

Вячеслав Егоров

НАВЫК НОМЕР ОДИН. ПЕРЕГОВОРЫ В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ

Интерактивная книга, которая изменит Вас
и Вашу жизнь к лучшему
Все об эффективных переговорах в бизнесе
и жизни

16+

2019

Вячеслав Егоров

**Навык номер один, или
Переговоры в бизнесе и жизни**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Егоров В. А.

Навык номер один, или Переговоры в бизнесе и жизни /
В. А. Егоров — «ЛитРес: Самиздат», 2019

Интерактивная книга о переговорах в бизнесе и жизни станет полезной для широкого круга читателей. Правила и рекомендации, изложенные в произведении, основаны на богатой практике автора как руководителя собственного бизнеса, опытного переговорщика, бизнес-тренера, отца четырех детей. Сочетание базовой основы переговорного процесса с техниками влияния даст вам возможность менять ситуацию вокруг себя в лучшую сторону, действовать исходя из разумного сочетания логики и эмоций. Изложение материала происходит с использованием небольших художественных рассказов в начале каждой главы, основного контента и домашнего задания в конце главы.

Содержание

Введение	5
Глава первая. Значение переговоров в жизни людей. Понятие эффективных переговоров	8
Глава вторая. Шесть этапов эффективных переговоров	18
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Введение

*Дорогой читатель! Представляю Вашему вниманию **интерактивную книгу** о переговорах в жизни и бизнесе, которая является не просто изложением материала о, пожалуй, самом ценном навыке человека, но и содержит различные задания к каждой главе, способные закрепить этот навык и начать активно использовать. Ведь для того, чтобы по-настоящему усвоить новые знания, необходимо осознать прочитанное, применить это на практике и передать другим людям. Поэтому постарайтесь после прочтения каждой главы выполнить прилагаемые задания, зафиксировав результаты и выводы в небольшом отчете, составленном для себя. Затем передайте новые знания нескольким людям. Возможно, это будет публичное выступление перед аудиторией, возможно, вы поделитесь знаниями с кем-то из близких – выбирайте сами. Поработав с книгой подобным образом, Вы непременно сделаете себя эффективным переговорщиком, мастером общения. Усвоенные правила и принципы изменят Вашу жизнь к лучшему. Применяя шесть этапов, шесть принципов переговоров, Вы с удивлением обнаружите, как легко получается выстраивать доверительные отношения с людьми, как быстро Вам удастся находить единственно правильные решения в сложных переговорах. Эта книга станет настоящим тренингом, если Вы выполните все задания, содержащиеся в ней. Каждое из заданий желательно выполнять после прочтения главы, к которой оно прилагается. Но допускается и последовательное выполнение заданий после изучения всего материала. Конечно, можно просто прочитать книгу и почерпнуть для себя что-то новое. Но результат от этого будет не такой ошеломляющий, как после применения изученного. Следуя моему совету, Вы ощутите в себе невероятные способности в управлении собственной жизнью через влияние, которое сможете оказывать на других людей.*

Цель написания книги – улучшить, насколько это возможно, жизнь человека через улучшение его навыков эффективного общения. Бизнесмена сделать еще более успешным в своем любимом деле, супругов – более счастливыми в отношениях. Уменьшить количество конфликтов и разногласий в любых сферах.

Идея создания данной книги родилась у меня достаточно давно. По роду деятельности мне часто приходится проводить переговоры с клиентами, сотрудниками, коллегами по профессии. К тому же, как практикующий бизнес-тренер, я часто выступаю на публике, а это тесно связано с навыком налаживания отношений, причем с очень большим количеством людей одновременно. Исследуя тему переговоров, общаясь с опытными переговорщиками из разных областей и сфер жизнедеятельности, я стал часто замечать схожесть подходов к достижению успеха в переговорах в той или иной области. Когда один и тот же алгоритм действий, в сочетании с хорошей подготовкой, давали прекрасный результат и во время выступления перед аудиторией, и во время торга при покупке автомобиля, и в ситуации разрешения конфликта в семейных отношениях. Одинаковые же ошибки, неумение слушать и слышать оппонента приводили к одним и тем же провалам – как в работе с клиентом, так и в отношениях с собственным ребенком. Интуитивно я начинал применять действия, приносящие положительный результат, и в своей профессиональной сфере, и в семье, и во внезапно возникшем споре с коллегой. Закономерность, которую мне удалось нащупать, требовала теоретического обоснования, и я стал изучать литературу, касающуюся переговоров, эффективного общения, искать знакомства с людьми, которые, по моему мнению, являлись настоящими экспертами в этой области. Я стремился на практике подтверждать теорию, снова и снова используя, закрепляя усвоенный материал. Благо, роль руководителя бизнеса, постоянное общение с большим количеством людей, четверо детей, имеющих свое мнение в семье, позволили мне много практиковаться. Признаюсь, я люблю это делать – постоянно практиковаться в переговорах! К тому же, мне всегда требуется фиксировать переработанные, пропущенные через себя данные, резуль-

таты, вырабатывая простую для понимания схему применения усвоенного материала. Я считаю умение упрощать сложные схемы важным навыком разумного человека, особенно в современном обществе, которое живет в немыслимом количестве информационного мусора. Очень сложно среди такого потока информации выбрать именно то, что необходимо применять. Это важно в любой области знаний. Тем более, если речь идет о таком важном процессе жизнедеятельности, как переговоры. Ведь наша жизнь проходит в постоянных переговорах: в семье, на работе, в путешествиях, при покупках чего-либо. И от умения договариваться зависит качество нашей жизни. Если же мы касаемся стрессовых ситуаций, также часто присутствующих в жизни, то понимаем, насколько важно умение распознать и противостоять манипуляциям, отстоять собственную позицию, не потеряв лицо. Когда говорят о навыках переговорщика, многие люди считают, что такие навыки им ни к чему, так как они не занимают должностей, не работают в продажах. Но как они ошибаются, игнорируя столь важный навык! Пожалуй, самый важный в жизни любого человека. Вы способны сильно изменить свою жизнь и жизнь своих близких, используя основные правила переговоров, практикуя их день изо дня и в личных отношениях с друзьями, и с коллегами по работе, с начальством, либо с подчиненными. Вся наша жизнь пронизана общением. Даже если бы мы попали на необитаемый остров, нам бы понадобился навык общения с самим собой. Поэтому моя книга призвана доступно и доходчиво объяснить читателю необходимость подготовки навыков общения, помочь усвоить правила выстраивания отношений с другими людьми, научить правильно реагировать в стрессовых ситуациях и при проведении жестких переговоров.

В основе книги лежит одна идея, осознание которой может стать прорывом в жизни любого человека. Заключается она в следующем. Каждый из нас на протяжении всего дня 90 % времени думает о себе. И это вполне нормально! Через себя мы познаем мир, взаимодействуем с другими. Нам важно то, как мы себя чувствуем, что о нас думают другие. Мы постоянно оцениваем себя не только собственными глазами, но и глазами окружающих. Каждый из нас желает, чтобы его хвалили, ценили и любили. Нам некогда думать о других, тем более тратить время на то, чтобы хвалить и ценить незнакомых, малознакомых людей. Часто и на близких нам людей не хватает времени. Получается, мы как бы замкнуты в своем микрокосме, и мало взаимодействуем с окружающим миром полноценно. Вспомните, что бывает, когда ты идешь или едешь на автомобиле, а внимание твое поглощено полностью какими-то важными мыслями о себе. Порой мы даже не можем вспомнить, где мы проходили, что видели в этот момент. Это как бы прошло мимо нас, мы не присутствовали в тот момент на улице, в аудитории, на рабочем месте. Наше сознание отсутствовало там – оно было занято мыслями о себе, о какой-либо нашей проблеме. Замкнутый круг. Никто не думает о других, все заняты собой, и в связи с этим, нам не хватает внимания со стороны других людей, которого так хочется. Если мы разрываем этот круг, давая свое внимание, признание, уважение, любовь какому-то человеку, то происходит чудо! Мы даем человеку то, что ему хочется практически все время. Он думает практически все время о себе, и мы начинаем думать о нем тоже. Человек внутри просто восхищен этим, так как уже перестал надеяться на то, что кто-то еще по достоинству оценит его прекрасные качества. Как вы думаете, что он чувствует в отношении вас в данный момент? Просто проявляя искреннее внимание, уважение и интерес к другим людям, вы начинаете им нравиться, управлять их вниманием и влиять на процесс переговоров с ними. Большинство людей не научились думать о других людях – им некогда, поэтому у большинства так все сложно в жизни. Многим продавцам, переговорщикам не хватает всего лишь способности услышать собеседника, увидеть его, отвлекшись на минуту от размышлений о самом себе. Заметьте, не знаний, навыков и опыта – не хватает умения поставить клиента на пьедестал. Такая вот простая мысль: дать человеку то, что он больше всего хочет – внимания со своей стороны. Давая внимание другим, вы получаете массу друзей, необходимых связей, крепкую семью, благодарных клиентов.

Структурированный материал, подкрепленный реальными жизненными примерами, просто не может не усвоиться. Надеюсь, книга понравится широкому кругу читателей, потому как она написана мною не только, и не столько, как бизнесменом, тренером, а прежде всего, как человеком, мужем, отцом.

Я постарался сделать книгу легко читаемой, не скучной. Структура изложения материала такова: большинство глав начинается небольшим художественным рассказом, который имеет прямое отношение к теме этой самой главы. Он является неким вступлением к теоретической информации, придает живость восприятия. Далее описывается сама суть, приводятся рекомендации, подкрепленные примерами из жизни. После короткого резюме к каждой главе даются определенные задания для усвоения и применения прочитанного. Надеюсь, что чтение доставит вам удовольствие и принесет реальный, практический результат.

Глава первая. Значение переговоров в жизни людей. Понятие эффективных переговоров

Князь Александр собирался выехать в Орду рано утром вместе со своей дружиной. Отдав последние распоряжения дворовым людям, он заглянул в опочивальню супруги, чтобы попрощаться с ней и годовалым сыном Дмитрием. Не в первый раз Александр Ярославич планировал этот неблизкий путь на Дон, к хану Батыю, поэтому был уверен: Александра справится, обеспечив надежный тыл в отсутствии мужа. Обняв обоих, князь отправился в свою ложницу и прилег, чтобы отдохнуть. Но сон совсем не приходил. Князя, получившего свое прозвище «Невский», одолевали противоречивые мысли, волнение и неопределенность. Он четко осознавал масштабы опасности, исходящей с Запада и понимал, что в такой ситуации Руси просто необходим союзник. Александр сделал для себя сложный выбор в пользу Орды. Умом он понимал, что сейчас самое лучшее время для укрепления союза с этим давним врагом. Хан Батый в тяжелом положении – Александр знал это из донесений. После смерти Угэдэй он поссорился со своим двоюродным братом Гуюком и тот, в свою очередь, объединился в борьбе против него с Бури. Батыю просто необходима была поддержка. «Добрый хан», как его называли на Руси, мог стать союзником. Да и сам хан находился в болезненном состоянии, следовательно, предстояло наладить отношения с его сыном, молодым Сартаком. Да, его прозорливый ум подсказывал: союз Руси с кем-то с Запада повлечет куда более серьезные последствия, и станет неверным решением. Но сердце князя противилось его голове. Ведь его отец был отравлен ордынским ханом, и это давно пробуждало в нем сильнейшую ненависть и желание отомстить.

Долго князь не сомкнул глаз, утверждая себя в выборе союзника, идя против личных желаний и ненависти, и находил только одно оправдание своим действиям – противостояние более опасному на сегодня противнику. «Надо как-то перетерпеть с Ордой, отбиваясь от католиков, которые со всех сторон лезут на Русь. Да ладно бы только католики, так с ними и многие из наших князей дружбу заводят!» Вобщем, много предстоит преодолеть князю – и непонимание новгородцев, и предательство. «Ну да ничего, перетерпим, дай, Господи мне мудрости и силы духовной!». Только под утро сон навалился на князя, но уже через час к нему в опочивальню постучал дружинник – пора было подниматься.

