттерны поведения, парадигмы отношений важно для любого человека – руководителя, сотрудника, клиента, партнера. Зная парадигмы собеседника, всегда можно найти к нему правильный подход и получить нужный результат от встречи, осознанно влияя на результат переговоров.

Подробнее о стратегии и тактике переговоров читайте в книге «Сильная переговорная позиция».

Определению парадигмы соперника на переговорах возможно уже на этапах знакомства или установления контакта, используя вербальные и невербальные средства общения, эмпатию и наблюдательность.

## Установление контакта

Первое время собеседник чувствителен к мельчайшим деталям вашего поведения. И здесь основная задача – создать доверительную обстановку, которая поможет собеседнику раскрыться и облегчит вам переговоры; определить, что за человек перед вами, в каком он настроении, как настроиться на него и его потребности.

Приемы установления контакта:

- 1) проявляйте искренний интерес к собеседнику и его потребностям;
- 2) открыто смотрите собеседнику в глаза;
- 3) по возможности улыбайтесь при разговоре;
- 4) чаще произносите имя собеседника в ходе диалога;
- 5) проявляйте эмпатию.

## Приемы установления контакта

**Интерес** проявляется в вопросах к собеседнику, внимательном отношении к его речи, эмоциональному состоянию, излагаемым мыслям, деталям поведения.

Для проявления интереса могут быть использованы следующие приемы слушания:

1. Активное
2. Пассивное

Активное слушание проявляется в уточнениях сказанного собеседником, в повторении, обобщении или перефразировании его тезисов. Также показателем вовлеченности в беседу и проявлением интереса будет цитирование слов и фраз оппонента.

*Пример 1. Как вы правильно заметили, такой шанс даётся лишь однажды, я добавлю – это подарок судьбы, давайте же его используем с пользой для нас обоих. Такой шанс ни вам, ни нам не стоит упускать.*

*Пример 2. Вы сказали "мы вместе построим", это для меня знак того, что вы действительно серьёзно намерены разделить с нами ответственность за данный проект. Давайте сразу "мы вместе" и решим спорный вопрос с поставкой материалов – ваш транспорт, наше сопровождение.*

Пассивное слушание состоит в избирательном понимании речи собеседника, собственном толковании его позиции, частичной включенности в беседу, отсутствии желания глубоко вникать в ее суть. Пассивное слушание может восприниматься как невнимательность к проблеме партнера по переговорам.

*Пример 1. Николаю поручили присутствовать на переговорах в качестве сопровождающего начальника отдела логистики. Пока стороны вели диалог, Николай отстраненно размышлял о предоставлении информации руководству, к беседе не присоединялся и в ее суть не вникал. Для него главное – присутствовать, а после встречи доложить об ее итогах.*

*Пример 2. Когда родители ссорятся или отчитывают студента Григория, он спокойно сидит и никак не реагирует на споры, замечания или обвинения, как будто "пропускает их мимо ушей". Родители думают, что так Григорий проявляет невнимательность и безразличие, а он просто отстраняется от проблемы и пассивно слушает, не проявляя эмоций.*



**Взгляд** человека может сигнализировать о реакции на услышанное, о позиции собеседника, об отношении к диалогу. В народе говорят «глаза – зеркало души», значит, по взгляду можно определить, что чувствует и о чем думает собеседник.

Всеми участниками беседы комфортно воспринимается прямой уверенный взгляд в глаза продолжительностью не более трех секунд, чередующийся с отведением глаз.

## **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.