



ИГОРЬ ДОБРОТВОРСКИЙ

**ПЕРЕГОВОРЫ  
НА 100%:  
ТЕХНОЛОГИИ  
ЭФФЕКТИВНЫХ  
ПЕРЕГОВОРОВ**

**ЗОЛОТЫЕ СТАНДАРТЫ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Добротворский И.Л.**

Переговоры на 100%: Технологии эффективных переговоров.

В книге ведущего отечественного эксперта по личностному и профессиональному развитию Игоря Добротворского систематизированы наиболее эффективные методы ведения деловых переговоров, применяемые в современном мире. Исследуются конкретные жизненные ситуации, анализируются ошибки, даются ценные рекомендации по тактике и стратегии успешного партнерства. Также читатели познакомятся с авторским "методом естественных переговоров", который выходит за рамки обычных переговорных приемов.

На основе богатого практического опыта автор показывает, что стабильный успех приходит к тем, кто умеет общаться с другими лучше, чем все остальные. Именно поэтому они и достигают успеха.

Динамика прослеживается на обширном личном материале, накопленном автором в ходе проведения бизнес-тренингов и семинаров в крупных российских компаниях. Эта уникальная книга учит тому, как применить полученные знания и добиться реальных результатов.

Данный курс может быть полезен всем, занятым в сфере переговоров, – менеджерам, рекламным агентам, консультантам, торговым представителям, преподавателям, руководителям компаний, а также всем тем, кто хотел бы улучшить свою эффективность во взаимоотношениях с окружающими.

© Добротворский И.Л., 2008 г.

## КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Игорь Добротворский – бизнес-тренер, эксперт по продажам, маркетингу и управлению, создатель Интернет-проекта Coachtraining.ru, основатель Института коучинга и тренинга (г. Москва).

В 80-х годах прошел курс обучения у основателя гуманистической психологии Карла Роджерса (США). Далее обучался психотехнологиям личностного и профессионального развития у Дэвида Ниннона (США), современным методам коммуникации и менеджмента – у Дэнниса Перси (Канада), прикладным методикам – у Мэрилин Аткинсон (Канада) и др.

С 1991 года занимается проведением семинаров, тренингов, разработкой тренинговых программ и персональным консультированием. Создатель уникальных психологических программ: «Психология управленческих решений», «Аксиомы развития личности руководителя», а также VIP-программы «Харизма, уверенность, власть».

Академик А.А. Леонтьев назвал Игоря Добротворского «профессионалом практической психологии» в научном журнале Академии Педагогических Наук «Вопросы психологии» № 2 за 1996 год.

Он автор популярного учебника для учащихся ВУЗов «Менеджмент: эффективные технологии» Полный курс основ менеджмента для студентов. В качестве учебника книга была утверждена Министерством образования РФ.

С 2000 года Игорь Добротворский приглашен читать авторский курс лекций по психологии личности в Центральный лекторий Политехнического музея (г. Москва)..

Неоднократно участвовал в программах телеканалов «RTVI» (г. Нью-Йорк, США), «Ethnic Channel» (г. Торонто, Канада), в передачах I телеканала «Город женщин» (г. Москва), III телеканала «Синий троллейбус» (г. Москва) и мн. др.

В 1995 и 2005 годах проходил две 6-месячные стажировки в международных центрах коучинга, тренинга при “University of New-York” (г. Нью-Йорк, США) и “University of Toronto” (г. Торонто, Канада).

**Специализация** – проведение авторских тренингов «Эффективные методы продаж», «Эффективные методы продаж дорого», «Как устранять возражения», «Управление отделом продаж», «Искусство телефонных продаж», «Харизма», «Инструменты Руководства» и др.

## КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:

- "Как найти себя и начать жить" Воронеж, 1993.
- "Технологии успеха" Москва, 1996.
- "Золотые правила ежедневной жизни" Москва, 1997.
- "1001 путь к успеху" Москва, 2000, 2001, 2002, 2003.
- "Новейшие психотехнологии" Москва, 2002, 2006.
- учебник "Менеджмент" Москва, 2002.
- пособие "Самоменеджмент" Москва, 2003.
- "Искусство войны в бизнесе" Москва, 2003.
- "Тренинг профессиональных продаж" Москва, 2003.
- "Величайший шанс в мире" Москва, 2003.
- "Как и чему обучать дистрибьюторов" Москва, 2003.
- "Как мотивировать дистрибьюторов" Москва, 2003.
- "Где и как искать клиентов" Москва, 2003.
- "Как провести эффективную беседу" Москва, 2003.
- "Как провести эффективную презентацию" Москва, 2003.
- "Как построить эффективные структуры" Москва, 2003.
- "Новые технологии победы" Москва, 2003.
- "Школа совершенствования" Москва, 2003.
- "Как стать лидером" Харьков, 2004, 2005, 2006.
- "Харизма: Власть и влияние личности" Москва, 2006.
- "Постройте ваше будущее" Москва, 2006.
- "Как стать первоклассным руководителем" Москва, 2006.
- "Технологии успеха: 1001 совет школьнику" Москва, 2006.
- "Практика продаж" Москва, 2006.
- "Продажи на 100%" Москва, 2006.
- "Стань успешным в мире денег", Ростов-на-Дону, 2006.
- "Как относиться к себе и к людям" Ростов-на-Дону, 2006.
- "Самоучитель психологического мастерства" Ростов-на-Дону, 2006.
- "Переговоры на 100%" Москва, 2007.
- "Думай и побеждай" Москва, 2007.
- "Величайший секрет, как достичь успеха" Москва, 2007.
- "Как взять жизнь в свои руки" Москва, 2007.
- "100 тайн самых богатых и знаменитых" Москва, 2008.

## ВВЕДЕНИЕ

Прошло то время, когда встречаются по одежке. К счастью или к сожалению, но встречаются даже не по уму, а по комплексу неких психологических доминант. Дорогой, но безвкусный костюм – "Ну да, все деньги ушли на обновку!", много косметики – "Думает, что замазала свой возраст!", в свитере и джинсах – "Никак не повзрослеет!", говорит без умолку – "Бедная, никто уже ее не слушает. Ищет новую жертву!", скромный темный костюм престижной марки – "О! Да это в духе японского минимализма! Это тонко и... не просто. Надо сконцентрироваться!", в ответ на грубость отвечает жалеющей улыбкой – "Это еще что за мать Тереза! Ну вот, теперь сам себя чувствую виноватым".

Подобными чувствами пропитана вся наша жизнь. Она состоит из общения с другими, из впечатлений, разговоров, кратковременных или долговременных контактов, партнерства – удачного и не очень... В этой жизни мы хотим сохранить "свое лицо", свою волю, личностную неприкосновенность, и в то же время понимаем, что многое зависит от удачного случая, от умения соответствовать подарку Судьбы.

И устройство на престижную работу, и "грамотное" увольнение, и договоренность с руководством о двух неделях внепланового отпуска, и везение при заключении прибыльного договора – все, абсолютно все зависит от качества переговорного процесса. Итак, учитесь вести переговоры!

И тогда вы легко справитесь даже с самой безнадежной проблемой!

Вот какую историю рассказал мне Алексей – частый посетитель моих тренингов.

... Однажды бывший подчиненный пригласил Алексея в ресторан «Прага» – посмотреть, «как оно там теперь» и поболтать о том о сем. Конечно, бывший начальник не поверил в столь невинный повод для встречи – "что же ему действительно надо?!" Однако запись в еженедельнике сделал, да и любопытно было посмотреть на вновь открывшуюся «Прагу». А охота, как говорится, пуще неволи.

В кои-то веки, вовремя закончив работу, пережив неприятные минуты телефонного разговора с женой, которая «забыла, как он выглядит», Алексей приехал к всенародно любимому месту и встретил у входа милого и улыбчивого Петра – прежнего сотрудника своей фирмы. Около года назад Петр открыл собственное дело и, таким образом, стал его – Алексея, конкурентом.

Дальше все происходило по законам приключенческого жанра. Вместе с Петром приглашенный Алексей поднялся в заранее забронированный кабинет, где стол ломился от яств и обилия горячительных напитков. Алексей был искренне тронут таким приемом. Единственное, что показалось ему немного странным, – присутствие еще пары-тройки таких же улыбчивых ребят. От их взглядов гостю стало как-то не по себе.

Вскоре выяснилось, что бывший коллега решил отметить удачное подписание контракта с новым зарубежным партнером и поэтому захватил с собой коммерческого директора, юриста и начальника внешнеэкономического отдела. Все они милейшие ребята и квалифицированные специалисты, в чем через некоторое время Алексей и сам убедился. За дверями стояли на страже бдительные охранники, которые, ясное дело, отвечали за жизнь Алексея головой, так что в безопасности сомневаться не приходилось. Гость, наконец, вспомнил, что не ел с утра. И понеслось...

После литра выпитого милейший приятель мимоходом сообщил, что подписал контракт на поставку товара с западным партнером Алексея, да еще на более выгодных условиях, да еще с перспективой заключения эксклюзивного договора. Остальное наш герой помнил слабо.

Через неделю Петр появился в офисе бывшего шефа с подписанным дилерским соглашением, в котором Алексей признавал его право эксклюзивного поставщика данного товара на территории России.

А на следующий день Алексею позвонил зарубежный производитель и выразил искреннее изумление: с какой стати тот делегировал все права своему конкуренту?! И действительно ли Алексей расторгает с ним, производителем, партнерские отношения?!

И хорошо еще, что зарубежный партнер позвонил и спросил...

Это позволило предпринять своевременные меры по откату на прежние позиции, но уже на условиях производителя. И вообще вся эта история продолжалась мучительно долго, со всеми вытекающими неприятными последствиями. Естественно, не все удалось отстоять. К тому же, деловой репутации Алексея был нанесен непоправимый ущерб, и потребовалось много сил, времени, консультаций, дополнительных трат и т.п., чтобы "вылезти из болота" с наименьшими потерями.

Иными словами, Алексей попал в ловушку! Но сколько их, самых разных, на пути любого бизнесмена, любого человека... не сосчитать! Правильно говорят, что надо учиться не на своих, а на чужих ошибках. Но сначала необходимо знать. Именно поэтому я приглашаю вас в увлекательное путешествие по лабиринтам теории и практики переговоров. В путь!

# ЧАСТЬ I ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

## Глава 1 ПЛАНИРОВАНИЕ, ЦЕЛИ И СРЕДСТВА

Для переговоров требуется время. Чтобы использовать его наиболее эффективно, на стадии планирования необходимо четко знать, с кем и когда вы хотите переговорить, о чем договориться, какие средствами воспользоваться для достижения цели.

### **Узнайте как можно быстрее истинные потребности другой стороны!**

Это первое и главное требование планирования. Прежде чем вы проведете внутреннее совещание и сообщите коллективу о предстоящих переговорах с конкретной фирмой, вы должны знать истинные потребности и возможности другой стороны. Только тогда можно составлять перспективный план переговоров и текущие планы каждого этапа. Допустим, в перспективном плане вы устанавливаете цели, сроки, время, количество этапов, определяете ответственных за исполнение и т.д., а в текущем – более детально расписываете все детали конкретного этапа.

Возможности партнера могут не соответствовать декларируемым. Но есть самый простой и позитивный способ проверить расстановку сил и решить, быть или не быть переговорам. Это – обмен требованиями. Это и рыночный вопрос: "Почем?" и дипломатическое: "Мы бы хотели видеть ваши условия".

Продолжительность и динамику продвижения переговоров необходимо рассчитывать по линии прогресса в достижении цели.

К сожалению, в исследованиях практически нет данных о существовании тех или иных устойчивых временных интервалов, которые необходимы для достижения той или иной цели. Однако все интуитивно определяют продолжительность торга по тому, *какие изменения появляются в позиции другой стороны*. Если таких изменений нет, – это тревожный признак.

### **Коммуникативные средства**

На этапе намерений о возможных переговорах необходимо протупывать противника с помощью средств коммуникации. В дальнейшем, в ходе переговорного процесса, вы будете использовать их в разной последовательности, но пока еще не вполне ясно, что предпочитает ваш потенциальный партнер – краткие ответы по телефону, долгие беседы за столом или обстоятельную электронную переписку.

Каждый из 4 коммуникативных способов выполняет свои задачи.

#### **Телефонный:**

- установление личного контакта;
- сбор первичной информации;
- возможность немедленной обратной связи;
- возможность уточнений;
- договоренность о встречах.

#### **Письменный:**

- есть время для обстоятельного общения;
- обмен деловой информацией;
- уточнение деталей по разным вопросам;
- согласование.

#### **Устный:**

- есть время для подготовки основной части переговоров;
- есть время для встреч;
- бюджет встречи запланирован;
- обе стороны заинтересованы в сотрудничестве;
- необходимы согласования;
- есть потребность в вербальных и невербальных ответах.

**Конфиденциальный:**

мало времени для подготовки;  
необходим быстрый ответ.

***Что написано пером...***

Коммуникативные средства имеют свои технические и психологические особенности, которые требуют специального тренинга по овладению навыками ведения. Все зависит от ваших задач и от стиля общения. Одно и то же дело можно решить оперативно или растянуть на долгие месяцы. Если вам попался сомневающийся партнер, будьте готовы к тому, что он будет заинтересован в мельчайших деталях. Чтобы избежать допроса, важно сразу определиться, насколько серьезны намерения партнера. Вы изложили факты и весомые аргументы. Теперь дело за ними.

Иначе говоря: подготовьте почву, прежде чем бросать в нее зерна.

Если времени мало, начинайте с предложений и самых весомых аргументов. Используйте наглядные материалы. Уточнения и согласования проводите по телефону, факсу, а также с помощью курьерской и электронной почты.

В любом случае нужно выбирать стиль общения, комфортный для обеих сторон. Один слушает глазами, другой усваивает только то, что написано пером, третий – хороший диагност по тембру голоса, четвертый воспринимает информацию только на слух. Что самое главное? Чтобы все эти люди с разными особенностями усвоения материала четко поняли, что вы от них хотите.

О том, как говорить по телефону (наука, и еще какая!), вы прочтаете в 6 главе I части. Возможно, придется пересмотреть некоторые привычные стереотипы, сложившиеся за долгие годы телефонного общения. Разговаривать "по делу" гораздо сложнее, чем "просто жить" с трубкой в руке или вести дежурные разговоры в офисе.

Неточные фразы по телефону могут дорогого стоить, ту же фразу в устной речи при желании можно скорректировать, объяснить – выручат объем памяти и арсенал психологических средств. Но то, что написано пером, – не вырубить топором. Если всю присланную корреспонденцию вы сохраняете, анализируете, раскладываете по папкам, особенно ответы на ваши запросы, – это можно считать документами для переговорного "следствия".

На этапе планирования важны все письменные документы, т.к. на основании полученных сведений вы составляете протоколы о намерениях, служебные записки, варианты соглашений и договоров и т.д.

Беда в том, что многие люди, которые могут подготовить и сказать прекрасную речь, становятся совершенно беспомощными перед литом и ручкой (перед экраном и клавишами). Более того, экспертиза специальных и технических письменных текстов бывает недоступной для человека, не прошедшего подготовки.

Основные черты письменной речи, подчеркивающие ее преимущество в открытых переговорах, – это четкость и простота формулировок, которые облегчают видение позиций сторон. В этом смысле письменные переговоры можно сравнить с фазой подготовки соглашения.

### **Десять правил, которые следует соблюдать в письменных переговорах:**

1. При чтении или письме никогда не полагайтесь только на собственные силы, посторонний глаз может уловить в тексте то, что вы никогда не заметите сами.
2. Не используйте длинные сложносочиненные или сложноподчиненные предложения.
3. Не перегружайте текст местоимениями ("он", "она", "они" и др.), предмет переговоров лучше именовать прямо.
4. Соблюдайте деловой стиль.
5. Старайтесь, чтобы одно предложение умещалось в одном абзаце, а одно послание – на одном листе.
6. Применяйте: шрифтовое оформление, средства выделения текста и т.п.
7. Набирайте текст через 1-2 интервала.
8. Обращайте внимание на примечания, ссылки, все, что написано другим шрифтом.
9. При переписке указывайте: число, год, тему, адресата.
10. При переписке обозначайте позицию адресата, затем пишите свой ответ.

***Кто будет вести переговоры***

Этот вопрос мы тоже обсуждаем на этапе планирования. Переговоры будут вести люди воспитанные, компетентные, авторитетные.

### ***Переговоры ведет ответственное лицо***

Значительную часть переговоров, которые ведутся в ограниченные сроки, осуществляет тот самый человек, который берет на себя весь груз ответственности за их результат.

Хозяева и руководители небольших предприятий предпочитают, как правило, самостоятельно контролировать все связи, которые жизненно важны для их существования. Важнейшим преимуществом переговоров ответственного лица является то, что в этом случае наиболее полно может быть реализована конфиденциальность и персональная ответственность.

### ***Переговоры ведет представитель***

Этот способ имеет ряд преимуществ: представителя можно специально подготовить, ему можно делегировать лишь часть полномочий. Это позволяет, выражаясь военным языком, проводить разведку боем и, в то же время, оставляет большой простор для отступления.

Таким образом, основным моментом ведения переговоров представителем является четкое определение того, что он может делать самостоятельно, а что является прерогативой центра.

Такие переговоры почти всегда отражают баланс сил: сильная сторона посылает представителя, чтобы подчеркнуть разницу в весе позиций, и для того, чтобы воспользоваться преимуществами отсроченного принятия решений.

Первостепенной задачей становится выяснение полномочий контрагента и выработка такой стратегии, которая защитит от потери времени и информации.

### ***Переговоры командой***

Переговоры группой имеют место там, где необходимо учитывать несколько различных аспектов проблемы: технический, позиционный; или выступить против команды другой стороны.

В первую очередь следует помнить о том, что группа по своим психологическим ресурсам сильнее одного человека при любых обстоятельствах. Организаторам переговоров необходимо следить за тем, чтобы не оказаться в меньшинстве.

Наиболее простой и часто встречающейся группой является пара: ответственный представитель и референт; ответственный представитель и консультант. Прием, который часто используется в подобной паре, – это изменение ролей на переговорах, когда человек, являющийся ответственным за принятие решения, играет второстепенную роль на переговорах. Это дает ему возможность быть наблюдателем и позволяет избежать давления.

### ***Личные переговоры.***

Чаще всего такие переговоры ведутся при найме на работу или продаже изделий индивидуально-изготовления. Основные правила: личностный подход, презентация, уважение, обходительность, порядочность и т.д.

### ***Главная цель***

Казалось бы, что может быть проще постановки цели деловых переговоров?

Продать дороже – купить дешевле, уступить в малом, чтобы выиграть в большом, привлечь кого-нибудь на свою сторону – оттолкнуть его от противника.

Но это субъективное видение задачи. Основная трудность появляется тогда, когда свою цель требуется сопоставить с целью другой стороны. Ведь каждый из тех, кто вступает в переговоры, точно знает, что он хочет и на что может согласиться.

Задача настолько сложна, что во время самого обычного торга можно отпугнуть контрагента непомерно завышенными требованиями или сплеховать и сделать уступку, на которую другая сторона и не рассчитывала, или совершить множество других ошибок, которые потянутся хвостом неудач за всяким, кто не относится с должным вниманием к цели переговоров.

### ***Сегодня – по 3, но маленькие, а вчера были по 5, ну, о-очень большие...***

А вам надо по 3, и чтобы очень большие. Увы, сегодня не та погода... Просто к поставленной цели нужно идти продуманно, предусмотрев все "за" и "против". Но сначала необходимо определить

интервал, внутри которого будут вестись ваши переговоры. Для этого достаточно знать свои запросы и запросы другой стороны.

Арифметика, в случае с ценой на единицу товара, очень проста: «Я хочу получить X за 100, он хочет получить за X 110, сойдемся на 105». Здесь интервал переговоров равен 10.

Однако жизнь сложнее арифметики. Например, не исключено, что, "оценив" вас, продавец запросит за X сразу 115. Может подойти еще один покупатель и сказать, что видел точно такой же X за 90 в двух шагах отсюда.

Вы так и не добьетесь своей цели, если ваш интервал не будет определен точно. Именно поэтому, приступая к переговорам о цене, нужно четко определить для себя конкретную цель.

1. Я хочу X.
2. Я предполагаю, что представитель другой стороны хочет Y.
3. Я знаю, что делать, чтобы получить X.

Постановку целей на подготовительном этапе можно проиллюстрировать схемой, именуемой треугольником переговоров (см. рис. 1).



Рис. 1. Треугольник переговоров.

На треугольнике переговоров легко увидеть: чем больше желаемый выигрыш, но чем меньше время, отведенное для переговоров, и меньше предусмотрено ступенек – тактических шагов, тем более крутой будет лесенка, по которой придется взбираться.

Впрочем, не все переговоры так сложны, как это прослеживается на рисунке 1. Предусмотрено пять этапов продвижения. Однако правила, которые определяют соотношения сторон, есть везде – и в торге на городском рынке, и в тонкой дипломатической игре.

### ***Сыр выпал – с ним была плутовка такова...***

Вот-вот, а ведь счастье было так близко. Но лиса четко знала, что хочет, а ворона оказалась падкой на лесть. Хотя минуту–другую назад ей казалось, что она достигла своей цели – сидит высоко и товар в клюве. Итак,

**главная цель переговоров** – это то, ради чего, собственно говоря, планируется встреча с другими заинтересованными сторонами:

**А** - получить денежную прибыль или товар, заполучить союзника, нарушить отношения между конкурентами.

**Б** - провести переговоры так, чтобы результат был как можно ближе к желаемому.

**В** - спланировать свое поведение так, чтобы добиться положительного ответа в отпущенное для переговоров время.

### ***Достижение этих целей будет возможно, если:***

**1** - собрать информацию о планах и запросах другой стороны, чтобы знать их интервал переговоров и обстоятельства

**2** - разработать коммуникативную стратегию поведения на все время переговоров

**3** - отобрать тактики воздействия, которые будут наиболее эффективны в процессе общения с представителями другой стороны.

И ничего страшного в том, что на следующих этапах стратегия и тактика будут обрастать новыми приемами. Все познается в движении, но репетиционный период обязательно зачтется. Чем больше вы будете знать о "той стороне", тем быстрее нарисуеться вполне реальный образ. Он уже запечатлен в вашем сознании.

### *А если нырнуть глубже?*

Иногда цель настолько ясна, что кажется, чего тут мудрить – вот она, на поверхности. И спать с нею ложимся, и просыпаемся с нею. А если нырнуть глубже?

**Идеально спланированные переговоры предусматривают проработку целей на трехуровневую глубину:**

1. Известен желаемый результат (продать за 100 или купить за 100).
2. Ограничено время для переговоров (сделать за 3 дня), есть информация о лицах, с которыми предстоит вести дело.
3. Определены цели в соответствии с шагами, предусмотренными планом применения тактик воздействия и ситуативных тактик.

Приведу пример определения целей, взятый из материалов подготовки переговоров о купле-продаже недвижимости:

- основная цель – покупка объекта недвижимости по наиболее привлекательной цене (440 тыс.) или, в случае необходимости, по максимально возможной (500 тыс.);
- цель первой встречи была поставлена разведывательная – для определения денежного выражения интервала переговоров другой стороны и прощупывания стратегии торгов, которую применяет продавец;
- среди намеченных мер воздействия на продавца была предусмотрена цель конкретного действия – демонстрация списка запасных вариантов (с указанием цен в интервале 460 – 440 тыс.), которые могут сорвать сделку с ним. Это было сделано для того, чтобы проверить устойчивость границ интервала переговоров у клиента;
- косвенными целями переговоров были: расширение осведомленности о психологических характеристиках продавца, выявление слабых сторон его позиции, создание доверительной атмосферы.

Как вы уже догадались, список запасных вариантов оказался очень кстати. Синяя папка с красноречивым ярлыком просто лежала на столе и говорила сама за себя. В результате сделка состоялась за 438.

### *Муля! Не нервуй меня!*

Какой смысл нервничать при постановке цели? Впереди еще столько проблем! Предстоит бой и немалый. Но нередко бывает так – и это показывают мои наблюдения и консультативная практика – уже на этапе постановки и отслеживания целей возникают психологические проблемы. Такие, как неспособность контролировать соподчинение целей в ходе подготовки к переговорам; утрата инициативы и пассивное оборонительное поведение в ответ на целевое поведение контрагента; ригидность – фиксация на главной цели и утрата гибкости в решении возникающих спорных вопросов.

Участники бизнес-тренингов рассказывают массу похожих историй, суть которых сводится к следующему: еще и познакомиться как следует не успели со своими потенциальными партнерами, а уже столько злости накопилось против них, что не то, что встречаться, а даже звонить не хочется. Но ведь не детей крестить... То есть налицо проблемы действительно психологического плана, с ними можно справиться. Достаточно повторить теорию, а именно: еще раз подготовить треугольник переговоров, проработав его на соответствующую задачу глубины. Во-вторых, спланировать разумную калибровку интервала переговоров, чтобы количество ступеней соответствовало отпущенному времени и сложности задачи. В третьих, прийти к пониманию того, как достичь цели. Какие для этого выдвинуть требования, в чем уступить, какие тактики применить. Иными словами, психологические трудности являются следствием плохо выученных уроков.

Так как большинство переговоров растягивается на несколько встреч, то будет не лишним напомнить – даже выигрывая одну из сессий, не следует поддаваться чувству превосходства и считать, что главная цель уже достигнута.

## Глава 2 ПЕРВЫЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ

**В классической схеме – восемь основных стадий переговорного процесса:**

- I. Подготовка к переговорам
- II. Начало беседы, вход в контакт
- III. Передача информации
- IV. Убеждение и аргументирование
- V. Нейтрализация возражений
- VI. Поиск компромисса
- VII. Принятие решений и подведение итогов
- VIII. Оценка результатов переговоров.

За каждой из этих стадий тянется свой шлейф. Иногда определенные этапы выпадают, но от этого легче не становится, потому что "свято место пусто не бывает". В искусстве переговоров, как и в любом другом, многое зависит от профессионализма и творческого подхода к тому, что кроется за рамками схемы.

Например, сопоставление позиций осуществляется сразу после предъявления условий, и, по простой логике интервала переговоров, эти позиции соответствуют максимальным заявленным требованиям сторон. Так же ведут себя и начинающие бизнесмены: они нередко называют цену, выявленную посредством любительского анализа рыночной стоимости. Но именно столько они хотят, поэтому все, что ниже, воспринимается агрессивно. Иными словами, начало переговоров – это и желание получить по максимуму, и определенный признак неопытности. Пока еще никто не думает том, что жажда сверхприбыли может привести к потере реальной прибыли.

Мы уже говорили о психологических проблемах, о том, что они преодолеваются, если партнер обладает неоспоримыми достоинствами, если он давно занимает прочное положение в бизнесе и взаимодействие с ним выгодно. Но если он подпускает вас на шаг, а отгоняет на два – как тут ужиться! В таких случаях необходим выбор.

### Выбор между возможными решениями

Первое, что нужно выяснить, – подходит ли путь переговоров в качестве наилучшего средства для решения главной задачи; с кем конкретно будут переговоры; обладают ли эти люди полномочиями для принятия решений; насколько стабильно финансовое положение компании? Может, другая сторона набрала кредитов и всего лишь демонстрирует свое богатство...

Вы уже созванивались, чтобы разведать обстановку. Разговор шел вокруг да около. Словом, 50 на 50. Брак по расчету или брак виртуальный? Пока не совсем ясно, ведет ли эта дорога к храму. Но другие варианты тоже просматриваются весьма смутно. Так что же делать?

Перед вами три варианта решений – или приостановить подготовку к переговорам, или отказаться от них, или поискать других партнеров и начать все сначала.

Естественно, надо разобратся в себе. **Многое зависит от нашей оценки ПАДД (предполагаемой альтернативы достигаемой договоренности).** У каждого участника переговоров она своя.

Ответьте на 5 вопросов ПАДД – и за себя, и за партнера:

1. Являются ли ресурсы людскими или материальными?
2. Связаны ли мы стабильными отношениями с компанией, на помощь которой рассчитываем?
3. Много ли наберется альтернативных партнеров – тех, кто ищет возможности вести с нами совместный бизнес?
4. Можем ли мы встретить серьезных конкурентов?
5. Грозят ли нам жестко установленные сроки сдачи работы?

В дальнейшем никто не мешает вам укрепить позиции по каждому из поставленных вопросов или приступить к этому прямо сейчас, исходя из реалий дня. Допустим, вы управляете небольшой компанией, где служащие дополнительно к своим обязанностям должны заниматься сбытом. Следует ли пригласить со стороны «прожженного» специалиста по продажам и заключить с ним временный договор или же обучить на курсах своих, чтобы компания могла в любой момент опереться на их возросшее мастерство? Логика подсказывает правильный ответ. Да, нам нужны свои специалисты. Вот вам пример подхода к анализу вашей ПАДД и ее упрочения за счет «опоры на собственные силы».

С помощью ПАДД фехтуем и определяем баланс сил.

Но помним о том, что приблизительно равный баланс – это еще не гарантия удачного исхода переговоров, и о том, что при неравенстве сил все зависит от того, кто поведет себя мудрее. Учитываются такие факторы, как:

- степень заинтересованности в договоренности с конкретным участником;
- относительная перспективность возможной альтернативы;
- нацеленность на строительство долгосрочных деловых отношений.

Необходимо самым тщательным образом изучить весь **спектр возможных альтернатив**. От вас: внимательность при выборе партнера, расклад собственных интересов по приоритетности и безошибочный выбор требуемой информации.

К примеру, вы хотите купить трехкомнатную квартиру. Я же продаю двухкомнатную. Сколь бы приятной ни оказалась наша беседа, но совершенно очевидно, что нет никакого смысла ее продолжать, если иметь в виду только покупку квартиры.

### **Основной принцип предварительной подготовки**

Генералу американской армии Дуайту Эйзенхауэру принадлежит одно высказывание, сделанное во время войны: "Когда битва еще впереди, подготовка – это все. Как только сражение началось, подготовка – это ничто". Переговоры – это тоже своего рода битва.

Предварительная подготовка означает процесс накопления информации и/или материалов, которые позволяют решить поставленную задачу. До тех пор, пока подготовка не проведена должным образом, ее несовершенство может сказаться на исходе сражения. Невозможно сказать с уверенностью, охватит ли любая предварительная подготовка все те вопросы, которые будут подняты на переговорах. А если положиться на "авось", это грозит куда более серьезными последствиями. Лучше делать что-то, чем ничего не делать, т.к. от степени готовности зависит качество желаемых результатов.