В 1251 году от Рождества Христова князь Александр Ярославич Невский, проведя в дороге чуть более двух месяцев, прибывает в Орду. Расположившись в отведенном для русичей стане, князь, его дружина и иные сопровождающие лица, должны были провести свое время пребывания в Орде. Ожидание аудиенции хана могло занять большое количество времени, зависящее от занятости и настроения последнего. Но щедрые дары, привезенные в ставку, ускорили этот процесс, видимо поразив Батыя. Огромное количество золота и серебра, оружия и охотничьих птиц, шелка и украшения были приняты Батыем и его ближайшими родственниками. Уже через два дня встреча Александра Ярославича с ханом состоялась.. Пройдя традиционный обряд очищения между двумя огнями, князь встретился лицом к лицу с ханом. Поклонившись в знак приветствия, Александр вдруг снова вспомнил своего отца, и его обуяла ненависть к стоящему перед ним человеку, по приказу которого, скорее всего, и был отравлен Ярослав. Справившись с этим чувством, князь последовал за Батыем в шатер. В шатре располагался огромный стол со снадобьями, и повсюду суеилось множество слуг. Внутри в сопровождении охраны их встретил сын хана Сартак, которого князь узнал по предыдущей поездке. Он возмужал и окреп. Поприветствовав сына, князь уединился с ханом в небольшом помещении внутри шатра. Его беседа с Батыем продолжалась около часа и стоила очень больших волевых усилий. Еще больших усилий потребовалось во время обряда «братания» с Сартаком.

Они обменялись оружием, одеждой, пили из общей чаши, превознося друг друга. После чего Сартак восхищенно произнес: «Нет князя, подобного ему!»

Много потом Александр Ярославич задумывался о правильности выбранного пути, подвергаясь нападкам других князей, предательству и открытому недовольству народа. Но держался его, проявляя жесткость, а где-то и жестокость.

И только теперь мы, потомки, понимаем, что договор с Ордой оказался впоследствии спасением для Руси, обеспечив мирные отношения внутри страны. Благодаря ему удалось подавить попытки католиков с Запада, всевозможных рыцарских Орденов, крестоносцев навязать не религию, нет, а произвести захват земель, раздробить и захватить и без того ослабленную Русь. Договор этот сыграл свою ключевую роль уже после смерти Александра, прозорливость которого и его способность личные желания и чувства принести в жертву ради общего блага, сыграли ключевую роль в нашей истории.

В этом коротком рассказе мы можем видеть, как переговорные навыки одного человека могут повлиять на судьбы миллионов людей и ход истории. Безусловно, все описанное выше может быть подвергнуто критике со стороны историка. Честно говоря, у меня не было идеи с максимальной точностью описать происходящие восемьсот лет назад события. Более того, на сегодняшний день имеет место быть несколько различных точек зрения на политическую деятельность Александра Невского. Но никто не станет отрицать важности того самого момента, когда князь принимал решение о союзе с монголо-татарами и влиянии этого решения на всю дальнейшую историю нашего государства. В этом коротеньком повествовании вы обнаружите все фазы переговорного процесса – формирование собственных целей, анализ позиций и целей второй стороны, подготовка к переговорному процессу, работа с собственными эмоциями и нахождение точек соприкосновения интересов обеих сторон, ну и, собственно сами переговоры.

История знает немало таких людей, в результате компетентности которых, именно как переговорщиков, произошли события, значимость которых трудно переоценить. Это и князь Дмитрий Михайлович Пожарский, который вел международные переговоры со шведами, австрийскими Габсбургами, в результате которых те не препятствовали созданию Второго народного ополчения. Это и Дмитрий Михайлович Голицын, который известен как участник переговоров при заключении русско-австрийского союза в 1726 году. Андрей Андреевич Громыко, известный в США как «человек нет», работавший над подписанием в 1963 году договора о запрещении ядерных испытаний.

Из зарубежных выдающихся переговорщиков можно упомянуть флорентийца Николо Макиавелли (1469-1527) известного не только, как творческого человека, но и как дипломата, посетившего множество горячих точек. Там, где начинал нарастать конфликт, его помощь, как тонкого психолога, всегда давала положительный результат. Это и Бенджамин Франклин, и Отто фон Бисмарк, и многие-многие другие известные личности.

Чем выше должность, статус переговорщика, тем больше влияния оказывает этот человек на судьбы людей. Если отвлечься от политики и перейти, например, в мир бизнеса, то можно увидеть, как сильно влияют переговорные навыки высшего руководства огромных корпораций на развитие этих компаний. Одна компания поглощает другую, кто-то растет, кто-то уходит в небытие. У высшего руководства переговоры – навык номер один, и от того, как вы будете выстраивать свои отношения с топ-менеджментом, с инвесторами, с конкурентами, будет зависеть ваш успех. Мое глубокое убеждение, что именно этот навык позволяет руководителю поднимать свою компанию вверх. Конечно, вам потребуется множество других необходимых навыков, но все они так или иначе связаны с переговорами. Каких людей вы будете себе подбирать в команду, как эффективно вы ими сможете управлять – все это зависит от вашего умения строить отношения, чувствовать, где и когда необходима мягкость, а где напротив,

напор и жесткость. Практически все можно делегировать, даже сами переговоры. Даже управление. Но невозможно полностью отключить, сбросить с себя функцию общения с теми, кто управляет компанией за вас. Все равно останутся люди, которых необходимо мотивировать, вдохновлять, задавать им стратегическое направление, контролировать, и с которых необходимо спрашивать. Без эффективного навыка вам не помогут такие ресурсы, как деньги, статус, власть. Успешный руководитель – это грамотный переговорщик. То же самое в семье. Успешная семья – это семья, где каждый умеет слушать и слышать друг друга, где есть синергия отношений. Успешный продавец, менеджер – тот, кто ведет переговоры в стиле выиграл/выиграл. Цель такого продавца – не просто довольный клиент, а восхищенный клиент.

Важность навыка эффективного общения неоспорима. Но что такое развитый навык в переговорах? Набор инструментов? Ваша речь? Ваши жесты, внешность? Все это оболочка! Основа – внутри вас. Тот, кто подходит к освоению навыка номер один с внешней стороны, может научиться манипулировать. От этого эффект будет минимальный, к тому же не долговременный. Можно продавать, например, какой-то товар или услугу. Продавать много и хорошо, не ориентируясь на нужды клиента. Так называемые агрессивные продажи. Но покупатель не будет возвращаться к вам снова и снова, так как не почувствует настоящую заботу. Вы очень быстро вымотаетесь от таких продаж, перегорите, так как все время будете находиться в состоянии поиска, как охотник.

В переговорах, будь то продажи или управление, семья или ваши друзья, важна ориентация на вторую сторону (клиента, супруга, детей, подчиненных, коллегу), когда вы видите ситуацию глазами собеседника, оппонента, но осознаете и свои собственные интересы. Когда вы понимаете и слышите вторую сторону, вы в состоянии найти решение, идеально подходящее для обеих сторон. Только так можно научиться управлять другим человеком, но управлять не в плане кратковременного манипулирования, а в плане добровольного принятия решения оппонентом. Другими словами, через изменение себя, своего эмоционального восприятия, мы меняем поведение того, с кем общаемся. Это может быть стрессовое общение, конфликт, несовпадение интересов, спор. Большинство таких ситуаций разрешаются, когда всего лишь одна из сторон берет под контроль собственные эмоции. Незамутненный взгляд выискивает единственно правильное решение. И не важно, что вторая сторона вас не слышит и не хочет слышать. Как только вы сами услышите оппонента, забыв о собственном эго, так тот начнет слышать вас. Поверьте, это работает. Везде. В семье, с детьми, при переговорах с конкурентами, даже при переговорах спецслужб с террористами. Во второй главе мы рассмотрим шесть этапов переговоров, которые применимы в разных жизненных ситуациях и дают результат. При постоянной тренировке, анализе вы сможете наработать этот навык. Оттачивая его, вы удивитесь, как легко решаются многие проблемы, как улучшается ваша жизнь и жизнь близких вам людей.

Казалось бы, как все просто! Слушать и слышать оппонента. Это же так легко, так банально. И все мы читали про технику активного слушания, про эффективное общение. Действительно, банальность. Но почему такие простые фразы стали банальностью? Да потому, что повторялись много-много раз, но не осознавались нами. Тем более не применялись. Заметьте, ведь если вы столкнулись с грубостью, например, в транспорте, то уравновешенному человеку будет достаточно легко сохранить спокойствие и обойти конфликт. Если тому же человеку наругает коллега на работе, в присутствии других сотрудников, то, вероятно, восприятие будет более эмоциональным. Ну а если супруга дома ни с того ни с сего закатит скандал, то ответная реакция не заставит себя долго ждать. Конечно, если вы человек уравновешенный, вы можете не кричать и не скандалить в данной ситуации, но ваша ответная реакция может проявиться в иной форме – какой-либо подковырке, хлесткой фразе, даже просто игнорировании (что при определенных обстоятельствах может быть расценено как негативная реакция). Просто буря эмоций осталась внутри – она не вышла наружу, но и никуда не делась, лишь приобрела другую

форму. Поэтому многие говорят, что сохранение спокойствия – это все ерунда! Не работает. Уж лучше дать отпор – так честнее. Все дело в том, что подход опять-таки внешний. Вы меняете внешнее восприятие – не внутреннее. С внутренним необходима тренировка. Но об этом мы поговорим чуть позже. А сейчас я хочу сказать вот о чем:

Мало, кто по-настоящему осознает смысл умения услышать оппонента. Еще меньше тех, кто применяет это умение. Совсем мало людей, у кого это получается. Все дело в наших собственных эмоциях. Нет эмоций – нет проблем. Когда мы слышим, что кто-то где-то кого-то очень далеко обидел, мы с легкостью можем войти в положение обидчика и обиженного и увидеть суть проблемы, даже посоветовать, как себя вести. Но как только ситуация касается нас лично, логическое восприятие напрочь отключается. А теперь скажите: кто хозяин ваших эмоций? Тот, кто вас обидел? Может быть, ваши предки? Ваши воспитатели? Думаю, вы знаете ответ. Конечно, вы сами и есть хозяин ваших эмоций. Вы можете ими управлять. Вы знаете, что можете. Да, это нелегко. Но этому возможно научиться. Некоторые скажут: но совсем без эмоций жизнь скучна! И тоже будут правы. Я вовсе не говорю об отключении эмоций. Как продать услугу, товар без энтузиазма? Как вдохновить людей на выполнение задачи без той же самой эмоции? Как без восторженности своей второй половиной обладать крепкими отношениями? Невозможно! Тогда о чем я?! А вот о чем.

Я говорю о логико-эмоциональном равновесии. О том, что эти качели – «эмоции-логика» должны быть в равновесном состоянии. Если их качнуло в какую-то из сторон, вам необходимо уравнивать баланс, иначе, если этого не сделаете, либо эмоции отключат логику, либо логика – эмоции. И то, и другое имеет печальные последствия в переговорах.

Только представьте себе, что князь Александр Невский поддался порыву, и, вынув меч из ножен, ударил Батыя на встрече в Орде. Или пошел на союз с Западом, выступил против Орды, а в результате получил сразу две проблемы – войну внутри Руси и огромную армию из Европы на своей территории, жаждущую захвата новых земель под власть Рима. Задумайтесь над тем, какие противоречия испытывал князь перед поездкой в Орду, учитывая также высокую религиозность в те времена. Ему, христианину, необходимо было пройти языческий обряд очищения перед встречей с ханом. Несколькими годами ранее Михаил Черниговский отказался проходить такой обряд, за что был убит ордынцами.

