

КАРМАННЫЙ СОВЕТНИК
Нелли Власовой

краткий кодекс переговорщика

чтобы понравиться людям,
нужно понравиться
самому себе



Нелли Власова

Краткий кодекс переговорщика

«Автор»

Власова Н. М.

Краткий кодекс переговорщика / Н. М. Власова — «Автор»,
— (Карманный советник Нелли Власовой)

ISBN 978-5-425-02836-5

Обычно переговоры имеют мало общего с силой аргументов, они куда в большей степени зависят от силы оппонентов. Чтобы начать видеть и управлять факторами, влияющими на успех в переговорах, нужно их изучить. Представляем краткий кодекс переговорщика, который поможет овладеть техникой ведения переговоров и сделает вас сильнейшим оппонентом в любых ситуациях и спорах. Присоединяйтесь к тысячам читателей, чьи сердца покорила и помогла решить, казалось бы, неразрешимые проблемы уникальный российский автор Нелли Власова! Для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-425-02836-5

© Власова Н. М.
© Автор

Содержание

Введение	5
Переговоры	6
Главные задачи переговорного процесса	8
Виды переговоров	9
1. Выбор стратегии поведения	10
2. Подготовка к переговорам	14
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Нелли Власов

Краткий кодекс переговорщика

Введение

Ежи Лец сказал: «Каждый человек рождается с задом, достойным для трона». Вопрос в малом. Троны пустуют в ожидании, зад есть, требуется только освоить приемы, как сесть, не промазав.

Можно ли убедить террориста выпустить заложников? Можно, если его загипнотизировать.

Лев влияет на зверей своей силой. Король – своим статусом. Мудрец – своим умом. А вы чем?

Человек может сам носить корону на голове, а может склоняться перед короной других. Говорят, что рожденный ползать, летать не может. Но тогда что вы скажите о гусенице, которая превращается в красивую бабочку?

Если вы относите себя к тем, кто родился ползать, то, наверное, трудно ползти с гордо поднятой головой?

Примерьте на себе корону чемпиона влияния. Каковы ощущения? Орлам случается и ниже кур спускаться, но курам никогда до облаков подняться. Это Иван Крылов.

Глупо оставлять свои нереализованные мечты на следующую жизнь. К магниту железные опилки притягиваются помимо своей воли. Влияние на людей сродни силе магнита.

Переговоры

Почти все, что мы делаем – от «поглощения компаний», попытки вернуть долги, снизить арендную плату, разобраться с взаимными претензиями друг к другу, снизить цену при закупке партии товаров или повысить ее при продаже до разговора о прибавке жалования или споре с участником дорожно-транспортной аварии – все это включают затяжные переговоры.

Человеку не дано видеть свой затылок. Также не дано оценить упущенные возможности. Провел переговоры, получил результат, а что бы мог получить, никто не знает.

Переговоры подобны *вальсу*. Если вас ведут неумело, то вы будете наступать друг другу на ноги. Вам нужно проплыть через каждое движение, миновать «занавеси попасть на „балкон соглашений“, чтобы подписать желанный контракт.

Когда вы проводите переговоры, ваши скрытые проблемы остаются с вами. Если вы думаете, что ваш шеф убьет вас, если вы не добьетесь этой сделки, то эти мысли – ваши невидимые обезьяны, сидящие у вас на плечах. И вы почти никогда не приходите на переговоры без них. Но у других тоже полно своих обезьян за спиной. И ваша задача – привести свой силомер в соответствии с неизвестными обезьянами партнеров.

Переговоры часто имеют мало общего с *силой аргументов*. Они куда в большей степени зависят от *силы оппонентов*. Переговоры больше от искусства и магии, чем от разума и умных аргументов.

Много *факторов* влияет на успех переговоров. Ух, как много! Что делать с этой многоголовой гидрой? Лучше пойти от противного.

Как провалить переговоры?

Вы смотрели когда-нибудь ковер под сильной лупой? Без нее – ковер как ковер. А вот при большом увеличении сразу видишь кучу мельчайших частичек мусора. В переговорном процессе начинаешь видеть много того, чего не замечал раньше, прочитав книгу о переговорах. Там тебе объяснили множество факторов. Прежде всего, их нужно научиться распознавать в ходе реальных переговоров. С невидимым трудно бороться и невозможно управлять. Например, такой фактор, как личные качества участников. Если вы глубоко рациональный человек, то, скорее всего, ваш бич – занудство, которое вы можете не замечать, но которое только раздражает партнера. Ваше стремление догматично изложить аргументы и цифры не убеждают, и вы снова повторяете все по кругу, но уже медленнее и настойчивее. А это приводит партнера в бешенство. Вы делаете саркастическое замечание, бьетесь головой о стенку.