И пусть танцуют все! Один в поле не воин. Смело подключайте коллег своей компании, но не обольщайте их чрезмерными ожиданиями от контракта. Имеющиеся в вашем распоряжении сведения вместе с информацией, полученной от коллег, позволят каждому из них составить реальные представления об ожидаемой договоренности и избавят от иллюзий.

Как быть с партнерами? Можно, например, заблаговременно сообщить им, что вам требуются конкретные данные по определенному вопросу. Они поймут, что вы не хотите обременять их в процессе переговоров вопросами, на которые они не могут ответить...

#### ***А как же русское "авось"?***

Да, этого у нас не отнимешь... Ну что ж, встречаются люди, полагающие, что обладают даром прирожденного переговорщика. Полагаясь на везение, интуицию и хорошее настроение, они часто достигают неплохих результатов. Но... Хотя среди переговорщиков попадаются "стрелки", с ходу поражающие мишень, не целясь, точность их наводки обычно уступает снайперской, где на прицеливание требуется время. Кроме того, среди делегации представителей фирмы на переговорах могут быть и те, кто не слишком уверен во владении переговорным искусством. Бывают даже такие люди, которые теряются перед необходимостью вести переговоры. Правда, такие случаи крайне редки. Если кому-то предстоит вести переговоры, а он не чувствует в себе достаточно уверенности, чтобы действовать эффективно, тогда предварительная подготовка ему особенно необходима. А тот, кто рассчитывает на удачу, ориентируясь на складывающуюся обстановку, рискует крупно проиграть.

#### ***Незапланированные переговоры***

Речь идет о переговорах, когда мы знаем, что они будут, не зная, когда точно они состоятся. И все же ожидаем. К этой же категории относятся переговоры, которых мы вовсе не ждем. Например, отвечаем на неожиданный телефонный звонок или, выйдя из офиса, на улице наталкиваемся на представителя заинтересовавшей нас фирмы. Прекрасный повод разведать обстановку, если есть что сказать, и есть что спросить. Поэтому надо воспитывать в себе готовность к переговорам.

#### ***Что-то проясняется***

Определив, с кем именно вы хотите вести переговоры, следует обдумать, с чего начать встречу. Если допустить, что ваши партнеры также испытывают желание встретиться с вами, можно сделать первый шаг. Чтобы сообщить: "Я хотел бы встретиться с вами, чтобы обсудить...", достаточно теле-

фонного звонка или уведомления по электронной почте; из этого лаконичного и простого сообщения легко понять, что вы просто предлагаете начать переговорный процесс. Сопоставьте это, например, с таким вступлением: "Положение дел в компании X требует того, чтобы обе наши компании отслеживали объем наличных ресурсов и выполнение взятых обязательств. Предлагаем установить регламент, согласно которому каждая из сторон будет предпринимать соответствующие шаги".

В этом случае вы начинаете с умозаключения: сообщаете партнеру ваше мнение и молчаливо предполагаете, что и другая сторона должна встать на ту же позицию. В такой постановке нет ничего от переговоров, это напоминает указания или рекомендации.

Если тот, к кому вы обращаетесь, пожелает встретиться с вами по вопросу о компании X, тогда следующий шаг с вашей стороны предполагает согласование ряда вопросов:

- когда и где должна состояться встреча?
- нет ли у стороны такой информации, которая, по вашему мнению, могла бы прояснить ситуацию и способствовать принятию соответствующего решения?
- какое время, по вашему мнению, следует выделить на обсуждение, чтобы его хватило для выработки четких решений?

Вот это уже больше похоже на начало переговорного процесса, а не на разведку по принципу: "Как выживаете? Кажется, у нас есть что обсудить. Вполне вероятно, наш общий поставщик чего-то недоговаривает".

На самом деле вам давно хочется прозондировать компанию X и сделать выводы: сотрудничать ли с ней на прежних условиях или найти другого поставщика. У компании, с которой вы хотите переговорить, те же проблемы.

Вполне вероятно, что вам и не нужен один поставщик на двоих, а тем более не очень добросовестный. Ясно и другое: пришло время для поиска новых вариантов сотрудничества.

### **Не стесняйтесь альтернативных вариантов**

Когда-то обмен товарами, при отсутствии денег для оплаты, принимал смешные формы, типа "мыльные пузыри – за железо". Но бартер бартеру – рознь. Если все пристойно, равноценно и выгодно, – почему нет?

Я глубоко убежден, что многие компании не до конца используют свои бартерные возможности. Вместо того, чтобы решительно добиваться снижения затрат, предлагая собственные услуги в обмен на услуги поставщиков, они платят за все деньгами по самым высоким расценкам. То есть сейчас другая "мода" – не показывать бедность.

Причины подобного поведения понятны, но оправдания ему нет. Одна из причин в том, что фирмы стесняются или не умеют тратить запасы психологической валюты, накопленной в процессе общения с поставщиками. А ведь по отношению к ним они были преданными клиентами, крупномасштабными покупателями или просто добросовестными и порядочными заказчиками. Так в чем же дело? Почему бы не продлить отношения?

Одновременно компании недооценивают спрос на свои собственные товары или услуги, особенно в ситуациях, выходящих за рамки обычных отношений купли-продажи. Но печальнее всего, на мой взгляд, ситуация, когда высшее руководство фирмы считает ниже своего достоинства тратить время и усилия на "барышничество". Тот, кто читал мою книгу «Тренинг профессиональных продаж», наверное, с улыбкой вспоминает о настоящих барышниках...

Давайте рассуждать так – любая коммерческая организация, имеет ли она дело с реальными физически осязаемыми товарами или вещами нематериального свойства, в состоянии расширить свои бартерные операции.

### **Дарю идею**

*Возьмем ближнюю ко мне юридическую фирму, по соседству с офисом которой находится потрясающий ресторан. Названия, адреса и телефоны я пропускаю. У фирмы нет ничего на обмен. Нет никаких штучек и приспособлений, никаких билетов в театр, на футбол, никаких путевок в Сочи – Анталья – Хургаду – Париж ... Нет ничего, кроме своих юридических знаний и опыта.*

*И если исполнительный директор фирмы так же сообразителен в обыденной московской жизни, как в здании своего районного суда, то он вполне может сказать владельцу ресторана: «В пересчете на обеды на сумму 5.000 долларов мы возьмем на себя все ваши повседневные юридические работы и оформление налоговых документов». Ну, а что, в самом деле? Поди плохо?! Да против такой сделки невозможно устоять – ведь обе стороны покупают по оптовым ценам.*

*Владелец ресторана должен быть доволен. Он получает на 5.000 долларов юридических услуг за 5.000 долларов в виде бифштексов и напитков, которые обходятся ему, я думаю, вероятно, в 1.500 долларов. Кроме того, ему гарантируют постоянный приток юристов, которые – в свою очередь –*

*будут приводить в его ресторан новых посетителей. Короче, дело выгодное и с финансовой, и с рекламной точки зрения.*

*Да и юристы обеспечивают себе те же выгоды. Юридические консультации на 5.000 долларов фактически обходятся им в пересчете на время (я совершенно убежден в этом) в 1.000 долларов. И к тому же они обеспечивают себе благорасположение действительно прекрасного ресторана, в котором к ним будут относиться как к почетным гостям... (см. мои книги «Самоменеджмент», «Школа совершенствования» и «Искусство войны в бизнесе» – там все эти механизмы разъясняются более подробно).*

И пусть в бизнесе нельзя ничего получить **просто так**, зато грамотные бартерные варианты приближают такую возможность.

### Приоритет интересов

Для руководителя главным интересом является экономическая стабильность фирмы. Для коллег по цеху – деньги, карьера, профессиональный рост. Естественно, чтобы шеф был доволен. Необходимо расставить приоритеты таким образом, чтобы каждый ощущал себя членом одной команды. Например, спросите сотрудника: "Способно ли торговое соглашение, ради заключения которого вас уполномочили проводить переговоры, привести к росту курса акций компании (держателем которых вы тоже являетесь)? Могут ли данные переговоры укрепить уже существующее деловое партнерство с другой стороной?"

Когда вы составите верное представление о базовых интересах (общих и личных), станет ясно, как двигаться к достижению основных целей переговоров – если цели действительно определены и приговор обжалованию не подлежит.

Крайне опасно, хотя и соблазнительно, думать: «Если я хочу чего-то – это уже достаточное основание, чтобы добиваться этого».

Сотрудники фирмы должны четко представлять, что мы хотим от других. Чтобы, к примеру, успешно осуществить продажу, необходимо обговорить со своими специалистами такие вопросы, как цена, технические параметры продукции и условия ее поставки. Вы должны знать, что можете пообещать и выполнение каких условий можете гарантировать. Если коллеги увидят, что вы принимаете к сведению их опасения и пожелания, они охотнее пойдут вам навстречу. И, разумеется, более добросовестно выполнят возложенные на них поручения.

Надо всегда помнить, что не следует рассчитывать на безусловное одобрение людей, составляющих наше ближайшее окружение, будь то сослуживцы или члены семьи. Как написал американский драматург Артур Миллер в своей драме «Смерть коммивояжера», «внимание на то и существует, чтобы уделять его другим». Касается ли дело оборота наличности в компании или самолюбия коллег – без должного внимания, доверия и уважения невозможно рассчитывать на нормальное сотрудничество.

### Изучаем партнера

Что вы предпочитаете – сделку, у которой 80 процентов шансов на успех или аналогичную ей сделку, у которой 20 процентов шансов на неудачу? Большинство выберет первый вариант, хотя между ними нет никакой разницы.

Дело в том, что человек запрограммирован на успех. Если ситуация оборачивается провалом, на это есть свои внешние и внутренние причины. Более подробно я пишу об этом в книге "1001 путь к успеху" (в последние годы она переиздавалась 5 раз, думаю, что у читателей не было проблем с ее приобретением), а также в книге "Технологии успеха".

Успех приходит к тем, кто сдает экзамены на "отлично", а переговоры – это нескончаемая сеть самых сложных экзаменов.

Уже поэтому **о фирме партнера надо знать как можно больше – положение на рынке, финансовое состояние, уровень профессионализма сотрудников, контакты, идеи, технические характеристики продукции, эксклюзив, тайны, истории из прошлого и настоящего и т.д.**

Иначе не будет гибкости на разных этапах переговорного процесса и решимости перед заключительным сражением.

Собирайте досье из печатных источников, от сведущих коллег, из докладов независимых экспертов. Консультируйтесь по разным вопросам предмета переговоров, чтобы вас не загнули в угол, обвинив в некомпетентности.

Узнайте позицию другой стороны. Просчитайте плюсы и минусы сотрудничества по тем или иным вариантам соглашения.

Но будьте осторожны, когда придется решать, какого подхода придерживаться: играть в открытую или исходить из того, что партнер, возможно, не намерен «выкладывать все карты на стол».

Проводя предварительные консультации, попытайтесь достичь согласия по процедурным вопросам и убедиться в том, что вас и партнеров интересует один и тот же предмет переговоров. Со своей стороны вы должны четко представлять себе все, что касается предмета переговоров.

Полагаться исключительно на интуицию – дело крайне ненадежное. Выказав слабое представление о предмете переговоров или смутное понимание интересов партнеров, вы можете совершить такие поступки или допустить такие высказывания, о которых придется пожалеть. Понятно, что вы не хотели бы оказаться в ситуации, когда после подписания соглашения, хлопнув себя по лбу, неожиданно воскликнете: «Проклятие! Я совершенно забыл согласовать график поставки продукции!»

Формирование в себе привычки готовиться к переговорам поможет совершенствовать ваши естественные способности дипломата, которые могут выручить при незапланированной встрече.

Если подготовка к переговорам включает рассмотрение возможных предложений, которые могут быть внесены другими партнерами, она поможет вам справиться с неожиданностями. Даже если вы считаете маловероятной постановку таких вопросов в ходе обсуждения, само их предварительное обдумывание может оказаться полезным. Нельзя предусмотреть в своей подготовке всех вопросов, которые могут всплыть на переговорах. И все-таки необходимо обдумать все возможные варианты, что повысит результативность вашего участия в обсуждении. Сложнейшим элементом такой подготовки оказывается умение понять и оценить относительную значимость ваших интересов.

### Важные мелочи

На первом этапе подготовки вы вдруг обнаруживаете, что офис надо подкрасить, мебель – сменить, у входа поставить большие вазы с живыми цветами, да и не мешало бы обзавестись новыми визитками, красивыми папками для документов, престижной бумагой и фирменными ручками.

Все это нужно, потому что свидетельствует о богатстве, вкусе, добротности и т.д. Что касается ручки и бумаги, – парадокс, но об этом вспоминают в последнюю очередь, а они являются обязательными атрибутами и вспомогательными средствами для всех участников деловой беседы. Порой фирменная авторучка способна обаять противника больше, чем манеры и тембр голоса говорящего. И наоборот, если вы ее "забыли" или "потеряли", что о вас подумает партнер по переговорам?!

П. Мицич в своей книге «Как проводить деловые беседы» приводит следующий пример, свидетельствующий о значении, придаваемом вспомогательным средствам в деловых кругах, особенно за рубежом:

*На ежегодном заседании, в ходе которого рассматривались достигнутые успехи и проблемы истекшего периода и определялись задачи на следующий год, присутствовали: помощник коммерческого директора зарубежной фирмы-партнера, генеральный директор югославской внешнеторговой организации со своими сотрудниками, среди которых был референт, ответственный за сотрудничество с этой фирмой.*

*В ходе беседы в первой половине дня только перед одним этим референтом не было ни ручки, ни бумаги. По окончании беседы, когда зарубежный партнер остался наедине с генеральным директором, он настойчиво рекомендовал отстранить этого референта от участия в дальнейших переговорах: "Нет такого гениального человека, по крайней мере, среди референтов, который бы мог абсолютно точно запомнить все факты, цифры, варианты и решения без записей. А поэтому референт лишь физически присутствовал на переговорах и наверняка ряд фактов и рассуждений уже забыл. То есть он уже не способен полноценно участвовать в дальнейшем сотрудничестве, так как недостаточно информирован, и поэтому не подходит для выполнения своей работы".*

На первом этапе подготовки тысячу раз хотелось все бросить... Зато позади самое хлопотное, а впереди...нет, еще не ягодки, но уже и не цветочки. Просто – еще один сложный подготовительный этап.

## Глава 3 ВТОРОЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ

Вы будете разочарованы, если окажется, что партнер питает противоположные ожидания как в отношении предмета переговоров, так и по регламенту отдельных вопросов. Поэтому в качестве предупредительной меры можно предложить совместную разработку повестки дня предстоящей встречи.

### Повестка дня

Каждый сеанс переговоров – даже обычный телефонный звонок или письмо по электронной почте, пусть даже это одна минута или один абзац – требует плана. Что, кроме плана, на самом деле может провести переговоры через постоянно возникающие сложности?

Чем более эффективно вы согласовываете повестку дня, тем комфортнее будет чувствовать себя противник, впуская вас в свою проблему. Да и ваша компетентность будет оценена по достоинству.

А если вы работаете в паре, вы узнаете, что и в какой последовательности хочет обсуждать другая сторона. Если партнер передвигает главный, на ваш взгляд, вопрос в середину или в конец встречи, разумеется, это сигнал для размышления. Можно спросить:

*"Почему вы хотите, чтобы мы начали с обсуждения второстепенных вопросов? Давайте начнем с предмета переговоров. Если эта информация окажется ценной, мы пойдем дальше, хорошо?"*

Прежде всего, вы сможете окончательно убедиться в правильности (или наоборот) выбора партнера. Работа над повесткой дня позволит вам уточнить предмет переговоров, провести необходимую корректировку, расставить акценты, достигнуть согласия по вопросам, которые заслуживают обсуждения. Если вам удастся прийти к единому мнению относительно повестки дня, это сигнал, что с партнером можно работать, он лоялен, с ним можно договориться. Это повысит шансы на успех при обсуждении следующих вопросов.

Подготовка повестки дня – потрясающее упражнение само по себе, а также испытание вашей способности ясно видеть ситуацию переговоров и устанавливать приоритеты.

В корпорациях, где переговоры проводятся целыми командами, адекватная повестка дня абсолютно необходима, чтобы все члены команды действовали согласованно и, если можно так выразиться, в разных контактах с разными противниками говорили об одном и том же. Если пять членов команды обсуждают одинаковую повестку дня и при этом получают от противников пять разных ответов, я настоятельно рекомендую остановиться и хорошенько присмотреться к этим расхождениям.

Обычно в мире бизнеса повестка дня – это список вопросов, которые нужно обсудить, нередко без какого-либо определенного порядка. Даже если некоторая структура и предполагается, мы знаем, что происходит чаще всего: ожидаемый порядок так или иначе нарушается, и в результате возникает общая дискуссия, в которой принимают участие все, кому не лень. Подобно многим другим деловым встречам, и эта тоже превращается в раздражающую потерю времени и энергии. А повестка дня должна принести максимум пользы. Она должна стать путеводной нитью в лабиринте переговоров.

Но есть и другая повестка дня – сложно-зеркальное отражение обычной. В моей системе и миссия, и бюджет, и повестка дня – совсем не то, чем считает их большинство деловых людей. А у вас не бывает ощущения, что вы делаете обычное дело, некую функциональность, а тем временем происходит что-то другое, более важное? Это и есть то неуловимое, что вы увидели духовным зрением. И это – настоящее впечатление о человеке, событии, ситуации.

Так и с повесткой дня.

#### **5 основных пунктов повестки дня:**

- Проблемы
- Наш эмоциональный багаж
- Эмоциональный багаж противника
- Желания
- Что произойдет потом

#### **Проблемы**

Например, раньше некая компания была известна плохим сервисным обслуживанием. Эта проблема уже решена, что известно всем ее новым клиентам. Но эта компания ведет переговоры с противником, который помнит старые недобрые времена. Он вычеркнул ее из своего списка (возможно,

и справедливо) и только сейчас отважился обратиться к ней снова. Эти негативные воспоминания определенно представляют собой проблему.

Что делать в такой ситуации? Включить проблему в повестку дня самого первого раунда. Так компания повышает свой шанс на успешный результат сделки. У партнера не будет к ней каверзных вопросов "о прошлом".

Вот небольшая выборка проблем из повесток дня, подготовленная моими слушателями:

*Мы не понимаем, как мистер Смит представляет себе перспективы своего бизнеса.*

*Между нашими компаниями как будто стоит толстая стеклянная стена. Мы видим друг друга, но остаемся далеки. Это может помешать нам воспользоваться их лучшими технологиями и помешать им воспользоваться нашими.*

*Наша компания не знает, в чем цель новой программы противника, следовательно, мы не можем основательно подготовиться к переговорам.*

*Наша компания не знает, в чем именно нуждается компания X., поэтому было бы опрометчиво ответить на их запрос немедленно.*

*Господин Малышев не придет на презентацию.*

*Наша компания предпочитает работать над перспективными сделками с теми заказчиками, которые понимают ценность нашей технологии. Мы обычно не делаем формальных презентаций для каждого заказчика, который отправляет нам запрос.*

*Мы получаем противоречивую информацию из разных отделов их компании.*

*Здание, которое мы хотим купить, неудачно спроектировано.*

*Здание, которое мы хотим продать, неудачно спроектировано.*

*Возможно, нам понадобится кредит, чтобы внести залог.*

*Ваш продукт – замечательный, но он всегда был для нас слишком дорог.*

*Эта негативная установка все еще существует.*

*Всем известно, что ваша компания выбирает только "незрелые плоды", а мы предоставляем сервис класса "люкс".*

Нередко реальной проблемой, лежащей в основе всех остальных наших проблем, являемся мы сами, – потому что не хотим решать их напрямую. Но если мы справляемся с ними, противник воспринимает нас как компетентных и преуспевающих людей. А это значит, что на этих переговорах и мы, и противник будем чувствовать себя свободно.

### ***Разберитесь с "багажом"***

Многие несут, как тяжелую ношу, свой багаж. Для одних – пол, возраст и внешность, для других – религия, образование, социальные установки, финансовое положение, опыт, общественный статус и т.д. Куда ж от всего этого деться! Но с любым "проблемным" багажом нужно справляться напрямую.

Некоторые мои новые клиенты удивляются, когда узнают, что подобные вопросы необходимо включать в повестку дня. Они думают, что нужно включать только важные проблемы, и это относится только к заключительной стадии переговоров: окончательная стоимость товара, даты поставки и т.п.

Мой ответ таков: любая повестка дня должна содержать все, что может существенно повлиять на достижение согласия в пользу сделки. Наш багаж, опыт прошлого, конечно, относится к этой категории.

*– Денис, я новичок в этом бизнесе. Если моя неопытность может быть проблемой в этой сделке, давайте поговорим об этом прямо сейчас.*

*– Да, сейчас для этого подходящее время. Петр, единственная проблема, которую для меня составляет ваша неопытность, – то, что, если мы столкнемся с чем-то, с чем вы не можете уверенно справиться, мне нужны ваши гарантии, что вы обратитесь к кому-то, кто сможет вам помочь. К кому-то, кто действительно знает, как справиться с этой проблемой. Если это вас устраивает, я согласен.*

*– Да, меня это вполне устраивает. Вы уверены, что вас это устраивает?*

*– Да, Петр. Все в порядке.*

*– Хорошо, это и будет нашим договором. Если я не смогу с полной уверенностью с чем-то справиться, я проконсультируюсь с моим боссом. Это – наш договор. Согласны?*

*– Согласен.*

Заметьте: Денис согласился трижды.

Непреренно убедитесь, что в повестку дня внесены все проблемы и весь багаж. Используйте свое воображение, свой опыт, руководствуйтесь здравым смыслом. Если вы в чем-то сомневаетесь, всегда лучше перестраховаться и включить предполагаемую проблему или багаж в повестку дня.

### **Желания**

Это самый сложный раздел повестки дня. Рассмотрим такой диалог:

- *Сергей, у меня есть идея, которая поможет резко увеличить прибыльность вашего бизнеса.*
- *Хорошо, Борис. Давайте ее обсудим.*
- *Отлично, Сергей. Вот она. (докладывает)*

Десять минут спустя:

- *Мне это интересно, Борис. Позвольте мне изучить ваше предложение в течение одной-двух недель, а потом свяжитесь со мной.*
- *Конечно, Сергей. Я свяжусь с вами через пару недель.*

Бедный Борис "рассыпал бобы" и теперь полностью находится во власти противника. Мне известна реальная ситуация, когда противник, не желающий связывать себя обязательствами, показал подобную новую идею третьему лицу и выступил в сделке в качестве посредника. Просто возмутительно!

Часто участники переговоров не знают, чего хотят добиться – действительно, не знают – на каждом этапе длинного и извилистого пути переговоров. Они просто хотят заключить сделку, и это все. Они думают о результатах, которыми не могут управлять, а не о средствах, которыми могут управлять с помощью повестки дня.

### **А как надо?**

Как структурировать переговоры некомпетентного Бориса с Сергеем, чтобы Борис сохранил контроль над ситуацией? Во-первых, Борису следовало бы подумать о том, чего он хочет достичь на самой ранней стадии переговоров. То, чего он хочет – или должен хотеть, – это защитить свои идеи. Вот более правильный путь:

- *Сергей, если бы у меня была идея, которая позволила бы резко увеличить прибыльность вашего бизнеса в течение следующих пяти лет, кто принимал бы участие в принятии решений по этому поводу?*
- *Борис, все решения здесь принимаю я.*
- *Конечно, вы, но кто мог бы дать вам хороший совет в области финансов?*
- *Я сам принимаю все решения, но, как правило, советуюсь со своим юристом и бухгалтером.*
- *Я понял. Сергей, кого еще вы включили бы в этот процесс?*
- *Больше никого.*
- *Сергей, вот о чем я хотел бы вас попросить. Я набросал одну идею и хотел бы показать ее вам. Если она вам понравится, могли бы мы с вами вместе показать ее вашему юристу и бухгалтеру? Конечно, если она вам не понравится, мы не станем ею заниматься. Справедливо?*
- *Вполне.*
- *Хорошо, Сергей, вот какой (открывает папку с расчетами) может быть наша сделка: если вам понравится мое изобретение, мы вместе пойдем к вашему юристу и бухгалтеру. Пожалуйста, подпишите вот этот "Протокол о намерениях", который защитит мое изобретение. Здесь написано, что никто не может использовать мои идеи, не заплатив за них.*
- *Да нет, никаких проблем. Если вы выполняете работу, вам за нее платят.*
- *Вы уверены, что вам это подходит, Сергей?*
- *Все в порядке, Борис. Это справедливо. Давайте я подпишу.*

Задав себе несколько вопросов, Борис выяснил, чего хочет именно на этой стадии переговоров. Поэтому он смог согласовать с противником повестку дня и получить некоторый контроль над ситуацией. Конечно, это не значит, что сделка будет заключена. Его все еще ждут сложные переговоры. Но, по крайней мере, у него есть шанс направить их в правильное русло.

### ***А что мы хотим от противника?***

*Мы хотим, чтобы вы отклонили или разделили наши взгляды на наш бизнес и на то, как должны продвигаться переговоры.*

*Мы хотим знать, воспринимаете ли вы нашу компанию как заинтересованную в вашем успехе или нет?*

*Мы хотим, чтобы вы отклонили или приняли наше предложение об изменении цен.*

*Мы хотим, чтобы вы назначили встречу для обсуждения последних изменений в вашем предложении или отказались от нее.*

*Мы хотим знать, оказываете ли вы полную поддержку нашему плану или нет.*

*Мы хотим, чтобы вы предоставили нам на рассмотрение отчет по срокам или отказались это сделать.*

*Мы хотим, чтобы вы предоставили нам больше времени, чтобы ответить на ваш запрос, или отказались это сделать.*

Все-таки это полезное упражнение, оно поможет вам понять, что каждое ваше желание действительно требует от противника решения. К тому же, вы становитесь партнерами, которые идут в одном направлении. Такое взаимопроникновение еще на предварительных этапах переговоров – основной принцип всей моей системы.

### ***Что же произойдет потом...***

Это последний пункт повестки дня. Сколько раз на переговорах вы предполагали, что, когда другая сторона говорит: "Перезвоните нам", она именно это и имеет в виду? Но когда вы перезванивали, противник был занят, и вы не могли до него добраться. Слишком часто неопытный участник переговоров принимает отговорки, например: "Я свяжусь с вами через несколько недель", а потом понимает, что ему просто морочили голову светской беседой. В такой ситуации он чувствует себя НЕудобно, меняет тему разговора, делает предположения и не заканчивает работы. Такое происходит постоянно, потому что в заключительные моменты встречи или ответного телефонного звонка мы тонем в эмоциях.

Но вам придется научиться заботиться о деле, тщательно согласовывая то, что произойдет потом.

Кому-то этот шаг может показаться незначительным вопросом повестки дня, но, поверьте мне, это не так. Мы должны прогнозировать результат. Этот вопрос защитит вас от неоправданных предположений (кроме багажа, у вас и не должно быть никаких предположений). Он даст вам возможность сформировать повестку дня следующей встречи или разговора. И, разумеется, то, что "произойдет потом", должно быть согласовано с противником и проверено три раза. Это даже чисто психологически накладывает определенные обязательства, как брачный договор, который, в случае чего, защищает интересы обеих сторон.

### **Осторожнее с цифрами**

В большинстве переговоров наступает момент, когда какие-то ваши решения будут выражаться в цифрах – цены, количества, – но всегда помните, что цифры – это ограничения. Избегайте цифр, пока не придет их время.

*На переговорах с крупным заказчиком один мой новый клиент, еще не знакомый с моей системой, назвал цену в 185 рублей за единицу своей продукции. Тот же клиент, после ознакомления с системой Добротворского, в свой черед назвал цену в 290 рублей за единицу той же продукции. Значит, система работает и приносит пользу.*

Как покупатель, вы не спрашиваете цену продавца на первой встрече, если только это не чрезвычайно простые переговоры. Как продавец, вы не спрашиваете на первой встрече, сколько, по словам заказчика, он готов заплатить. Желания идут в одной упряжке с другими принципами моей системы. Ваши первые желания будут касаться общей картины: возможно, это багаж вашего противника и, конечно, его видение, его боль, нужды и бюджет.

### ***Вывод:***

Создавая повестку дня, вы проясняете, каковы ваши позиции. Переводя повестку дня в действие, вы укрепляете свои позиции.

## Собственный престиж

Готовясь к переговорам, вы должны подумать о том, как выгоднее преподнести свою фирму в сравнении с собственными конкурентами, как убедить в оригинальности своего предложения, как внушить партнеру, что они не смогут реализовать свои цели без вашей помощи.

Сможете ли вы убедить партнеров в оригинальности своего предложения? Для этого необходимо представить собственные предложения таким образом, чтобы наглядно продемонстрировать предпочтительность заключения соглашения именно с вашей фирмой. Просчитайте экономическую выгоду, нарисуйте график с восходящей линией, составьте перспективные прогнозы.

Это в любом случае полезно. Вы становитесь мудрее и увереннее; вас уже не тревожат досадные сюрпризы; в ваших силах заключить такое соглашение, которое соответствует вашей главной цели переговоров.

### Глава 4 УЗНАЙТЕ, ЧТО У НИХ "БОЛИТ"

Прежде чем ваш партнер по переговорам перейдет к каким-либо действиям, у него должно появиться видение, образ будущего. Нет видения – нет решения. Нет видения, нет удачных и взаимовыгодных сделок. Это – Сущность Человеческой Природы. Бизнес – тоже Сущность. В бизнесе или с его помощью реализуются человеческие потребности.

А разве бывает бизнес абсолютно здоровым? Ему всегда чего-то не хватает. Значит, это боль. В моей системе боль – это все, что участник переговоров воспринимает в качестве текущей или будущей проблемы.

Я хочу начать исследование этой темы с истории блестящего успеха Черчилля в первые дни Второй мировой войны. Эта история имеет самое непосредственное отношение к переговорам.