Что ж, мы разобрались в том, что переговоры – это навык номер один для любого человека, желающего стать успешным и счастливым в этой жизни. Также уяснили основную проблему, возникающую как в самих переговорах, так и в практике обучения столь ценному навыку. Теперь самое время разобраться в самом понятии «переговоры», их сущности.

Виды манипуляций. Понятие эффективных переговоров

Переговоры – важная часть нашей жизни. Они повсюду. Только проснулись ранним утром, как тут же начинаем вести переговоры. Дети спрашивают: «Папа, кого ты отвезешь первым?» Сын просит, чтобы его завезли в школу в первую очередь, дочка, безусловно, считает, что сначала необходимо заехать в детский сад. Этот вопрос мне необходимо уладить в процессе езды от своего загородного дома до въезда в мегаполис. Во время пути я принимаю звонок от тещи, у которой что-то сломалось в квартире, и ей требуется немедленная помощь, а у меня на утро запланировано важное мероприятие. Конечно, я объясняю ей, что обязательно займусь данным вопросом, но позже. Через некоторое время раздается телефонный звонок от супруги, которая просит помочь своей маме. Таким образом, мною пытаются манипулировать. Конечно, я с пониманием отношусь к проблеме, которая внезапно образовалась, пытаюсь выяснить насколько это серьезно. Поломка смесителя достаточно веская причина, и я пытаюсь найти решение, устраивающее все стороны. Просто пообещать разобраться позже не представляется возможным, поэтому прибегаю к подробному описанию того, как можно перекрыть поступление воды. Это, к счастью, удастся сделать. Эффект закрепляется обещанием покупки нового смесителя. Я доволен тем, что совещание состоится по плану.

Во время совещания мне необходимо добиться от сотрудников выполнения определенных задач. Естественно, я должен их правильно замотивировать, пообещав «пряник» за эффективно выполненную работу, и не забыть помахать «кнутом», если эта работа не будет выполнена. С одним из сотрудников мне придется поговорить наедине, так как он не выполнил поставленную вчера очень важную задачу. Понимая, что человек он, в принципе, хороший, грамотный специалист, мне достаточно сделать ему замечание, выдержав паузу для того, чтобы он прочувствовал мое недовольство в данном вопросе. Делать это при всех было бы неправильно, так как проявилось это впервые и потерять лояльность данного специалиста мне бы не хотелось. Да, и не забыть бы прилюдно поблагодарить Михаила, как самого прибыльного сотрудника в этом месяце.

Совещание закончилось и уже подходит время встречи с одним ключевым клиентом по поводу заключения договора. Предстоял единственный вопрос, который не устраивал заказчика – это величина комиссии. Мне необходимо минут пять на подготовку, чтобы накидать план переговоров, определить возможность и величину уступки, которая бы меня устроила. Я прошу офис-менеджера приготовить к приходу клиента хороший кофе, а сам сажусь с листом бумаги, чтобы зафиксировать предстоящий план беседы.

Я набросал вам примерный утренний график обычного делового человека. Это прекрасная иллюстрация того, как часто нам приходится вести переговоры. И это только начало дня! Сколько запланированных и незапланированных встреч с другими людьми предстоит вам в течение суток! И любая из этих встреч влияет на ваше самочувствие, настроение, результат. Если представить результативность переговоров в виде шкалы от 1 до 100, то все это может быть в совершенно разных границах. Границы зависят от вашего самообладания, вашей подготовки, вашего понимания основных правил.

В таких простых утренних разговорах и действиях вы легко сможете рассмотреть два основных типа переговоров – это, когда «ВЫ ЧЕГО-ТО ХОТИТЕ» и когда «ОТ ВАС ЧЕГО-ТО ХОТЯТ». Иными словами, либо вы добиваетесь от людей определенных действий, либо кто-то пытается манипулировать вами. Да, жизнь полна манипуляций! И это нормально. Это просто ЖИЗНЬ! Но я сторонник того, чтобы мы управляли своей жизнью, а не действовали под чужую дудку. Практически любая жизненная ситуация, даже самая безобидная, так или иначе, связана с манипуляцией. Иногда вы можете и должны поддаваться манипуляциям, следуя общей цели. Например, супруга просит вас сварить и принести чашечку кофе. Она манипулирует вами, говоря: «Дорогой, ты меня любишь?» «Конечно, дорогая!» – отвечаете вы и идете готовить кофе. Это здорово! Ведь вы ее действительно любите, и ваши действия в данном случае только укрепляют взаимную любовь. Осознанное подчинение манипуляциям, которое ведет к достижению обоюдных целей. Либо ваш босс, который манипулирует вами для того, чтобы вы выполнили какую-либо ответственную работу. Он может делать это со словами: «Ирина, вы разбираетесь в этом вопросе гораздо лучше меня, да и вообще лучше всех в нашей компании! Я не могу поручить эту работу никому, кроме вас». Вы же не говорите своему начальнику «нет». Вы идете и делаете эту работу, потому что только вам ее доверяют. В результате выигрывает и компания, и вы – в виде материальной премии, либо в виде карьеры, либо даже в росте в своих собственных глазах. Когда вы не видите выигрыша, то есть, нет ни премии, ни карьеры, у начальства остается только негативный вид манипуляции – пригрозить вам штрафом, понижением по службе и прочее. Конечно, когда нет взаимной выгоды, такая манипуляция и будет восприниматься как негативная.

Получается, что при манипуляциях необходимо учитывать то, с каким знаком они присутствует: «+» или «-».

На самом деле не так важно, манипулируют вами или манипулируете вы. Важно, положительная эта манипуляция или отрицательная.

Отрицательная манипуляция воспринимается негативно, она всегда неэффективна.

Положительная манипуляция, напротив, воспринимается с энтузиазмом и всегда дает максимальный результат.

Еще один важный момент в манипуляциях – это конечная цель манипулятора. Она может быть замаскирована красивыми словами, даже реальными вознаграждениями, но в итоге нести только вред манипулируемому.

Таким методом пользуются мошенники, говоря вам комплименты, помогая в чем-либо, но имея четкую цель – обвести вас вокруг пальца, к примеру, обокрасть.

Это могут быть сотрудники-льстецы, которые красивыми словами, восхвалением вас, как начальника, восхищением, добиваются своих корыстных целей – финансовых, карьерных.

Это наши дети, когда они хотят чего-то добиться. Чего-то, что мы им запрещаем. Например, начинают вести себя демонстративно хорошо, обходительно, чтобы мы им разрешили весь день играть в компьютер, сходить на вечеринку, которую родители не одобряют. И как только результат достигнут, вся обходительность куда-то улетучивается!

Здесь вырисовывается еще одно правило: **«Положительная манипуляция всегда несет выигрыш обеим сторонам, когда основана на взаимном доверии. Отрицательная манипуляция, замаскированная под положительную и не основанная на взаимном доверии, гораздо более разрушительна, чем открытая отрицательная манипуляция».**

Согласитесь, что человек, которого обманули, заставили что-то сделать, притворившись другом, все меньше станет доверять людям. Он всегда будет относиться с недоверием к окружающим. Это все равно, что разница между открытым грабежом, где у вас под угрозой жизни отобрали кошелек с мелочью, и воровством, когда близкий человек, втеревшись в доверие, целиком обнес вашу квартиру. Чувствуете разницу?

Теперь мы с вами подошли к пониманию того, что **в основе переговоров всегда лежат манипуляции**. Нет, конечно, было бы неправильно утверждать, что любой контакт с собеседником – это манипулирование. Есть дружеское общение, ни к чему не обязывающее, есть простая болтовня ни о чем в курилке и другие виды общения, в основе которых нет манипуляций. Но данные виды общения мы сейчас не станем называть переговорами и рассматривать в качестве предмета исследования. Хотя, некоторые из таких видов общения запросто могут стать основой выстраивания доверительных отношений, а в последующем и прочной базовой почвой для эффективных переговоров.

Задача опытного переговорщика, когда он пытается манипулировать оппонентом, всегда применять манипуляции со знаком «+», и всегда на основе взаимного доверия. Только тогда в переговорах будет присутствовать синергия, когда выигрывают обе стороны, когда дважды два не четыре, а восемь, и даже десять! Например, когда супруги безоговорочно доверяют друг другу, и это действительно взаимно, то их любви и счастью ничего не угрожает. И то, и другое будут только усиливаться, нарастать – муж будет податлив на определенные манипуляции со стороны жены, и наоборот. Они будут помогать друг другу в различных ситуациях, а восприниматься это будет совершенно естественно, не как манипуляция. Все будет доставлять радость и удовлетворение. Любые проблемы решаются легко в таких семьях.

Когда вы пытаетесь манипулировать кем-либо, но у вас никак не выстраиваются максимально доверительные отношения, ваш единственный выход – это компромисс. Например, вы – агент по недвижимости, и к вам обратился клиент с продажей квартиры. Ну не получается у вас взаимного доверия, клиент не доверяет вам до конца. Вы настаиваете на заключении эксклюзивного договора, когда только агент занимается продажей объекта, и на комиссии в 5 %. Но заказчик не уверен в вашей компетентности, а также считает, что вы слишком много берете за свою работу и, наверное, хотите с него взять больше, чем обычно. Он настаивает на сотруд-

ничестве с несколькими компаниями и комиссии в 2,5%. Никакие объяснения и убеждение не срабатывают. И это нормально в данной ситуации, так как доверие не выстроено. Конечно, вы можете отказаться от сотрудничества с данным клиентом, но объект кажется вам ликвидным, то есть его можно быстро реализовать. Тогда вы идете на компромисс. «Хорошо – говорите – я готов работать с вами за 2,5%, но только на основании эксклюзивного договора. И обещаю найти покупателя на объект в течение месяца». Это и называется компромисс. Когда дважды два равно четыре. Ваша мотивация из-за уменьшения комиссии резко падает, сроки продажи ограничены, и вы чисто психологически готовы отдать объект первому попавшемуся покупателю. Ни о каком отстаивании ценовых интересов и ожиданий собственника вы не думаете. Вашей задачей становится только поиск покупателя, причем чем быстрее, тем лучше. Да, вы получаете на выходе свои 2,5%, клиент получает продажу, но никакой синергии, которая была бы возможна при взаимном доверии, когда агент был бы заинтересован продать объект как можно дороже, отстаивая интересы продавца.

Третья ситуация, когда пытаются манипулировать вами. Ваша задача выяснить истинную цель манипуляций. Обращайте внимание не на то, что говорит манипулятор, а на то, зачем он это говорит. Поймите истинный интерес манипулятора. Если ваши интересы действительно совпадают, и в результате выиграете оба, то можете принять положительное решение. Например, друг просит помочь ему решить какую-то проблему, воспользовавшись вашим контактом с влиятельным человеком. В иной ситуации вы бы непременно отказали, потому что не хотели беспокоить такого человека лишним раз. Но здесь об этом просит лучший друг! Если откажете, он может обидеться, а ведь друг столько раз вас выручал. Вы соглашаетесь и помогаете. Чувствуете себя немного некомфортно, но ради сохранения дружбы делаете это. Ваша дружба только укрепляется, а в будущем возникает сложная ситуация уже у вас. Друг без раздумий отвечает тем же.

Если мы коснемся деловых отношений, то ситуация может выглядеть следующим образом. Новичок, не опытный сотрудник, стажер просит вас помочь ему в освоении профессии, стать наставником. Вы не видите никаких скрытых манипуляций, стажер вызывает у вас доверие. Соглашаетесь на помощь, понимая, что часть оплаты стажера останется у вас (финансовая выгода), плюс вы сами растете как профессионал в собственных глазах и в глазах начальства (карьера, личностный рост), плюс ко всему понимаете, что, обучая кого-либо, и сам шлифуешь свои профессиональные навыки.