Но успеха нет.

Многие деловые и успешные люди поражаются, как много они совершают действий, которые входят в список «неправильного поведения». Есть закон ямы. Когда вы уже в яме – перестаньте копать! В переговорах вы часто не можете заключить сделку, потому что ни один из партнеров не говорит другому, чего он хочет. И это напоминает ситуацию, когда вы сидите уже в яме, но продолжаете копать, т. е. продолжаете убеждать друг друга в правомерности своих требований. Перестаньте копать! Переходите на другой метод. Начните выяснять взаимные интересы и то общее, что есть в них. Поведение в яме – это не вальс. Это топтание на танцплощадке, где партнеры просто лягают друг друга.

На самом деле, переговоры – *это так просто*, если вы стремитесь стать близкими, когда вы заботитесь не об отстаивании своих интересов, а *отрабатываете фигуры совместного танца и управляете своим поведением*. Тогда сделка становится пророчеством, которое исполняется само по себе.

Как ты думаешь, что нужно начать делать, чтобы стать чемпионом влияния? Учиться трюкам и особым секретам воздействия? А вот и неправда ваша. Начинать нужно с себя.

Главные задачи переговорного процесса

Переговоры включают множество задач. Часть из них осознается, а другая часть, и притом значительная, не осознается. Но от этого они не перестают существовать и влиять на исход переговоров.

1. Настрой на успех. Известно, что выигрывает сильнейший. Тогда как накачать свою силу? И в чем она?

2. Искусство быть убедительным. Люди любят вкусное и отказываются от горького. Как соблазнить партнера своим предложением? Как сделать его вкусным для него?

3. Искусство прессинга. Как ослаблять сопротивление партнера. Сильней сомнений зверя нет. Как ослабить сомнения, страхи или недоверие?

4. Искусство управлять атмосферой переговоров и отношениями. Партнеры не ангелы, а вполне нормальные акулы. Как их приручить? И как им не попасться на зубок, чтобы не быть съеденным?

5. Выбор стратегии поведения. Какую выбрать стратегию своего доведения, если разгорелся острый конфликт? Бороться или танцевать?

Виды переговоров

- Переговоры по распределению общего ресурса, например, прибыли.
- Переговоры по возврату долгов.
- Переговоры по выбору лучшей альтернативы.
- Переговоры по претензиям и жалобам.
- Переговоры по принятию своего проекта.
- Переговоры по поводу изменения принятых условий или договоренностей.
- Переговоры по одолжению или просьбе.
- Переговоры по цене покупки или продажи.

1. Выбор стратегии поведения

Какую выбрать стратегию своего поведения? Танцевать или бороться?

В животном мире особи не ведут переговоры. Они просто перегрызают друг другу глотки. Борьба или бегство – других вариантов нет. А в борьбе выигрывает сильнейший. Звери не способны к сотрудничеству. Там только один вариант: «*Выигрыш – проигрыш*». А люди? Люди – часть Природы и рождаются с теми же инстинктами. Как вы думаете, насколько часто люди разбираются друг с другом со своими конфликтами, следуя этой же тактике? Если все конфликты всех людей принять за 100%, то сколько процентов вы бы отдали этой тактике, учитывая, что люди – не звери? 10, 20, 50%? Статистика показала – 87%. И после этого можно говорить, что люди – не звери? Оказывается, мы слишком хорошо думаем о самих себе.

В стратегии «выигрыш – проигрыш» имеется зафиксированный куш, и обе стороны торгуются: кто же получит наибольшую долю. Это становится игрой соперничающих сил. И это проявляется в 87% из ста. А как распределяются остальные 13%? Та же статистика утверждает, что по 4% приходится на тактики бегства (когда уступают) и ухода от конфликта. Оставшиеся 5% всех конфликтных ситуаций приходятся на две тактики, 5 которые свойственны только для людей. Это тактики сотрудничества и компромисса. Всего в пяти случаях из ста люди способны отойти от животных инстинктов бороться за свое и перейти на уровень гомосапиенс, т. е. человека разумного. Пять из ста или один из двадцати. Как это мало! Обучение искусству переговоров – это и есть обучение человеческому поведению в человеческих конфликтах. Это не установка на свою победу, где выигрыш (свой) и проигрыш (чужой), а установка на совместное разрешение возникшей проблемы. Это тактика «*выигрыш – выигрыш*».