*После отставки Чемберлена, имя которого с тех пор стало синонимом политики компромисса, Черчилль стал премьер-министром Великобритании.*

*15 мая 1940 года новый лидер Великобритании выступал перед палатой общин. Черчилль попросил сделать краткое заявление о его политике во время войны. Вот его ответ: "Она состоит в том, чтобы вести войну на море, на земле и в воздухе со всей энергией и со всей силой, которую Бог может нам дать: вести войну против чудовищной тирании, которая не знает аналогов в темном, прискорбном перечне преступлений человечества. Вот наша политика".*

*Для кого Черчилль делал это заявление? С кем он вел переговоры? Не с Гитлером. К черту Гитлера, в буквальном смысле слова. Нет, новый премьер-министр вел переговоры с избирателями его потенциальных союзников на демократическом Западе. Во время его выступления свободный мир все еще был плохо подготовлен к огромной индустриальной и военной мощи Германии, надвигающейся на Европу. Чемберлен был убежден, что нет ни малейшей надежды противостоять военной машине Гитлера, и потому привел Великобританию к компромиссу, пытаясь избежать войны.*

*У избирателей Черчилля тоже не было надежд. Но они были у самого Черчилля: и надежда, и страсть, и талант. И ему было необходимо убедить свой народ и мнимых союзников с другой стороны (с нашей стороны) Атлантики. Он высказал свое решение 14 июня 1940 года, когда снова заговорил о самой важной теме дня:*

*"Невзирая на то, что обширные пространства Европы и многие уважаемые государства попали или могут попасть в лапы гестапо и всего гнусного аппарата нацистского режима, мы не падём духом и не поддадимся пораженческому настроению. Мы будем бороться до конца; мы будем сражаться во Франции; мы будем сражаться на морях и океанах; с возрастающей уверенностью и мощью мы будем сражаться в воздухе; мы будем защищать свой остров, чего бы это нам ни стоило, мы будем сражаться на берегах, мы будем сражаться на полях, мы будем сражаться в городах и в селах, мы будем сражаться в горах. Мы никогда не сдадимся, и даже если, во что я ни на секунду не верю, – даже если этот остров (или какая-либо его часть) будет поработан и нашему народу придется голодать, – наша империя, укрепленная и охраняемая британским флотом, все равно будет продолжать борьбу до тех пор, пока Богу не будет угодно, чтобы Новый Свет, со всей своей мощью и силой, восстал ради спасения и освобождения Старого".*

Эти страстные слова – идеальный способ представить тему боли на переговорах. С их помощью Черчилль хотел донести до своей огромной аудитории образ боли жизни под гнетом отвратительной тирании. Он также хотел нарисовать другой образ, образ борьбы против этого зла, если даже для этого потребуется жизнь последнего человека на Земле.

...Практический опыт подсказал мне, что исторические аналогии – прекрасный способ прояснить некоторые принципы моей системы. Во-первых, многие критические моменты истории при ближайшем рассмотрении являются переговорами, и мы должны извлечь из них уроки, которые могут оказаться полезными для наших земных дел. Во-вторых, сейчас весь мир действительно, как на ладони. Люди начинают понимать, что объединяться надо не только в страшные периоды истории, а всегда, и в горе, и в радости. А в наши дни – особенно. От соперничества народ планеты должен перейти к сотрудничеству во благо самой планеты и во благо каждого человека.

### **Ахиллесова пята**

...А теперь вернемся в наши дни. Без сомнения, на переговорах вы будете делать много ошибок. Но если вы ясно видите боль противника, это поможет вам преодолеть любые трудности. Если вы следуете своей миссии, то не сможете совершить серьезных ошибок. Теперь у вас есть еще один инструмент, который позволит вам не потерять верной ориентации – представление о том, в чем состоит боль вашего противника. Если у вас есть миссия и вы ясно видите боль противника, – значит, вы в прекрасной форме; в противном случае вам предстоит блуждать в потемках.

Но на переговорах боль – исключительно важный вопрос, поэтому, чтобы подчеркнуть серьезность понятия, я и использую такое жесткое слово. Именно боль в первую очередь приводит нас за стол любых переговоров вообще: по сути, это Ахиллесова пята нашей позиции на переговорах, наше самое уязвимое место.

Вашей болью на переговорах может быть необходимость поставить в цех своей фабрики именно этот конкретный станок, а не станок конкурентов. Но, возможно, вы не знаете, что нуждаетесь именно в этом конкретном станке; может быть, вы понимаете только то, что вам нужен очень хороший станок. Моя первейшая задача на этих переговорах – получить представление о том, в чем заключается ваша реальная боль, а именно: это – единственный станок, который отвечает вашим потребностям, эта технология – будущее вашей отрасли промышленности, без нее ваше предприятие и ваши деловые планы могут потерпеть неудачу.

Тем временем, моя собственная боль на этих переговорах такова: наша компания вложила в разработку этого станка 60% своих ресурсов, и мы хотим, чтобы он стал новым стандартом в промышленности. Наши противники, если они в курсе дела, убедятся: мы знаем, что они знают, что мы сделали ставку на этот станок. Конечно, они выяснят это с помощью исследований.

Может быть, ваша боль – это желание принять на работу именно этого конкретного специалиста, который на голову выше всех остальных кандидатов, с которыми вы проводили интервью. Или, с другой стороны, если вы – кандидат на эту должность, это может быть желание получить именно эту работу, потому что ставка здесь в два раза больше того, что вы зарабатываете сейчас. Если вы издатель, вашей болью может быть желание приобрести у определенного автора конкретную рукопись, потому что это лучший "триллер в стиле "техно", который вы читали за много лет. Если вы автор, это может быть ваше горячее желание дорого продать свой триллер, потому что вы потратили все свои скудные сбережения, пока писали его в течение последних двух лет. Это может быть необходимость танцевального коллектива получить ангажемент на определенные гастроли, потому что ему нужны деньги, а у театра есть потребность заполнить пробел в своем расписании. Это может быть горячее желание футболиста играть в Высшей лиге или желание тренера этой лиги заполучить в свою команду именно этого игрока.

### **На охоту!**

Если на переговорах возникает проблема, которую трудно разрешить, в большинстве случаев это означает, что вы не сумели помочь противнику увидеть его собственную боль, или сами не смогли получить ясное представление о его боли, или реальную боль от вас активно скрывают.

Представьте себе переговоры с крупной корпорацией. В них может участвовать множество разных людей, и каждый участник может иметь собственные задачи, собственную повестку дня, а реальная боль тщательно закамуфлирована. Разные отделы большой корпорации могут даже скрывать свою боль от других отделов своей же корпорации – распространенное бюрократическое поведение – скрывать более тщательно, чем от противника из другой компании.

Опытные участники переговоров определенно не станут выставлять боль на всеобщее обозрение. Да, иногда они это делают, но это не слишком вероятно, а настоящие профессионалы переговоров не сделают этого никогда. Чтобы показать свою боль или самим увидеть ее яснее, участники переговоров должны чувствовать себя в безопасности. Они определенно не покажут противнику своей боли, если думают, что он попытается использовать это в своих интересах. Итак, еще одно испытание на переговорах – обнаружить и показать противнику как можно более ясную картину его боли, при этом постоянно проявляя заботу.

По семейному преданию, мой прадед обычно говорил об одном быке: "Чтобы привлечь его внимание, нужно как следует врезать ему бревном между глаз. Когда вы привлекли его внимание, он сможет увидеть, что должен делать". Но с нами, людьми, такой подход не работает. Нам может точно так же не хватать видения, как и быкам, но если нам как следует врезать между глаз, оно у нас вряд ли появится.

*Недавно друг рассказал мне о том, что поразило его на собрании акционеров банка. Председателя совета директоров, который занимался банковским делом 41 год, спросили, как ему удавалось долгие годы успешно вести переговоры, в чем секрет воздействия на партнеров, – и он ответил: "Прежде чем оказаться с ними в одной комнате, я пытался влезть в их головы".*

**Что же он хотел обнаружить в головах противников? Боль, если использовать мою терминологию.**

*Нет, друзья мои, мудрость – это великая опора. Радуйтесь возможности оказаться рядом с теми, кто силен своими знаниями и опытом жизни. Правильно говорят: не знаешь, что делать, – открой умную книгу или посоветуйся с умным человеком почтенного возраста.*

### **Забота о чужой боли**

Классический пример того, как забота влияет на решение, – история моего клиента, владельца крупной компании, пытавшегося купить еще одну, небольшую, компанию.

*Цена продавца на акции продающейся компании была в три раза выше реальной рыночной стоимости. Мой клиент никак не мог понять, почему противник идет на риск, назначая столь высокую цену.*

*Вдова основателя этой небольшой компании была завсегдатаем клуба, в который заходила жена одного из членов совета директоров компании моего клиента. Женщины были дружны, часто играли в покер. Однажды жена члена совета директоров сочувственно спросила вдову, как ей удается справляться со всеми делами, которые касаются компании ее покойного мужа. И сделала это настолько заботливо, что вдова "рассыпала бобы". Она сказала, что в ее представлении продажа компании покойного мужа выглядит как предательство его памяти, и она чувствует, что если компания будет продана, он будет забыт. Ее муж был изобретателем, и она отчаянно пыталась найти способ увековечить его память, особенно для множества внуков и правнуков.*

*Жена члена совета директоров смогла устроить встречу между вдовой и моим клиентом. Он спросил ее, не думала ли она о том, чтобы установить на территории компании мемориал в честь мужа. Женица была просто поражена. Мой клиент добавил, что если бы он купил эту компанию, то был бы счастлив увековечить память ее основателя и профинансировать создание мемориала. Он предложил ей самостоятельно выбрать художника и разработать проект мемориала. Она приняла это предложение почти сразу же, и в течение шести месяцев процесс слияния компаний был завершен. Мой клиент обнаружил реальную боль, лежащую в основе этих переговоров, а затем смог увидеть эту боль самой женщине и предложил ей способ облегчить ее.*

*Та компания, выставленная на продажу, первоначально оценивалась приблизительно в 100 миллионов долларов. Цена была баснословно велика, но, как мы узнали, совет директоров моего клиента выделил для ее покупки 50 миллионов долларов. В результате сумма сделки составила меньше 25 миллионов.*

### **Помогите исправить боль**

У меня есть ряд клиентов в мире цифровых технологий, где изменения происходят настолько стремительно, что за одну ночь компания может обнаружить: она безнадежно отстала. (Если это может произойти с Microsoft, то может произойти с кем угодно.) Если вы убеждены, что ваш потенциальный клиент сделал опасный поворот и направляется напрямиком в пропасть, и знаете, что можете помочь ему исправить ошибку, – сделайте это!

Но как? Легко ли посоветовать компании, вложившей десятки миллионов долларов, быстро и оперативно развернуть свой бизнес на сто восемьдесят градусов? Нельзя же просто заявить: "Ребята, вы только что выбросили на ветер 30 миллионов долларов и несколько лет работы двадцати профессионалов высшего класса. Это – плохие новости. А хорошие новости таковы: наша технология может выручить вас из беды".

Это ни к чему не приведет, потому что – прагматичное заявление. Владелец компании решит, что вы издеваетесь. Если вы действительно хотите помочь ему, проявите человечность и заботу, найдите другие слова. Например:

*"Я хочу попросить вас проявить терпение и быть ко мне снисходительным. Я отдаю себе отчет в том, что мои слова могут прозвучать так, будто я думаю только о собственных интересах. Но речь и о ваших проблемах. Позвольте описать вам, что я вижу, и давайте вместе посмотрим, имеет ли это смысл".*

Но потом вы вовсе не описываете свое видение ситуации. Вы задаете ряд открытых вопросов, чтобы создать видение будущего у противника. Первый вопрос таков: "В каком направлении сейчас развиваются компании, занимающиеся беспроводными технологиями передачи информации?" Вы проявили заботу, позволили противнику сказать "нет" и теперь переходите к технике "3 +" (в данном случае пусть ответит на ваш вопрос трижды; более подробно об этой технике читайте в 6 главе).

Вы начинаете описывать противнику образ его собственной боли.

В случае, приведенном выше, разговор шел в таких рамках: "Таких компаний много?" – "Да". – "Они все равно отстают от веяния времени?" – "Да". – "Хочется заглянуть в будущее и производить то, что сделает компанию лидером сегодня и упрочит за ней ведущие позиции завтра?" – "Да". – "Это возможно. Но для этого вам нужно найти в себе силы переродиться заново. Причем, время не ждет".

Так все и было. Ситуация и сама компания – реальны, и состоялся конструктивный диалог между президентом компании моего клиента и президентом ведущей корпорации, которая могла столкнуться с серьезными неприятностями. К счастью, вопрос решился положительно.

### **Ваш партнер - это не чужой человек**

Новые клиенты часто спрашивают меня: "Если я четко вижу их боль, а они – нет, разве это не дает мне преимущества? Разве это не поможет мне заманить их в ловушку?"

Чушь! Если компания по ту сторону стола переговоров не понимает, что нуждается только в вашем станке и ни в каком другом, каков будет их стимул продолжать эти переговоры? Если агент по недвижимости не понимает, что этот странный дом на острове посреди озера настолько причудлив, что очень немногие им заинтересуются, – трудно просить его о снижении цены.

Неужели вы думаете, что кто-то собирается заключить сделку, не имея ясного представления о том, почему он должен это делать и что это ему даст?

Но если противник не знает собственной боли, это просто принесет неудачу всем. Если он не осознает собственной боли, он никогда не сможет заключить сделку.

### **Уберегите от боли**

Два конкурента, найдя одного покупателя, пытались продать свои очень похожие машины. Машина одной компании стоила 2,9 миллиона долларов, другой – 2,1 миллиона. В этих машинах было только одно отличие, о котором в начале переговоров никто не знал: более дорогую машину можно было бесконечно модернизировать, последовательно заменяя отдельные узлы, и поэтому срок ее службы мог быть гораздо дольше, чем у более дешевой машины. Но 800 тысяч разницы – это впечатляет. И покупатель не мог понять, почему он должен платить больше.

Когда мы помогли покупателю ясно увидеть, какая боль его ждет, если он купит более дешевую машину, увидеть, что девиз этой ситуации – "платите сейчас меньше, чтобы потом заплатить больше", он с радостью приобрел дорогую машину.

### **Помогите осознать боль**

Вместо того чтобы идти долгим, сложным путем описания видения и показывать противнику его боль, многие делают на переговорах фатальную ошибку, считая, что могут убедить быстро, что все видят проблему одинаково, что все предельно просто.

На самом деле они просто не умеют объяснить то, что понимают сами. А на уровне жестов, эмоций, отрывочных фраз, демонстрации цифр – это выглядит как манипулирование, как перетягивание одеяла, и может не расположить, а оттолкнуть партнера.

Да, что-то доказать кому-то очень сложно, можно всего лишь помочь людям убедиться в чем-то самостоятельно.

Чтобы проверить этот тезис на практике, один мой клиент поставил остроумный эксперимент. Он дважды провел презентацию для финансового аналитика: один раз – в обычном "поучающем" повествовательном стиле, а затем еще раз, задавая аналитику множество вопросов. Во время первой презентации аналитик оставался спокойным и сделал несколько замечаний, но во второй раз, по мере того как мой клиент задавал ему вопросы, он записывал страницу за страницей. В этот день мой кли-

ент окончательно понял, как сильно наши вопросы помогают противнику самостоятельно создать видение ситуации и осознать свою боль.

Пытаясь заставить оппонента купить какой-либо продукт или воспользоваться какими-либо услугами, или подписать контракт, мы ставим себя в проигрышную позицию.

В моей системе другие приемы – вопросы, забота, "связки", контрвопросы и т.д. В совокупности это помогает описать партнеру его боль. В жизни действует и другое правило: помоги другим – и добро обернется сторицей. Поняв свою боль, противник готов заплатить больше, чтобы облегчить или устранить ее.

### **Победите боль**

Иногда, чтобы описать боль и быстро стимулировать принятие решения, достаточно одного простого вопроса. Один мой клиент вел переговоры с врачами о том, нужно ли оперировать его маленькую дочь в другой больнице, ведь перевозить малышку слишком опасно. Он задал заведующему отделением для новорожденных только один вопрос: "Какому риску вы готовы подвергнуть жизнь моего ребенка?"

Услышав этот открытый вопрос, врач тщательно обдумал свой ответ. Вопрос о боли ребенка был задан так, что заставил врача задуматься о его собственной боли: на какой риск я готов пойти, транспортируя этого ребенка?

Врач спокойно ответил, что да, переводить девочку рискованно, и в его больнице есть рабочая операционная, и он, конечно, может попросить специалистов из другой больницы сделать операцию здесь. Но, продолжал он, реальный риск для ребенка представляет не сама по себе операция, но осложнения, которые могут возникнуть после нее. Если бы девочку перевели в другую клинику, можно было бы оказать ей лучший уход. Если бы девочка осталась в первой больнице, пришлось бы уповать только на телефонные звонки, и не исключено, что ее все равно пришлось бы отправить в другую больницу.

Теперь ситуация стала совершенно ясной для обеих сторон. Мой клиент немедленно изменил свою точку зрения и согласился, чтобы ребенка перевезли в другую больницу. Операция прошла успешно, и сейчас его дочь совершенно здорова.

### **Золотое качество**

Не каждому дано умение понять чужую боль, описать ее, чтобы снять с нее агрессию, и главное – помочь справиться с этой болью. Тот, кто наделен этим золотым качеством, – Просветленная Личность, и этим все сказано.

Самоуверенный участник переговоров пытается поразить противника своим интеллектом. Агрессивный – запугать. Болтливый – утомить, но при этом выудить ценную информацию. Дружелюбный и сострадательный – пытается помочь и спасти своего противника.

Умение описывать боль – одна из тех областей, которой серьезный участник переговоров должен уделять особое внимание, чтобы не поддаваться соблазну спекулировать своими сильными сторонами. Следует избегать слишком позитивной и слишком негативной реакции. Ваше видение должно быть ясным, как и решение, которое вы предлагаете. Не нужно запугивать и злить противника, командовать и помыкать им – лучше позаботиться о нем. Если вы этому научитесь, вы овладеете настоящим искусством переговоров.

## **Глава 5 ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ**

*Чтобы говорить с игроками, нужно сначала вооружиться протоколом результатов соревнований.  
Старая спортивная поговорка.*

### **Золотая формула**

Формулу «самопрезентации» компании заучите, как дважды два четыре:

Возраст компании. *Фирма, которая несколько лет на рынке, заслуживает уважения.*

Качество продукции. *Продемонстрируйте всевозможные международные и российские сертификаты качества.*

Комплексный пакет услуг. *Подчеркните, что вы всегда работаете только с комплексными программами... Не только даете консультации, но и делаете переводы. Не просто организовываете туры в другую страну, но и беретесь выполнять все желания клиента на отдыхе.*

Надежность и гарантии. *При этом особый упор следует сделать на доверие к вам западных партнеров. Расскажите про свой уникальный опыт работы с крупными зарубежными компаниями, с солидными партнерами в России и за рубежом. «Седьмой континент», «Тайота», «Филипс», «Кокка-кола», «Макдональдс» - лишь немногие из названий, которые привлекут к вам внимание партнеров.*

Высокий профессионализм ваших служащих. *Сообщите о том, что сотрудники фирмы регулярно стажировались за границей. Многие из них имеют по два высших образования...*

Строка в бизнес-рейтинге. *Нет таких рейтингов в вашей области работы? Так создайте рейтинг сами! И уж тогда ваша фирма наверняка будет занимать в нем не худшее место.*

Информированность. *Будьте в курсе мирового опыта. Иногда посыл к нему может переломить весь ход переговоров.*

### Карта интересов

Это мудрое пособие позволит вам довольно быстро понять, о чем говорить с партнерами.

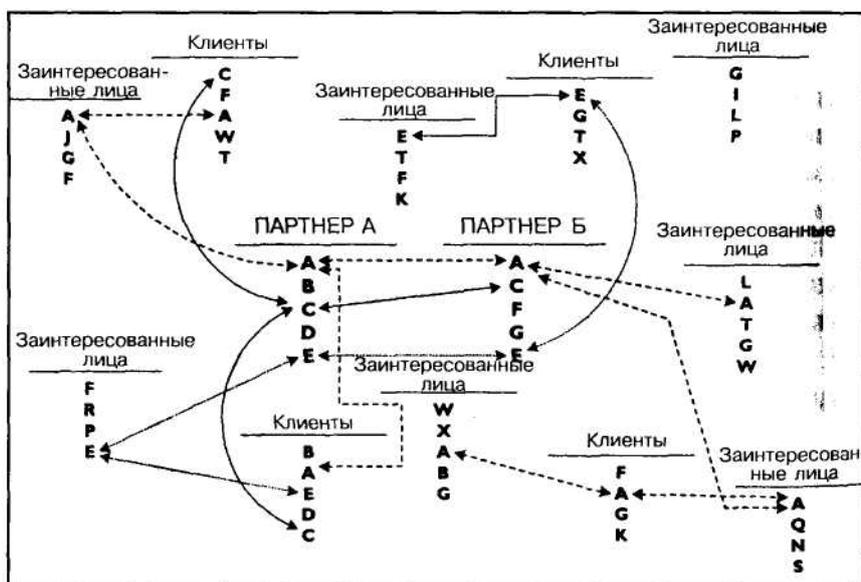


Рис. 2. Карта интересов. Под каждым заинтересованным лицом или группой стоят прописные буквы, изображающие (исходя из нашей оценки) их интересы.

Определите круг заинтересованных лиц по принципу степени влияния. Нарисуйте Карту интересов (рис.2). Мелом на доске или фломастером на подвесном плакате – как вам удобно – напишите фамилии (сгруппировав по близости интересов) и краткие пояснения. Под каждой фамилией оставьте свободное место для пополнения "досье".

Посоветуйтесь с сотрудниками, определите логическую последовательность интересов, разбейте их на главные и второстепенные. Например, если ваш главный интерес состоит в том, чтобы сколотить капитал, то второстепенным интересом может стать забота о собственной репутации. Но на репутацию могут повлиять результаты проведенных переговоров, если они окажутся успешными. В свою очередь, ваши успехи на переговорном поприще могут в значительной степени зависеть от того, какого рода те коммерческие соглашения, которые вам поручено заключить.

С помощью Карты интересов найдите связи между общими или взаимодополняющими интересами и отобразите их графически. Так вы легко определите те области, которые особенно подходят для соглашения. При этом не забывайте: что хорошо для вас, второстепенно для "них", и наоборот. Зато у вас появилась карта гипотез и предположений, одни из них можно развивать, а от других – отказаться.

Попробуйте составить Карту интересов таким образом, чтобы возможно было соединить линиями близкие интересы разных лиц, в особенности интересы участников переговоров и связанных с ними групп влияния. Иногда важнее всего представляется выяснить сочетания интересов у сходных групп; в других ситуациях важнее проследить у тех, кто занимает противоположные позиции.

Карта интересов позволит вам экономнее отнестись к предстоящей сделке.

Если партнеры по переговорам обратятся к вам с предложением выделить средства в рамках, предусматриваемых соглашением, а вы обнаружите, что действительная мотивировка – стремление исполнить собственные желания, тогда денежки можно попридержать, а необходимые знаки внимания оказать другими, куда более дешевыми способами.

### **«Дырка от бублика»**

Не очень приятная ситуация, когда оба партнера не говорят друг другу, какие интересы для них важнее.

В этой схеме Карты интересов сам «бублик» складывается из представителей постоянной клиентуры – участников переговоров, а также из других лиц, заинтересованных в исходе переговоров. Вполне может оказаться, что кто-нибудь из переговорщиков способен вам представить свои личные интересы как интересы своего босса, исходя из соображения: «Если мне удастся осуществить такую операцию, то я войду к шефу в доверие!»

Будьте осторожны и не теряйте чувства собственного достоинства, пытаясь убедить партнеров, что не располагаете необходимыми полномочиями для принятия решений. Лучше сказать, например, так: *«Контракт представляется многообещающим, но я не могу понять, какую пользу он принесет конечному потребителю продукции, пока для нее не будут даны сопроводительные спецификации».*

Применение подхода «дырка от бублика» служит обезличиванию побудительных мотивов решений данного представителя фирмы на переговорах. Вы, например, можете обратиться к партнеру со следующими словами: *«Не знаю, как обстоит дело у вас, но у нас существует несколько категорий клиентуры, которых близко коснутся результаты нашего с вами соглашения. Предлагаю вам самому убедиться в этом. Давайте подойдем к схеме, увидим, какая клиентура и в чем ее интерес».*

Если такой подход устраивает вашего партнера по переговорам, то вы можете объединиться с ним для разработки такой Карты интересов, которая позволит создать адекватное представление о задачах сторон, а также о тех, кто способен брать на себя ответственность принимать решения.

Если вы исходите из интересов клиентуры, а не из собственных – равно, как и ваш партнер, – тогда центр Карты интересов оставьте незаполненным. Эта «дыра» придаст вашей совместной работе более партнерский характер, предполагающий тесное сотрудничество при разрешении проблем, требующих договоренности между вами.

### **Задавать вопросы – выгоднее, чем рассказывать о себе**

С этим утверждением трудно спорить. Но задавать вопросы гораздо проще, если вы успели заблаговременно их обдумать. Если же вы будете не только задавать вопросы, но и внимательно выслушивать ответы, то партнеры увидят, что вы относитесь к ним серьезно, уважительно. Включив высказанные в ответ мнения в свои «последующие предложения», вы покажете, что готовы чутко прислушиваться к их опасениям и заботам.

Иногда желание высказаться приводит к тому, что партнеры обрушивают друг на друга целый шквал информации, словно за ними кто-то гонится. Запомнить все это невозможно, и тогда новая встреча является копией предыдущей. А повестка дня на что? По телефону или почтой можно договориться, что обсуждаем сегодня, а что – в следующий раз.

В конце концов, чтобы остановить многословие партнера, можно показать ему Карту интересов, сказав при этом: «Мы уже успели обдумать все вопросы, и наши представления о ситуации зафиксированы в этом документе. Возможно, вам это будет интересно».

Партнер будет озадачен, а вы тем самым проявите позиционный подход, возьмете инициативу в свои руки. В следующий раз вы добьетесь «от них» разумной конкретики.

### **Будьте готовы к острым вопросам**

После того как в ходе переговоров обозначатся интересы сторон и некоторые из них окажутся идущими вразрез, обстановка на переговорах может накалиться. Не забывайте, что переговоры, затрагивающие болезненные для какой-нибудь стороны вопросы, потребуют гораздо больше усилий для достижения взаимоприемлемого соглашения.

Постарайтесь направить обсуждение на предмет переговоров, не допуская перехода на личности. В процессе работы над Картой интересов акцентируйте внимание на тех вопросах, которые могут вызвать резкую реакцию со стороны партнера. Проиграйте эту ситуацию вместе с сотрудниками – на чужом и своем поле. Найдите миллион аргументов для защиты. Подобные репетиции перед каждым

раундом позволят держать себя в руках и поддерживать цивилизованный характер обсуждения на всем протяжении переговорного процесса.

### В своих стенах

Помните о том, что умение убедить коллег или надежную клиентуру в выгоды соглашения является важнейшим условием гарантии его выполнения, если оно рассчитано на длительные сроки. Сразу же по завершении переговорного процесса полезно встретиться с коллегами, чтобы обсудить результаты сделки и получить ответы на ряд вопросов:

*В какой мере в достигнутом соглашении учитываются ваши интересы?*

*Какой вклад внесли сотрудники в разработку стратегии данных переговоров?*

*Что ответили партнеры по переговорам на высказанные вами предположения (сделанные по инициативе или с учетом замечаний сотрудников в процессе подготовки) об интересах различных групп влияния и приоритетности этих интересов?*

Признание готовности участия ваших коллег по работе в создании переговорной стратегии необходимо для установления обратной связи в процессе подготовки. Такая обратная связь способна укрепить личное чувство ответственности каждого из них за выполнение любых обязательств по соглашению; она недвусмысленно покажет ваше уважительное отношение и серьезность, с которой вы отнеслись к их предложениям и замечаниям.

Для продуктивного переговорного процесса и достижения соглашения, выгодного всем заинтересованным сторонам.

### Сила правильных вопросов

Как же прекратить заниматься самообманом на переговорах? Как не допустить непонимания или устранить его, если оно все же возникло? Как выявить реальные трудности и проблемы? Как сделать так, чтобы противник перестал защищаться, уклоняться от откровенного разговора и прямо лгать? Как заключить выгодную сделку? Как говорить правду, не задевая в то же время чувства других людей? Все вместе взятое невозможно представить без вопросов – мудрых, осторожных, прямых, острых, дружелюбных, ироничных, заботливых и т.п.

Задавать вопросы – это и наука, и искусство. Наука заключается в том, как вы мысленно конструируете вопрос. Искусство же состоит в том, как вы его задаете: каким тоном вы это делаете, как подбираете слова, как при этом себя ведете и какими замечаниями предваряете свой вопрос.

Конструируя вопрос, можно начать его с глагола или с вопросительного слова. Вопрос, который начинается с глагола, можно назвать закрытым вопросом.

*"Не должны ли вы поступить именно так?"*

*"Можете ли вы это сделать?"*

*"Сделаете ли вы это?"*

*"Хотите ли вы этого?"*

*"Найдется ли у вас несколько минут, чтобы встретиться со мной?!"*

Сколько вариантов ответов можно дать на такие вопросы? Большинство моих новых клиентов и участников семинаров, не задумываясь, говорят: "два", но правильный ответ – "три":

*"Да".*

*"Нет".*

*"Может быть".*

Только "нет" дает реальную информацию и пищу для следующего вопроса. Из трех возможных ответов заслуживает внимания только один. Отсюда следует, что закрытые вопросы, как правило, всего лишь потеря времени.

Следовательно, есть только две причины задать такой вопрос: если вы уже знаете ответ (студентов-юристов учат именно этому правилу) и если переговоры уже почти закончились, и вам просто нужно внести полную ясность.

Ответ на закрытый вопрос обычно не дает никакой ценной информации. Это — одна проблема. Другая проблема состоит в том, что такой вопрос часто заставляет противника думать, что вы пытаетесь склонить его к "да". Поэтому он и называется "закрытым".

Тонкий вопрос – "Можете ли вы это сделать?"

Противник думает, что этот вопрос посягает на его право сказать "нет". Он кажется тонкой манипуляцией. Впрочем, так и есть. Большинству людей действительно сложно сказать "нет". Поэтому, если ваш вопрос усложняет эту задачу, то противник чувствует себя неудобно и начинает защищаться, а это не даст вам ничего хорошего.

Вопросы – это очень коварная вещь. Рассмотрим различия:

*"Вы действительно хотите именно этого?"*

*"Разве это не то, чего вы действительно хотите?"*

Оба вопроса – закрытые, и, следовательно, сомнительные, но слово "разве" делает второй из них поистине ужасным. Этот вопрос является подспудной попыткой давить на противника, чтобы поскорее завершить сделку. А на самом деле – вызывает обратную реакцию.

*"Можете ли вы согласиться с этим?"*

Вот еще один ужасный закрытый вопрос. Никогда не задавайте вопросов, которые, с точки зрения противника, посягают на его право сказать "нет".

*"Есть ли какие-то причины, которые мешают вам согласиться с этим?"*

Еще хуже! *Никогда* не задавайте вопросов, которые помогают противнику схитрить. Он уведет разговор в другую сторону. И еще будет обижен при этом.

Любого человека передернуло бы от такого вопроса. Тем не менее, от неопытных участников переговоров подобное приходится слышать постоянно.

В то время как формулирование любого вопроса – очень сложное, скрупулезное и важное дело.