Четвертая ситуация из разряда скрытой отрицательной манипуляции. В бизнесе часто контрагент может уговаривать вас провести сделку со своим клиентом, апеллируя тем, что «мы с Вами давно на этом рынке», «Вы вызываете у меня симпатию, как человек и профессионал», да еще и обещает финансовую выгоду – процент от собственной прибыли со сделки. Слишком настойчивые уговоры контрагента убедили вас провести сделку, а потом выяснилось, что ваш клиент сильно проиграл от этого.

Ну, и наконец, пятая, это открытая манипуляция со знаком «-». Это так называемые жесткие переговоры, или стресс-переговоры. Руководитель одной из компаний говорит своему партнеру по бизнесу: «Если ваша компания сорвет нам сделку, я подам на вас в суд!» Он не желает никаких компромиссов и не хочет слышать оправдания. Руководителю другой компании, для которого сделка крайне невыгодна оказывается «прижатым к стенке». Попав на штрафные санкции, либо проведя невыгодную сделку, он может промолчать, но затаить обиду на партнера. И пакость, которую он придумает, может с двойной силой ударить по обидчику. Причем чем сильнее окажется сила первого удара, тем сильнее будет ответ! Поэтому, когда вы ведете жесткие переговоры с оппонентом, не давите слишком сильно. Сила давления должна быть не уничтожающей, а контролирующей. И оказывая давление, всегда предлагайте варианты другого развития событий – положительного для обеих сторон. Поверьте, всегда имеется такая возможность.

В том случае, если давят на вас, всегда используйте логику, а не эмоции. Попробуйте понять оппонента, даже если он импульсивен. Поймите его истинную цель. Только тогда и работайте над достижением взаимных выгод. Оппонент может действительно нервничать, кричать, скатываясь на эмоции, а может таким образом манипулировать, изображая их. Если оппонент вас не слышит, можете прервать переговоры, поблагодарив его за общение. Заранее наметьте себе точку выхода из переговоров. Определите, в какой момент и в каком случае выходите из переговоров. Пусть оппонент остынет, и вы снова вернетесь к обсуждению проблемы. Об этом мы будем говорить с вами в одной из следующих глав.

Хочу привести еще один пример жестких переговоров, но уже в семье, в отношениях с детьми, например. Ребенок вас не слушает, не делает уроки, плохо учится. Вы обнаруживаете это поздно, когда уже дневник просто пестрит двойками. Что делать? Кричать? Многие так и делают. Запрет на игры, телевизор, компьютер, общение с друзьями. Ставятся условия, при которых ребенок будет допущен к запретным действиям. Родители не пытаются даже поговорить с ребенком, выяснить причину плохой учебы. К чему это ведет? Часто еще более закрывается, озлобляется, а ситуация с учебой лучше не становится. В подростковом возрасте непонимание между родителями и детьми часто приводит к побегу последних из дома. Это то же самое противодействие, как в описанном выше случае. Страдают обе стороны, а проблема не решается.

Из всего вышесказанного вытекает, что далеко не все переговоры можно назвать эффективными.

«Переговоры – коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. В узком смысле рассматривается как один из методов [альтернативного урегулирования споров](#). В более широком смысле, переговоры – это [коммуникационное](#) взаимодействие людей или социальных групп. В процессе общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией» (из Википедии).

Теперь разложим это определение на части. Коммуникация между сторонами, то есть информационный обмен. Да, действительно, стороны обмениваются информацией. Когда начальник отчитывает подчиненного, то он с ним также обменивается информацией. Начальник требует отчета о проделанной работе от сотрудника, тот выдает некую информацию, которая вынуждает руководителя применять ненормативную лексику, угрозы и прочее. Да, переговоры. Обмен информацией есть, но эффективности может не быть. Бизнес-тренер выступает перед публикой. Может быть просто монолог, где информацию выдает только выступающий. Эффективно? Не очень. Когда тренер задает вопросы залу, получает ответы, умеет слушать – уже другое дело.

...для достижения своих целей. Да, действительно, в переговорах у каждого свои цели, причем они могут противоречить друг другу. В эффективных переговорах цели в итоге сходятся, вызывая синергию и удовлетворение интересов обеих сторон. Если у начальника задача просто отчитать сотрудника, чтоб неповаждно было, уволить, то обычное определение подойдет. Если цель – найти способ исправить ситуацию, чтоб человек сам захотел улучшить производительность, то нужны именно эффективные переговоры. В случае с тренингом то же самое. Цель лектора – заработать на тренинге. Отлично! Подойдет обычное определение. В случае эффективных переговоров, необходимо иметь цели немного другие: например, улучшить навыки участников тренинга, дать им то, чего не хватает, получить обратную связь, которая, в итоге, улучшит и самого тренера.

...при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. То есть, получается, что если возможности в контроле и принятии решения неравны, то это уже и не переговоры вовсе? Позвольте, но как же тогда ситуация с тем «злым» начальником. Это и не переговоры вовсе? Ведь возможности в контроле и принятии решения

не совсем равны. Так и с тренером та же история. Ведь нельзя же его перебивать, некорректно. Но я все-таки не торопился бы с выводами. По-моему, обе эти ситуации являются переговорами, несмотря на перевес возможностей одной из сторон. В разных ситуациях бывает по-разному. У одной из сторон более сильные и весомые позиции, однако, стороны садятся за стол переговоров. Другое дело, эффективность переговоров. Будет ли она высока, если сильная сторона продавит слабую? Возможно «победителю» такие переговоры покажутся эффективными. Но как поведет себя «проигравший»? Не окажется ли он в ситуации «загнанной в угол крысы», которой ничего не остается. Как броситься в атаку? Вполне возможно, что непредсказуемые действия слабой стороны приведут к неприятностям сильную. Тогда проигрывают оба. Начальник уволил сотрудника, то затаил злобу и пожаловался в трудовую инспекцию. Эффективны ли были такие переговоры? Тренер стал спорить с залом, не дав до конца высказаться слушателю, воспользовавшись своей сильной позицией, тем самым настроил половину участников против себя. В результате не смог донести информацию из-за плохого эмоционального фона, и получил антирекомендации после тренинга в свой адрес. Налицо проигрыш обеих сторон.

...происходит обмен информацией. В обычных переговорах – да. В эффективных – не только. Это еще и обмен эмоциями. Хотя, эмоции тоже можно принять за информацию. Так и назовем – эмоциональная информация. То есть информация, заряженная эмоционально. Начальник не кричал на подчиненного, он пригласил его в кабинет, где обсудил возникшую проблему наедине. Он указал на конкретный факт невыполнения той или иной задачи, не обсуждая личные качества сотрудника. Напротив, выразил уверенность, в том, что он о сотруднике хорошего мнения и надеется, что ситуация впредь не повторится. А также проговорил, что впредь сотрудник всегда может и должен обратиться в сложной ситуации с вопросом, а не замалчивать проблему. Эмоция недовольства невыполненной работой и эмоция уверенности в хороших личных качествах человека сделают свое дело и быстрее подвигнут сотрудника к изменениям, чем негодование и агрессия в адрес личностных характеристик, тем более неосмотрительность в высказываниях.

Бизнес-тренер, который сухо преподносит материал, также будет воспринят значительно хуже, чем тот, который зарядил свой контент уверенностью и энтузиазмом. Еще одна немаловажная деталь в эмоциональной окраске переданной информации. То, какими эмоциями она заряжена тоже очень важно. Если лектор зарядил информацию чрезмерным волнением, страхом провала, либо агрессией и самодовольством, восприятие будет еще хуже, чем при сухом изложении. Поэтому здесь мы снова упомянем о логико-эмоциональном равновесии.

Отсюда вытекает определение эффективных переговоров.

Эффективные переговоры – это коммуникация между сторонами, информационно-эмоциональное содержание которой, позволяет каждой из сторон в сложившихся обстоятельствах достигать максимальных для себя выгод, независимо от их возможностей контроля.

Резюме к главе первой

В основе переговоров всегда лежат манипуляции

При манипуляциях необходимо учитывать то, с каким знаком они присутствуют: «+» или «-»

На самом деле не так важно, манипулируют вами или манипулируете вы. Важно, положительная эта манипуляция или отрицательная

Отрицательная манипуляция воспринимается негативно, она всегда неэффективна

Положительная манипуляция, напротив, воспринимается с энтузиазмом и всегда дает максимальный результат

Положительная манипуляция всегда несет выигрыш обеим сторонам, когда основана на взаимном доверии. Отрицательная манипуляция, замаскированная под положительную и не основанная на взаимном доверии, гораздо более разрушительна, чем открытая отрицательная манипуляция

.Задача опытного переговорщика, когда он пытается манипулировать оппонентом, всегда применять манипуляции со знаком «+», и всегда на основе взаимного доверия

Эффективные переговоры – это коммуникация между сторонами, информационно-эмоциональное содержание которой, позволяет каждой из сторон в сложившихся обстоятельствах достигать максимальных для себя выгод, независимо от их возможностей контроля

Задание к главе первой

В течение недели реагируйте на все события вашей жизни неэмоционально. Соблюдайте внешнее спокойствие при любых обстоятельствах – вам кто-то нагрубил, кто-либо вызвал у вас раздражение или обиду. Фиксируйте в своем сознании эти негативные эмоции. Фиксируйте негативные чувства, которые возникают у вас по поводу различных новостей, воспоминаний, желаний. Постарайтесь их уравновесить. Не пытайтесь с ними бороться. Просто фиксируйте – этим самым вы уже сможете их контролировать. Главное, чтобы эти чувства не зашкаливали, не раскручивались, не создавали инерцию, которую потом тяжело остановить. С самого утра до самого вечера придерживайтесь этого задания. Вам нагрубили – не отвечайте, вас несправедливо обвинили – действуйте не эмоционально, не ругайтесь, не спорьте. Даже если где-то вы сорвались, ничего страшного. Возвращайтесь к заданию снова. Хотя бы внешне попробуйте сохранять спокойствие. Основная задача – наблюдение за своими эмоциями. Фиксируйте все, что происходит с вами, когда возникает та или иная эмоция, как реагирует ваше тело, как вы думаете в этот момент, как говорите. Не спорьте ни с кем, ни при каких обстоятельствах в течение этой недели! Очень хорошо, если вы станете фиксировать результаты на каком-либо носителе. Первоначально будет тяжело, и в этом нет ничего особенного – все мы люди, не роботы, и подвержены чувствам. Нет плохих эмоций и хороших. Есть лишь избыток, либо недостаток, той или иной из них. В дальнейшем наша задача – контролировать их меру и не допускать отключения логического восприятия. Это станет хорошим тренингом для вас. Также вы получите определенное вознаграждение за столь «суровое» испытание в виде неожиданного «просветления» – сможете лучше слушать и слышать других людей. Обязательно зафиксируйте и эти моменты. В течение недели в конце каждого дня записывайте свои успехи и свои ощущения при выполнении задания. По окончании недели напишите отчет самому себе о результатах тренинга.

Если отправите отчет на мой электронный адрес avanrielt.egorov1970@gmail.com, обязательно дам свои рекомендации и отвечу на вопросы, которые можете задать прямо с отчетом.

Глава вторая. Шесть этапов эффективных переговоров

Виктора пригласили на собеседование в одну из крупных инвестиционных компаний города. Как-то вышли на него по рекомендации и назначили встречу на завтрашний день. После короткого разговора по телефону Виктор понял, что должность предлагалась серьезная, топовая, естественно, связанная с переговорами. Звонок был неожиданностью, так как мужчина не находился в поисках работы. Но компания, из которой ему звонили, не то, чтобы на слуху – о ней в городе знал каждый! Заинтригованный предложением, Виктор завернул в кофейню, попавшуюся на пути, чтобы посидеть, поразмыслить.