Вторая стратегия «выигрыш – проигрыш» – это уже какой-то высший философский уровень. Если сфокусировать внимание на интересах сторон и поискать созидательные пути, чтобы сделать сделки более привлекательными для обеих сторон, то обе стороны могут оказаться победителями одновременно. Это атмосфера скорее сотрудничества, чем конфронтации. Но людям трудно сотрудничать. Большинству свойственен страх потерпеть неудачу. И поэтому их инстинктивная реакция – не доверять другой стороне. Люди оказываются в плену страхов потерять репутацию и забывают о том, чего они действительно пытаются достичь. И это свойство людей. Только святые и мертвые безгрешны, а остальные – просто люди.

В реальной жизни большинство переговоров – это какая-то смешанная игра.

Главная задача в обучении искусству переговоров – добиться правильного соотношения между *конкуренцией* и *сотрудничеством* в ведении переговоров.

В любых переговорах скрыт явный или скрытый конфликт. У меня есть цель (чего я хочу от партнера по переговорам) и четкая позиция (как я считаю правильным путь достижения этой цели). А мой партнер горит желанием дать мне то, что я хочу? Согласен ли он с предложенным мне способом разрешения нашего конфликта? Вопрос? В конфликте сталкиваются мои и чужие интересы. Что является ставкой в нашем конфликте? За что сражаются в любых переговорах? За деньги, собственность? Нет! Это на поверхности. На самом деле люди бьются за куда более ценное, чем презренный металл. Они бьются за то, что больно ранит, что заставляет ныть сердце куда сильнее, чем потеря денег. Истинными ценностями почти в любых переговорах являются следующие **пять видов ценностей**.

1. Ее величество **Справедливость** при распределении выигрыша. Справедливость определяется соотношением того, что я получил (Вознаграждение) и того, что я отдал взамен (Вклад), (Возн. / Вклад). Это соотношение участники стремятся, как минимум, уравнять.

2. Это такая штука, как **Персональная ценность или полезность** полученного вознаграждения (выигрыша). Вот тут бывают расхождения в представлениях оппонентов. Один считает, что второй получил много, в то время как для первого полученное вознаграждение не имеет какую-то персональную ценность. В переговорах мы оцениваем *шансы*. Шансы и есть наше представление о персональной ценности каких-то предложений.

Полезность бывает как материальная, так и нематериальная. К нематериальной мы относим какие-то ценности. Например, я могу уступить в цене, но получу важного клиента, само имя которого придаст мне вес в моем кругу.

При этом нужно признать правоту фразы «О вкусах не спорят». *Ценность или полезность предложений – вещь сугубо персональная*. Люди оценивают полезность, исходя из собственной шкалы ценностей. И ее трудно бывает спрогнозировать, не выходя из своей позиции. Например, зайцу нравится морковь, а волку мясо. Но если они сошлись в переговорах, то волк должен смотреть на предлагаемую им морковь с позиции зайца, а не со своей точки зрения.

3. **Величина риска или угроз**, связанных с принятым соглашением. Это и возможность потерь в будущем, и наличие вероятности после конфликта. Люди всегда чего-то боятся. И это их останавливает. Поэтому нужно думать не только о том, какими выгодами соблазнить партнера, но и как убрать его представление о рисках и потенциальных угрозах.

4. **Вероятность реализации принятого соглашения**. Верит ли он и насколько, что данное соглашение будет выполнено?

5. **Недоверие друг другу** или хотя бы сомнения в такой доверии. Он может просто не верить людям вообще или персонально мне. Тогда моей задачей становится строительство такого чувства в его душе, как доверие ко мне лично.