**Задав вопрос: "Есть ли какие-то причины, которые мешают вам согласиться с этим?", вы можете за 5 секунд провалить презентацию.**

И все-таки это происходит постоянно! Потому что плохо подготовленные участники переговоров считают, что от них ожидают именно такого вопроса, чтобы быстрее сдвинуть дело с места. Но что бы произошло, если бы я задал такой вопрос:

*"Чего бы вы от меня хотели?"*

Этот простой вопрос совершенно другого типа и вносит в процесс переговоров некоторое оживление: услышав такой вопрос, люди чувствуют себя свободно. Он показывает, что вы, сидящий за столом переговоров и задающий этот вопрос, ни в чем не нуждаетесь. Вы *открыли* пространство для переговоров и не проявляете никакого страха. Вы не делаете никаких предположений. Противник чувствует себя "в порядке", потому что вы – к его услугам. Вы определенно не пытаетесь завершить сделку, не пытаетесь запутать его или использовать еще какие-либо хитрые уловки. Услышав такой *открытый* вопрос, противник не имеет никаких причин бояться вас.

Кроме того, на подобный открытый вопрос невозможно дать быстрый ответ. На него *невозможно* ответить "да", "нет" или "может быть". Ответ обязательно окажется развернутым, открытым и будет содержать – может содержать – некоторую информацию или эмоции, нерешительные намеки или внезапное понимание. Он обязательно даст вам *что-то*, с чем можно будет работать, потому что, как мы знаем, люди питают слабость к разговорам.

Кто управляет беседой – человек, который слушает, или человек, который говорит? Слушатель, конечно. Если вы хотите поддерживать максимальный контроль над ситуацией и располагать всеми рычагами влияния – а вы, конечно, этого хотите, – позвольте противнику говорить. Вопрос в стиле "Чего бы вы от нас хотели?" поощряет противника проявлять эту слабость. Кроме того, ответ откроет вам дверь в его мир и в его видение ситуации.

В чей мир я проникаю, когда спрашиваю: "Как вы поживаете?", или "Итак, почему вы пригласили меня на эту встречу?", или "Какая самая сложная проблема стоит перед вашей компанией?"

Заметили ли вы фундаментальное отличие этих вопросов от предыдущих неудачных?

*Хорошие вопросы начинаются с вопросительного слова, а не с глагола.*

"Кто", "что", "когда", "где", "почему", "как" – это всем известные вопросительные слова, которые мы учили в школе. На переговорах они помогают формировать вопросы открытые, безопасные, эффективные, а не закрытые (вопросы-ловушки).

### **Ролевая игра**

*Сядьте удобно. Закройте глаза. Расслабьте мышцы. Сейчас вы можете отправиться в любое место, куда только пожелаете. Вы можете взять с собой любого человека и делать все, что угодно. Где вы? Что вы видите? Что вы сейчас делаете? Может быть, вы – на тропическом пляже, а может быть, мчитесь с горы на лыжах, а на заднем плане – горное шале, где вас ждет аромат горячего пунша. В любом случае способность вызывать у себя яркие зрительные образы непосредственно связана со способностью помогать другим людям увидеть то, что вы хотите им показать. Это была ваша картина, ваш мир, и я узнал о нем с помощью открытых вопросов. Именно таким способом открытый вопрос на переговорах помогает "включить телевизор" перед мысленным взором противника. Подобный вопрос дает вам возможность помочь противнику "включить" его собственное внутреннее зрение и увидеть ясную картину. Если вам это удалось, то обе стороны будут видеть одинаковые картины. Открытый вопрос помогает увидеть то, что видит противник, а это вам действительно необходимо: иначе в этих переговорах не будет прогресса.*

### **Упражнение**

Слева набор закрытых вопросов. Справа – эквивалентные открытые вопросы на ту же тему. Почувствуйте разницу.

"Является ли это самой сложной нашей проблемой?"	"Какова наша самая сложная проблема?"
"Достаточно ли вас привлекает это предложение?"	"Что я должен сделать, чтобы это предложение стало более привлекательным для вас?"
"Сможем ли мы завтра наметить даты поставок?"	"Когда мы сможем наметить даты поставок?" или "Насколько для вас важны даты поставок?"
"Не кажется ли вам, что сейчас мы должны привлечь к проекту Марину?"	"Где здесь работа для Марины?" или "Когда мы должны привлечь к проекту Марину?"
"Есть ли еще что-нибудь, необходимое вам?"	"Что еще вам необходимо?"
"Нравится ли вам то, что вы видите?"	"Каковы ваши соображения?"
"Не слишком ли это дорого?"	"Какую цену вы готовы предложить?"
"Соответствует ли это вашим потребностям?"	"Как вы это видите?" или "Каким образом вы могли бы использовать это?"

Это правило по поводу открытых вопросов – отнюдь не высшая математика. Участников переговоров в течение десятилетий учили задавать подобные вопросы. Я предпочитаю называть их провоцирующими, побуждающими, а не открытыми, потому что обнаружил, что первые проще понять и использовать в накаленной атмосфере переговоров. Такие вопросы, конечно, могут быть и закрытыми, например "Который час?", и все же участник переговоров, который формулирует открытые вопросы, поступает правильно.

Допустим, вы хотите предложить партнеру технологию. Чтобы начать обсуждение темы, можно задать соответствующий открытый вопрос: "Каким образом вам удастся оставаться конкурентоспособными без этой технологии?"

Обратите внимание на важнейшее отличие этого вопроса от "Можете ли вы оставаться конкурентоспособными без этой технологии?" У этих вопросов цель одна: помочь противнику увидеть и осознать, что он не может оставаться конкурентоспособным без вашей технологии. Закрытый вопрос может прозвучать как обвинение и заставит противника защищаться; открытый же, начинающийся с вопросительного "каким образом", – звучит более мягко, в нем нет угрозы, и он в большей степени способствует прямому, осмысленному ответу.

*Предпочтительны короткие вопросы. Если в вопросительном предложении больше девяти или десяти слов, это может оказаться слишком сложным.*

*Задавайте вопросы последовательно, один за другим.*

*Не торопитесь, спрашивайте спокойно, медленно.*

*Внимательно выслушивайте ответ, потому что этот ответ – фундамент следующего вопроса.*

*Не перебивайте и не отвечайте за противника.*

## 10 правил противодействия

Вам не раз приходилось наблюдать, как человек попадает в "свою колею разговора" (свой "конек") – и его уже не остановить. Его партнер вскакивает на своего "конька" – и вот уже каждый скачет вокруг себя, а оторваться из поля друг друга мешает лишь земное притяжение. Наговорившись с собой, партнеры вдруг умолкают, с удивлением смотрят друг на друга, а если кто-либо из них произносит сакраментально-остроумное "Вернемся к нашим баранам", – это уже нонсенс – совсем запутались ребята... Если отбросить поведенческие навыки разговора, остается гадать, к чему была использована цитата, например: *"Как говорит наш министр, все это – "художественный образ"?* И вот уже разговор опять пошел в другом направлении. В общем, цитата – совсем не к месту.

### **1 правило:**

Будьте осторожны с цитированием известных авторитетов. Когда цитата вырывается из контекста, это не может быть принято как доказательство. Речь может идти совсем о другом.

Когда собеседник не может справиться с убедительной аргументацией, он случается, переходит на личности. "Да что вы мне говорите, что для вашей компании такое решение не подходит? Мне известно, как ваш директор несколько лет назад собирал кредиты по всей Москве... Тоже ставит из себя, будто белый и пушистый, а сам сто жучков съел, прежде чем чего-то добился!" Стоп! Эту тему мы развивать не будем! Мы не роемся в чужом грязном белье, а своих – не сдаем и не обсуждаем. Ясно одно: слабый профессионализм собеседника, низкий культурный уровень.

### **2 правило:**

*Если собеседник унизился до оскорблений, не отвечайте тем же. Хладнокровно обдумайте, как отреагировать. Можно сказать так: "Вопрос не обсуждается". Если возможно, проигнорируйте оскорбления. В дальнейшем лучше всего с этим человеком не иметь никаких отношений и рекомендовать то же самое знакомым деловым людям.*

Партнер уцепился за вашу фразу и понял ее так, как ему удобно. Во-первых, срезал текст до половины, во-вторых, вывернул все наоборот. Часть фразы принадлежит вам, а что-то доказать партнеру очень трудно. Он уже придумал "снежный ком", вы все дальше и дальше уходите от главной цели разговора. Вам приписаны те слова и мысли, которых нет и не могло быть.

### **3 правило:**

*В случае "перевертышей" следует спокойно и методично вернуть собеседника к главному вопросу, дать ему понять, что его уловка хорошо видна и с вами этот номер не пройдет, что в случае продолжения "в том же духе" – он рискует потерять вас как реального или потенциального партнера.*

Собеседник всеми силами пытается обойти главный вопрос и вызвать интерес к другим проблемам. Ветер сменил направление.

### **4 правило:**

*Если другие проблемы никак нельзя связать с предметом разговора, следует еще раз обратить внимание собеседника на ваши аргументы. Вообще необходимо своевременно замечать и предотвращать маневры подобного рода.*

Собеседник "не успокаивается", преувеличивая значение второстепенного вопроса. Цепляется за мелочи и слова.

### **5 правило:**

*Проигнорировать. Спокойно вернуть собеседника к главной теме разговора.*

Заведомо путаная информация, нечеткие термины и полуистины, умолчание о важном. Создается ощущение: либо издеваются, либо ожидают ссоры.

### **6 правило:**

*При нечеткой информации тщательно, как под микроскопом, рассмотреть каждый пункт выступления собеседника и спокойно продолжить разговор. Если собеседник снова препятствует, скажите ему, что у вас нет ни малейшего желания тратить усилия на ссору или на разговор не по*

существу, существуют более эффективные способы использования времени, чем вы и намерены заняться.

Собеседник затягивает беседу: он может произносить ничего не значащие слова или выражения, задавать уже отработанные вопросы и требовать разъяснений по мелочам

**7 правило:**

*В ситуации затягивания процесса переговоров нельзя демонстрировать растерянность – следует отложить беседу и выиграть время для поиска адекватного решения.*

Собеседник выступает не как деловой человек, а как проситель или вымогатель. Например, он может взывать к сочувствию, указывать на какие-либо посторонние обстоятельства, апеллировать к неопределенным моральным принципам и нормам.

**8 правило:**

*Решиительно перевести разговор в деловое русло. Дать понять, что замысел рассекречен, что вас не устраивают абстрактные рассуждения, что честный и эффективный бизнес – морален сам по себе. Не поддаваться чувствам. Всему свое время.*

Откровенное искажение сказанного, демагогия, смещение акцентов. Абсолютно ясно, что аргументы у противника отсутствуют, а отказываться от своей позиции ему явно не хочется.

**9 правило:**

*Следует прямо, резко и недвусмысленно остановить противника.*

Собеседник защищается, сопротивляется новому. Не может следить за ходом аргументации или просто возражает в силу своего характера.

**10 правило:**

*Если это не специальная уловка, предложите ему более тщательно изучить предмет переговоров. Если уловка – остановите противника.*

### Почему собеседник говорит не по существу:

- *плохо подготовлен;*
- *получил соответствующие инструкции;*
- *использует устаревшие сведения;*
- *считает, что обладает преимуществом;*
- *полностью не согласен;*
- *любит разыгрывать разные роли;*
- *склонен к соперничеству;*
- *получает удовольствие от спора;*
- *знает, что сделка не состоится;*
- *репетирует переговоры, т.к. скоро уйдет в другую фирму;*
- *не заинтересован в успехе своей фирмы;*
- *собирает "психологический портрет" для другой фирмы;*
- *хочет обеспечить себе преимущество, чтобы оттянуть время и более качественно подготовиться к следующей дискуссии;*
- *занят обдумыванием новой идеи, которую неожиданно подкинула "муза".*

### Аналитика замечаний

**Агрессивное неприятие.** Причиной является предубеждение. Это особенно неприятно, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. В этом случае шансов на успех не слишком много: контраргументы не помогают, поскольку позиция собеседника базируется на эмоционально-психологических основаниях, следовательно, рациональные доводы и даже здравый смысл не работают.

**Анализ:** собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает особые требования или видит исключительно отрицательные стороны предложения.

**Причина:** неверный подход с вашей стороны; антипатия к тому, что вы предлагаете; ошибочная аргументация; неприятные впечатления.

**Возможная тактика:** разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника. Лучше всего с самого начала установить более комфортные личные отношения, которые не позволят беседе перейти в подобное русло. Хорошую службу может сослужить сравнение с аналогичной ситуацией, где мы не столкнулись с подобными предубеждениями.

*Пример:* "По сравнению с чем, по вашему мнению, средства, необходимые для вступления в предлагаемую дисконтную систему, являются чрезмерными?"

**Ироничные замечания.** Чаще всего являются симптомом плохого настроения собеседника, неудач в деловой сфере, желанием проверить ваши душевные возможности, а также следствием недостаточно высокой культуры и закомплексованности. Замечания могут носить вызывающий и даже оскорбительный характер.

*Анализ:* непрочная связь данной фазы с предшествующим ходом беседы. Возможно, ваши аргументы были не слишком убедительными, а подход – довольно легковесным.

*Причина:* недовольство вашим поведением; личные или деловые неудачи; плохое настроение; "спортивное" изучение ваших возможностей.

*Тактика:* проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер "спортивного" вызова. В любом случае не стоит попадаться на удочку и реагировать бурно. Лучший ответ — хорошая шутка или вообще никакой реакции. Иронию можно пропустить мимо ушей, особенно если Вы уверены в себе и в своей позиции.

**Замечания субъективного характера.** Они, несомненно, относятся к наиболее сложным. В одних случаях ваш партнер имеет основания для таких замечаний, в других – они возникают, не подчиняясь какой-либо логике, и разубедить их автора чрезвычайно трудно. В этом случае партнер считает, что его проблемы уникальны, а дела нельзя сравнивать с делами других людей, что чужой опыт к нему неприменим. Часто подобные замечания отражают высокую степень самоуверенности и беспочвенную претенциозность определенной части деловых людей.

*Анализ:* такие замечания собеседника означают, что ваша аргументация не затронула его интересов и проблем и, возможно, была слишком формальной. Скорее всего, не был установлен и необходимый личностный контакт. Ответом служит примерно такая фраза: "Все это интересно, но мне не подходит".

*Причина:* отношения слишком формальны; недостаточно внимания уделено личности партнера; мало детальной информации для придания убедительности аргументам. Не исключено, что он не доверяет вашим источникам информации, а потому не верит и фактам. В результате он не воспринимает предлагаемые доказательства.

*Тактика:* принять во внимание интересы и проблемы партнера, то есть осуществить на деле "Выход". Вместо простого перечисления технических характеристик и особенностей больше внимания следует уделить преимуществам и возможностям предлагаемых проектов. Показать партнеру, в чем для него состоит выгода вашего предложения.

**Отговорки.** По своей сути не являются настоящими замечаниями.

*Анализ:* по смыслу высказываемое собеседником не соответствует вашей предшествующей аргументации. Это может быть или маневром, или нежеланием продолжать беседу. Часто это является признаком того, что вы еще не добились подлинно делового, профессионального контакта с собеседником. Именно поэтому ваше предложение пока его не заинтересовало.

*Причина:* произошел слишком быстрый переход от начала беседы и передачи информации к фазе аргументации, поэтому партнер остается безучастным. Контакт с ним слаб, он недостаточно "вошел" в материал, что ставит под сомнение всю аргументацию. Кроме того, причиной может стать нерешительность вашего собеседника.

*Тактика:* принять к сведению и больше по поводу этого замечания не дискутировать; более тщательно и профессионально объяснить суть предложения, затем идти дальше.

**Желание проявить себя.** Многие замечания партнера объясняются стремлением высказать свое мнение, заявить о себе, продемонстрировать свою объективность и беспристрастность. Существует и определенный психологический парадокс: частота этих замечаний нередко пропорциональна убедительности и силе вашей аргументации: чем она обстоятельнее и профессиональнее, тем большее сопротивление оказывает партнер, тем больше у него желание заявить свое особое мнение.

*Анализ:* собеседник занимает неделовую и непрофессиональную позицию, преследуя цель высказать собственное мнение. Нетрудно заметить, что в такие моменты он чувствует себя отодвинутым, оставленным без внимания, находящимся в тени предмета беседы. И, естественно, потому слегка уязвленным. Его замечания служат средством преодоления такого состояния.

*Причина:* реакция собеседника вызвана слишком убедительной, сильной аргументацией с вашей стороны, отличающейся к тому же профессионализмом и, возможно, совершенством. Инстинкт самосохранения не позволяет отмолчаться в подобной ситуации. Кроме того, причиной может быть ваш излишне самоуверенный тон.

*Тактика:* важно не создавать впечатления, что вы – хозяин в кабинете партнера; все нити беседы держите в своих руках, при этом все выводы также исходят от вас. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала беседы находил подтверждение своим идеям и мнениям. Следует при принятии решений безусловно учитывать его интересы и точку зрения.

**Невысказанные замечания.** Собеседник или не имеет возможности их высказать, или не хочет, или затрудняется в силу разных причин. Вы должны сами их выявить и нейтрализовать.

*Анализ:* заметно, что собеседник испытывает сомнение и недовольство, не стремится скрыть их, хотя и не произносит ни слова.

*Причина:* недоверие к вам; невозможность высказать свое замечание из-за вашего напора и многословия; природная сдержанность и молчаливость; нежелание демонстрировать свою некомпетентность.

*Тактика:* от монолога перейти к диалогу с партнером, активизировав беседу с помощью техники постановки вопросов.

*Пример:* "Что вы думаете об этом предложении? Как расцениваете возможности данного варианта? Есть ли оптимальный вариант решения проблемы?"

**Объективные замечания.** Они направлены на существо проблемы, вполне откровенны и не содержат каких-либо уловок. На эти замечания собеседник хочет получить точные ответы, чтобы составить свое мнение.

*Анализ:* партнер не принял ваше объяснение проблемы; у него сохранились веские возражения против аргументов; он не согласен с предлагаемым решением.

*Причина:* собеседник самостоятелен, психологически устойчив и уверен в себе; имеет другой взгляд на проблему, а потому не согласен с вашим методом решения.

*Тактика:* не стоит противоречить собеседнику прямолинейно, в открытую. Покажите, что учитываете его интересы и позицию, и ваше предложение никак не противоречит им, напротив, способно их реализовать в силу заложенных в нем возможностей.

*Пример:* "Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому предлагаем еще раз вместе рассмотреть распределение финансовых потоков. Какие именно препятствующие обстоятельства вы имеете в виду?"

**Общее сопротивление.** Это явное противодействие, причем, с самого начала. Оно носит больше психологический, нежели содержательный и деловой характер, а потому реплики собеседника не являются – и не могут быть – конкретными. Пытаться разобраться в них более основательно – значит увязнуть в ничего не значащих мелочах и вообще свернуть с дороги.

*Анализ:* реплики собеседника носят общий характер, относятся к широкому кругу вопросов и потому малозначащи и неясны. Беседа сводится к тому, что собеседник "цепляется" за отдельные фразы, выражения, еще не уяснив всей картины, а также к простому изменению отдельных предложений.

*Причина:* область беседы обозначена, но собеседник еще не познакомился с вашей аргументацией, а вам с его "помощью" приходится отвлекаться на второстепенные детали. И, если сопротивление, возникшее в начале беседы, будет возрастать, это может означать, что тема, тактика или способ аргументирования выбраны неверно.

*Тактика:* точно определить предмет беседы, быть внимательным в фазе аргументации. Если сопротивление собеседника растет, пересмотреть тактику, а если необходимо, то и саму тему беседы, частично переформулировав ее или дополнив.

*Пример:* "Я предполагаю сначала ознакомить вас с нашими предложениями и соответствующими аргументами. Это позволит более точно определить предмет беседы и в случае необходимости скорректировать его в соответствии с вашими интересами".

**"Последняя попытка".** Подобные замечания редко делаются всерьез. Перед завершением беседы собеседника охватывает неприятное ощущение "конца", стремление оттянуть решение или избежать его вовсе. Он начинает с тоской размышлять о предстоящих делах, которыми ему неминуемо придется заниматься, о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения. Возникает чувство преждевременности или бесцельности предполагаемых действий и денежных трат.

*Анализ:* все происходящее с собеседником – нормальное явление для людей определенного типа. Замечания, вроде "без одной минуты двенадцать", представляют собой лишь слегка измененные замечания, которые были высказаны им раньше, в ходе беседы, и на которые он уже получил ответ. В то же время они являются сигналом к завершению беседы и необходимости принять окончательное решение.

*Причина:* рассматриваемые замечания – симптом последней, скорее всего тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Умом он понимает необходимость или целесообразность предлагаемых действий, психологически же еще не совсем готов. Эта попытка скорее делается для очистки совести.

*Тактика:* на замечания подобного рода лучше всего не делать попыток ответить. Полезнее привести еще один резервный или косвенный аргумент в пользу сделанного вами предложения и после этого естественным образом перейти к последней фазе деловой беседы – принятию решения.

### **Психология и тактика нейтрализации замечаний**

*Как лучше всего нейтрализовать замечания собеседника и когда, в какой момент это можно сделать самым эффективным образом? Психологические и тактические аспекты, касающиеся нейтрализации замечаний, можно свести к следующим моментам.*

**Локализация (принцип "здесь и теперь").** Локализация замечаний предполагает установление их рамок, то есть попытку точно определить границы замечаний во времени, пространстве, по сферам влияния. Для этого нужно ответить на следующие вопросы.

*Что за этим кроется?*

*Какое возражение в действительности скрывается за тем, что было высказано?*

*К какому виду относится сделанное замечание?*

*Какую тактику мы используем?*

*Какое значение это имеет для партнера?*

*Ограничено ли замечание во времени и пространстве?*

Принцип "здесь и теперь" предусматривает, что речь следует вести только о том, о чем говорится, без обобщений, особенно отрицательного характера (вроде "На вас никогда нельзя положиться!").

Напомним, что многие замечания на деле являются определенной ролью, маской или тактикой собеседника. Действительными причинами могут быть, например, отсутствие полномочий, недоверие, предубеждение, плохое настроение, иная точка зрения и т.д.

Ответ должен быть спокойным, обстоятельным и дружелюбным, даже если замечания ироничны и язвительны. Раздраженный тон ответа может, конечно, снять замечание, однако одновременно существенно затруднит задачу убедить собеседника, поскольку, скорее всего, неприятно поразит его. Естественное и свободное поведение, нестандартный подход, открытое и нехмурое лицо, ясные и убедительные интонации – это необходимые и важные компоненты вашего ответа на замечания собеседника.

**Исключение открытого и грубого противоречия.** Ни один партнер не станет терпеть грубости и пренебрежения, поэтому никогда не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Ваше противоречие, скорее всего, не убедит его, а лишь превратит беседу в ссору, которая заведет переговоры в тупик. Выражения типа: "Это еще вилами на воде писано!", "Ваша позиция совершенно бессмысленна и не имеет под собой ни малейших оснований", "Ну, знаете ли, с такой точкой зрения вы далеко не уедете!" – бесперспективны и свидетельствуют лишь о низкой деловой и личной культуре.

**Уважение.** К личности собеседника, его позиции и мнению следует относиться с уважением, даже если что-то вам не нравится. Лишь такой подход оставляет шансы на дальнейшее обсуждение и достижение результата. Пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику таких шансов не дает. Никому не нравится, когда ставят под сомнение его личность, достоинство и гордость. Нейтрализация замечаний собеседника вовсе не исключает уважительного к нему отношения.

**Признание правоты.** Как справедливо замечает П. Милич, если мы осознаем, что многие замечания и возражения являются выражением стремления собеседника подчеркнуть свой авторитет, престиж, значительность, то нам станет очевидно, что выгодно чаще признавать правоту собеседника. Чем спорить, возражая против каждого замечания, лучше подчеркнуть обоснованность некоторых из них: "Вы правы, это интересный подход, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!" Тем самым замечание будет нейтрализовано и устранено, как препятствие для дальнейшего продолжения беседы по намеченному вами плану. Авторитет собеседника учтен, престиж не задет, деловой настрой на беседу сохранен, что нам и нужно.

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оценок типа: "Я бы на вашем месте..."; "Руководство моей фирмы считает, что... но я лично думаю..." Ведь собеседник вовсе не просит совета, к тому же не считает вас своим советчиком или признанным всеми специалистом. Кроме того, ставя под вопрос свою лояльность по отношению к своей фирме, вы ставите под вопрос и свою лояльность по отношению к собеседнику. В конечном счете, это уменьшит ваши возможности убедить его в чем-либо.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжатым, деловым и конкретным будет ответ, тем он будет убедительнее и надежнее. В пространном ответе легче заметить неуверенность, а также найти повод для нового замечания. Поэтому, чем больше мы увеличиваем объем ответа, тем большей опасности подвергаем себя.

**Контролирование реакций собеседника.** Нейтрализация замечаний собеседника предполагает внимательное наблюдение за его реакциями. Определенные внешние проявления – мрачность, неодобрительный взгляд, нетерпение, повышенный тон – повод для анализа. Выявить реакции собеседника можно и с помощью контрольных вопросов ("Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?") или вопросов для ориентации ("Поняли ли вы, какую цель мы преследуем?").

**Недопущение превосходства.** Если успешно парировать каждое замечание собеседника, то вполне реально вызвать у него комплекс неполноценности. У партнера может сложиться впечатление, будто перед ним сидит высочайшего класса профессионал, противодействию которому не имеет ни малейших шансов на успех. Поэтому при первой же возможности он попытается нанести контрудар и взять реванш. Ваш профессионализм в результате может обернуться против вас. Поэтому:

- не следует парировать каждое замечание;
- целесообразно показать, что и вам не чужды человеческие слабости, и вы можете допускать ошибки;
- следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, чтобы не вызывать у соперника комплекса неполноценности;

*Если с высокой степенью вероятности можно предположить, что конкретное замечание все равно прозвучит, лучше самому обратиться на него внимание собеседника и объяснить ему, какие возможны последствия.*

### Золотая формула молчания

*Без ущерба для беседы и дела можно никогда не отвечать на замечания типа враждебных; игнорировать общие помехи в беседе, особенно в ее начале; отговорки, тактические маневры, а также замечания, не затрагивающие сути беседы.*

*Оставить без внимания замечание собеседника можно и в тех случаях, когда правота собеседника безусловна и это не наносит ущерба беседе и вашим интересам.*

### Как нейтрализовать замечания

Есть среди них такие назойливые и неудобные, которые всплывают на протяжении всей беседы. Казалось бы, на что-то вы не ответили, что-то проигнорировали, что-то сами "разблокировали" – а тут новые появились, не слабее прежних. А говорить – надо. Партнер вам нужен.

Итак, с чего начать, если собеседник делает замечание или приводит возражение по ходу беседы? Прежде всего, следует понять смысл замечания; задавая вопросы, попытаться подвести собеседника к тому, чтобы он сам ответил на замечание или отказался от него. Если он прав, надо это признать, особенно тогда, когда замечание профессионально и по существу, а затем продолжить изложение своей позиции. Целесообразно превратить замечание в стимул к дальнейшему выступлению, то есть найти своего рода "точки роста" нового качества беседы. Если можно, приведите примеры, опровергающие сделанное замечание. Следует твердо противостоять некорректным или оскорбительным замечаниям и выпадам.

Приведем выработанные деловой практикой приемы нейтрализации или опровержения замечаний собеседника (перечень их, разумеется, не носит исчерпывающего характера).

**Предупреждение.** Суть в том, чтобы превентивным образом смягчить замечания партнера, включив их – в том или ином виде – в свое выступление.

**Отсрочка.** Замечание теряет свою актуальность и значимость по мере удаления от того момента, когда оно было высказано. Помня об этом, следует осторожно пользоваться выражением: "Позвольте вернуться к вашему замечанию позднее. При обсуждении вопроса об инвестициях мы снова затронем эту проблему".

Прием применяется тогда, когда замечание мешает дальнейшему ходу беседы или полностью ее блокирует. Если необходимость реагировать на замечание после отсрочки окончательно не отпала, то необходимо остановиться на нем, как и обещали, в благоприятный для вас момент. Иначе отложенный и несогласованный вопрос вновь будет поднят в ходе деловых контактов.

**Защита.** Использование этого приема предполагает такое построение выступления, при котором у партнера практически не возникает замечаний, поскольку для этого ему не дается никакого повода. Потенциальные замечания можно нейтрализовать заранее, если основные аргументы разбить на более мелкие. После изложения каждого из них можно с помощью контрольных вопросов проверить, принят ли он партнером.

**Сравнение.** Иногда замечание легче нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Аналогии-сравнения приводят из знакомой для собеседника области; можно опереться на собственный опыт. Например: "Разница в скорости выработки и принятия решения по предлагаемому нами и обычно практикуемому в этой сфере алгоритму примерно равна разнице в скорости космического корабля и паровоза".

**Перефразирование.** Это одна из разновидностей рефлексивного общения – вполне подходит и для нейтрализации замечаний собеседника. Прием состоит в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ, или простом его перефразировании. Чувство юмора способно придать приему (как, впрочем, и всем другим) особый шарм.

**Принятые предпосылки.** Этот прием относится к нейтрализации субъективных замечаний, на которые трудно ответить, поэтому мы просто принимаем замечание (как некую предпосылку), если оно не оказывает существенного влияния на ход и суть беседы.

**Условное согласие.** Суть в том, что сначала мы условно признаем точку зрения собеседника (если необходимо – с незначительными оговорками), а затем постепенно склоняем его на нашу сторону. Этот прием позволяет установить и удержать контакт с собеседником даже тогда, когда по всем признакам положительный результат не имеет перспектив.

**"Эластичная оборона".** Применяется в тех случаях, когда собеседник делает замечания и возражения недовольным, раздраженным тоном. В такой ситуации лучше не отвечать прямо на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим возражениям, он уже будет проигрывать в их силе и убедительности.

**"Бумеранг".** Многие замечания партнера, вопреки его желанию, говорят о преимуществах предложенного вами проекта. Поэтому можно воспользоваться ими как одной из отправных точек вашей аргументации.

**"Сжатие".** Этот прием основан на сведении многих возражений и замечаний к одному или нескольким. Воздействие их существенно снижается, если отвечать на них разом, "одним махом". В таком ответе можно сконцентрировать все существенное и тем самым избежать бесконечных дискуссий и споров.

**"Одобрение-нейтрализация".** После "принятия" объективных и корректных возражений мы столь же корректно нейтрализуем их значение, повторно разъясняя партнеру преимущества нашего предложения или решения.

**"Опрос".** Мы не отвечаем собеседнику на его замечания, а сами спрашиваем, при этом формулируем вопросы так, что он сам отвечает на свои возражения. Этот прием ограждает от неприятной дискуссии, хотя и требует значительных усилий.