Прежняя работа в спецслужбах в качестве переговорщика сделала Виктора известным в определенных кругах. И уже уволившись, он без труда нашел себе способ зарабатывать сразу в нескольких коммерческих организациях. Привязывать себя к какому-то определенному месту ему уже не хотелось. Хорошая пенсия и одновременно достаточно молодой по сегодняшним меркам возраст предполагали желание и возможность не вкалывать, а пожить, так сказать, для себя. Но и не использовать свои навыки с целью дополнительного, к тому же, достаточно приличного, дохода, было бы глупо. В одной из компаний он проводил в составе группы переговоры с ключевыми клиентами, где, помимо непосредственного участия, готовил членов той самой группы, консультировал, распределял роли, проводил анализ переговоров. В другой компании присутствовал на собеседованиях с кандидатами в топ-менеджеры, так как прекрасно разбирался в людях и мог на 80-90 % максимально точно рассказать о квалификации и качествах человека. В одном из банков руководство также привлекало его в качестве переговорщика в различного рода вопросах.

Навык эффективных переговоров выработался у Виктора в процессе службы. Еще в 2003 году, в период непростой политической и экономической ситуации, ему достаточно часто приходилось участвовать и в освобождении заложников, в переговорах с террористами, беглыми заключенными, иными антисоциальными элементами. И за плечами было немало удачных переговоров, освобожденных людей, спасенных жизней. Конечно, эта информация являлась секретной, но приятели из тех же самых сфер деятельности рекомендовали его, передавая из рук в руки, людям, нуждающимся в помощи опытного переговорщика. В те времена еще не ушла в небытие организованная преступность. Иногда даже приходилось решать вопросы с «братками», когда на кого-то из коммерсантов случался «наезд». Однажды нешуточная вышла ситуация, когда с одного бизнесмена требовали кучу денег. Виктор отправился на разговор, в определенной среде называющийся называющийся «стрелкой». Там оказалось, что бизнесмен занял у них определенную сумму и не хотел возвращать. Об этом факте «наниматели» умолчали. И «вымогатели» поначалу были сильно разозлены и возбуждены. Чуть до стрельбы не дошло. Но в итоге удалось решить все миром, и бандиты не только простили должнику все проценты, но и оставили его в покое на пару месяцев. Естественно, с условием возврата суммы. Что интересно, ему же потом и спасибо сказали, за то, что хоть так, но удалось долг с бизнесмена взыскать. Обе стороны, так сказать, остались относительно довольны разрешением конфликта. Но с теми, кто втянул Виктора в эту неприятную ситуацию, он больше дела не имел.

Еще один примечательный случай произошел, когда коммерческой организации поставщики сорвали большой заказ на огромную сумму денег. У них уже был гарантированный сбыт товара, и они все подготовили к реализации. Но поставщик в последний момент передумал – у него были на это свои причины. Договорами не было ничего подкреплено, поэтому претензии в судебном порядке не подразумевались. Друг и сослуживец по прежней службе попросил помочь, хотя и не надеялся на благополучный исход. Виктор вник в ситуацию и

откликнулся на просьбу. Он знал немного руководителя той самой организации – поставщика. Через некоторое время он с представителями обеих сторон сидел за столом переговоров. Через полтора час этих самых переговоров поставщиком было подписано соглашение о выплате компенсации в несколько миллионов. Подписано добровольно. Обе стороны остались друзьями и продолжили дальнейшее сотрудничество. Им удалось услышать и понять друг друга. В результате организация, обратившаяся к Виктору, несмотря на отказ в этом конкретном случае, договорилась о следующих поставках и получила солидную компенсацию. А поставщик, предполагая на сегодня более прибыльный контракт, все-таки согласился на солидную выплату, чтобы сохранить отношения.

Когда друг Виктора, тот, который попросил его об услуге, спросил: «Витя, скажи, как ты это делаешь?», второй ответил: «Сергей, на самом деле все эти переговоры практически ничем не отличаются от того, что я делал по службе. Главное, чтобы стороны слышали друг друга! А это возможно, только при отсутствии сильных эмоций. Когда вы пытаетесь эмоционально воздействовать на поставщика, призывая выполнить свои обязательства, ничем, кстати, не подкрепленные, вы не слышали его. Знаешь, у меня как-то с женой во время службы чуть ли не до развода дошло. Ну, знаешь... Работа, домой поздно, либо вообще не приходишь. И так день за днем. Я тоже не понимал ее возмущение – ведь я ж работаю, деньги в дом, жизнью рискую, а она не понимает. Потом меня вдруг осеняет! Ведь я ее сам не слышу. Ну, и стал поступать, как учили. Понять оппонента. Встать на его сторону. Перестал для начала отвечать на выпады. Вместо этого поцелую, извинюсь – и дальше на службу. По праздникам – цветочки, а то знаешь, подзабываешь со временем. А тяжело-то как, когда тебя ругают, а ты спокойно к человеку, с любовью. Поначалу через силу, вроде как играешь в чувства, ну а потом втягиваешься, и понимаешь, что права она в чем-то, даже очень права. Просто у нее эмоции! Объяснять что-то бессмысленно. И так раз за разом. Смотрю, человек перестает эмоционально реагировать, и логика у него включается. Так и помирились...»

«Ну что ж, надо попробовать – решил Виктор по поводу собеседования – надо бы в супермаркет зайти, рубашечку новую присмотреть, галстук. Важность первого впечатления никто не отменял!»

Настало время поговорить о том, как сделать эффективными любые переговоры, в которых вам приходится участвовать. И не важно, какая именно ситуация вам предстоит. Это могут быть переговоры с клиентом, другом, коллегой, а могут быть жесткие выяснения отношений с подчиненными, начальством, агрессивно настроенными людьми. Не важно, вы пытаетесь манипулировать кем-либо, или манипулируют вами. В основе любых переговоров лежат шесть принципов эффективности, которые необходимо использовать для получения наилучшего результата.

Я заметил, что большинство людей, в большинстве случаев поступает реактивно. То есть в момент стресса, в момент неожиданности, когда происходит всплеск эмоций (не важно, каких именно), человек не обдумывает свою дальнейшую реакцию, не переходит на логическое обдумывание, а продолжает идти на поводу своих эмоций. Это приводит к обострению во многих случаях, так как другой человек, участвующий в ситуации, как правило, также действует реактивно. Например, муж пришел уставший с работы и не обратил внимания на новую прическу супруги. Супруга обиделась и не стала поддерживать разговор за ужином. Супруг отреагировал реактивно, не поблагодарив жену за вкусную еду. Естественно, у нее это вызвало ответную реакцию, и она высказала ему все, что о нем думает. Муж, действительно уставший и нервный после напряженного дня, тут же отреагировал, руководствуясь эмоциями обиды и злости. Возникла серьезная ссора, по сути начавшаяся с пустяка. Да, муж проявил в самом начале невнимательность. Это бывает со всеми. Но повлиять на дальнейшее развитие конфликта он все же мог, как впрочем, и супруга. Прежде чем позволить всплеску эмоций захлестнуть вас, необходимо взять за правило и ввести в привычку обдумать свою дальнейшую реакцию. Первое – надо

понять, что именно вызвало у вас внутреннее напряжение, злость, обиду, ненависть, либо бурный восторг, чувство безумной самоуверенности в чем-либо. Второе – осознать, к чему может привести ваша безудержная и неконтролируемая реакция. Третье – понять, нужен ли вам тот результат, которого вы достигнете, продолжая реагировать эмоционально. Если результат вам явно не выгоден, среагировать так, как вам подсказывает логика. То есть, те шесть правил переговоров, которыми мы руководствуемся, должны срабатывать у вас автоматом. Гасим всплеск эмоций, вызванных ситуацией, затем включаем логику и ищем мосты между собой и собеседником. В любом случае, только вам решать, как вы поступите. Вы один можете исправить любую ситуацию, погасить конфликт, если будете действовать проактивно. Даже, если вторая сторона не готова к урегулированию, я вас уверяю – конфликт будет погашен в зародыше.

Конечно, бывают ситуации, когда разумнее всего вообще не вступать в переговоры, либо выйти из переговоров в определенный момент. Например, ваш оппонент сорвался на эмоции и его понесло... Он не слышит вас и не хочет этого делать, потому, как планка эмоции-логика сильно перегнулась в сторону эмоциональной составляющей. Вы пытались убедить оппонента перейти на конструктивное общение, но у вас это не получилось. Тогда разумнее всего будет просто выйти из переговоров, к примеру, встав из-за стола, поблагодарить за приятное общение и попрощаться. Этим вы сделаете собеседника более внимательным слушателем к следующей встрече, а также сэкономите нервы себе. Представьте, когда подобное произошло в каких-либо партнерских отношениях, где вы допустили ошибку. Да, вы в чем-то виноваты, а партнер не слишком сдержанный человек и начинает перегибать палку. Вы прервали первые переговоры в одностороннем порядке, а придя на следующую встречу, снова попадаете под прессинг. Вы повторяете тот же самый сценарий, вежливо говоря «спасибо за конструктивную беседу» и «до свидания». Я вас уверяю, что даже самый эмоциональный человек на свете после 2-3 попыток начнет с вами говорить на языке логики и конструктива. Такой метод стоит применять в случае, если вы желаете сохранить партнерские отношения. Если же вы намерены порвать партнерство, тогда, безусловно, достаточно и одной встречи, после которой диалога уже не состоится. Но в любом случае, вы сами должны вести себя корректно, и прерывая партнерство, выходя из переговоров, сохранять лицо, быть вежливым, не скатываясь на эмоции.

Вспомните, как часто в отношениях между супругами происходит конфликт только из-за того, что оба включают эмоции, отказываясь услышать доводы второй половины. Каждый из них считает себя правым, может быть даже экспертом в определенном вопросе, но забывает при этом, что у каждого своя правда и свои доводы. Одна из сторон рассуждает так: «Как же он может меня поучать? Ведь я же его жена, а он даже не пытается меня услышать!» И здесь уже не важно, права она или нет. Для нее важно теперь только то, что супруг не хочет услышать ее доводы. Со своей стороны, муж пытается настроить свою вторую половину на логическое восприятие, лишь говоря что-то вроде «ну как же ты не понимаешь?! Ведь это элементарно!» Далее у супруги срабатывает следующая эмоциональная цепочка: «Он еще и считает меня глупой!» Она не хочет ничего слышать и этим самым еще больше выводит из равновесия супруга. У того также включаются эмоции, вследствие чего логика отключается у обоих.

То же самое происходит, когда разгневанный клиент требует расторгнуть договор и вернуть ему деньги за некачественно оказанные услуги. Он злится и ругается у вас в офисе. Вы начинаете включать защиту и объясняете, что договор уже исполнен, а деньги возврату не подлежат. Возникает конфликт, который может дойти и до судебного разбирательства.

В обоих случаях допущена первая ошибка в переговорах, которая ведет к конфронтации, а не конструктиву. Люди не пытаются услышать друг друга, отключив эмоциональную составляющую, выслушать претензии другой стороны. В результате – страдают оба. Конечно, идеальный вариант, когда обе стороны пытаются понять друг друга, но это случается только в тех случаях, когда есть высокая степень доверия и желание достичь синергии в отношениях.

Но если одна из сторон не настроена на такую волну, это можно назвать стрессовыми переговорами. И здесь включается умение одной из сторон управлять конфликтом. В одностороннем порядке вы вполне можете с данной задачей справиться. Но только в том случае, если станете использовать следующие шесть принципов.

Держите логико-эмоциональное равновесие.