В каждом конфликте имеется, по меньшей мере, одно четко сформулированное правило, которое указывает, что позволительно, а что – нет. Например, у японцев есть правило, что *человек не может жить в одном городе с убийцей друга, в одной стране с убийцей брата и под одним небом с убийцей отца*. Или такое правило при ведении переговоров: «*Никогда не давай партнеру потерять свое лицо*». Потерю лица никто не прощает. Или другое правило: «*Нельзя убедить врага. Вначале сделай его другом*». А какими правилами руководствуемся мы? Они у нас разные или есть что-то и общее? Схожи ли наши ценности, или они расходятся в разные стороны? Стоит посмотреть на все это с точки зрения конфликта наших целей и ценностей. Важно **определить ядро конфликта. На острие какой иглы спрятан главный конфликт целей или ценностей?**

Не нужно много ума для заключения, что плохой мир – лучше доброй ссоры, что лучше сотрудничать, чем конкурировать и бороться, что ничья – лучше поражения. *Однако все разумные доводы нашего мозга пасуют перед их величеством, называемым Эмоциями*. Пусть я потерял сотню, зато нагрел на пятьсот. Эта мысль может греть и тешить собственную душу, которая еще не вышла из своего детского состояния.

Когда люди садятся за стол переговоров, между ними есть *взаимная зависимость*, иначе зачем бы они садились за общий стол. Но есть и противостояние. Это напоминает весы. Два коромысла весов связаны, и одновременно, если положить на одну из чаш больше гирь, они начинают перетягивать. И эта двойная зависимость есть норма весов. Так же и в переговорах. Обе чаши весов можно привести в равновесие, положив на каждую одинаковые вес и гири. Решить конфликт переговоров можно тоже таким же образом: найти такое решение, которое примет каждый из партнеров, т. е. уравновесит чаши весов...

Людей можно сравнить с каким-то неодушевленным аналогом, как, например, с весами. Только вот люди – не предметы, это души, мозги, сердца, иллюзии, заблуждения, привычки, стереотипы и пр. И все эти милые органы часто живут по своим законам, и тянут в разные стороны.

Чистого конфликта, когда интересы сторон полностью противоположны, в жизни почти не бывает. Разве что в войне, направленной на полное уничтожение противника. И именно это дает *шанс в любом конфликте искать зону общих интересов*.

Но почему, понимая, что стратегия сотрудничества эффективнее стратегии соперничества или борьбы, в реальной жизни *мы имеем этого сотрудничества пять раз на каждую сотню переговоров?*

Ответ банально простой. *Сила стихии перекрывает силу разума* даже у умных и грамотных людей. Стратегия сотрудничества несколько мифологична. Она предполагает, что партнеров не двое, а как бы один, т. е. эти двое объединились вместе бороться против общей проблемы или внешней системы. Но сами понимаете, как трудно из двух разных людей сделать одного. У оппонентов чаще всего диаметрально противоположные интересы. Вот поэтому реальная практика переговоров так мало демонстрирует нам примеров разумного человеческого поведения.

Поэтому важнейшей задачей обучения искусству переговоров является *не тренировка в построении разумных аргументов и доводов* (чем обычно и занимаются люди, готовясь к переговорам), *а тренировка управления своей собственной стихией и стихией партнеров по переговорам*. Реальная практика доказывает это на фактах. Главным умением эффективного переговорщика является *самообладание, хладнокровие и умение манипулировать стихийными силами оппонента*.



Если в обычных поединках есть тактика бокса и тактика айкидо, то и в переговорах есть обе тактики. Наш курс – о тактике айкидо в переговорном процессе.

Дорога в тысячу миль начинается с первого шага, говорят китайцы. А первый шаг *начинается с цели*. Так чего я хочу достичь? Еще древний Сенека сказал, что для корабля, который не знает, в какую гавань плыть, никогда не бывает попутного ветра. Могу я сейчас представить ясно ту гавань, в которую хотелось бы мне приплыть в ходе предстоящих переговоров?

Итак, первое правило переговоров: определись со своей целью.

Позиции и предложения. Что я могу предложить партнеру по переговорам? Есть ли у меня заманчивое предложение для своего партнера? Если да, то способен ли он отказаться от него? И почему? А если у меня нет такого предложения, то почему я рассчитываю, что он согласится на мои требования или предложения? Может, у меня есть способы надавить

на него? И они действительно способны заставить его подчиниться? Может, стоит использовать, как дипломаты, пакет предложений? И подавать их постепенно частями? Тогда какие это предложения, и в какой последовательности я буду подавать их? ***Заранее подготовить пакет предложений и продумать какими шагами их лучше всего подавать? При каких условиях переходить к следующему предложению из общего пакета?***

2. Подготовка к переговорам

Едешь на переговоры? И с кем? Готов? Что беспокоит? Как ты думаешь, чего они хотят?