**"Ссылка на компетентное лицо".** Собеседник склонен больше доверять собственным оценкам, нежели нашим. Тот, на кого он – после себя – больше всего полагается, – это некто третий, известный

ему по книгам или совместной работе. Поэтому обращение к мнениям и опыту признанных профессионалов и авторитетов является одним из лучших методов нейтрализации возражений собеседника.

Этот прием уменьшает риск открытого столкновения, независимо от остроты проблемы. Необходимо лишь заранее или в ходе беседы с помощью наводящих вопросов уяснить, кто бы мог быть таким авторитетом-профессионалом для вашего партнера, при этом следует дать ему возможность проверить ваши данные и источники. Это путь доверия к вам. И это позволит вам держать инициативу в своих руках.

**Прием "да... но".** Смысл в том, чтобы, согласившись с какими-либо незначительными фрагментами аргументации собеседника и продемонстрировав тем самым свою лояльность, уменьшить его стремление противоречить и силу его контраргументации. Напомним: "да" должно быть не формальным, а вполне искренним. От частого употребления в одной беседе этот прием может обесцениться. Кроме того, союз "но" выступает в данном случае как предостережение ("Ага, вот сейчас-то и последует самое главное, что и следовало ожидать"), определенный барьер, а потому не совсем удачен. Не случайно "но" именуется противительным союзом. Будет полезнее, если этот союз заменить соединительным "и" или ограничиться утвердительным "да". Тогда исходный прием "да... но" трансформируется в "да... и" или просто в "да".

*Вы совершенно правы. Ваши аргументы вполне убедительны, с ними невозможно не согласиться. Но учитываете ли вы то обстоятельство, что...*

*Вы совершенно правы... И если учтете то обстоятельство, что...*

*Вы совершенно правы... Обратите внимание на то обстоятельство, что...*

**Указание на бессмысленность.** Может случиться так, что замечание собеседника несостоятельно, и ваши ответы это продемонстрировали. Если он этого не понял, целесообразно корректно "подтолкнуть" его к признанию бессмысленности его возражения. Это нужно делать только в случае крайней необходимости и с максимальным тактом. Если же бессмысленные замечания есть лишь отговорка, форма ухода от сотрудничества с вами, остается лишь пожалть плечами и в следующий раз поискать другие подходы или иную форму поведения.

Приведенный перечень приемов нейтрализации замечаний, безусловно, не является исчерпывающим, хотя и довольно полон. Вполне достаточно выбрать наиболее подходящие для вас и постепенно, не пасуя перед неудачами, вводить их в арсенал средств общения с деловыми людьми. Жизнь либо подтвердит, либо оспорит ваш выбор.

В практическом плане довольно эффективным является перевод самых трудных замечаний в форму вопросов, превращение аргумента-ответа в аргумент-вопрос. Остроту замечаний позволяют сгладить имеющиеся в вашем распоряжении "успокоительные средства": проспекты, буклеты, графики, таблицы, иллюстрации, чертежи и др.

Есть отличный способ совершенствования техники ответа на замечания в деловых беседах. В силу своей простоты он может вызвать сомнения в результативности (ведь нередко ожидают каких-то необычных способов, панацей, хотя все гениальное – просто), но не трудности в исполнении.

Берем лист бумаги, делим пополам, слева записываем замечания и возражения, сделанные нашими партнерами, сгруппировав их в блоки. На правой стороне помещаем лучшие, с нашей точки зрения, ответы. Затем просим коллег дать их ответы на эти же замечания. После этого вместе с ними отбираем действительно самые лучшие ответы. Остается самое простое – сделать выводы. Время от времени эту работу следует повторять.

Полезно разработать 5-6 корректных информационных вопросов, в отношении которых есть уверенность, что их можно с успехом применить для того, чтобы быстрее дойти до сути замечания (что..? где..? как..? откуда..? когда..?). С помощью этих вопросов партнер подводится к тому, чтобы открыть подоплеку своего замечания.

### **Нейтрализация замечаний: "bon ton" и "mauvais ton"**

Деловая беседа требует соблюдения правил хорошего тона, нарушение которых либо ведет к неудаче, либо создает имидж неуступчивого партнера. Следование же им позволит с наименьшими морально-психологическими издержками добиться успеха.

Например, собеседник не всегда бывает прав, однако порой уместно признать его правоту, особенно в мелочах, чтобы выиграть в главном. Вполне реально привести собеседника в хорошее расположение, пойдя на некоторые уступки. Полезно, правда, точно знать масштабы уступок, прежде чем на них решиться. Часто уступка в сущности меньше, чем кажется на первый взгляд.

Замечания и возражения – естественное явление в беседе равноправных партнеров, однако нельзя доводить дело до ситуации, когда вы начинаете чувствовать себя обвиняемым, который вынужден защищаться.

Как правило, выгодны крупные шаги. Они открывают новые возможности, позволяющие восстановить потерянное на время преимущество. Высказывая замечание, собеседник не всегда остается спокойным. Обычно в ожидании реакции он становится чувствительным к любому знаку недоверия или вызывающего поведения. Здесь необходимы выдержка и хладнокровие, чтобы не усугублять положение.

Замечания, причиной которых является "комплекс неполноценности", переживаемый нашим собеседником, требуют особого внимания и осторожности. Если какую-либо реплику он воспримет как оскорбление, дело может дойти до скандала, а беседа – опуститься до уровня заурядной ссоры.

Следует иметь в виду, что замечания не всегда касаются предмета беседы, они могут относиться к его целесообразности, способу подачи. Не нужно делать выводов о неискренности собеседника до тех пор, пока не станет очевидно, что он говорит неправду. Но, даже показав ему, что вы это заметили, стоит продолжать беседу для достижения результата.

Условное принятие сомнительных замечаний не должно означать вашей вины, обязательств или тем более какой-либо ответственности в будущем. Несогласие с замечанием нужно объяснить собеседнику: корректное опровержение увеличивает шансы на успех.

Необходимо воздерживаться от столкновений с собеседником на личной почве, ибо тем самым отношения с ним будут поставлены под вопрос.

При эмоциональной реакции партнера полезно вспомнить, что с возбужденным и взволнованным собеседником едва ли возможен деловой разговор по существу. Собеседник должен чувствовать, видеть и понимать, что мы относимся к его замечаниям со всей серьезностью и тщательно изучаем их, прежде чем дать окончательный ответ. При этом не следует бросаться в другую крайность – чрезмерно затягивать объяснения. Ибо, как заметил французский писатель XVIII в. Н. Шамфор, "кто слишком рьяно убеждает, тот никого не убедит". Дать собеседнику возможность высказать свои замечания и возражения – в наших же интересах, поскольку это позволяет обнаружить и снять напряжение или беспокойство.

*Думая о том, что говорить, мы должны придерживаться правил хорошего тона во всех случаях – и тогда, когда диалог идет плавно, и тогда, когда собеседник потчует нас своими придирками и замечаниями. А иначе мы утонем в эмоциях и выплеснем с ними то, ради чего затеяли переговоры.*

## Глава 6 КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

В книге "Практика продаж" я советую покупателю всегда быть начеку, помня, что продавец "не дремлет", он непрерывно изучает противника и готовится сделать решающий выпад. Для него важно – сделать это быстро. Для покупателя главное – не торопиться. Чем больше времени вы затрачиваете, тем больше ваши собственные деньги находятяся в вашем распоряжении. И тем больше вы сохраняете контроль над условиями предлагаемой сделки. А значит, возрастает вероятность того, что эти условия улучшатся. Именно поэтому продавцы, предлагаая сделку, всегда настаивают, чтобы покупка была произведена уже сейчас. Если же вы не соглашаетесь, то им приходится предложить вам лучшие условия. А разве кто-либо из продавцов стремится к этому?

Подобная ситуация характерна и для крупных переговоров, когда одна компания является продавцом, а другая – покупателем. Кому из них легче, трудный вопрос. Обычно – кто кого "уговорит", тот и находится в более выигрышной ситуации. Уговорит – условное понятие. Можно "говорить" и словами, и поступками, и молчанием, и красноречивыми жестами, и добрым взглядом, и стальным блеском в глазах... То есть пути неисповедимы.

В свое время я знал одного руководителя, начинавшего нервно хихикать всякий раз, когда задавали трудный вопрос, на который ему не хотелось отвечать. Вскоре его смех стал для меня знаком, что ситуация не очень хорошая. Бывало, спрашиваешь без всяких задних мыслей: «Как дела?» А он начинает хихикать. И неважно, какие слова он потом говорил, я уже знал ответ.

Когда я сказал ему, что этот нервный смешок превращает его в открытую книгу, он ответил: «Самое обидное, что я знаю об этом, но все равно никак не могу удержаться».

Бывает и другое, когда трудно удержаться от смеха, потому что все шиворот-навыворот: переговорщики путают названия фирм, обращаются друг к другу по принципу "хоть горшком назови", долго подбирают слова, а в результате все равно пародируют студента кулинарного техникума.

## Как говорить по телефону

Даже в наше время, несмотря на появление компьютерных телекоммуникационных средств, телефон остается основным каналом для большинства деловых людей. А для переговоров – тем более. Часто, когда партнерские связи отлажены, для многих обсуждений достаточно просто телефона.

В нем действительно есть таинственная магия архетипа, которая раскрывается уже тем, что губы говорящего словно соприкасаются с ухом слушающего.

В современной культуре принятия коллективных решений – в политике и корпоративном бизнесе – широко используется практика предварительных телефонных переговоров, которые зачастую имеют решающее влияние на результат обсуждения, проходящего в открытой форме.

Телефон, таким образом, выступает удобным и относительно тайным каналом обмена информацией.

Недостаток телефонного канала – его незащищенность от прослушивания, даже системы кодирования сигнала не всегда бывают надежной защитой от чужих ушей. И все-таки без телефона – никуда.

Наиболее распространенная тактика, которая повсеместно используется при телефонных переговорах, – это исключение из него всех ключевых пунктов соглашения. Такая тактика легко выполнима, если содержание переговоров хорошо известно обеим сторонам.

То, что в телефонном разговоре не видно лица собеседника, незначительно влияет на ход телефонных переговоров. Все эмоции и чувства все равно "прослушиваются".

В исследованиях, посвященных тому, на что люди обычно опираются при индивидуализации партнера по телефонному разговору, показано, что тембр и интонация являются главными персональными индикаторами. При этом ощущение образа партнера является важной опорой организации разговора.

Удобным и простым средством контроля разговора по телефону является отработка позы в момент разговора, так как она оказывает существенное влияние на тембральные характеристики голоса. Не менее важно направление оси зрения, которое обнаруживает то, как вы относитесь к партнеру: сверху – вниз, глаза в глаза, снизу – вверх.

Овладение мастерством телефонных переговоров начинается с подготовки и отработки сценариев для первого контакта. Такие сценарии особенно необходимы в тех случаях, когда фирма занимается поиском клиентов по телефону.

Каждый сценарий имеет пять основных пунктов: обращение, самопрезентация, идентификация контрагента, предложение, фиксация.

Осевую линию телефонного разговора образует цель переговоров. Цель первого контакта – создать оптимальные условия для делового взаимодействия, которое по возможности следует отнести на будущее. Никогда не следует "брать быка за рога" в тех случаях, когда контрагент нужен вам.

Первая часть телефонных переговоров посвящена как раз оптимизации контакта: обращение, самопрезентация и идентификация партнера должны быть сделаны в наиболее выгодной форме.

В психологии эффект обращения изучается под названием эффекта первичности, и его роль оценивается специалистами достаточно высоко. То, с какого слова или фразы начнется разговор, нередко имеет кардинальное значение для общего тона всего последующего разговора. Начнете ли вы с шутки, или проявите обеспокоенность чем-либо, или проявите какое-то внимание к личности партнера, – все это не детали, а политика начала переговоров.

Следует иметь в виду, что приветствия или обращения могут быть нейтральными, то есть пропускаться без особого внимания со стороны слушателя, и могут быть акцентированными.

Сказать "здравствуйте" или "добрый день" – значит, подчеркнуть, что для вас не имеют значения межличностные отношения, церемонии и ритуалы.

Ситуацию можно изменить интонацией или паузой – сказать "добрый день" так, чтобы у контрагента возникло ощущение, что это действительно так.

Другой путь – выбрать нетрадиционную форму приветствия ("день добрый") или придумать ее самому, в зависимости от конкретной ситуации.

Самопрезентация должна четко характеризовать вас как личность ("меня зовут Евгений", "я – Петров Петр Петрович"), как социальную роль (представитель центра "Рост"), как профессионала (это эксперт банка "Всеинвест") и т. д.

При идентификации партнера можно усилить эффект личностного контакта простым обращением по имени отчеству, при этом необходимо соблюдать хрупкую грань между доверительностью и официальным тоном: если вы обратитесь по имени отчеству к человеку, с которым совершенно незнакомы, то можете вызвать этим обратную реакцию. В подобной ситуации лучше сделать плавный переход от более формального обращения – "Соболев Владимир Михайлович, президент «Востока»". Человек на другом конце провода может представиться идентично.

### ***Десять правил ведения переговоров по телефону:***

1. Приступая к переговорам, имейте на своем столе подробный план того, что вы собираетесь обсуждать.
2. Представляясь по телефону, говорите четко.
3. Узнайте, с кем вы говорите и какие у него полномочия.
4. Узнайте, есть ли у человека время для беседы.
5. Делайте пометки на бумаге по всем ключевым моментам переговоров.
6. "Работайте" интонацией, выразительными средствами речи – это важнейший канал психологического воздействия.
7. Избегайте ложного энтузиазма, это может оттолкнуть.
8. "Чувствуйте" ресурсы понимания партнера и после каждой фразы давайте обратную связь ("да", "что?", "ясно", "нет") о том, что вы слушаете, а особенно важную информацию повторите два или три раза.
9. Имейте наработанные несколько сценариев первого контакта по телефону.
10. Умейте сказать по телефону "нет", даже если при встрече вы проявляли знаки положительного отношения к сделке.

### ***Используйте телефон для того, чтобы:***

- узнать больше о контрагенте;
- узнать имена ответственных лиц;
- поговорить с ними и составить первое впечатление по нескольким ключевым вопросам;
- назначить встречу;
- если дело того стоит, срочно организовать сделку (телефон - факс).

## **Переговорное "горючее"**

Когда говорят: "Это не по телефону, вопрос требует детального обсуждения при встрече", – прекрасно, вот и поговорим!

Важно уметь задавать правильные вопросы. Я это называю "горючим", без которого "машина переговоров" не заведется и не поедет.

Представляю пять составных моей системы:

- забота
- контрвопрос
- связка
- "3+"
- "травить леску" (этот вид "горючего" не связан с вопросами).

### ***Забота о противнике***

Способность заботиться о противнике, делать все, чтобы он чувствовал себя свободно и уверенно, – основное средство для того, чтобы уверить его: вы слушаете и цените то, что он хочет сказать. Забота должна стать частью вашего невербального поведения. Если вы сидите, воздержитесь от внезапных рывков вперед. Откиньтесь назад, расслабьте шею, лицо и руки. Если вы стоите, прислонитесь к стене, примите свободную позу. Человек не станет чувствовать себя комфортно и общаться с вами открыто, если вы над ним буквально "нависаете". Это – всего лишь здравый смысл, и любой рядовой участник переговоров в состоянии вести себя подобным образом.

Обычно на переговорах многие излучают неправильные сигналы, например, наклоняются вперед, теребят руки и барабают пальцами по столу. Это нервирует, и сразу видно, что "рыльце-то в пушку". Напротив, участник переговоров, который действительно хорошо подготовлен, чувствует себя свободно, спокойно и уверенно.

Если вы сомневаетесь, замедляйте скорость речи, понижайте тон голоса. Как утверждает старая поговорка, смех – лучшее лекарство, особенно смех над собой. Смех – это способ позаботиться обо всех присутствующих, включая и себя самого.

Если надо подбодрить собеседника, это делается только с дружескими интонациями. Сравните:

*"Как поживаете?" Это забота.*

*"Хороший вопрос". Это забота.*

*"Парень, ты неважно выглядишь". Не слишком заботливо, если только вы не поддразниваете близкого друга.*

*"Это мне ни о чем не говорит". Еще хуже.*

Для проявления заботы то, как вы говорите, важнее даже того, что вы говорите. Возьмем, например, такое предложение: "Вы и в самом деле этого хотите?" Эти слова могут означать что угодно. Если я произношу их резко и жестко, они превращаются в противоположность заботы. Но если я задам этот вопрос спокойно и заинтересованно, то, хотя это и закрытый вопрос, в нем очень много заботы. Произнесите это предложение с разной интонацией и почувствуйте разницу!

Не нужно путать заботу с излишней мягкостью и уступчивостью. Забота – просто психологический ход, который помогает в нужный момент немного смягчить давление.

### **Контрвопрос**

Чтобы достичь успеха на переговорах, этот навык необходимо отшлифовать до совершенства. Контрвопрос – тактика поведения, которая заключается в том, чтобы отвечать на вопрос противника своим вопросом, ответ на который даст вам какую-либо ценную информацию.

*Как поживаете?*

*Прекрасно. А вы?*

И пусть теперь ваш противник рассказывает о себе, еще немного и проболтается, что утром, до встречи с вами, чуть не перепутал папки с финансовыми отчетами. Тут-то вы и поймете, что есть два отчета, один из них – ложный, и это готовилось для вас.

Обратите внимание: хорошо, когда контрвопросу предшествует короткое *заботливое* утверждение: тогда это действительно ответ, а не перекрестный допрос. При тактике контрвопроса нужен "лакомый кусочек":

*Олег, что мне это даст?*

*Это хороший вопрос, Сергей. Но, прежде чем мы перейдем к нему, скажи мне, пожалуйста, с какой самой большой проблемой ты сталкиваешься в этой области?*

### **Забота плюс контрвопрос:**

*"Конечно, это хорошо продумано. Кстати, каковы ваши ценовые ограничения?"*

*"Мы определенно должны поговорить об этом, но прежде позвольте мне..."*

*"Интересно. Действительно интересно. Каковы крайние сроки поставки?"*

*"Об этом я не подумал. Когда вы можете осуществить эту поставку?"*

*"Гм-гм. Не пропустил ли я чего-нибудь? Что вы еще можете мне об этом сказать?"*

Иногда может сложиться так, что вам тоже необходимо хоть что-то ответить на вопрос по существу. В этом случае постарайтесь, чтобы в вашем ответе не было никакого риска. Если противник интересуется вашим мнением по какому-то вопросу, то, скорее всего, он добивается вашего согласия. Не попадайтесь на эту удочку.

*"Да, Маша, я понимаю ваши чувства и действительно уважаю вашу позицию, но, по правде говоря, я не успел сформировать собственного мнения. Возможно, вы правы. Я предпочитаю выслушать обе стороны. Но я обязательно приму во внимание вашу позицию".*

Вы не выдали никакой информации и чрезвычайно тонко заставили противника думать, что поддерживаете его позицию, фактически этого не делая.

*"Сколько это стоит?"*

*"Очень дорого".*

*"Как долго вы работали над этим?"*

*"Кажется, целую вечность!"*

Вы отвечаете, но информация, которая содержится в вашем ответе, почти ничего не дает для понимания ваших намерений и целей. Противник в подобных случаях, как правило, принимает ваш ответ и становится готов к хорошему вопросу с вашей стороны.

### **Связка**

Человеку бессознательно присуще желание: нравиться, искать одобрения, спасти противника...

Из-за этого мы можем допустить на переговорах три распространенных ошибки, о которых перед вызовом в суд или перед дачей свидетельских показаний каждый юрист предостерегает своего клиента:

- никогда не отвечайте на вопрос, которого вам не задавали;
- не интерпретируйте утверждение как вопрос;
- ни в коем случае не реагируйте на заявления, которые не относятся к делу.

*"Мне не нравится то, что я вижу, Дмитрий".*

Услышав нечто подобное, многие из нас чувствуют необходимость ответить, попытаться как-то уладить недоразумение. Например:

*"Да, Денис, но ведь это можно исправить".*

Нет! Лучшая реакция на вопрос, который не был задан, или на провоцирующее замечание – использовать его как предлог для того, чтобы получить дополнительную информацию. Как? С помощью приема, который я называю связкой. Пытаться отвечать – это реакция обычного участника переговоров; применять технику "связки" – более эффективное поведение, которое присуще опытному переговорщику.

### **Разберем упражнение "Психиатр - пациент":**

- Доктор, вы мне не помогаете.
- А я считаю, что помогаю вам.
- Нет, вы мне вообще ничем не помогаете.
- Ну, конечно же, я вам помогаю.
- Если вы мне помогаете, почему же я себя так плохо чувствую?
- Ну, вы плохо себя чувствуете, потому что не хотите выздороветь.
- Я-то хочу, да только вы не слишком хороший "мозгоправ".

Пациент прав. Этот "мозгоправ" действительно не слишком хороший врач. Теперь давайте посмотрим, как забота и связка меняют качество диалога:

- Доктор, вы мне не помогаете.
- Объясните, пожалуйста, что вы имеете в виду.
- Ну, я просто не чувствую никакого прогресса.
- И-и-и?
- Мне сложно делать упражнения, которые вы мне рекомендовали.
- Я понял. Что для вас сложнее всего в этих упражнениях?

Это короткое "и", если оно звучит как вопрос, – превосходная связка.

- Мне не нравится то, что я вижу, Дима.
- И-и-и? (произносится растянуто, сопровождается пожиманием плеч; теперь противнику придется самому нарисовать эту картинку для Димы)
- Я не могу слишком восторженно воспринимать ваши слова, пока не увижу предложений ваших конкурентов.

Прекрасно. Вы узнали что-то новое.

Фактически техника связки – одна из разновидностей техники контрвопроса. Брошенное вскользь замечание противника, цель которого состояла в том, чтобы вызвать у вас некую реакцию, полностью перевернулось и теперь, в свою очередь, помогает вам получить полезную информацию у него:

- Ничего себе. Не понимаю, как это могло случиться.
- Что означает?.. (сопровождается пожиманием плеч)
- Это не повторится, если вы нас не подведете.

Очень хорошо. Вы снова узнали что-то новое.

Глубокое, молчаливое внимание с вашей стороны также может служить связкой. Люди не любят молчания. Пустота ненавистна нашей природе, и противник поспешит ее заполнить:

- *Ничего себе. Не понимаю, как это могло случиться... (молчание)*
- *Это не повторится, если вы не нарушите сроки поставок.*

Теперь что-то действительно прояснилось. "Связка", как и контрвопрос, помогла выявить реальную проблему.

- *Мне не нравится ваша позиция.*
- *Что я могу для вас сделать?*
- *У вас слишком высокие цены.*

Это – уже реальный прогресс. И дело вовсе не в вашей позиции. Просто переговоры становятся более конструктивными.

### **Три плюс ("3+")**

Техника состоит в том, чтобы задавать один и тот же вопрос, пока вам не ответят на него, по крайней мере, три раза, а если вы делаете какое-либо заявление, повторять его, как минимум, трижды.

Эта идея не нова. Каждый, кто хоть раз ходил на семинар по ораторскому искусству, знает старое правило: скажите, что собираетесь сказать; скажите это; повторите еще раз то, что вы сказали. Один, два, три раза.

Впервые я услышал похожее правило много лет назад от друга-продавца и быстро понял, что это хороший совет. К тройке я добавил плюс, убедившись, что на переговорах трех раз бывает недостаточно. Чем важнее переговоры, тем больше требуется повторений и подтверждений. На самом деле в использовании техники "3 +" трудно, почти невозможно переусердствовать.

#### **Пример:**

*На телефонной конференции Network обсуждается вопрос о пересмотре контракта, по которому компания теряла 100 тысяч долларов на каждой проданной машине. В начале переговоров президент Network акцентировал внимание на проблеме: обстоятельства серьезные, условия контракта убыточны, необходимо менять условия контракта. И прямо заявил: "Я готов повторить это трижды. Я должен быть уверен, что это ясно и понятно всем и каждому".*

Обычно я не рекомендую во всеуслышание объявлять, что вы собираетесь использовать технику "3 +", но в этих переговорах было уместно сделать именно так.

Конечно, используя "3 +", нужно проявлять заботу и применять прием контрвопроса. Вы должны убедиться, что "да", которое вы слышите от противника, это действительно "да". Как всегда, вы чрезвычайно подозрительны к "да". Прежде всего, чтобы закрепить этот пункт соглашения, нельзя демонстрировать собственные потребности, нельзя проявлять *нужду*. Техника "3 +" никоим образом не может показаться противнику давлением; и она никоим образом и не может быть давлением. Используя "3 +", вы всегда должны оставлять противнику возможность изменить свое мнение. Вы не пытаетесь трижды закрыть сделку. Как раз наоборот: вы просите его три раза сказать "нет". Вот как нужно думать об этом. В принципе, используем ли мы "3 +" или "20 +", мы всегда даем противнику возможность пройти через такой процесс самостоятельно.

Техника "3 +" идет рука об руку с "никогда не завершайте сделку". Основная цель техники – дать противнику возможность рассмотреть множество различных вариантов решения, позволить ему проверить, оценить или изменить их. Мы даем противнику все шансы обдумать ситуацию, рассмотреть ее с различных точек зрения и самостоятельно увидеть, как меняется его позиция. Противник не всегда видит то, что должен видеть, и техника "3 +" помогает ему "увидеть". Нет видения – нет решения.

### **"Травить леску"**

Представляя последний вид "горючего" моей системы, хочу привести аналогию с маятником. Маятник постоянно качается туда и обратно. Переговоры тоже могут быть похожи на маятник. В начале маятник неподвижен, эмоции нейтральны, никто не испытывает ни положительных, ни отрицательных чувств. Затем что-либо происходит, кто-нибудь говорит что-то негативное, и это отклоняет

маятник, скажем, в одну сторону. Затем что-либо другое останавливает движение и перемещает маятник через нейтральное положение в другую, позитивную сторону. Для переговоров все эти эмоциональные колебания "туда и обратно" могут быть катастрофическими, особенно если эти переговоры – важные и напряженные. Хорошо подготовленный участник переговоров должен удерживать "маятник" как можно дольше в нейтральном, неподвижном положении. В конце концов, резкое отклонение в *негатив* никому ничего не даст, как, впрочем, и резкое отклонение в *позитив*.

Давайте обратимся к сфере прямых продаж, хотя этот пример относится к переговорам в любой области. Если вы, продавец, позволяете потенциальному клиенту слишком сильно отклониться в позитивную сторону, что произойдет, когда у него возникнут неизбежные размышления и сомнения? Маятник, который находился в крайней позитивной позиции, качнется с такой силой, что просто пронесется через нейтральную позицию и окажется в крайне негативном положении. И что вам теперь делать? Вы можете так никогда и не оправиться от такого удара. Конечно, неисправимый оптимист скажет, что следующая эмоциональная перемена вернет противника из крайнего негатива обратно в крайний позитив. Что ж, прекрасно. А что потом? Такие колебания – порочный круг, если можно так выразиться, и их почти невозможно контролировать. Но вы должны поддерживать контроль.

В теории это просто: избегайте как слишком негативных, так и слишком позитивных отклонений, оставайтесь в рамках спокойного нейтрального эмоционального диапазона – именно в этих рамках заключаются самые удачные сделки.

Такой подход к переговорам полностью противоречит общепринятым взглядам. Но хотим ли мы, чтобы противник испытывал сильные положительные эмоции по поводу сделки? Не хотим, потому что эмоции быстро остынут. Рано или поздно у противника появятся неизбежные сомнения.

Да, но каким образом в течение всего процесса переговоров можно оставаться в нейтральном диапазоне и держать все эмоции под контролем? При помощи приема "травление лески". Этот прием используют рыбаки, когда ловят крупную рыбу (например, сома или карпа). Когда рыба глотает наживку, вместо того, чтобы сразу же резко подсечь, сначала нужно, потравливая, отпустить добычу. Это единственный способ поймать крупную рыбу, потому что, попавшись на крючок, она развивает невероятную скорость. Если попытаться немедленно вытащить ее, леска просто порвется. При помощи травления лески мы ослабляем давление.

Так и на переговорах: при помощи приема "травление лески" мы уменьшаем давление на противника. Это – чрезвычайно эффективный инструмент. Я получаю большое удовольствие, когда вижу, что первоначальные сомнения в этом моих клиентов превращаются в восторженную поддержку, стоит им увидеть, насколько эффективна эта техника. Иногда они начинают проявлять такой энтузиазм, что мне самому приходится "травить леску", чтобы немного остудить их пыл! Ведь это вовсе не панацея, а просто чертовски хороший инструмент.

Теперь, когда я заговорил об уменьшении давления, вы можете увидеть, что техника "3 +" тоже сдерживает давление. Она дает противнику право сказать "нет". Она позволяет ему быть "в порядке". Она помогает "никогда не закрывать сделок". Если техника "травления лески" используется эффективно, то, как и другие поведенческие цели, она позволяет противнику проверить полученную информацию и обосновать решения, которые он принял раньше.

### **"Травление лески" с опорой на негативные образы**

Прекрасная иллюстрация этого приема изображена в фильме "Орлы юриспруденции", где блистательный Роберт Редфорд играет опытного помощника окружного прокурора.

Его только что уволили по каким-то непонятным причинам. По другим непонятным причинам Редфорд объединяется с Деборой Уингер, неопытным адвокатом. Они защищают красивую молодую женщину, которую обвиняют в убийстве любовника. Случай, о котором можно только мечтать. Лакомый кусок для скандальных газет, а для Редфорда – прекрасная возможность победить неопытную коллегу.

Обвинение имеет в своем распоряжении орудие убийства, мотив и свидетеля, который застал обвиняемую на месте преступления. По реакции на вступительную речь обвинения очевидно, что присяжные и пресса уже признали новую клиентку Редфорда виновной.