Если ваши эмоции зашкаливают, логика напрочь отключается. Представьте равновесие логики и эмоций в виде качелей. Эти качели не должны отклоняться от горизонтали. Если одна из составляющих перевесит, то другая окажется перекрыта. Слишком сильные эмоции, такие, как гнев, возбуждение, сильная радость, сильное волнение, самоуверенность, злость, страх, отключают вашу логику. Вы не сможете объективно оценивать ситуацию, не услышите оппонента, ваши действия будут импульсивны. Все это повредит переговорам. Также и логика должна быть в равновесии с эмоциональной составляющей. Особенно это важно в продажах, когда вам необходимо заряжать энтузиазмом собеседника. Для того, чтобы уравновесить свои эмоции, есть несколько психологических приемов. Например, отметить про себя возникшую вдруг эмоцию. Например, «Я злюсь». Только одно это поможет резко понизить уровень такой эмоции. Некоторые при публичных выступлениях прямо при аудитории честно признаются: «Я очень волнуюсь, выступая перед такой искушенной аудиторией». И после этого ваше волнение резко снижается. Просто отдавайте себе отчет в том, что та или иная ваша эмоция зашкалила выше определенного уровня. Представьте себе шкалу, по которой вы можете измерить уровень своей эмоции. И понижайте до необходимого вам уровня, например до 10-20 %. Помните, именно не бороться со своей эмоцией, а именно управлять ей. Ведь если вы вступаете в борьбу со своей эмоцией, то вы вешаете на нее ярлык «плохой», а это еще более усугубляет ситуацию. Гораздо лучше осознать то, что эта эмоция вам присуща в той или иной ситуации и постараться просто понизить уровень этой эмоции до приемлемого.

Еще один прием – это противопоставление одной эмоции другую, противоположную. То есть вы не боретесь, скажем, со злостью, а пытаетесь вызвать в себе любовь к событию или человеку. Происходит определенная компенсация, и, пусть даже ваша злость полностью не исчезнет, зато она понизится до минимального уровня за счет вызванного чувства любви, уважения, понимания. Никогда не навешивайте на свою эмоцию ярлык негативной. Это вызовет у вас так называемые вторичные негативные эмоции. Поймите, что каждому человеку свойственно время от времени испытывать такие чувства. Это нормально. Главное, чтобы такие чувства не зашкаливали выше определенного уровня. Если вы принимаете возникшую эмоцию, отмечаете ее у себя, анализируете то, как она на вас воздействует, какую силу имеет, вы обрываете власть над ней и начинаете управлять. Вы управляете эмоцией, а не она вами. Самый лучший момент для того, чтобы взять эмоцию под контроль – это момент возникновения. Поэтому, пройдя домашнее задание к главе один, вы уже начнете быстро распознавать свои эмоции, а в дальнейшем гасить их еще до начала «раскрутки». Очень часто два человека начинают спор буквально из-за пустяка. Особенно близкие люди, потому как для них слышать колкости в адрес друг друга особенно больно. Один приятель сказал неудачную колкость в адрес другого, так, в шутку. Тот шутку не оценил, и ответил. Но ответ был гораздо более жестким. Теперь уже первому не до шуток, и он расценивает слова друга как агрессию в свой адрес. Ведь он же «ничего особенного не произнес!» Ну и пошла раскрутка по полной программе! Догадываетесь, чем это может закончиться?

Конечно, все мы не без греха. Думаю, нет человека, который на сто процентов может управлять своими эмоциями. Но тренироваться в этом необходимо, иначе эмоции возьмут верх над нашим разумом. В основе проблема ссор, разногласий, обид, конфликтов лежат именно эмоции. И когда человек говорит, мол, я умею ими управлять, это не всегда является правдой. У меня и у самого частенько случается вдруг поспорить со своей второй половиной.

На пустом месте. Из-за пустяка. Просто неосторожное слово. Единственное, чем я могу похвастаться – это тем, что я все-таки научился в таких ситуациях быстро маркировать свою эмоцию и вызывать у себя противоположную. Если чувствую обиду, вызываю любовь. Если чувствую раздражение собеседником, сразу пытаюсь проникнуться уважением к нему. Ведь в любом человеке имеется то, что может вызвать восхищение, ну, или хотя бы чуточку уважения. Еще один пример. У меня бывали периоды в жизни, которые принято называть черной полосой. На самом деле, они не черные. Не знаю, какой цвет им приписать, но по своей полезности они даже превосходят белые. Потому как дают нам бесценный опыт справляться с трудностями, показывают, что мы делаем не так, обучают нас, как ни один учитель на свете. Больно, конечно, но намного эффективнее, чем лекции и мастер-классы. Одно осознание этого факта меня быстро ставит на нужные рельсы. Но иногда не помогает. Иногда бывало, что руки совсем не поднимались. Эмоция отчаяния просто отключала весь разум. В такие моменты я пытался вызвать у себя противоположную эмоцию. Вдохновение. Энтузиазм. Я четко понимал, что может вызвать у меня такие чувства. Книга, которую давно хотелось прочитать. Создание собственного произведения. Или тренировка – хорошая кардио нагрузка! Вы скажете: «Ну как же?! В таком состоянии не то, что тренировка, книгу в руки не возьмешь!» Соглашусь. Тяжело. Но сделав первый шаг через усилие, начав одно из этих действий, я постепенно выравнивал свое состояние, а затем получал мощный всплеск вдохновения. Кстати, физическая активность, особенно бег, лыжи, одним словом, кардио тренировка, способствует выбросу в кровь эндорфинов, гормонов счастья. После такой тренировки ты уже спокойно берешься за чтение, какое-то интересное, любимое занятие – и отчаяния как не бывало! Вдохновение, энтузиазм можно вызвать. Вдохновение рождает действие. Но верно и обратное. Действие способно родить вдохновение. Это замкнутая цепь. Поэтому, если на вас вдруг навалилась депрессия – делайте что-нибудь!

Если ваша работа связана с переговорами, то во время ее выполнения вы должны быть в форме. Потому что физическое состояние также влияет на ваши эмоции. Сон, питание, окружение и так далее – все это факторы, влияющие на эмоциональный фон. Разберитесь в том, как такие факторы воздействуют на вас. Понятно, что бывают случаи, когда вы не можете повлиять на тот или иной фактор (не выспались, произошли сбои в питании, что-то еще), но в целом многое в ваших руках. Если вам предстоят важные переговоры, постарайтесь соблюдать тот распорядок дня, который дает вам энергию и уверенность, позитивное настроение. Это как ваш базис. Ну, а если по каким-то причинам привычный распорядок сбился, не расстраивайтесь и забудьте об этом – у вас еще целый арсенал приемов.

Определите состояние оппонента и его истинные намерения. После того, как вы привели в порядок свою логику и эмоции, сделать это будет гораздо проще – как будто открывается третий глаз. В состоянии внутреннего покоя провести вас станет делом трудным и практически невозможным. Если оппонент реально расстроен, обижен чем-либо, возбужден, агрессивен, напуган, вы это определите достаточно быстро. Если же он изображает одну из сильных эмоций, человеку, находящемуся в эмоциональном равновесии, это сразу станет понятно. Ваш разум не затуманен собственными эмоциями. После того, как определили эмоциональное состояние оппонента, гораздо проще увидеть его истинные цели. Почему нервничает, почему боится? Не доверяет? Хорошо, давайте выясним, с чем это связано. Сомневается, подписывать ли с нами договор? Почему? У него был вообще какой-то опыт сотрудничества с аналогичной компанией? Вопросы выведут на истинную причину опасений. Когда выясните причину, вы сможете с ней работать в логическом русле.

Павел Николаевич, пришедший в офис агентства недвижимости «Вариант», для обсуждения вопроса продажи собственной квартиры, все время твердит:

– Я не хочу подписывать никакой договор. Продавайте мою квартиру без договора. Найдите клиента, который купит, я заплачу вам комиссионные» – Он говорит это как-то нервно, не смотря в глаза риэлтору. Никакие возражения агента Василия не принимает.

Риэлтор пытается объяснить, что такова деловая практика, когда перед началом каких-то действий подписывается соглашение.

Павел Николаевич отвечает, что не готов подписать договор. На вопрос «почему?» отвечает коротко:

– Я уже продавал квартиру, и без договора.

Василий постепенно раздражается и начинает нервничать, его логическое восприятие снижается, и следует резкий ответ:

– Ну, хорошо, а когда вы идете в банк, например, за кредитом! Вы тоже берете его без договора? Или оформляете страховку автомобиля. Там тоже не подписываете никаких документов?

Клиент еще больше замыкается и быстро произносит:

– Хорошо, если вы не хотите работать по моим условиям, тогда я пойду в другое агентство.

Какова же ошибка агента? Совершенно верно! Не применил первое действие – не выровнял логико-эмоциональное равновесие. Клиент неосознанно спровоцировал его на агрессию. Если бы агент сохранил спокойствие, то с большей вероятностью понял, что Павел Николаевич боится подписывать соглашение. Он нервничает, и, видимо, у него имеются веские причины. Тогда бы сценарий двинулся в другом направлении.

– Павел Николаевич, я согласен с тем, что подписание соглашений, тем более в таком важном вопросе, как продажа квартиры – очень серьезный шаг. Мы непременно вернемся к этому вопросу, но могу я задать вам несколько вопросов по поводу вашего объекта?

– Конечно! – клиент кивает головой.

Агент Василий задает вопросы о желаемых сроках продажи объекта, выясняя дальнейший мотив. Этим мотивом оказывается приобретение квартиры в долевом строительстве. Павел Николаевич, как оказалось, внес за приобретаемую квартиру задаток в достаточно большом размере, подписав договор с компанией-застройщиком. И у него теперь всего пара недель на продажу. И вот оно! Вот, где скрываются его истинные опасения. Он боится, что заключив договор с одним агентством, ограничит себя в возможностях. Теперь дело за малым:

– Павел Николаевич, я Вас правильно понимаю, что вы расцениваете подписание договора с одним агентством, как ограничивающий фактор? Переживаете, что мы не успеем продать вашу квартиру в течение такого короткого времени?

Клиент, не особо разговорчивый человек, наконец, заговорил более развернуто:

– Вы меня хотя бы понимаете! Я заходил до вас в две компании. Они напрочь отказались работать со мной без договора. Но ведь у меня такое сложное положение. Я не думал, что найти покупателя на свою квартиру так сложно. Да если бы я знал, я бы ни за что не внес деньги за новостройку! Сначала бы нашел покупателя на свою квартиру.

– Павел Николаевич, если Вы получите от нас гарантии продажи вашей недвижимости в необходимые сроки и сохранение задатка, мы сможем обсудить с Вами детали соглашения о сотрудничестве?

Не стоит объяснять, в каком русле пойдет дальнейший диалог, и чем он закончится. Во втором варианте агент очень четко распознал истинную «боль» клиента и предложил вариант «лечения», точнее, только начал предлагать. Но это уже один из следующих этапов эффективных переговоров. Сейчас мы остановились на распознавании целей оппонента, его опасений, эмоционального состояния.

В описанной ситуации предполагалась настоящая, не наигранная эмоция второй стороны. С этим немного проще, чем с человеком, играющим те или иные чувства. Во втором случае скрыты истинные мотивы оппонента, который хочет добиться от вас чего-то, произвести скрытую манипуляцию, поэтому пытается сбить с толку. Он не оставляет вам времени на то, чтобы обдумать свои действия, провоцирует на ответную реакцию. Не будем уже останавливаться на первом правиле переговоров, так как достаточно хорошо его рассмотрели. Без соблюдения этого правила вы не сдвинетесь с места. Но если ваши эмоции в равновесии, вы сразу же поймете игру второй стороны переговоров.

Если ваша встреча с оппонентом не случайна, а была запланирована, то подготовьтесь заранее. Составьте план предстоящей встречи, обозначьте основные вопросы. Определите свои цели и возможные цели собеседника. Обдумайте меру уступок, на которые можете пойти. Обдумайте свои действия, в случае непредвиденных моментов – например, если оппонент пришел не один. Кого из своих представителей вы сможете подключить к процессу. Даже если встреча стихийна, постарайтесь «держаться в русле», то есть не отвлекаться на посторонние вопросы. Часто такие люди пытаются перескакивать во время переговоров с одной темы на другую – это определенная тактика, не позволяющая вам сосредоточиться. Ваша задача – возвращать оппонента к обсуждению сначала одного, конкретного вопроса, а уж потом переходить к другому. Логика здесь просто необходима, поэтому эмоции – в сторону.