А свои цели тебе ясны? С чем бы ты хотел выйти с этих переговоров, но при этом очень довольным? Что бы тебя устроило в полной мере? А что в частичной? А чего бы не устроило вообще? Ты даешь себе в этом отчет?

В чем состоит задача переговоров в целом, ты определился? Какие вопросы ты хочешь обсуждать?

- Ты едешь договариваться о возможном получении заказа?
- Или тебе предстоит решать спорные вопросы? Где-то не сошлись ваши интересы?
- А может, едешь договариваться о снижении цены на покупку? Или на повышении цены на продажу?
- Может, предстоит не очень приятный разговор о возврате долгов?

Ну ты сам лучше знаешь, что тебе предстоит, поэтому и определи четко и ясно свою цель. Ясность мысли делает ясными и действия. Выигрыш налицо.

Ты представляешь тех людей, с которыми встречаешься? Чего неожиданного можно ждать от них? С каким зверем предстоит общаться? Кто он или они? Львы, тигры, собаки-ищейки, орлы, быки, антилопы или кролики?

Скажи мне, **в чем предмет этих переговоров? Что конкретно будете обсуждать?**

Ты знаешь, лучше сразу подумай, есть ли что-то общее в ваших интересах?

Обозначь эту зону и веди его туда.

Ведь обычно каждый идет на переговоры со своей позицией. И что получается? Позиционный бой. И он ни к чему хорошему, как правило, не ведет. Не хочешь же ты повторять этот коммунальный стиль поведения.

Зачем тебе залазить в окопы и отстреливаться оттуда? Лучше предложи ему выйти и сесть рядом на скамеечку. Дескать, дорогой друг, есть у нас общие интересы, давайте подумаем, как нам их удовлетворить.



А свои варианты предложений ты продумал? Нет? Думай сейчас. У кого котомка идей полная, тот и ведет. Будь наездником, а не лошадью! Кто лучше подготовлен, тот лучше вооружен, не так ли?

Но в творческом экстазе не забудь и о его интересах. Подумай, как соединить свои и его желания.

А о способах защиты ты подумал? Вооружился нужными расчетами? Может, какие законы, прецеденты окажутся нужными, чтобы представить или защитить свою позицию?

А если придется что-то делить: какой способ предложишь?

«Подкинем монетку?»

«Обратимся к эксперту?»

Или «Пусть решит арбитра?» Тогда кого возьмешь в арбитры?

Как твои партнеры относятся к тебе? Хорошо? А может, напряженно? Сам понимаешь, что стиль разговора будет разный!

Настройся! Уверенность и достоинство никогда не помешают. Держи марку! Никто не может сбросить с тебя мантию твоего достоинства без твоего на то разрешения.

Ключа к успеху не знает никто, но вот ключ к поражению известен. Это желание всем понравиться.

Что может стать причиной непонимания? Помнишь фразу «Счастье, когда тебя понимают»? А ведь как редко это случается. Так что может стать причиной непонимания? ...

Неполная или неточная информация, ненадежность экспертов, подозрения в умышленном сокрытии фактов, слухи, разное понимание, разные ценности, понятие несправедливости? Да много чего может лежать между вами, как камни на дороге. Определись!

А доверяет ли тебе партнер? Ты уверен? Может ли он сомневаться в твоей надежности или профессионализме? А могут ли у него или у тебя быть сомнения в честности и порядочности друг друга? Чаше всего люди не верят, что другая сторона будет учитывать их интересы. Подумай, как снять эти сомнения, если они есть.

Ведь в атмосфере недоверия, как в радиации, гибнут лучшие порывы.

Как ты думаешь, будет ли давление с его стороны? Начнет ли он применять прессинг? А ты?

Что могло бы вас расстроить?

Что ты можешь сделать, чтобы лучше понять его?

Что ты мог бы сделать, чтобы продемонстрировать свою надежность, доброжелательность и уважение?

А если переговоры сорвутся или вы не договоритесь? Это очень страшно?

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.