Мы видим заполненный до отказа зал суда. И когда окружной прокурор заканчивает свое яркое выступление, атмосфера похожа на цирк. Как должен поступить Редфорд? Как ему хоть немного сдвинуть маятник из крайне негативного положения к нейтральному? Он начинает свое выступление совершенно обычно: *"Дамы и господа, Челси Дирдон не убивала Виктора Тафта. Обвинение предположило нам возможный мотив этого преступления, но его предположения основаны только на слухах, домыслах и косвенных доказательствах. На первый взгляд может показаться, что эти доказательства имеют некоторый вес. Но при более близком рассмотрении может оказаться, что для*

*этого случая они не имеют никакого значения".* Это – достойное начало, но кинокамера демонстрирует нам, что присяжные остаются глухи к словам Редфорда. Он тоже знает это, конечно. И вот он применяет жесткий прием "травления лески" с опорой на негативные образы. Редфорд внезапно останавливается, пристально смотрит на присяжных, наклоняет голову в своей неподражаемой манере и говорит: *"Вы не верите мне, не так ли? Вы не слушаете того, что я говорю. Не так ли?"* Напряженная пауза. *"Ну и что? Я не обвиняю вас. Все мы слышали доказательства обвинения, и теперь даже я убежден, что моя клиентка убила Виктора Тафта. В конце концов, если бы я зашел в комнату и нашел на полу мертвого Виктора Тафта и обнаружил бы на орудии убийства отпечатки пальцев Челси Дирдон, меня не пришлось бы долго убеждать в ее виновности. Так давайте же просто сэкономим время... Кто думает, что Челси Дирдон виновна?"* Когда Редфорд просит поднять руки в ответ на свой вопрос, обвинитель возражает. Судья выражает недовольство.

Редфорд продолжает: *"Давайте. Я поднимаю руку. Я сам верю, что моя клиентка хладнокровно убила Виктора Тафта. Кто со мной согласен? Давайте!"* Обвинитель снова возражает, судья снова выражает недовольство. *"Давайте сэкономим время и деньги штату Нью-Йорк и сразу перейдем к приговору".* Редфорд так далеко ушел в негатив, что даже его коллега-адвокат не понимает, что происходит, и начинает сомневаться. Обвиняемая вне себя. В зале суда – хаос, судья призывает к порядку, репортеры рвутся к телефонам, Редфорд оказывается рядом со скамьей присяжных, и одна представительная дама средних лет мягко спрашивает: *"Разве она не заслуживает справедливого суда?"* Редфорд мгновенно парирует: *"Ну, так давайте сначала справедливо ее судить, а потом признаем виновной".*

Тут судья прекращает этот балаган, дает отвод присяжным и угрожает удалить Редфорда за оскорбление суда. Редфорд просит у судьи снисхождения. Он говорит, что не имеет ничего против этих присяжных и верит в них, даже несмотря на то, что они уверены в виновности его клиентки. Обвинитель также удовлетворен составом присяжных, и судья смягчается.

Редфорд блестяще проводит эти переговоры. В начале эмоциональный маятник находится в негативном положении, и Редфорд использует жесткую технику "травления лески" с опорой на негативные образы – "Вы не верите мне, не так ли?" Его цель – проникнуть в самое сердце этой негативной эмоции. Чего он пытается достичь? Стабилизации маятника, только и всего. Он хочет заставить присяжных осознать свою предвзятость и посеять в их душах сомнения. Поддерживая их решение "нет", он побуждает их начать мыслить рационально, пусть даже недолго. Помните, что значение слова "нет" именно таково и есть. В отличие от "может быть", это реальное решение, и как решение оно должно быть интеллектуально оправдано противником, в этих конкретных переговорах – присяжными. Теперь Редфорд полностью владеет их вниманием. Они все еще убеждены в своей правоте, но, по крайней мере, задумались. Затем он говорит: "Вы не слушаете того, что я говорю". Это – проявление жесткой техники "травления лески", и прием еще немного подталкивает эмоциональный маятник к нейтральному положению. Затем он начинает игру: "Ну и что? Я не обвиняю вас!" – еще раз применяя "травление лески".

То, сколько раз на переговорах придется применять технику "травления лески" с опорой на негативные образы, всегда зависит от конкретной ситуации. Но хорошее практическое правило таково: продолжать использовать ее до тех пор, пока вы не увидите или не почувствуете, что маятник определенно начал сдвигаться. Когда Редфорд, наконец, чувствует это в ситуации с присяжными, он тонко напоминает им о презумпции невиновности: *"Итак, все мы считаем, что она виновна. Что же мы должны теперь сделать? Это трудный вопрос, не так ли? Эта проблема очень сложна, потому что в этой стране для защиты себя и своих прав мы создали специальное юридическое понятие. Оно называется "презумпция невиновности".*

И, как вы знаете, вскоре оказывается, что Челси Дирдон невиновна – точнее, ее дело закрывается, когда находят настоящего убийцу. "Орлы юриспруденции" – определенно не самый блестящий фильм, но это – прекрасная иллюстрация "травления лески". Снимаю шляпу.

А вот история из реальной жизни: недавно я поменял компанию-оператора мобильной связи, потому что больше не мог терпеть неравномерного покрытия разных зон компанией, с которой работал сначала. Я много путешествую, и мне необходима широкая зона охвата и уверенный прием в любой точке страны. Но последней каплей в ситуации с этой компанией был тот день, когда я не мог дозвониться в Нижний Новгород, выезжая из Москвы. Проблема была явно не в моем телефоне, потому что я купил телефонный аппарат очень высокого качества. Добравшись до дома, я позвонил в эту компанию, чтобы прервать свое обслуживание, и объяснил менеджеру причину, по которой перехожу к конкуренту. Как вы думаете, что он сказал? Вот его точные слова: *"Что вы имеете в виду? Я только что был в Нижнем Новгороде, и у меня не было никаких проблем. У нас отличное покрытие".*

Я не знаю, как бы вы среагировали на подобное заявление, но, на мой взгляд, этот парень назвал меня лгуном. Обратите внимание и на другие его ошибки: он отнял у меня право сказать "нет", не позволил мне чувствовать себя "в порядке", не стал задавать правильных вопросов, чтобы получить от меня дополнительную информацию, и не применил приема "травления лески". Его вопрос был от-

крытым, но это доказывает лишь одно: задавая открытые вопросы, все же нужно думать здраво. В его вопросе не было заботы, это как минимум. Я так разозлился на это учреждение, что, предложи мне этот парень весь мир, я ответил бы: нет, спасибо. Но что, если бы он использовал технику "травления лески" и сказал: *"Если бы такое случилось со мной, я бы, наверное, тоже сменил оператора. Но прежде, чем вы это сделаете, позвольте предложить вам дополнительное бесплатное время разговора, чтобы в течение десяти дней вы еще раз могли проверить нашу зону охвата?"*

Такое "травление лески" с опорой на негативные образы нейтрализовало бы мое резко отрицательное эмоциональное состояние. Кто знает, он мог бы отложить мое решение, по крайней мере, еще на десять дней и спасти ситуацию.

Итак, чтобы сдвинуть маятник из негативной позиции и вернуть ситуацию в рамки нейтрального диапазона, просто не существует лучшего инструмента, чем жесткое "травление лески". Проверьте это сами.

Найдите хороший повод сказать: "Да, это очень плохо. Не знаю, сможем ли мы когда-либо оправиться от этого удара". Очень вероятно, что после этих слов противник сам поможет вам оправиться. И знаете, так забавно, когда это происходит.

### ***"Травление лески" с опорой на позитивные образы***

А вот "травление лески" с опорой на позитивные образы – способ вернуть противника из слишком позитивной позиции в нейтральное положение. Да, именно из слишком позитивной.

Профессиональный и хорошо обученный продавец автомобилей несколько остужает пыл клиента по поводу престижного автомобиля черного цвета. Он говорит: *"Черный - прекрасный цвет для спортивной машины, но на нем хорошо заметна любая грязь. Это потребует от вас дополнительных усилий"*. Эта фраза возвращает слишком позитивно настроенного противника в нейтральную позицию, и в то же время заставляет его проверить собственное решение по поводу черного цвета – его представление о черном цвете. Покупатель может ответить: *"Да, но если я куплю эту машину, содержать ее в чистоте будет очень приятно"*.

В этом месте моего выступления участники семинара однажды сказали мне: "Вы, наверное, шутите". Едва ли. Я действительно не смог назвать ни одного примера, когда бы "травление лески" с опорой на позитивные образы дало сбой. Этот прием никогда не подводит. Думать, что он может не сработать, значит, неверно понимать сущность человеческой природы и свои цели на переговорах.

Чтобы вернуть противника в нейтральную позицию, иногда достаточно почти незаметного "потравливания".

Эта техника помогает контролировать вашу собственную нужду, укрепить право противника сказать "нет", помочь ему чувствовать себя "в порядке" и позволяет вам обоим заключать удачные и взаимовыгодные сделки. Если вы думаете, что прием "травления лески" с опорой на позитивные образы может вам навредить, это говорит всего лишь о том, что вы спешите завершить сделку.

Помните, все вращается вокруг видения вашего противника. Вы должны сделать все возможное, чтобы создать это видение. "Травление лески" с опорой на позитивные образы служит именно этой цели. Вы поймете это, как только примените этот прием на практике.

*Прежде, чем вы подпишете этот контракт, я хочу спросить, уверены ли вы, что действительно хотите это сделать?*

*Да, я очень много думал об этом, и это, несомненно, имеет смысл.*

Или:

*Это прекрасно, Ира. Я высоко ценю ваш интерес, но у нас все еще осталось много проблем, которые нужно решить.*

*Давайте решать.*

### **Деловая беседа в ситуации конфликта**

Если партнер раздражен и агрессивен, целесообразно помочь ему снизить напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно или даже невозможно.

Во время всплеска его эмоций следует вести себя спокойно. Если партнер агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями и страдает. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Представьте, что вас обволакивает некая оболочка, через которую агрессия пройти бессильна.

Попросите его спокойно обосновать претензии, "разведя" факты и эмоции ("То, что вы говорите, относится к фактам или воображению?").

Нейтрализуйте агрессивные эмоции неожиданными приемами. Попросите совета. Задайте вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника. Сделайте комплимент: "В гневе вы прекрасны..." Или: "Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал. Вам удастся сохранить хладнокровие в этой острой ситуации..." Выразите сочувствие. Ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключают собеседника с отрицательных эмоций на положительные.

Не давайте партнеру отрицательных оценок, говорите о своих чувствах. Плохо звучат такие фразы, как: "Вы меня обманываете", "Вы – грубый человек". Гораздо лучше сказать: "Я чувствую себя обманутым"; "Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете".

Попросите партнера сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решить. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к партнеру может заставить вас не захотеть решать. Поэтому не позволяйте эмоциям управлять собой. Определите вместе с партнером проблему и сосредоточьтесь на ней. Ищите не виновных, а выход из создавшегося положения.

Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте достоинства партнера. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Оценивайте его действия и поступки, но не личность. Можно сказать: "Вы уже дважды не выполнили свое обещание", но не следует утверждать: "Вы – необязательный человек".

Не бойтесь извиниться, если чувствуете, что виноваты. Это обезоружит партнера и вызовет уважение к вам. Ведь способны приносить извинения только уверенные в себе и зрелые люди.

Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположение к партнеру и продемонстрируйте сожаление по поводу возникших трудностей. Так вы не потеряете его как партнера.

### Принятие решений и завершение беседы

Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей. Для этого на последнем этапе беседы, в фазе принятия решений, необходимо:

- достижение основной или альтернативной цели;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- поддержание в случае необходимости дальнейших контактов с партнерами.

Заключительную фазу деловой беседы – принятие решений – следует начинать с резюме и сделанных на его основе выводов. Резюме должно быть всеобъемлющим и впечатляющим, понятным для всех присутствующих, с четко выраженным основным выводом. Оно не должно сводиться к простому повторению наиболее важных положений.

Основные идеи, смысл вашего выступления нужно преподнести ярко, при этом количество идей сократите, вывод-заключение сформулируйте насколько возможно впечатляющим образом. Нельзя допустить, чтобы у собеседника остались противоречивые представления.

Выводу нужно придать доступную форму, то есть сделать несколько заключительных суждений, полных смысла и значения. Всем участникам беседы должна быть ясна и понятна каждая его деталь. В заключительном слове нет места расплывчатым формулировкам. Поскольку вы хотите убедить собеседника принять ваши предложения, поэтому окончание беседы должно произвести на него впечатление. В конце должна доминировать единственная, основная мысль, объясняющая все сказанное ранее и изложенная ярко и убедительно.

Переводить беседу в завершающую фазу следует не на спаде, а на подъеме, например, когда мы исчерпывающе ответили на замечание собеседника или когда его удовлетворенность ответами очевидна.

Партнер вряд ли держит в голове все ваши аргументы и доводы в пользу предлагаемого решения. Поэтому типичной в завершающей фазе является фраза "Мне нужно еще раз все основательно обдумать". И это действительно скорее отражение его мыслительного процесса, нежели нерешительности, хотя и последняя вполне оправдана, поскольку ему придется платить свои деньги, и, возможно, немалые.

П. Милич рекомендует два основных приема ускорения принятия решений – прямой и косвенный. Прямой – форсирование принятия решения в полном объеме, самый короткий путь к достижению цели. (Опасность его в том, что в 50% случаев, и даже более, мы слышим "нет" от нашего собеседника.) Косвенный – постепенное, посредством частичных решений подведение собеседника к же-

лаемой цели. Преимущество его в том, что работа над достижением цели начинается на ранних стадиях, снижая риск неудачи.

Существует четыре варианта этого приема.

**"Условное решение"**. Почти все испытывают неосознанное сопротивление, даже страх перед ситуацией "Сейчас я должен принять решение". Поэтому по ходу беседы целесообразно вести речь об условных решениях, что позволяет партнеру чувствовать себя более свободно и постепенно привыкать к предлагаемому варианту. Для этого подходят такие построения фраз:

*Если...*

*В случае, если...*

*Предположим, что...*

*Допустим, мы...*

Этим мы ставим собеседника перед довольно конкретным, хотя пока и условным решением, от которого до реального – один шаг.

**"Поэтапные решения"**. Если собеседник не возражает против предложения, но еще колеблется, можно принимать предварительные или частичные решения. Этим достигается сильное воздействие на собеседника в нужном направлении; отдельные фрагменты решений фиксируются еще до того, как он дал свое согласие. Такими поэтапными решениями являются, например, установление необходимых объемов работ, определение "узких" мест на фирме, выбор и обучение предполагаемых исполнителей работы и т.п.

**"Альтернативные решения"**. Этот прием усиливает предыдущие.

*Мы не спрашиваем  
партнера:*

Хочет ли он реорганизовать существующую практику?

Будет ли он приобретать эту компьютерную систему?

Рассчитывает ли он обучить лишь высший персонал фирмы?

*Мы его спрашиваем:*

Чью работу нужно перестроить – только рекламной службы или всей фирмы?

Приобретает он только модемную связь или всю систему целиком?

Нужно обучить высшее звено фирмы или речь идет также о среднем уровне?

При использовании этого приема следует выбирать такие альтернативы, которые бы равно вас устраивали. Сочетание поэтапных и альтернативных решений позволяет добиваться решения промежуточных задач до того момента, пока вы не подтолкнете партнера к принятию окончательного решения, при этом возможность натолкнуться на решительное "нет" значительно уменьшается.

**"Ключевой вопрос"**. Особенность тактики в фазе принятия решения состоит в психологическом облегчении положения собеседника. Это уже сделано с помощью поэтапных и альтернативных решений. Решающий вклад вносится, если используется один из ключевых вопросов:

*А что бы вы предпочли?*

*К какому выводу пришли бы вы в таком же случае?*

*Какое решение больше подошло бы для вашей фирмы?*

Достоинство этих вопросов состоит в том, что они как бы переключают мысли собеседника с решения, которое ему предстоит принять, на поиск точного ответа на вопрос, то есть на какое-то время он освобождается от психологического груза ответственности. В таком состоянии ему легче принимать решение.

### ***Несколько общих рекомендаций в связи с завершением беседы***

Важно отделить заключительную часть беседы от других фраз с помощью, например, таких выражений: "Давайте подведем итоги", "Мы подошли к концу нашей беседы".

Поскольку конец выступления, как и начало, запоминается лучше всего, можно записать и заучить наизусть несколько последних предложений или хотя бы одно заключительное. Опытные деловые люди нередко продумывают две или три группы заключительных предложений, чтобы потом, в зависимости от хода беседы, решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – употребить. В фазе принятия решения не должно быть неуверенности. Иначе ваши колебания обязательно передадутся собеседнику.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Это принесет большую пользу. С помощью резервного аргумента всегда можно успешно завершить беседу, добившись своей цели. Например: "Да, я забыл сказать, что в случае неудачи мы все расходы берем на себя".

Ваши аргументы должны быть достоверными, чтобы собеседник мог принять решение, не откладывая его до проверки аргументов. С помощью полуправды можно побудить собеседника к какому-либо решению, однако нельзя создать корректных и долговременных деловых отношений.

Если ваш партнер реалист (а большинство деловых людей таковыми и являются), делайте все возможное, чтобы он не терял чувство контроля над происходящим. "Генеральная тональность" звучит примерно так: "Мне кажется, наше соглашение должно выглядеть так... Но, разумеется, последнее слово за вами". Или: "Я лично прослежу, чтобы информация о ходе выполнения соглашения регулярно доводилась до вашего сведения".

Следует быть готовым к "нет", поскольку мы не настолько гениальны, чтобы всегда добиваться успеха. Но "нет" не должно завершать беседу. Когда партнер говорит "нет", тогда деловой человек, достойный того, чтобы его называли таковым, понимает: в этот момент начинаются настоящие переговоры. Поэтому должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть "нет" собеседника. Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит "нет".

Не держите себя слишком напряженно в фазе достижения договоренности.

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все свои знания и возможности. Приводите положительные примеры (сошлитесь на случай, имевший место в аналогичной фирме), чтобы дать стимул для положительного решения.

Постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и предложениями.

Завершение беседы не должно быть слишком длинным. Помните выражение "Плох конец без завершения, но заключение без конца – это ужасно!" Проститесь после удачных заключительных фраз – значит закончить беседу в нужный момент.

Поблагодарите собеседника, поздравьте его с удачным решением, заверьте, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

### **Золотая стратегия беседы**

Представьте себе и опишите, по возможности убедительно, своего будущего собеседника и его предполагаемое поведение. Попытайтесь понять его интересы и мотивы, чтобы определить исходную позицию и стратегию.

Подумайте, какие действия необходимы для создания благоприятной атмосферы, завоевания доверия, устранения напряженности, проявления симпатии. Используйте позитивное мышление и оптимистическую установку на беседу. Ступая на неизведанную территорию, рассчитывайте на успех.

Заставьте партнера почувствовать, что вы – специалист своего дела, и он станет относиться к вам с еще большим уважением. Сыграйте на своем опыте, будьте точны в деталях, продемонстрируйте свой профессионализм. Если в чем-то вы некомпетентны, посадите рядом специалиста. Задавайте вопросы, чтобы максимально полно и точно поднять ситуацию. Используйте "Вы-подход" (учет интересов собеседника).

Подготовьте и продумайте аргументацию и контраргументацию.

Наблюдайте, слушайте и оценивайте реакции собеседника, вносите соответствующие коррективы в беседу. Подумайте, как сориентировать беседу в нужном направлении и предотвратить возможные отклонения. Возможно, вы в состоянии предложить партнеру некое "бесплатное приложение", которое для вас не представляет особой ценности, но делает ваши условия еще более привлекательными.

Ведите себя порядочно и никогда не делайте ложных заявлений. Вы можете о чем-то умолчать, быть себе на уме, прибегнуть к хитрости, чтобы вас было непросто раскусить, но при этом должны сохранять порядочность и полностью исключить махинации и обман. Если вы солгали, обман обязательно обнаружится и данная сделка может стать вашей последней сделкой – и с конкретным партнером, и в деловых кругах в целом. Кроме того, могут (не дай Бог!) возбудить судебное дело по обвинению в мошенничестве.

Наметьте альтернативные цели, варианты, компромиссные решения на случай нежелательного развития беседы. Партнера можно заставить предложить вам максимально выгодные условия, если ему станет известно, что у вас есть, из чего выбирать, и нет никакой срочности закрывать вопрос прямо сегодня.

Используйте поэтапные задачи и решения, которые могут стать ступенями на пути к цели.

Предусмотрите процесс нейтрализации нежелательных замечаний и возражений.

Не воспринимайте фразу "Это не в наших правилах" как истину в последней инстанции, равно как и отпечатанный договор купли-продажи, где все параграфы изложены юридическим языком. За каждым словом каждого "правила" стоит живой человек. Правила устанавливаются для удобства, а не для отпугивания. И поменять их можно, особенно человеку, обладающему такими полномочиями.

Вовлекайте партнера в логику рассуждений, приводящих к нужному вам решению.

Предложите партнеру легкие решения. Максимально упростите свои условия, чтобы другой стороне было легко согласиться или отказаться. Если беседа сложна, выдвигайте поочередно пункт за пунктом. Если что-то упростить не удастся, подготовьте несколько вариантов ответа, – если, конечно, это возможно, – чтобы другой стороне оставалось только выбрать.

Обычно можно добиться еще одной уступки, когда переговоры близятся к концу. Она не должна менять суть соглашения – иначе партнер выйдет из себя. Он готов будет согласиться, если уступка невелика и уже слишком поздно начинать переговоры заново.

Оставляйте возможность дальнейших контактов с партнером, обращайтесь к нему на перспективу новых видов деятельности.

Не допускайте того, чтобы собеседник узнал, насколько вы довольны сделкой. Небезопасно и просто неумно хвастаться тем, как вы одержали победу. Вы можете столкнуться с "побежденным" еще не раз. И если он узнает, что его выставляют глупым, он припомнит вам это. Как заметил кто-то из великих, даже мышь, доведенная до отчаяния, начинает кусаться. Человек, которого загнали в угол, способен на многое. К тому же однажды он захочет реванша. Нужен ли вам враг? Нет, конечно. Поэтому, если вам досталось многое, почти все, найдите в себе силы пожертвовать малым ради хороших отношений и собственного благополучия. Если вы собрались проявить великодушие, сделайте это с пользой для себя: убедитесь, что ваш жест не остался незамеченным.

Помогите партнеру сохранить свое лицо, когда он вынужден уступить. Вместо того чтобы пытаться его победить, помогите ему достойно уступить ("проиграть"). Представьте дело с лучшей стороны. Например, окажите честь сделать публичное заявление. Сделайте скидку на два месяца партнеру, которому только что отказали в льготах по поставкам. Смягчите удар какой-нибудь мелочью, пусть даже это будет персональная благодарность.

Если существует вероятность новых встреч, позаботьтесь, чтобы партнер ушел с легким сердцем. Любое соглашение, порождающее горечь или разочарование, – плохое соглашение: последствия его вернуться и будут преследовать вас. Уважайте партнера: "Уронили – помогите подняться". Звонок, письмо с выражением благодарности, приглашение на ужин или рекомендательное письмо – все это даст партнеру почувствовать, что он, хотя и уступил, но, по крайней мере, порядочному человеку.

## Нирвана

Теперь о тех мыслях, которые могут возникнуть у вас к этому моменту: "Минуточку, Игорь Леонидович, приемы, которые вы описали в этой и в предыдущей главе, позволяют получить как можно больше информации у противника и, в то же время, дать как можно меньше информации самому. Что произойдет, если я столкнусь с противником, который тоже знает систему Игоря Добротворского?"

Я был бы счастлив, если бы это случилось! Такие переговоры развивались бы прекрасно. Обе стороны исходили бы из адекватных заявлений о миссии и ставили бы перед собой адекватные цели. Обе стороны выложили бы свои карты на стол уже в самом начале переговоров. Обе стороны быстро говорили бы "нет", а потом объясняли бы, почему. Нам не приходилось бы прибегать к контрвопросам и "связкам", чтобы выпытывать информацию и получать конкретные ответы. Нам не понадобилось бы "травить леску", чтобы охладить эмоции кого-либо из участников.

"Горячее" – это средства, позволяющие получить всю нужную информацию и обеспечить конструктивное развитие переговоров. Если оба противника ознакомлены с моей системой, такое развитие происходит почти само собой.

## Глава 7 ОСОБЫЙ БЮДЖЕТ ПЕРЕГОВОРОВ

Как и боль, бюджет в моей системе – чисто технический термин. Он обозначает нечто большее, чем обычный бюджет, нечто большее, чем просто понятие, относящееся к издержкам проекта, потому что реальная цена, которую приходится платить на переговорах, выражается не в деньгах. Вот об этом и поговорим. Но сначала предлагаю вам образную картинку из нашей с вами жизни...

### Будьте, как дети, но помните, что вы – взрослые

Вы наблюдали за детьми, играющими в футбол? Да, это не только интересно, но и поучительно: это учебник человеческой психологии. Что происходит, когда подростки отбивают мяч? Сначала они устремляются к воротам противника. Что еще может произойти? Часто они оглядываются на тренера в поисках одобрения, потом наблюдают за мячом, затем смотрят, как игрок ловит мяч, потом следят за броском. Хорошо подготовленные игроки могут изо всех сил устремиться к воротам, концентрируясь именно на этой цели. Это – адекватная поведенческая цель, но обычно дети этого не делают. Они наблюдают за тем, что происходит на поле, из-за этого начинают бежать медленнее, и шансы потерять мяч значительно увеличиваются. Часто страх бегуна попасть в аут берет над ним власть. Игрок замедляет бег или даже останавливается, и снова смотрит на тренера. Он думает, что бросок произойдет вовремя, но забывает, что другой игрок может пропустить мяч – а это действительно весьма вероятно. Короче говоря, поведение и действия нападающего лишены должного автоматизма, и он не приобрел соответствующих привычек. Такой бег неэффективен.

Дети есть дети. Часто они говорят и делают то, что просто выводит нас из себя. Но, как это ни удивительно, мы, взрослые, демонстрируем такое же поведение.

На переговорах я постоянно наблюдаю обреченное на провал поведение. Девять из десяти (меня так и подмывает сказать – девяносто девять из ста) неудачливых участников переговоров побеждают себя сами.

### Считаем потери

Воспринимайте мою систему как руководство к определенному поведению: все ее приемы представляют собой некие поведенческие навыки, некие шаблоны поведения. Это специфические, конкретные "делать и не делать", вплоть до тех слов, которые нужно выбирать, задавая вопросы. Не испытывать нужды, быть "не в порядке", освобождать сознание, показывать противнику его боль – все это принципы эффективного поведения.

Я разбиваю общий бюджет на три отдельные статьи, которые помогают рассчитать и контролировать реальную стоимость переговоров в единицах затраты времени и энергии, финансов и эмоциональных вложений. (Я объединяю время и энергию, потому что трудно расходувать одно без другого.) Общий бюджет – это универсальный, мощный инструмент, еще одно средство, помогающее сохранять контроль над ситуацией, повышая уверенность в том, что наши капиталовложения работают на нас, а не против нас.

**В моей формуле для расчета общего бюджета переговоров "время" – "1X", "энергия" – "2X", "деньги" – "3X" и "эмоции" – "4X".**

Если на переговорах вы расходуете только время и энергию, то ваш общий бюджет составляет  $1X \times 2X$ , то есть  $2X$ . Если вы начнете швыряться реальными деньгами, ваш бюджет составит  $2X \times 3X$ , или  $6X$ . По сравнению с бюджетом, состоящим только из "времени и энергии", реальный бюджет утроился. Что произойдет, если в уравнение переговоров вступят сильные эмоции? Умножаем  $6X$  на  $4X$ . Получаем  $24X$  – огромное число. Все это прекрасно демонстрирует, насколько важна в бюджете эмоциональная составляющая и как опасны эмоциональные капиталовложения.

### Время и энергия

"Могу ли я занять немного вашего времени?" – "Да, пожалуйста, я к вашим услугам".

Вы оказываете человеку любезность, не думая о стоимости времени, поскольку ежедневно накапливается множество таких добровольных ненужных и отнимающих время эпизодов. А профессиональные переговорщики должны очень четко осознавать ценность времени.

- *"Подписывая этот документ, вы лишь делаете заявку, и как только она будет принята, вы сможете решить, хотите ли получить страховой полис. Конечно, это не означает, что вы несете какие-то обязательства, это означает только то, что вы делаете заявку"*.

- *"Хорошо"*.

- *"Я позвоню и сообщу, когда вам будет назначено время для врачебного осмотра. Это не займет много времени и будет сделано почти мгновенно"*.

- *"Хорошо, но несколько следующих недель я, вероятно, буду очень занят. Позвоните мне, и мы посмотрим, когда я смогу это сделать"*.

И страховой агент отправляется в погоню. Сколько раз ему придется позвонить клиенту, чтобы отвести его к врачу? Какую работу нужно проделать для подготовки и подписания страхового договора? А ведь наш продавец страховок фактически израсходует свои комиссионные на то, чтобы окупить потраченное время и энергию.

Внезапно мы говорим себе: "Я потратил слишком много времени. Теперь я не могу от этого отказаться". А это уже касается ситуации затяжных переговоров.

Время может быть использовано против нас множеством различных способов, особенно для увеличения реальной стоимости переговоров, и привести в конечном счете к компромиссу.

Для искусного и коварного участника переговоров увеличивать затраты времени противника – самая старая хрестоматийная игра: заставлять ждать часами, забрасывать письмами по электронной почте и факсами, просить два часа ехать к нему на машине или восемь часов лететь самолетом, и отменять встречи в последний момент.

Такие уловки, направленные на увеличение бюджета, довольно прозрачны. Другие не так очевидны. Использование времени против нас может начаться с чего-то совершенно обычного, например, с нашей же попытки назначить встречу.

- *Ольга, уделите мне всего десять минут и позвольте рассказать, чем мы располагаем.*

- *Хорошо, когда?*

- *Завтра в полдень.*

- *Хорошо, приду.*

Ольга не пришла – и никаких объяснений! А если бы и пришла, это надо еще уметь выжать пользу из 10 запрошенных минут.

Один из моих клиентов прилетел в Санкт-Петербург, а его противник тоже не явился, хотя в контексте всего процесса переговоров это была совершенно необходимая встреча. Противно? Еще бы! Но это не конец света. Проблемой это становится только в том случае, если вы энергетически подавлены и проигрываете партнеру преимущество на переговорах.

Мой знакомый следующим рейсом вернулся из Санкт-Петербурга домой, а через пару дней написал вежливое письмо петербуржцу с просьбой провести встречу в Москве. И противник согласился.

Когда партнер не приходит на встречу, хорошо подготовленный участник переговоров должен спокойно сесть и подумать, чего он хочет: попробовать снова или просто исчезнуть. Короче говоря, он должен свериться со своим бюджетом времени и энергии. По всей вероятности, это не какое-то определенное число часов, хотя может быть и так. Это – смысл, оценка, суждение, основанное на опыте. Это, прежде всего, осознание того, что время и энергия имеют свою стоимость. Участник переговоров должен помнить, что бюджет противника увеличивается вместе с его собственным бюджетом.

Терпение, друзья мои, только терпение – вот наш девиз. Когда противник пытается "опережать" ваше время, независимо от того, как он это делает, вашим оружием должно стать терпение, и, если ваша миссия нерушима, ему это не удастся. Ваша миссия – это долговременная цель, основная задача и ответственность. Следовательно, время становится вашим союзником; оно здесь для того, чтобы помогать вам, а не убегать от вас. Планирование затрат времени – это вопрос самодисциплины, вопрос терпения, вопрос выполнения нашей миссии, вопрос преданности ей и мастерства. Если у вас все это есть, вопрос о том, "в-какое-время-вам-удобно", решится сам по себе.