Посмотрите на ситуацию глазами оппонента. Распознав его цели и эмоции, вы сможете взглянуть на ситуацию глазами оппонента. Одновременно помня о своих интересах и позициях, вы четко увидите, как поступили бы сами на его месте. Не торопитесь с выводами. Дайте возможность высказать собеседнику свою точку зрения, не перебивая. Вспомните, как иногда мы пытаемся что-либо доказать или внушить оппоненту, но он, понимая в глубине души нашу правоту, не принимает ее. Это не дают сделать эмоции. Если бы в этой ситуации мы выслушали его, дали возможность самому сформулировать решение, возможно, что он сам высказал бы ту же самую мысль. И тогда проблема решилась бы сама собой. Это было бы уже его решение. Иногда достаточно просто послушать, хотя подмывает говорить. Мы хотим выглядеть умнее, одержать победу в споре, услышать, как оппонент признал свою ошибку. Но это не дает нам результата. А всего лишь подтолкнув к принятию нужного нам решения, оставив последнее слово за второй стороной, мы получаем поразительный результат.

Когда ваш собеседник говорит, слушайте. Признайте его правоту, его авторитет, компетентность. Лучше спрашивайте. Интересуйтесь его мнением по данному вопросу. Поверьте, вы услышите все, что вам нужно.

Совсем недавно мне удалось наблюдать, как два хороших переговорщика торговались по автомобилю на вторичном рынке. При определенной рекламной стоимости предполагался торг. Когда покупатель спрашивал о величине торга, продавец отвечал примерно следующее: «Конечно же, небольшой торг будет! Могу я узнать, на какую сумму Вы рассчитываете?» Покупатель, в свою очередь, аккуратно прощупывал продавца: «А какой торг Вы предполагали?»

– Я предполагал совсем небольшой торг, и мне хотелось бы услышать Ваши ожидания. Ведь Вам понравился этот автомобиль? – мужчина явно имел опыт в продажах.

– Автомобиль, действительно, неплохой. Но сегодня на рынке представлено много вариантов. Вы же понимаете, что для меня важно соответствие цены и качества...

– Могу я узнать, что Вы видели за эту цену?

– Да. Сегодня я уже осматривал несколько предложений, и имеется автомобиль годом посвежее за такую же стоимость.

Этот диалог продолжался минут десять, в течение которых никто из мужчин не назвал конкретные цифры. Оба имели представление о переговорном процессе не понаслышке и понимали, что важно сначала услышать ожидания оппонента, для того, чтобы дальше строить

свою тактику. Ведь вполне возможно, что вторая сторона назовет более чем приемлемые условия. А назвав цену первым, уже не отыграешь назад.

Очень важно в любых переговорах выслушать собеседника, позволив ему озвучить ожидания. Быть максимально корректным и вежливым, подтверждать важность мнения этой стороны. И, если вы уравнили свои эмоции, то вы обязательно услышите больше, чем ожидали. От вас не скроется даже малейшая деталь в поведении оппонента – то, как сказал ту или иную фразу собеседник, и что он хотел ей сказать на самом деле.

Определите точки пересечения интересов. Четвертым шагом станет достижение таких договоренностей, которые максимально удовлетворили бы интересы обеих сторон. Помните, где ваши потребности не противоречили бы друг другу, а, возможно, дали бы синергетический эффект. Если синергия невозможна, определите рамки компромисса, когда каждая из сторон готова что-то потерять, но выиграть в главном. Оцените, насколько уступки с вашей стороны будут оправданы, что вы готовы отдать взамен на решение проблемы и достижение результата. Продолжайте удерживать логико-эмоциональное равновесие, помня о своих целях и интересах оппонента. В случае последовательности всех предыдущих шагов, у вас не возникнет сложностей с четвертым шагом – вы обязательно найдете тот единственный вариант во взаимодействии с клиентом, в разрешении конфликта, в споре с собеседником, либо во взаимоотношениях с сотрудниками.

Клиент, с которым вы работаете, заявляет, что в его планах получить за объект 3500000 рублей. Вы же понимаете, что реальная цена квартиры составляет от 2800000 до 3000000 рублей. Вы вручили клиенту лист оценки объекта, где подробно расписали все аналогичные варианты, привели цены на проданные в этом месяце квартиры из той же категории.

Приведу здесь пример работы агента по недвижимости с клиентом – собственником объекта недвижимости.

Клиент: Я ознакомился с вашими цифрами, но думаю, что три с половиной миллиона я смогу получить за свою квартиру.

Агент: Иван Ильич, я прекрасно понимаю ваше желание продать объект дороже. Поверьте, это и в моих интересах тоже. И действительно, сейчас выставляется много объектов по такой стоимости. Я отразил это в своей аналитической информации.

Клиент: Конечно, я тоже подготовился и взял эту цену не с потолка. В интернете есть объекты и за 3600000. К тому же у меня хороший этаж, и подъезд достаточно чистый и аккуратный.

Агент: Согласен, Иван Ильич, что у вас прекрасный подъезд, ликвидная квартира. И в любом случае, только вы принимаете решение о стоимости квартиры. Моя задача – это предоставить вам полезную информацию. Поэтому, если позволите, я хотел бы немного рассказать о состоянии рынка на сегодняшний день.

Клиент: Да, конечно, я готов выслушать вас, Михаил.

Агент: Сегодня рынок таков, что количество предлагаемых объектов значительно превышает спрос на них. То есть, условно, на 10 выставленных квартир в одной категории приходится примерно 3 покупателя. Те объекты, которые я отразил в аналитической справке, максимально приближены к параметрам вашей квартиры. И их 15. Представляете, на данные 15 квартир всего три-четыре реальных покупателя. А как ведет себя покупатель? Он ищет самое выгодное для себя предложение. Он может очень долго принимать решение о покупке, торговаться, бесконечно сравнивать предложения. И если у него будут наши конкуренты с более низкой ценой, он обязательно остановится на них. Практически во всех объявлениях о продаже указана возможность торга для реального покупателя. Даже по результатам обзвона мне удалось сторговаться на 100-150 тысяч рублей. Уверяю вас, что с конкретным предложением при личной встрече, можно сбросить цену на 200-250 тысяч.

Клиент: Мне кажется, что вы преувеличиваете. Неужели люди готовы торговаться на такие суммы?

Агент: Не все, конечно. Поэтому есть несколько объектов с высокой ценой, которые висят в рекламе уже несколько месяцев. Но вот здесь приведены объекты, которые были реализованы у нас в компании за прошедший месяц. И цены на них колеблются от 2800000 до 3000000. Ведь среди этих пятнадцати вариантов, наверняка, найдутся те, кому необходимо продать квартиру срочно.

Клиент: Нет, конечно, я готов торговаться тоже, но не на столько!

Агент: Хорошо, давайте обговорим ту сумму торга, на которую вы согласились бы при появлении реального клиента.

Клиент: Я думаю, что сто пятьдесят тысяч было бы нормально. Ну, максимум, двести.

Агент: Иван Ильич, даже если мы выйдем в рекламу с ценой за минусом этого торга, например, за 3300000, у нас уже увеличатся шансы продать ваш объект. Но этого все равно будет недостаточно на сегодняшнем рынке, где так мало реальных покупателей. Мы просто потеряем с вами время и упустим шанс продать квартиру в нужные вам сроки. Я правильно понимаю, что в течение месяца вам необходимо решить вопрос с покупкой двухкомнатной квартиры взамен существующей?

Клиент: Да, хотелось бы уложиться в месячный срок. Но и не хотелось бы терять деньги при продаже.

Агент: Поймите, мы с вами ничего не потеряем. Я обещаю вам, что цена продажи будет реальной рыночной стоимостью, так как это моя работа и мой профессиональный долг – реализовать ваш объект с максимальной выгодой. Если вдруг окажется, что спрос на квартиру будет высокий, мы всегда сможем поднять цену. В данном случае я вас отговариваю рекламироваться по высокой цене, чтобы не терять время. Окончательное решение за вами. Нам нужен высокий спрос, а для этого должны быть привлекательные цены. К тому же, при подборе встречного объекта я, действуя в ваших интересах, буду торговаться с продавцом и сэкономлю значительную сумму. Так что вы не потеряете ровным счетом ничего, а только ускорите решение своего вопроса. Я буду отчитываться вам о результатах работы ежедневно, и вы будете видеть, как продвигается продажа. Конечно, можно выставить объект дорого, а потом потихоньку скидывать цену. Многие так и делают. Но это реально потеря времени. Я предлагаю действовать от обратного. Выставить привлекательную цену, не делая никаких скидок, быстро решить вопрос с покупателем и заняться поиском альтернативной недвижимости. К тому же, я подготовил несколько подходящих вариантов, и мы сможем их с вами посмотреть в удобное время.

Клиент: Ну, хорошо, Михаил. Давайте попробуем... За какую стоимость вы предлагаете выставить мой объект?

Агент: Я предлагаю выйти на рынок со стоимостью 3000000 рублей. Когда мы найдем покупателя, я начну торговаться по встречным объектам. Ведь по ним вы также ориентировались на цену, указанную в СМИ. Там мы однозначно поработаем с ценой, и вашей доплаты непременно будет достаточно для покупки. Возможно, что какие-то деньги еще и останутся.

Клиент: Хорошо, давайте тогда поскорее начинать продажу.

Как мы видим из разговора, агенту удалось донести информацию своему клиенту о том, что их интересы совпадают, и ему (риэлтору) также выгодно осуществить продажу с максимальной ценой. Если бы агент действовал только в собственных интересах и не пытался понять собственника, то, вероятно, его доводы, основанные только лишь на аналитике, вряд ли возымели действие. Но эмоциональное равновесие, способность услышать оппонента, превратили вторую сторону переговоров в союзника. И собственник квартиры почувствовал себя в «одной лодке» с риэлтором. В результате агент грамотно закрыл продажу.

Приоткройте занавес. Осторожно ведите оппонента к возможности выбора, чтобы он чувствовал – выбор именно за ним. Избегайте давления, предлагая тот или иной вариант. Прекрасно подойдут вопросы, типа «а как Вы думаете, что будет, если?», «как бы Вы поступили на моем месте?» и прочее. Приумножайте результаты нужного выбора, и преувеличивайте последствия неправильного решения оппонента.

В описанной выше ситуации с агентом видно, как он подчеркивает преимущества правильного выбора клиента, и показывает, что произойдет в случае неверного решения. Агент оставляет возможность выбора за собственником и, тем самым, подталкивает клиента произнести слова: «Хорошо, давайте тогда поскорее начинать продажу».

Переговорщики, ведущие диалог с террористами, преступниками в стрессовых ситуациях, связанных с захватом заложников, также применяют данный принцип. После того, как переговорщик выслушал сбежавшего из мест заключения преступника и захватившего заложников в одной из квартир, дал волю проявить тому бурю эмоций и чувств, понял, какие причины послужили побегу, он предложил вариант разрешения ситуации. В этом варианте он указал, что в случае добровольной сдачи, сбежавший будет отправлен для отбывания заключения в иное место, где нет проблем с руководством тюрьмы, на которое сетует преступник. Что суд примет во внимание смягчающие обстоятельства, вынудившие его на побег; виновные в жестоким обращении с заключенными будут обязательно наказаны, и по ним уже ведется расследование. Безусловно, ему, сбежавшему и захватившему людей, самому принимать решение. Но в противном случае все закончится очень плохо для него. Спецназу уже дана команда стрелять на поражение, и от этого никому не будет лучше – могут погибнуть люди и сам заключенный.