Время можно потратить впустую, даже если переговоры длятся всего лишь час, и его можно использовать оптимально, если они тянутся целый год. Само по себе потраченное время ничего не говорит нам о том, эффективно ли оно было потрачено.

Иногда противник пытается увеличить наш бюджет, устанавливая крайние сроки, даже если это – всего лишь десять минут для презентации. Сохраняя терпение и следуя миссии, вы можете с удовольствием принять этот крайний срок и соответственно ему спланировать свою презентацию. Каждая минута вашего времени на переговорах – минута и его времени тоже. В эту игру можно играть только вдвоем.

Если вы используете время с толком, то сами формируете этим бюджет противника. Его можно увеличивать, отменяя встречи, не отвечая на "срочные" телефонные звонки и перезванивая с опозданием, не оставляя подробных сообщений, которые могли бы сэкономить противнику его время, или даже заставить его подождать у телефона в течение хотя бы пятнадцати секунд.

Я вспоминаю один случай, когда сработал подобный сценарий.

*Переговоры длились уже шесть месяцев, и однажды противник позвонил моему клиенту, чтобы обсудить письмо, которое тот отправил ему накануне. Хотя письмо лежало на столе, прямо перед моим клиентом, он попросил противника подождать у телефона, пока он найдет его. Всего пятнадцать секунд, но если какой-то вопрос действительно вас волнует, пятнадцати секунд вполне достаточно, чтобы через ваш ум промчались все возможные мысли. Эти короткие секунды дали моему клиенту время собраться, успокоиться и подготовиться к дискуссии. Кроме того, он дал противнику понять, что не испытывает нужды, раз не держит это письмо постоянно перед глазами.*

Может быть, увеличивать бюджет противника – всего лишь дешевый трюк? Нисколько. Это – эффективный способ захватить его внимание и заставить поскорее увидеть собственную проблему. Противник развлекается, играет в свои игры, и вообще, может быть, не воспринимает вас всерьез. Чтобы перейти к серьезным решениям, ему нужна ваша помощь. Один из способов помочь ему – увеличить его бюджет, что удивительным образом сфокусирует его внимание.

Моим клиентам нравится слышать от другой стороны: "Что ж, давайте перейдем к делу". Как правило, это может означать, что бюджет времени и энергии противника достиг предельного значения, он ясно видит боль, хочет и может принимать эффективные решения.

Со своей стороны, убедитесь, что в вашем распоряжении – "все время мира", а если это не так, будьте готовы уйти. Помните, вы всего лишь хотите заключить эту сделку, но не нуждаетесь в ней. Теперь в этой сделке нуждается ваш противник.

*Замечу, с помощью настоящей системы, если ею владеют оба противника, почти нет необходимости использовать тактику увеличения бюджета, потому что обе стороны умеют быстро переходить к реальным проблемам, необходимому видению, истинной боли и эффективным решениям.*

Время – это еще и силы. Никогда не недооценивайте количество энергии, которое может потребоваться для заключения сделки. Если мы держим под контролем свою нужду, действуем адекватно и достигаем поведенческих целей, которые перед собой поставили, то сохраняем свои силы и тратим энергию противника.

Посещать ненужные, беспредметные приемы и встречи? Потеря энергии. Принимать "может быть" в качестве ответа? Потеря энергии. Принимать несвоевременное "да" в качестве ответа? Потеря энергии. Задавать бесполезные вопросы? Потеря энергии. Не уметь освобождать сознание, тонуть в предположениях вместо того, чтобы проводить исследования? Потеря энергии. Нуждаться в чем-то? Катастрофическая потеря энергии.

С другой стороны, совершенно справедлива старая пословица "экономить на рубль, потратить десять". Мы хотим расходувать энергию на подготовку и изучение противника, но, как это ни удивительно, многие люди не хотят или не будут готовиться к переговорам. Они не станут тратить на это время и силы. Но это – не сохранение энергии, это – лень, которая неизбежно приведет к большим потерям энергии на более поздней стадии переговоров.

Старайтесь избегать переговоров в период спадов энергии после авиаперелетов. Очень важно регулярно заниматься физическими упражнениями. Не сидите на переговорах сутками. Делайте перерывы и выходите на свежий воздух, чтобы сохранить силы и свежую голову. Алкоголь может лишить вас сил: остерегайтесь вечеринок и других подобных мероприятий, сопровождающих бизнес.

Часто ли вы читали о том, что серьезный трудовой конфликт был разрешен в четыре часа утра? Дело в том, что уставший человек становится нетерпеливым и уязвимым. Выгодные условия сделки получает более сильная физически, более энергичная сторона. Любой переговорный марафон превращается просто-напросто в соревнование на выносливость.

Вы должны осознавать пределы собственной выносливости и без колебаний просить тайм-аут, когда это вам необходимо, независимо от того, сколько длится эта встреча – только час или уже вторые сутки.

## **Финансовый бюджет переговоров**

Как говорится в одной поговорке, будьте готовы подкреплять свои слова деньгами. Всегда кажется, что все сводится к деньгам, не так ли? Как однажды сказал один мудрый человек: "Если кто-то утверждает, что дело вовсе не в деньгах, значит, дело именно в деньгах". Как только вы и ваш про-

тивник ради подписания сделки начали тратить на переговоры большие деньги в расчете потратить или заработать внушительные суммы на этом контракте, субъективная ценность любых переговоров резко повышается.

Когда доходит до денег, возрастает ценность чего угодно. Как вы думаете, какой студент скорее будет посещать семинары и лекции и получит от них больше пользы – тот, который работает с полноты до четырех утра, чтобы заплатить за обучение, или тот, кто получает спортивную стипендию и в течение пяти лет может учиться совершенно бесплатно? Кто с большей вероятностью будет использовать новую систему переговоров – тот, кто платит за себя сам, потому что испытывает искренний интерес и стремится достичь успеха, или служащий, которого отправил на семинар его босс? Я знаю ответ, и вы тоже.

В контексте переговоров деньги – удивительно скользкая вещь. Любая конкретная сумма для разных людей означает совершенно разные вещи. Очевидно, что человек, который получает 20 тысяч долларов в год, воспримет непредвиденные расходы в размере 1000 долларов совершенно иначе, чем менеджер высшего звена, который зарабатывает 120 тысяч долларов в год, и они по-разному подействуют на каждого из них. Но вот что, возможно, менее очевидно: покупатель может быть не в состоянии увидеть ценность товара, если его стоимость слишком низкая в его системе координат. С другой стороны, он будет подспудно искать ценность в любом товаре, если считает его стоимость высокой. Классический случай – гольф-клуб "Караван".

*Когда хозяин несколько лет назад создал свой клуб, он преднамеренно ввел очень высокие членские взносы. Они намного превышали стандартные цены подобных заведений и тот уровень, который позволял собственнику получать достаточную прибыль. Как человек, искушенный в маркетинге, он понял, что, если членские взносы будут невысокими, "Караван" станет всего лишь еще одним гольф-клубом, и весьма обеспеченные потенциальные клиенты не увидят в нем никакой ценности. Но ежемесячный членский взнос в размере 400 долларов (сейчас он еще выше) привлек внимание игроков в гольф, которые стали искать ценность этого клуба – и нашли ее, о чем вам скажет любой любитель гольфа, который бывал в этом клубе. "Караван" изменил лицо своей отрасли.*

Точно так же, как время и энергия, деньги должны работать на вас и против противника. Вам нужно стремиться увеличивать бюджет противника, делая переговоры в буквальном смысле дорогими; он будет стремиться делать то же самое, потому что каждый знает: если неопытный участник переговоров теряет из виду свою миссию, финансовые затраты часто способствуют компромиссу. Вы должны знать, каков на этих переговорах ваш реальный бюджет в долларах и центах. Также вы должны чувствовать, каков финансовый бюджет противника и какова его финансовая ситуация в целом. Какова система координат вашего противника? Что такое для него "серьезные" деньги?

Если вы ограничены в средствах, а ваш противник – нет, будьте начеку. Возможно, самый очевидный пример такой ситуации – иск от юриста, представляющего частное лицо, к большой корпорации. С технической точки зрения процессуальные действия не являются переговорами, так как регулируются юридическими нормами, которые не действуют на обычных переговорах. Но моя позиция такова: финансовое положение корпорации позволяет ей увеличивать финансовый бюджет независимого юриста сверх его точки выносимости, в то время как сам юрист такой возможности не имеет. Это неравная борьба. (Я говорю об этом, не касаясь деталей конкретных гражданских дел.) Поэтому некоторые компании-производители потребительских товаров разработали специальную стратегию: они никогда не идут на мировую и просто отказываются удовлетворять иски частных лиц в досудебном порядке. Они лучше потратят 100 тысяч долларов в год на зарплату юристу, чем согласятся выплатить 20 тысяч долларов по конкретному иску. Они утверждают, что политика их компании состоит в том, чтобы свести выплаты по искам к минимуму и сохранять тем самым деньги в длительной перспективе. Готов поспорить, что они правы.

В любом случае, если бы вы были независимым юристом, то хотели бы знать об этой стратегии заранее, не так ли? Изучайте противника. Если бы вы вели переговоры с большой транснациональной корпорацией, то разве не хотели бы знать, что обычно она старается увеличивать финансовый бюджет, настаивая на встречах в разных концах страны, а часто и мира? Такое увеличение финансового бюджета мелких поставщиков – основная стратегия отделов закупок больших транснациональных корпораций.

Я уверен, что поставщик, который пользуется системой Добротворского, не лжет себе по поводу сложившейся ситуации. Он просто ясно видит все эти уловки, устанавливает для себя финансовый бюджет и готов потерять каждый доллар этого бюджета. Таким образом, поставщик защищает себя от нужды, и ему не придется прибегать к компромиссу как к средству выбраться из кризиса.

Профессиональный участник переговоров постоянно оценивает и отслеживает финансовый бюджет переговоров. Если ваши финансовые резервы недостаточны для длинной гонки, переговоры,

каковы бы ни были ваши намерения и цели, закончатся еще до того, как начнутся. Поэтому даже не начинайте. Ищите свои сделки в другом месте.

### Что значит пытаться увеличивать бюджет?

*Мой клиент был готов отгрузить своему самому крупному заказчику две технологические линии. Эти системы были созданы по специальному заказу – очень сложное оборудование, стоимостью несколько миллионов долларов за единицу – со сложным программным обеспечением. Когда грузовик заказчика подъехал к доку моего клиента, тот был готов погрузить машины. Вообразите его удивление, когда водитель грузовика объявил, что получил специальное распоряжение не грузить основные компоненты оборудования. Ему разрешили погрузить только один вспомогательный агрегат. Мой клиент был просто поражен. Гигантская корпорация рассчитывала получить скидку буквально в последний момент. Но в эту игру можно играть только вдвоем. Тут же, пока водитель грузовика ждал, ведущие менеджеры моего клиента позвонили заказчику и очень жестко напомнили руководству корпорации, что это – подписанная сделка, основанная на долгих переговорах, и ясно заявили, что потребуют составить "Акт о поставке". Это юридический документ, который дает поставщику право считать свои обязательства по поставке выполненными в случае немотивированного отказа контрагента принять товар. И мой клиент добился составления такого документа, потому что имел на это законное право.*

Несколько лет назад я познакомился с молодым человеком по имени Михаил Сазонов. Михаил только что оставил строительный бизнес, где брал небольшие субподряды, и собирался стать маклером по торговле недвижимостью. У него была семья, и, как у многих семейных молодых людей, у него было совсем мало денег. Но он очень хотел научиться вести переговоры. Чтобы заплатить за свое обучение, Михаил собрал последние деньги, и, как он сказал мне позже, "не собирался выбрасывать их на то, чем не придется пользоваться". Мой новый клиент посвятил нашей работе три месяца. И у него, наконец, появилась возможность заработать реальные комиссионные с шестью нулями. На наших встречах и тренинговых сессиях, посвященных изучению системы, Михаил был очень внимателен. Он стремительно учился. Но только на последнем сеансе переговоров с реальным противником по поводу реальной сделки он понял, что на переговорах означают деньги: все. В конце концов, деньги – самое жесткое решение в бизнесе.

Рассказывает Михаил:

*– "Я потратил много времени и сил на эту сделку, даже летал в Екатеринбург к владельцу недвижимости. Одни авиабилеты стоили дороже, чем я мог себе позволить. В целом я достиг пределов своего бюджета, и мои эмоции, казалось, вышли из-под контроля. Это была самая крупная сделка в моей жизни. Если бы я заключил ее, то заработал бы больше, чем за всю свою прежнюю трудовую карьеру. Но агент в Екатеринбурге, который готовил сделку со стороны продавца, проинформировал меня, что для окончательного оформления сделки потребуется еще 50 000 долларов – в оплату его комиссионных и местных налогов. При всем своем старании я нигде не мог достать эту сумму. Я видел, как мои комиссионные вылетели в окно. Я не думал, что у меня есть хотя бы один шанс заключить сделку. Я не мог представить себе, чтобы покупатель – мой клиент – вложил в нее больше денег.*

*У меня были две проблемы. Во-первых, я не понимал, насколько важны эти переговоры для моего клиента, а во-вторых, не мог представить себе, что он согласится заплатить еще 50 000 долларов. Итак, когда я вернулся к покупателю и сообщил ему, что две эти проблемы уничтожили сделку, и был при этом настолько "не в порядке", как только мог, мое сердце ушло в пятки. Итак, для заключения сделки нужно еще 50 тысяч, но я не смею просить его добавить еще денег в качестве аванса. Его авансовый платеж в размере 200 тысяч долларов и так был очень велик, и я не могу просить его добавить еще 50 тысяч долларов, не так ли? То, что произошло потом, было поразительно. Он просто спросил меня, действительно ли 50 тысяч долларов помогут завершить сделку? Я был настолько взволнован, что даже не понял, что он задал вопрос. Я просто сказал "да". Он и бровью не повел, открыл ящик, вынул деньги, с улыбкой вручил мне их и сказал, что очень счастлив. Он был готов заплатить гораздо большую сумму! Он объяснил мне, что мог потерять намного больше. Он столько вложил в эти переговоры, что не хотел терять сделку. Я был потрясен. Это придавило меня, словно тонна кирпичей. Деньги, которые он уже потратил, сделали переговоры настолько ценными, что он не мог сдаться просто так".*

Что из всего это следует? То, что вы должны знать финансовые возможности обеих сторон переговорного процесса.

### Бюджет эмоций

Если вы спортивный болельщик, то эмоции прекрасны. Они просто необходимы. Но на переговорах они опасны.

Вернемся к моим первоначальным вычислениям: время – 1X, энергия – 2X, деньги – 3X и эмоции – 4X. На любых переговорах эмоции обходятся чрезвычайно дорого. Когда в игру вступают радость и горечь, ценность переговоров увеличивается во много раз. Деньги – самое жесткое решение в бизнесе, и во многом благодаря тому, что для большинства из нас финансовые проблемы неразрывно связаны с проблемами эмоциональными. Может быть, некоторые люди не слишком заботятся о деньгах, но найдете ли вы их в мире бизнеса?

Как для вас, так и для вашего противника радость победы и горечь поражения – две основные эмоции, и профессиональные команды переговорщиков крупнейших корпораций прекрасно умеют увеличивать эмоциональный бюджет противника – впрочем, как и две другие статьи бюджета. Они делают это при помощи обещаний, угроз, нелепых требований и жестких крайних сроков, внезапных сомнений в необходимости этой сделки и т.д. Но вы должны контролировать свою нужду, свои позитивные и негативные ожидания, свои страхи, свое эго, свои реакции и свои решения. Не надейтесь, что сможете непосредственно управлять победами или поражениями, потому что это невозможно. Управлять можно только средствами: оставаться в пределах своей системы переговоров, контролировать свои действия и свое поведение. Это – единственное оружие, которое вам потребуется. В то же время подобные действия помогут вам обострить ощущение нужды, ожидания и страхи противника, увеличивая для него ценность этих переговоров.

**Знайте, каков ваш бюджет, и контролируйте его. Знайте, каков бюджет противника. Увеличивайте его затраты, его бюджет. Этот принцип относится и ко времени, и к энергии, и к деньгам, и к эмоциям. Если вы им овладеете, вам не грозит поражение.**

## ЧАСТЬ II СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Глава 1 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ

*Стратегией называют долговременный план мероприятий и действий по достижению главной цели. Если главная стратегия переговоров – подписание выгодных соглашений, то на этапах переговоров действуют стратегии, которые оказывают влияние на ход переговорного процесса.*

#### Основные понятия

Понятие стратегии довольно редко используется в малом бизнесе, хотя даже одиночный покупатель вправе провозгласить стратегию типа: "На рынке ни одной покупки без торга и выигрыша в цене".

В большом бизнесе нередко звучат определения вроде: "N осуществляет агрессивную стратегию сбыта", или "стратегия N – поглощение конкурентов", или "N объявил о стратегии технического перевооружения".

Все эти определения на самом деле говорят о тактиках, поднимая их до уровня стратегий. Такое преувеличение роли тактики возможно потому, что именно она становится главным козырем, с помощью которого компания N рассчитывает получить прибыль.

Если говорить о психологической стороне стратегии бизнеса или переговоров, то следует отметить, что она всегда строится на прошлом опыте – в этом ее достоинства и недостатки. К достоинствам относится, прежде всего, то, что она всегда основывается на успешном прошлом опыте, то есть проверенном в деле. Недостаток стратегии, как правило, в том, что она мешает действовать по ситуации, спонтанно.

Итак, **не следует путать стратегию с тактикой**. Сравните:

*стратегия беспроегрышного торга;*

*агрессивная стратегия конкуренции;*

*стратегия поглощения;*

*стратегия технического перевооружения... и т.д.*

*Это тактические приемы, используемые при выполнении стратегических задач.*

**Основа, на которой держится стратегия деловых переговоров, – это всегда выигрыш, победа, прибыль – в какие бы одежды они ни наряжались.**

Допустим, главной целью переговоров является поиск такого партнера, взаимодействие с которым позволит улучшить финансовые показатели фирмы. Главная цель переговоров с конкретным партнером – подписание долговременного контракта на поставку продукции по льготным тарифам, частично на бартерных условиях.

Главная стратегия деловых переговоров – снижение цены сделки.

Обратите внимание на **примерные стратегии деловых переговоров по цене сделки**:

- максимизация прибыли;
- сохранение положения "статус-кво", удержание прибыли на текущем уровне;
- минимизация потерь;
- новое компромиссное положение, когда потери в одном компенсируются прибылью в другом.

Прочитав этот столбик, вы снова перевели взгляд на первую позицию, не так ли? Дело в том, что так устроена психология большинства людей – наиболее очевидной, понятной и приемлемой является **ПРИБЫЛЬ**.

Тоже понятно. Если над переговорами нависает ситуация убытков, – это шок, а не переговоры, в таком случае трудно следовать какой бы то ни было стратегии.

Стратегия переговоров, направленная на сохранение удовлетворяющего состояния дел, может понадобиться в том случае, если другая сторона предпринимает попытки его изменить.

Например, крупный оптовик объявляет о повышении цены товара, отпускаемого мелким оптом. Первое, что может сделать его постоянный покупатель, – попытаться провести переговоры, чтобы сохранить для себя прежнюю цену. Однако эта стратегия может оказаться неподходящей, и тогда потребуется проводить переговоры для того, чтобы выработать новое компромиссное положение, то есть объявленную новую цену просто необходимо оспаривать в ходе переговоров.

Несмотря на то, что стратегия деловых переговоров всегда вращается вокруг прибыли, ее не следует отождествлять с понятием стратегии из теории игр.

Однако некоторые положения из теории игр можно взять на заметку.

## Теория игр

Она имеет самое непосредственное отношение к ситуациям, которые проглядываются в деловых взаимоотношениях. В ситуации "теоретической" игры есть участники, у них есть капиталы. Каждый из участников старается достигнуть собственной цели. Они делают вложения и рассчитывают получить прибыль.

Наиболее распространенной при изучении экономического поведения является так называемая теория нормальной игры. То, что это теория, в данном случае означает, что исследователи рассматривают идеальную ситуацию, которая сделана примитивной для того, чтобы можно было контролировать все переменные, влияющие на результат. В такой игре ее участники являются противниками (война, азартная игра, борьба за рынок). Игрокам неизвестна стратегия, планируемая противником ("игра с природой", статистические игры: рулетка, кости). Существует частичный конфликт интересов при заключении союзов (два участника желают заключить союз с третьим), изменяется "сила" игроков в ходе переговоров (двое, заключивших союз, оказываются сильнее третьего).

Критика самих ученых, которые заняты изучением поведения людей в подобных играх, направлена как раз против идеальных условий. В реальной жизни "нормальные" игры встречаются редко. Кроме того, все исследователи отмечают, что наименее изученной областью остается психологическая сторона подобных игр.

Частично человеческий фактор получил свое освещение при изучении предпочтений, которые демонстрируют участники игр. Было показано, что эти предпочтения основываются на переживании полезности хода в игре. Эта полезность является субъективной мерой. Исследователи обнаружили, что люди состоятельные и люди бедные по-разному оценивают деньги. При изменении номинала денег привычная стереотипная полезность может нарушаться.

Трюки с полезностью в последнее время мог почувствовать на себе практически каждый житель постсоветских территорий, когда ловил себя на том, что рублевый эквивалент доллара тратится значительно легче, чем сам доллар, и нередко можно услышать, как один и тот же человек говорит: "А, ерунда, пятьдесят тысяч" и "Ого, тысяча долларов!"

Тем не менее, в быту уже пользуется популярностью изречение: "Не в деньгах счастье, а в их количестве и качестве".

## Психологическая стратегия

В случаях конкретных переговоров игровые ситуации, если есть желание поиграть за себя и вообразимого противника, полезны в том плане, что можно "набить руку", психологически безвредно использовать время, раздумывая над тем, что противопоставить ловушкам противника, как наиболее грамотно построить следующий тактический ход переговоров. Это лучше, чем сидеть в кресле и смотреть в одну точку.

Однако стратегия деловых переговоров – это еще и способ организации делового взаимодействия, и способ установления личных отношений, и способ самореализации. А это как раз уходит из поля теории игр – ради идеального точного результата. Зато игра психологически раскрепощает.

Нам с вами известно, что для российской среды особенно важен учет психологической составляющей деловых взаимоотношений, так как она все еще играет значительно более важную роль, нежели экономическая целесообразность.

Зачастую поведение отечественного предпринимателя направляется не стимулами прибыли и развития производства, а исключительно внутренними психологическими мотивами, хотя именно они способствуют тому, что он становится наиболее открытым для всякого рода тактик психологического воздействия и даже манипулирования.

Если говорить о сочетании психологических факторов и стратегического поведения, то **самой благоприятной можно считать такую ситуацию, когда стратегия переговоров совпадает с индивидуальным жизненным стилем.** Человек, который любит побеждать, наилучшим образом проявит себя в стратегии переговоров, которая должна привести к выигрышу, однако ему же будет достаточно трудно в ситуации, когда он будет вынужден следовать стратегии минимизации проигрыша.

## Стратегии урегулирования взаимоотношений

По мнению авторитетных авторов Уолтона и Маккерзи, в деловом мире переговоры по проблеме бывают двух видов: интегративные или дистрибутивные.

Как и в мире хищников, где у каждого льва или тигра есть строго помеченная территория для охоты, так и у каждой компании есть своя сеть снабжения и сбыта, есть своя сырьевая база и свой рынок.

Эта сеть и есть та территория, на которой находится все необходимое для жизни, роста и развития компании. И в мире джунглей, и в мире бизнеса регулярно возникают проблемы территориальных взаимоотношений.

Но человек максимально усложнил свою жизнь: помимо прямых территориальных проблем его волнуют проблемы ценовые и политические.

Человек хочет и может управлять ресурсами и вступать в союзы с другими существами.

Получив информацию о том, что кто-то из конкурентов начинает наращивать силы и подготавливать широкомасштабную операцию, бизнесмен Б. организовал ряд переговоров. Постарался организовать альянс, который, по крайней мере, не позволит агрессивному конкуренту Г. диктовать условия с позиции силы. Это вид интегративных переговоров.

Наиболее просто, с психологической точки зрения, такие переговоры проходят между участниками равных "весовых категорий", когда к деловым отношениям не примешиваются амбиции и "нервы".

Сложнее всего "вертикальные" интегративные переговоры. Между хозяевами и работниками, между управляющими и служащими чаще возникают проблемы, так как основным препятствием здесь становится "нестыкуемость" психологических установок. Наиболее простой выход в таких случаях – поиск посредников, которые помогут сгладить различия.

Для того чтобы усилить свои позиции, г-н Б. одновременно старается организовать переговоры с представителями противоборствующей стороны – чтобы предупредить экспансию на свою территорию и четко обозначить условия разделения владений. Это вид дистрибутивных переговоров.

### Корпоративная стратегия

Чтобы понять глубинный смысл корпорации, следует проинтерпретировать это латинское слово как составное, и тогда приблизительный перевод будет – "рационально созданный организм".

Корпорация – это организация, за частями которой закреплены функции различных органов, а все права управления сосредоточены в одном месте и под единым началом.

Вступая в корпорацию, ее составные части добровольно становятся "винтиками", деталями налаженного механизма. Эта форма организации, во многом напоминающая структуру тоталитарного государства, является наиболее конкурентоспособной в условиях жесткого соперничества.

Корпорация вырабатывает идеологию, цементирующую всех членов в единое целое отношениями безоговорочного подчинения, безусловного доверия, гарантированной исполнительности.

У каждой корпорации вырабатывается своя стратегия, которая часто граничит с такими понятиями, как марка, стиль, имидж, рейтинг... Все вместе взятое влияет на выработку стратегии тех или иных переговоров.

Тем не менее, основным благом корпоративных отношений следует считать тактику ухода от многоплановых переговоров, в которых вы всегда должны учитывать возможность аргумента: "Меня не устраивают ваши предложения, я пойду к вашим конкурентам".

Установление договорных корпоративных отношений позволяет говорить открыто с членами соглашения. В структуре этого коллективного организма вырабатывается однозначный язык, способствующий взаимопониманию, и, как следствие, осуществляется быстрый обмен информацией, возрастает скорость принятия управленческих и финансовых решений.

Корпорация – это возможность перейти от переговоров, связанных с неизбежным торгом и согласованием интересов, к исполнению договорных установок. Например, принцип пирамидальной корпорации: "Я приглашаю вас вступить в игру с заранее оговоренными и понятными правилами" срабатывает даже на фоне явной опасности, связанной с регулярными крушениями подобных структур. Просто в природе людей заложено доверие к понятным формулировкам, в смысле – вот правила, они оговорены, а вот что обещают, и это заманчиво...

Можно сказать, что корпорация обладает двойной системой защиты, при которой более хрупкая – рациональная, выполняет одновременно роль индикатора, позволяющего обнаружить неполадки задолго до того, как от них начнет страдать дело.

Вернемся к основе стратегии деловых переговоров. Все крутится вокруг формулы "Деньги – товар – деньги". А главная победа, как уже говорилось, – прибыль.

В условиях корпорации капитал, который может быть очень быстро мобилизован для энергичных воздействий на рынок, – важнейший результат всех предыдущих стадий переговорного процесса.

Время, затраченное прежде, возвращается вам в сжатом, эффективном виде. Как правило, корпорация имеет большие преимущества в открытой конкуренции, когда есть явный противник.

Однако есть в ней ряд слабых мест, которые являются оборотной стороной преимуществ. Самый большой недостаток корпоративной системы – ее внутренняя тенденция к саморазрушению, которая возникает в результате того, что она начинает поглощать все больше ресурсов для самообеспечения.

Второй недостаток – это своеобразная «паранояльность» системы, которая рано или поздно приводит к тому, что корпорация начинает жить иллюзией собственного могущества.

Создание корпорации – это целиком и полностью результат переговоров с уже существующими фирмами, компаниями и частными лицами. Если деловые переговоры, направленные на осуществление торговых сделок и экономических связей, базируются на основе прибыли и дохода, то деловые переговоры, направленные на формирование союзов, имеют в своей основе иную систему стимулов. Те, кто вступает в переговоры с корпорацией, должны это учесть.

Задача сплочения в корпорацию никогда не решается одной или двумя стратегиями. Как правило, это работа высокой сложности, основной целью которой являются не компании, не фирмы, не доходы, а люди и только люди. Понятно, что подобная задача становится в первую очередь психологической.

Ясно и другое: пути взаимодействия с корпорацией происходят на ином деловом уровне.

**Пять базовых целей на переговорах с организациями:**

- проглотить;
- раздробить;
- заключить двойственный союз;
- войти в состав;
- создать корпорацию.

**Пять принципов привлечения частных лиц в корпорацию:**

- гарантии защиты;
- освобождение от свободы выбора;
- возможность продвижения в корпоративной иерархии;
- делегирование полномочий и ответственности на верхние этажи;
- участие в распределении ресурсов корпорации при передаче снизу вверх.

**Вывод:**

Стратегия деловых переговоров всегда является продолжением общей стратегии, которую проводит та или иная фирма или отдельный предприниматель. Однако в бизнесе, так же, как и в спорте, любое достижение состоит из правильно сделанных шагов и усилий.

Любая стратегия в этом смысле только план, подкрепленный желанием, волей и ресурсами, а осуществление плана – это последовательность применяемых тактических шагов.

## **Глава 2 ОСНОВЫ АРГУМЕНТАЦИИ**

Один священнослужитель как-то в шутку дополнил евангельскую проповедь о блаженствах еще одним "блаженством": "Блаженны те, кому сказать нечего и кого не убедишь признаться в этом".

Деловая беседа не может быть эффективной, если она лишена содержания и, следовательно, аргументов.

### **Кто хочет запечь поросенка, должен иметь этого поросенка**

В фазе аргументирования участники деловой беседы занимают определенную позицию. Здесь можно пытаться изменить сформировавшееся мнение, закрепить измененное, устранить или смягчить противоречия, критически проверить идеи и факты, изложенные вами или собеседником. Здесь про-

кладываются пути для заключений, создается база для решающей фазы деловой беседы – принятия решений.

"Кто хочет изложить свои аргументы, – сказал один психолог, – должен располагать хотя бы одним настоящим аргументом, так же, как тот, кто хочет запечь поросенка, должен, по крайней мере, иметь этого поросенка". Убедительная и корректная аргументация основывается на применении общепризнанных и принятых в деловых кругах приемов. Эти приемы имеют непреходящую ценность, в отличие от спекулятивной техники аргументирования, которая похожа на удар ниже пояса в боксе, обладает краткосрочным действием и часто оборачивается против своего автора, принося ему больше вреда, чем пользы.