Те же самые принципы и те же шаги, как и в иных видах переговоров, позволяющие удовлетворить интересы обеих сторон. Конечно, эти интересы не могут быть удовлетворены именно по максимуму для каждой стороны. В любом случае есть потери, ведь какая-то из сторон имеет более сильную позицию изначально. Ведь переговорщик не предлагает вовсе отпустить преступника. А продавец услуги не предлагает клиенту продать объект по нереально высокой цене. Или не платить за выполненную работу в целях экономии. Если сторона, имеющая более сильную позицию, «прогнется» до такой степени, то уже она теряет свою цель. Мы говорим здесь о максимально приближенном варианте договоренностей, который, исходя из здравого смысла, устроит обе стороны. Если представить некую иерархию в результатах переговорных процессов, то можно провести следующую классификацию по степени достижений:

Самая низкая ступень. Стороны ни о чем не договорились. Вышли из переговоров, так и не начав договариваться. Произошел конфликт, и каждая из сторон осталась при своем мнении.

Стороны (либо одна сторона) вышли из переговоров на определенном этапе для того, чтобы вернуться к переговорам позже. Это могло произойти на почве сильных эмоций, не позволившим вести диалог в конструктивном русле. Либо сторонам потребовалось обдумать некоторые предложения оппонента для более взвешенного решения.

Стороны пошли на компромисс, выбрав систему взаимных уступок во взаимодействии, где каждая из сторон готова что-то потерять, но прийти к определенной цели. Например, скинуть цену на товар, но все же продать его сегодня, а не в последующем. Выиграть время, потеряв в цене. Или наоборот, продать позже (в рассрочку, но дороже).

Стороны добились синергии в договоренностях. Был найден вариант, при котором обе стороны получили то, на что рассчитывали, и даже более. Договорились о сотрудничестве, основанном на полном доверии (например, партнерство в бизнес-проекте), и получили потрясающий результат, которого не было бы при ином партнерстве, либо при одностороннем участии.

Используйте принцип «Дозированного давления». Не всегда оппонент сможет принять вашу позицию в том объеме, который вам необходим, и в тех обстоятельствах, какие сложились в данный момент. Иногда требуется приложить «силу» (когда у вас есть необходимый ресурс). Но пользоваться этой силой нужно аккуратно, чтобы не «пережать» и не оказать слишком большое давление, так как это однозначно увеличит силу сопротивления. И тогда, даже если вы победите сегодня, то завтра получите ответный удар от противника, которому нечего терять. В результате вы потеряете оба. Поэтому то усилие, которое вы прикладываете не должно превышать необходимых минимальных пределов. Ваш оппонент должен сохранить свое лицо.

Данный принцип используется не всегда. Он применяется в случае вашей очень сильной позиции, и только тогда, когда оппонент до конца не понимает, насколько она сильна. Например, если подчиненный не выполнил поставленную задачу, либо не собирается ее выполнять, несмотря на указание руководства. И руководитель вынужден напомнить сотруднику о штрафных санкциях, понижении коэффициента в зарплате и прочее. Если он сразу же начнет пугать увольнением, то это может быть негативно воспринято подчиненным и вызовет ответную реакцию. Подаст заявление сам, например, либо начнет «подпольную» работу в коллективе. Понятно, что все зависит от конкретных обстоятельств. Но в целом, если есть возможность и необходимость воздействовать, то для начала лучше исходить из минимальных рычагов. Потому как человек, потеряв лицо, способен проявлять неадекватные действия, которые нанесут ущерб обеим сторонам конфликта.

К примеру, знакомый агент по недвижимости рассказывал мне, что когда у них в агентстве недвижимости сложилась целая «цепочка» из объектов, где продажа определенной квартиры обуславливалась покупкой следующей, одни из клиентов, находившиеся в начале такой «цепочки», вдруг стали предъявлять нереальные требования к сделке. Их пригласили в компанию и пытались объяснить неразумность предъявляемых требований. Почти три часа переговоров ни к чему не привели, и тут руководитель не выдержал и пригрозил невозвратом задатка, внесенного этими клиентами по приобретаемой квартире. Это обстоятельство так встревожило людей, что впоследствии привело к их полному отказу и судебным тяжбам. В итоге разрушилась вся «цепь» сделок, и компания понесла серьезные убытки.

Шестой принцип применяется только в случае крайней необходимости, и только дозированно, слегка понуждая оппонента к верному решению. Он должен понимать, что последнее слово за ним, у него всегда есть выбор, должен сохранять свое лицо. Если даже вы добились того, что вам необходимо, дайте почувствовать собеседнику, что это его заслуга, что вы восхищаетесь его правильным и мудрым решением.

Такая стратегия переговоров требует от человека действий, идущих вопреки желаниям, то есть эмоциям. Это трудно, но при постоянной тренировке, возможно и дает вам массу преимуществ. Вы становитесь тем, кто превращает врагов в друзей, кто делает возможным невозможное. Вы меняете ситуацию вокруг себя и добиваетесь успеха во всем, к чему бы не прикоснулись. Вы не конфликтуете и не приказываете. Люди вокруг вас начинают делать то, что вам необходимо, по собственной воле, им это нравится. Меняя себя, не идя на поводу собственных эмоций, вы изменяете мир вокруг себя, создаете ту реальность, к которой стремитесь.

Почти каждый из нас желает, чтобы окружающие обстоятельства складывались именно так, как ему нужно. Почти каждый хочет, чтобы его уважали, любили, ценили. И вообще, желательно, чтобы мир вращался вокруг его персоны. Мечта многих – управлять миром, который нас окружает. Руководитель спит и видит, как сотрудники сами, без его участия поднимают компанию все выше и выше, сами себя мотивируют и развивают. К тому же они не просят большой зарплаты, а интересы компании ставят выше своих. Девушка мечтает найти богатого, воспитанного, интеллигентного, сильного мужчину, так сказать, чтоб не пил, не курил и цветы всегда дарил... Родители просто уверены, что их дети вырастут послушными, умными, забот-

ливыми, инициативными и успешными. И ничего, что некоторые из качеств несовместимы друг с другом. Иногда, когда обстоятельства вдруг сложились волшебным образом, человеку кажется, что он почти достиг совершенства в управлении собственной жизнью. Он начинает считать себя просто гением в выстраивании отношений с другими людьми. Но в определенный момент ситуация меняется, и все идет не по плану. Человек начинает испытывать страдание, осознавая, что не контролирует ровным счетом ничего. В этот момент ему кажется, что весь мир ополчился на него. Большинство ищет причины вовне, обвиняя кого-то в своих неудачах: партнер подставил, сотрудник подвел, жена изменила и прочее. Человек не понимает, что это не мир изменился, а он сам вошел в противоречие с законами вселенной. Его сознание не принимает изменения, противится им, пытаясь стабилизировать ситуацию ощущения собственной значимости. Необходимо уяснить, что неизменны только изменения, поэтому стабилизировать внешнюю ситуацию контроля и внешние достижения невозможно в принципе. Но подстроить свое отношение к жизни именно так, чтобы никакая ситуация не вывела вас из равновесия, реально, хотя очень и очень трудно.

Так как же по-настоящему управлять своей жизнью? Как управлять людьми, чтобы они делали то, что нам хотелось бы? Как изменить мир вокруг себя?

Так как моя книга посвящена переговорам, а они в свою очередь тесно связаны с управлением, манипуляциями, доверием, убеждением, то и говорить мы будем именно в свете данного аспекта жизнедеятельности.

Есть несколько способов управления, в зависимости от ресурса, который вы используете. Самый примитивный – физическая сила. Примером могут послужить первобытные времена, подростковая среда, криминальный мир, когда сильный принуждает слабого совершать определенные действия. Недостатки этого способа – всегда найдутся те, кто сильнее вас.

Следующий способ управления – через власть, статус. Когда вы – начальник, а подчиненный – дурак. Если кроме статуса ничего нет, то "управляемые" люди чаще всего будут делать вид, что управляемы. Внешне мир вокруг вас гармоничен, но он вам не подвластен, и, рано или поздно, вы столкнетесь с реальностью.

Еще один способ – через деньги. Деньгами можно добиться многого, а большими деньгами – еще большего. Это хороший мотиватор для окружающих вас людей, сотрудников. Но если деньги заканчиваются, заканчивается и мотивация. Этот способ требует постоянной подпитки, еще и во всех областях, которые для вас важны. Если этот ресурс у вас сильно превагирует над всеми остальными, то, как только закончилась подпитка, "прошла любовь, дружба, сотрудничество".

Конечно, человек может использовать и использует не один ресурс. Есть начальники с большими деньгами, да еще и с харизмой. Важно понимать, что у человека на первом месте.

Манипуляции на чувствах людей также применимы для управления в семье, на работе, с друзьями. Работают до тех пор, пока есть возможность манипулировать скрыто. В определенный момент может случиться, что вас раскусили. Придется искать новую "жертву", а это не так-то просто. Время опять же, страдания.

Харизма – прекрасный способ управления, долгоиграющий, делающий людей вашими приверженцами. Но не бесконечный. Также наступает момент, когда ситуация меняется, вы не управляете ей, и снова испытываете от этого страдание.

Все вышеперечисленные способы основаны на желании управлять людьми, но не собой и собственными эмоциями. Конечно, все мы понимаем, что важно держать логико-эмоциональный баланс, но мало кто это действительно умеет делать. Как только ситуация резко меняется, мы автоматически теряем контроль, и тогда нас не остановить. Сила инерции тащит нас во все тяжкие. Все дело в нашей первой реакции. Легче всего остановить бурю в самом зародыше. Если изначально мы будем настроены на то, чтобы любую ситуацию воспринимать как положительную, то возникшие эмоции угаснут в самом начале. Важна оценка того или иного собы-

тия. На кону крупная сделка. Если она состоялась, мы получили свою "порцию счастья". Если нет – приобрели ценный опыт того, что было сделано неправильно, что необходимо улучшить.

Необходимо отключить свое эго. На нас кричит оппонент. Возможно, его стрессовое состояние связано не с нами, а с какой-либо предыдущей ситуацией. Он также эмоционирует по инерции. А возможно, он просто играет. В переговорах нужно научиться слушать оппонента. Это легко понять, но тяжело осознать. Слушать, значит реально понять вторую сторону, уравновесив свои эмоции и ощутить эмоциональное состояние человека. Забудьте о собственных эмоциях, залезьте в голову того, с кем ведёте переговоры и поймите, что он ощущает и, главное, почему. Тогда вы сможете выбрать то решение, которое станет выигрышным для обоих. И только так вы сможете управлять ситуацией – человек сам захочет сделать то, что вы советуете. В этом и есть секрет настоящего управления – управлять людьми, менять их поведение через изменение собственного восприятия. Только обладая самоконтролем, вы способны контролировать других. Но это вовсе не контроль в том понимании, к которому мы привыкли. Наше управление не несет другому человеку ущерба. Напротив, наши желания не только совместимы, они увеличивают выгоду обеих сторон. А если нам не удастся достичь взаимопонимания, то мы в любом случае оцениваем ситуацию, как выигрышную. Мы понимаем, например, что с этим человеком лучше вовсе не общаться. Другими словами, в состоянии собственного контроля наши действия будут максимально эффективны с точки зрения управления и выстраивания отношений.

Давно известная истина, ставшая практически банальностью из-за частого повторения, звучит так: "Умение слушать и слышать оппонента является ключевым в переговорах, продажах, в бизнесе и в жизни в целом". Все это знают, но большинство не осознает, не применяет, а поэтому не умеет использовать. Мы с моим партнёром по проекту "Переговорные игры" Вячеславом Горюновым недавно проводили тренинг в одной из компаний. В течение двух дней мы глубоко прорабатывали все этапы взаимодействия сотрудников с клиентами. Основная масса времени у нас ушла на то, чтобы отработать у персонала навык "активного слушания". Как только сотрудники уловили смысл фразы об умении слышать, пропустили ее через себя, так сразу же любой из этапов соприкосновения с клиентом проходил гладко и с положительным результатом. Скажу честно, успешность в переговорах измеряется не знаниями технологий, скриптов и тем более не опытом, а именно этим самым умением.

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.