### Три кита

Каждый род деятельности имеет, по меньшей мере, три плана "сцены", три аргументации: главный приоритет (1); общественное мнение (2); личный фактор (3).

На рынке первостепенный аргумент – денежная выгода, в политике – приоритет государственных решений, в межличностных переговорах – распределение благ и обязанностей, в семье – воспитание детей, в дружбе – практическая готовность прийти на помощь. Этот список можно продолжать бесконечно.

Второй план образуют те политические, социальные, общественные явления, которые могут оказывать влияние на поведение сторон и принимаемые ими решения. Некоторые из аргументов этого плана могут оказаться достаточно весомыми, чтобы повлиять на человека и заставить его изменить решение.

Прежде всего, это различные формы выражения общественного мнения – акции одобрения или протеста, комментарии СМИ, важные текущие события.

Наконец, в тени третьего плана скрываются психологически чувствительные точки, которые используются в ходе аргументации для эффективного "иглоукалывания", незаметного для большинства людей. Понятно, с какой целью – повлиять на конечный результат.

Воздействие на эти точки приводит в движение глубинный психологический механизм, наименее контролируемый человеком.

А то, что не поддается контролю, часто не поддается лечению, в прямом и переносном смысле. Психогенное напряжение, влекущее за собой стресс, дисфункцию организма и, в итоге, различные заболевания, – может привести к необратимым последствиям. И это тоже будет факт, являющийся следствием неправильной аргументации.

### Результат аргументации

Важно, кто управляет аргументацией, с какой целью – плохой или хорошей, и кто объект эксперимента – оптимист или нытик?

...Приходилось ли вам, имея деньги в кармане, лечь спать голодным? А виной всему **Ее Величество Аргументация** – с вескими доводами, неординарными методами, сногшибательными результатами и судьбоносными последствиями.

#### Упражнение

*На основе реальной истории, приведенной ниже, определите аргументацию, обратную связь, физический и психологический эффект. Дайте профессиональную оценку событиям. Пойдет ли бизнес у хозяйки? Приведите аналогичные примеры из других сфер жизни. Почему на переговорах разного статуса действуют идентичные законы?*

#### **"Это не ЖРИО-де-Жанейро"**

*Как-то осенью в одном из питерских ресторанчиков я разговорился с предпринимателем из Хабаровска. Степан весил где-то под 80 кг, был не полным, но весьма упитанным, и, как я заметил, с пристрастием изучал меню. Слово за слово - так и появилась эта история:*

*- Не поверишь, но в июле я весил все 110. А вес начал набирать еще в прошлом году, и довольно резко. Зимой жена начала верещать – толстопузый...на кого ты похож...в общем, довела...*

*Я, конечно, пошел по нашим сибирским шарлатанам, все попробовал - и шии! В конце концов, отвели меня в одну контору, скромно так называется – АОЗТ "Диетолог".*

*Директор, фигуристая такая мадам лет сорока, с ходу и говорит: "Мы беремся решить вашу проблему, но услуга дорогая и потребует от вас не только денег, но и времени – двадцать дней без-*

вылазно в нашем пансионате. Если согласны – двадцать пять тысяч в кассу, и с понедельника начинаем".

Я взвился, это еще что, по штуке за день, что за пансионат, "Хилтон" у нас в тайге построили? Спрашиваю, какие будут гарантии?

Она отвечает: "По окончании курса встанете на весы. Если сбросите меньше двадцати килограммов, вернем все деньги и извинимся".

Я в контракте этот пункт действительно нашел – ну, и вписался в это дело.

Так вот, я сбросил двадцать пять и до сих пор, по-моему, худею, очухаться не могу. Это же гестапо, а не пансионат.

Привезли меня в спокойный такой особнячок о трех этажах, за высоким забором, отвели в холл, вручили карту магнитную и двери закрыли.

Я два часа прождал, пока кто-нибудь выйдет, пригласит на процедуры или еще куда. Так и не дождался – стал ломиться в первую попавшуюся дверь. Там такая пружина была в двери, что я только за три приема туда втиснулся. А это туалет оказался. Минут десять я из него выбирался.

А в холле уже народу прибыло, человек семь мужиков.

Говорят, "мы тоже подопытные, лечиться приехали". Предупредили, что сейчас обед будет, но не для всех, а для тех, кто свою карту магнитную в щелочку на потолке вставит.

У меня глаза на лоб полезли – по канату вверх 10 метров, не меньше. Я последний раз по канату в шестом классе лазал. Кричу: "Мужики, слазайте кто-нибудь за меня, я в долгу не останусь, в городе расплачусь". А мне сурово так отвечают: "Мы и сами люди не бедные, да тут везде видеокamera понатыкано. Оставят на сутки вообще без жратвы!"

И полезли себе – бодро так, чуть не с песнями.

В этот день пообедать мне не удалось. Зато файв'о'клок я честно отработал – вставил карточку в поганый тренажер и выжал двести раз по семьдесят кило. Тренажер мне выдал еще карту, одноразовую, которую полагалось совать в кормушку на втором этаже, – как я туда добирался, это, кстати, отдельная история.

Все двери в этом пансионатике имели пружины вроде амортизаторов с "КамАЗа" – ходить можно было только парами, иначе не открыть. Лестницы – это вообще атас, через ступеньку – дырка, прыгать надо. Ну и вообще, приколов там немало.

А самый приколот начинался по вечерам. Скукотница, ни книжек, ни журналов, но в холле есть телевизор. Но он, сволочь, работает только от велотренажера, динамо там подключено, электроэнергию вырабатывает. И крутить надо шустро, нормальный человек минут десять выдерживает и падает.

И вот, чтобы вечером хотя бы новости посмотреть, мы там накручивали по очереди, как идиоты. А если хороший боевичок в анонсе обещали, да еще двухсерийный, – крутили до посинения.

Короче, когда нас забирать приехали, мы водителя чуть не грохнули прямо в автобусе. Пожалели, правда, он кричал, что человек он посторонний, к этому концлагерю отношения не имеет.

А в контору приехали, хозяйка нам говорит – вставайте на весы, толстопузые. Я взвесился и ахнул – двадцать пять за двадцать дней.

И так они меня там приучили – не могу теперь без зала, два-три раза в недельку на тренажеры бегаю. Как мартышка, ей-богу.

Какие чувства вы испытываете? Ну, посмеялись, это понятно.

Какая из оценок бизнеса вам больше по нраву?

- патологический бизнес;
- новый российский бизнес;
- российский бизнес с американским акцентом;
- жестокий и предприимчивый женский бизнес;
- просто женский бизнес;
- просто бизнес... и т.д.

## Стратегии аргументации

При многообразии форм аргументации можно наметить четыре стратегии, которые частично пересекаются с национально-культурными стилями, основываются на разнообразных традициях обучения или являются продолжением индивидуального стиля поведения.

Стратегии аргументации направлены на то, чтобы взять верный курс при постановке ключевых задач, а методы и приемы – чтобы одержать верх при обсуждении ключевых вопросов переговорного процесса.

1. **Традиционная** была разработана в школах античной риторики.

Чтобы использовать эту стратегию, достаточно получить ответы на вопросы:

"что предлагаете?",  
 "как можно понимать это предложение?",  
 "предложение простое или составное?",  
 "из каких частей оно состоит?",  
 "каковы причины, побудившие сделать такое предложение, и каковы следствия?",  
 "как можно сравнить это предложение с другими?"

Очевидно, что подобная стратегия предполагает наличие достаточного запаса времени и направлена на расширение информированности. Если вернуться к трем планам сцены, то наиболее часто в этой стратегии используются аргументы второго плана – общественное мнение и предрассудки толпы.

**2. Восточная, или Интуитивная** (ее второе название) основана на применении психологических приемов, которые привлекают такие особенности мышления, как ассоциативность, понимание переносного значения, отвлеченного высказывания или метафоры.

Эта стратегия во многом опирается на третий план и содержит в себе многозначность, обращенную как в сторону прямой цели переговоров, так и в сторону личных глубинных переживаний.

Высказывание Конфуция или указание на историческую аналогию может, в рамках такой аргументации, нести в себе элемент воздействия, который недоступен носителю другой культурной традиции.

**3. Европейская** – аналитическая система аргументации вырастает из рационалистической философии, для которой характерно расчленение основного содержания на части в соответствии со здравым смыслом, кодексом, правилами или нормами.

Такая аргументация в наибольшей мере направлена на исключение любых возможных противоречий именно в первом плане, в плане соотношения практических выгод:

*Вы строите химический комбинат - это вступает в противоречие с экологическими установками. Но "противоречие" снимается, если химический комбинат будет выпускать компоненты составов, используемых для решения экологических проблем. Использование третьего психологического плана в европейской традиции декларативно возбраняется как недостойное и несоответствующее понятию чести.*

**4. Прагматическая** – характерна, по нашим наблюдениям, для американского стиля, проводит четкую границу между речевым и практическим поведением. Цена слов, особенно сказанных человеком, заинтересованным в исходе дела, обычно невысока. Однако это не мешает риторически пышному оформлению речевого поведения. Такая стратегия особенно часто присутствует там, где есть явный перевес в силе и где за аргументами всегда просматривается мощный капитал, крепкий кулак или ствол кольта. Такая аргументация используется исключительно в ритуальных целях и для поддержания правил игры.

### Одна мудрость на всех

Все стратегии аргументации греются под одним солнцем. Если это "солнце" – переговоры, то это должны быть мудрые переговоры. Если в ходе переговорного процесса скрещиваются шпаги, это надо делать так, как положено.

*Например, при выборе стратегии аргументации в рамках своих переговоров старайтесь не делать этого:*

- перебивать, нападать, обвинять;
- подсчитывать выигрыши-проигрыши;
- умничать, многословить, «сбивать» контрагента с мысли;
- относиться с сарказмом и угрожать.

Главное – такт, мудрость и "нет" агрессии. Мудрость заключается в том, чтобы "не воспламеняться". Если для вас неприемлемы предложения другой стороны, отвечайте уклончиво:

*"Мы подумаем. Это надо обсудить в узком кругу. Возможно, у вас в резерве есть еще ряд предложений. Очевидно, вам нужно время, чтобы их сформулировать. Для нас важно подумать над пакетом ваших предложений".*

(Более подробно о том, как уклониться от ответа, читайте в моих книгах "Самоменеджмент" и "Школа совершенствования".)

### Методы и приемы аргументирования

И в доказательной аргументации, и в контраргументации – двух составляющих процесса аргументирования – используются одни и те же приемы: тщательное изучение предмета, фактов и сведений; исключение возможных противоречий и алогизмов; формулирование ясных, логичных заключений.

Наилучшие аргументы – те, которые основаны на четких и логичных рассуждениях, на хорошем знании деталей и обстоятельств и на прогнозирующей способности точно и конкретно предусмотреть основные сценарии развития беседы.

**Классический прием.** Представляет собой прямое обращение к партнеру, которого мы знакомим с фактами и информацией, являющимися основой нашего доказательства, или же – если речь идет о контраргументах – оспариваем и опровергаем его доводы. Если нам удалось поставить под сомнение изложенные им факты, то наша позиция становится значительно убедительнее и сильнее.

Весьма полезны здесь цифры – прекрасный фон для наших идей и доводов. Умело преподнесенные, они всегда выглядят убедительно. Цифровые данные – надежное доказательство. Однако их не должно быть слишком много. Кроме того, цифры следует представлять в форме, максимально отвечающей поставленным задачам.

**Метод противоречия.** Основан на выявлении противоречий в аргументации собеседника. Наша собственная аргументация должна быть непротиворечивой, чтобы не дать партнеру этим воспользоваться, но противоречия в его аргументации нельзя оставлять незамеченными. По своей природе этот метод является оборонительным. В ответ на аргументы собеседника можно ответить, выявив в них слабое место, примерно так: "Если правда то, что, как вы говорите, уровень жизни сейчас снизился, то правда и то, что возможностей заработать сегодня стало значительно больше, чем раньше".

**"Своевременный перевод стрелки".** Этот прием довольно прост и применим по отношению к партнеру с аналитическим складом мышления. Когда он делает заявление или отстаивает план, ошибочность которого вы способны доказать, не торопитесь выкладывать факты и праздновать победу. Лучше задайте вопрос типа: "Не могли бы вы уточнить, что конкретно произойдет, если мы примем ваш план?" Тон должен быть доброжелательным, ибо, если партнер почувствует в этом вопросе вызов, ехидство или злорадство, то, скорее всего, вы ничего не добьетесь. Задав вопрос, ждите, не перебивайте рассуждений партнера, вызванных вопросом. Партнер сам обнаружит в своих рассуждениях противоречия или неверно использованные данные. Поставив перед ним эмоционально нейтральную задачу – еще раз перепроверить логику и факты, – вы приводите в действие мощную "аналитическую мясорубку", которая столь же безжалостно перемалывает свои аргументы и доказательства, как и ваши доводы. Здесь важна атмосфера, когда партнеру не надо защищать свою логику или доказывать, что его план – самый лучший. Вы ее создаете продуманной формулировкой и тоном вопроса. Если же вы, терпеливо дождавшись момента обнаружения партнером слабых мест в его собственных построениях, сумеете удовлетворить его потребность в новых фактах, вероятность решения вопроса в вашу пользу намного увеличится.

**"Извлечение выводов".** Представляет собой точную аргументацию, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов подводит нас к желаемому итоговому выводу. При контраргументации это означает опровержение ошибочных выводов партнера или требование логически правильных и безупречных доказательств. Правда, требовать от собеседника доказательств, которые он в данный момент предоставить не может, некорректно, хотя в принципе возможно.

Следует обратить внимание на то, что в общении в целом, и в деловых беседах в частности, подчас происходит подмена оснований и понятий. В результате возможны формально верные, но, по сути, ложные выводы. Если таким приемом пользуются опытные люди, распознать их уловку бывает не так просто.

*В качестве очевидного примера можно привести диалог на уроке физики. Преподаватель спросил ученика: "Что вы знаете о свойствах тепла и холода?" Тот ответил: "В тепле все тела расши-*

ряются, а в холоде – уменьшаются". "Правильно, – заметил преподаватель, – а теперь приведите мне примеры ". Ученик не растерялся: "Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно – и дни короче ".

**Сравнение.** Этот метод представляет собой вариант метода "извлечение выводов". Он очень эффективен, особенно, когда сравнения подобраны удачно. Сравнения могут быть краткими, пространными, фактическими или вымышленными, серьезными или с юмором. Сравнение, вызывающее представление о предмете в целом, называется метафорой.

*"Его слова были оазисом в пустыне светской болтовни".  
"Путь человеческого прогресса – не гоночный трек".*

Сравнение, в котором соотносятся два или более предмета в одном или нескольких отношениях, называется аналогией. Аналогии бывают образные и буквальные. Образная аналогия сравнивает две совокупности явлений разного порядка или из разных областей, указывая на их символическую связь.

*"Трудно определить, что такое демократия. Она подобна жирафу. Раз помотришь – и уже больше ни с чем не спутаешь ".*

Аналогия в буквальном смысле сравнивает явления одной области, одного порядка.

*"Кондиционирование воздуха подняло производительность труда на фабрике искусственного волокна в Подольске, следовательно, оно поднимет производительность труда и на фабрике в Самаре ".*

Сравнение, представляющее собой форму противопоставления или контраста и содержащее на первый взгляд несовместимые утверждения, называется парадоксом.

*"Посол – это порядочный человек, которого посылают за границу врать в интересах Отечества".*

Если сравнения отличаются конкретностью, новизной и доходчивостью, они делают ваши аргументы более ясными, интересными и убедительными. Они стимулируют мысль собеседника, поясняют необычное, вызывают интерес к привычному.

*"Цивилизация подобна библиотеке с выдачей книг на дом. Прогресс из поколения в поколение возможен лишь потому, что мы заимствуем все уже изученное и унаследованное предшествующими поколениями – Ветхий и Новый заветы, систему Коперника, печатный станок, каноны искусства, химические формулы, законы морали и т.д. "*

*"В одном литре воды атомов больше, чем таких литров в океанах всего мира ".*

*"Не раз во многих сражениях наблюдали, как кавалерийские лошади, потеряв своих всадников, собирались вместе и по сигнальному рожку совершали привычные передвижения... Люди, состарившиеся в заключении, после того, как получали свободу, просились обратно в тюрьму. Во время железнодорожного крушения была разбита клетка с тигром. Говорят, что тигр, ничуть не пострадавший, выскочил из своей клетки и снова заполз в нее, как будто новая, необычайная обстановка без привычных удобств озадачила его "(У. Джемс).*

*"Что по-настоящему представляет собой честный деловой человек? Это, конечно, не тот, кому ничего не стоит солгать. Но и не тот, кто, будучи порядочным человеком, в другое время солжет, чтобы спасти кошелек, репутацию или даже голову ".*

**Метод "да... но".** Вы уже знакомы с ним по первой части. Этот прием используется в разных вариациях. В данном случае прием аргументирования используется так: если вы не соглашаетесь с партнером с самого начала и вступаете в спор, едва услышав первые аргументы противника, то тем самым вы демонстрируете свою отрицательную установку, что вряд ли вызовет у него энтузиазм. Скорее всего, вы испортите дело.

Метод "да... но" позволяет изящно опровергнуть аргументацию партнера. Следует обратить особое внимание на то, что ваше "да..." не должно быть формальным. Таковым оно является, если невооруженным глазом видно, что за ним последуют отрицание и несогласие. Это типичная ошибка. На опытного партнера так не повлияешь. Неформальное "да..." – это когда вы наполняете его реальным

содержанием. Вы можете сказать, что с такой постановкой вопроса, безусловно, согласны, что приведенные партнером факты безупречны, а выстроенная им логика совершенно безукоризненна. И только потом наступает очередь "но...". Этим "но..." вы можете полностью дезавуировать все, что только что сказали, предложить свои доводы, и это будет значительно лучше, если бы вы сразу стали демонстрировать свое несогласие. При этом конструкция вашей аргументации должна быть такой, чтобы она могла, по возможности, предупредить применение этого метода со стороны собеседника с помощью опровержения его возможных доводов.

**Метод "кусков".** Похож на предыдущий, но состоит в расчленении сообщения партнера на отдельные части с констатацией: "Это убедительно", "По этому вопросу существуют различные точки зрения", "Этот момент довольно спорный". При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера (если, конечно, это возможно), а преимущественно ориентироваться на уязвимые места и пытаться именно их подвергнуть сомнению и, если надо, опровергнуть. Это вполне реально, поскольку в любой позиции всегда можно найти слабые места. Это даст возможность "разгрузить" даже самые тяжелые ситуации.

*"То, что вы говорите о преимуществах небольших фирм, совершенно верно, но на практике многие из этих преимуществ нейтрализуются неустойчивостью сбыта, высокими налогами, отсутствием необходимых средств".*

*"Вы считаете, что мужчинам следует носить бороду, потому что она защищает от холода зимой, спасает от жары летом, наконец, украшает каждого, кто ее имеет. Конечно, борода защищает от зимней стужи, возможно, она украшает тех, кто ее носит, а вот с тем, что она спасает от жары летом, трудно согласиться".*

**"Бумеранг".** Использование оружия собеседника против него самого. Этот прием не имеет силы доказательства, но способен оказать исключительное воздействие, если его применить к месту и с чувством юмора.

Демосфен, афинский государственный деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: *"Если афиняне разозлятся, они тебя повесят". На это Фокион ответил: "И тебя, конечно же, тоже, как только образумятся".*

Как-то на переговорах двух делегаций из разных стран представители одной из них спросили другую: *"И что же вы теперь будете делать после столько забастовок?"* – *"То же, что и вы после столько заседаний"*, – таков был ответ.

Следует стремиться, чтобы юмор был доброжелательным, разряжающим обстановку. Иначе ваш "бумеранг" может описать еще один оборот и ударить уже по вам, или же партнер может применить и другое "оружие" аргументации.

**"Игнорирование".** Нередко факты или аргументы, предложенные партнером, нельзя оспорить. В таком случае их можно проигнорировать: собеседник придает значение тому, что, по вашему мнению, не столь важно. Мы всего лишь констатируем это и идем дальше, не концентрируясь на нем.

Следует обратить внимание на то, что речь идет не об игнорировании партнера – этого-то он как раз не простит, а об игнорировании какого-либо аргумента в системе его доказательств. Это совершенно разные вещи.

**Акцентирование.** Этот прием – логичное продолжение предыдущего. В соответствии со своими интересами, вы продолжаете смещать акценты, выдвигая на первый план то, что вас устраивает.

**Метод опроса.** Вопросы – и об этом уже шла речь – основной механизм, "ударный инструмент" любой деловой беседы. Вовремя, с упреждением заданные вопросы являются особым видом аргументации, причем весьма эффективным. Не раскрывая собеседнику всех ваших карт с целью сохранения элемента неожиданности, всегда можно задать ему ряд вопросов, чтобы в основных чертах выяснить его позицию. Поскольку вы хотите узнать от партнера то, что он не всегда сам хочет сообщить, следует тщательно продумать обстоятельства, последовательность, темп, интонацию постановки вопросов, которые должны быть краткими, содержательными и при этом предельно точными и понятными.

**Метод "видимой поддержки".** После изложения собеседником его аргументов мы сначала не только не возражаем и не противоречим, но, напротив, даже приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его позиции. Но это только на первый взгляд! После видимой поддержки следует изложение нашей позиции, которая может в корне отличаться от точки зрения партнера: "В подтверждение вашего тезиса я мог бы привести еще и такие факты, о которых вы, видимо, забыли (перечисляем их). Это, безусловно, делает вашу позицию еще более убедительной – но лишь на пер-

вый взгляд, лишь для непосвященного. Я и сам некоторое время разделял ее. На самом же деле... " – и здесь наступает черед ваших контраргументов.

Если партнер критикует ваше предложение, внимательно слушайте. Быть может, в чем-то он и прав. Но если он спорит ради спора, запомните, что именно его не устраивает, а когда он закончит, скажите, что принимаете все возражения и фактически уже учли их. Теперь используйте каждое замечание положительных сторон вашего предложения. Выстроив свои аргументы зеркально замечаниям партнера, по сути вы даете ему именно то решение, которое он ищет.

Эффективность этого приема состоит в том, что позволяет вам проявить более высокий профессионализм, показать, что точку зрения собеседника вы изучили более основательно, чем он сам, после чего убедились в ее несостоятельности. Следует добавить, что этот прием требует особо тщательной подготовки.

**Метод Сократа.** Битва за аргументацию происходит в форме "вопрос–ответ". Вопросы задаются таким образом, что на них следуют совершенно определенные ответы, находящиеся в русле вашей логики. Ответом может быть "да", но может быть и "нет". Но это такое "нет", к которому вы подводите партнера особой постановкой вашего вопроса и которое вас вполне устраивает, т.е. по сути оно означает "да". Ниже примерная схема.

*Вы: Ну, хорошо. Давайте начнем по порядку. Вы ведь согласны с тем, что... (следует безусловный тезис, спорить с которым ни один здравомыслящий человек не станет).*

*Партнер: Разумеется, это всем понятно.*

*Вы: А если так, то вы, несомненно, видите, из этого следует, что... (очевидное следствие).*

*Партнер: Конечно, тут и спорить не о чем.*

*Вы: Если вы с этим согласны, то, надо думать, не считаете, что...*

*Партнер: Действительно, не считаю.*

*Вы: В таком случае, ваши способности и опыт не позволят не заметить, что с этим тесно связано следующее обстоятельство...*

*Партнер: Действительно, это обстоятельство тесно связано с тем, о чем мы только что говорили.*

*Вы: Прекрасно! Следовательно, вас как опытного предпринимателя вряд ли устроил бы тот факт, что вы можете потерять прибыли, которые реально получить в этих благоприятных, хотя и кратковременных условиях, и т.д.*

*Вопрос-ответ:*

*Если делаешь вид, что уходишь от продавца, потому что он запросил нереальную цену. Это - аргументация?*

*Да.*

*А если не реагируешь на предложение другой стороны?*

*Да, это тоже аргумент. Задача партнера по переговорам - разобраться в мотивах вашего аргументированного поведения.*

Однако мы все ближе приближаемся к "боксерскому рингу"...

### Глава 3 60 СПОСОБОВ ПОЛУЧИТЬ "СВОЕ"

Эти приемы применяются на всех стадиях переговорного процесса. В случае провала один из них плавно и органично переходит в другой, третий... до полного или частичного поражения противника, а в более оптимальном варианте – до удовлетворения интересов обеих сторон.

1. **"Вовлечь в переговоры"**. Когда на нас нажимают, мы стремимся ответить тем же. В результате мы входим в порочный круг позиционного торга, где атака и оборона поочередно сменяют друг друга. **Прием гласит – не нападайте в ответ, уклонитесь от удара, направьте энергию на проблему** – так делается в восточных единоборствах.

Предположите, что занимаемая партнером позиция является искренней попыткой удовлетворить интересы каждой из сторон. "Я понимаю вашу озабоченность... Я хочу, чтобы вы знали, что мы разделяем ваше беспокойство... Мы хотим, чтобы возникшая проблема была решена... Что мы оба можем сделать, чтобы достичь договоренности как можно быстрее?"

Дайте ему выговориться. Постарайтесь представить, что будет, если пройдет вариант партнера. В критических суждениях партнера попытайтесь найти его истинные интересы и улучшите свои предложения, поставив себя на его место. Если вам удастся это, вы получите шанс превратить критику из препятствия на переговорах в составную их часть. Еще один способ придать критике созидательный характер состоит в том, чтобы осуществить инверсию (лат. *inversio* — переворачивание) и обратиться к другой стороне за советом. Спросите, а что бы они сделали на вашем месте. Теперь партнер должен думать, каким образом ответить на собственную критику.

**2. "Найти своих среди чужих".** Информацию для шефа готовят его сотрудники. Используйте собрания и конференции, чтобы познакомиться с ними. Найдите предлог обсудить что-то по телефону. Поделитесь информацией, представляющей вас в выгодном свете. Если вам была оказана услуга, никогда не забывайте выразить свою признательность.

**3. "Принять первое предложение партнера".** Используйте этот прием, если вы твердо уверены в том, что партнер не пойдет на уступки. В случае принятия первого предложения переговоры сразу переходят на этап согласования позиций. Здесь перевес сил может оказаться на вашей стороне.

**4. "Пакетирование, или Увязка".** Суть приема в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и выносятся на рассмотрение в виде "пакета" (обсуждают не отдельно каждое, а в комплексе).

В зависимости от характера переговоров – торг или партнерские (принципиальные) – возможны два типа "пакетирования". В рамках торга в один "пакет" увязываются приемлемые и малопривлекательные для партнера предложения. При этом последние могут иметь очень отдаленное отношение к теме обсуждения. Тот, кто увязывает столь разные вопросы, исходит из того, что партнер, который крайне заинтересован в принятии важных для себя предложений из этого "пакета", примет и остальные. Получается своего рода "продажа с нагрузкой". В случае же отказа автор "пакета" может обвинить другую сторону в нежелании конструктивно подходить к решению вопросов.

В рамках принципиальных (партнерских) переговоров "пакет" обычно является итогом, результатом дискуссии. Однако он может появиться и в начале переговоров, особенно если стороны хорошо знают позиции друг друга. В партнерских переговорах более эффективным может оказаться не раздельное обсуждение вопросов, а именно их увязка.

**5. "Сыграть на интересе".** Это разновидность "пакетирования". Приемлем в ситуациях, когда не воспользоваться им – значит упустить прекрасный шанс и осложнить себе жизнь. Если, к примеру, руководитель дает вам чрезвычайно важное задание, а вы знаете, что ему без вас не обойтись, – не спешите соглашаться. Воспользуйтесь ситуацией, чтобы решить такие, например, вопросы, как размер премии, служебный автомобиль или новая должность.

**6. "Отскок".** В ходе переговоров сделайте нечто такое, что заставит партнера снова прийти к вам. Это может быть скидка, дисконтная карточка, особые привилегии или гарантии, подарочные сертификаты в счет последующих соглашений и т.д. Партнер не захочет терять эти льготы и продолжит сотрудничество с вами.

**7. "Поиск общей зоны решения".** Партнеры сначала добиваются согласия относительно содержания совместного документа, то есть определяют "общую формулу решения". Затем, после достижения договоренности по принципиальным вопросам, отработывают детали соглашения. Подобное "двухступенчатое" ведение переговоров позволяет достигать значительной экономии времени.

**8. "Разделение проблемы на отдельные составляющие".** Если некоторые аспекты решению не поддаются, есть смысл отложить их, "вынести за скобки" и не рассматривать. Обычно этот прием используется в переговорах при урегулировании конфликтных ситуаций: сначала снимаются вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, а затем переходят к более сложным делам. Но частичное соглашение уже держит партнеров в рамках соблюдения приличий.

**9. "Постепенное повышение сложности".** Сначала следует обсудить более простые вопросы и прийти к решению. Это позволит создать благоприятную деловую и психологическую атмосферу. В результате появляется реальная возможность достижения соглашения по другим вопросам.

**10. "От большого к малому".** Зачастую партнер затрудняется принять главное решение, но согласен решать второстепенные вопросы. Ему предоставляется возможность принять ряд незначительных решений, которые в совокупности подведут его к главному. Так, хороший руководитель страхо-

вой компании знает, что его партнер не способен сразу решиться на серьезное заявление типа: "Да, я покупаю этот страховой полис и выплачиваю вашей компании по 7 тысяч долларов ежегодно до достижения мною 65 лет". Помня об этом, опытный деловой человек предложит партнеру ряд мелких решений, не требующих больших моральных и интеллектуальных усилий.

*Наследником будет ваша жена?*

*Да.*

*Выплата ежемесячная?*

*Да, конечно, это самый оптимальный вариант.*

*Написать, чтобы центральный расчетный центр компании направлял премиальные по вашему домашнему адресу? Или в офис вашей фирмы? И т.д.*

Человек и сообразить не успеваает, как решение о покупке уже принято посредством серии положительных ответов ("метод Сократа"). Глава страховой компании снял с возможного партнера тяжелое бремя принимать важное и дорогостоящее решение. Таким образом, десять малых решений десятикратно облегчают партнеру проблему принятия одного большого решения.

**11. "Блокирование".** Характерно для многосторонних переговоров и состоит в согласовании своих действий с партнерами, выступающими с тех же позиций. При большом количестве сторон решение находится сначала для части из них, что облегчает затем поиск окончательного решения, поскольку блок партнеров выступает согласованно и способен "пробить" нужный вариант. Но этот прием может быть использован и для прямо противоположных целей: с его помощью реально не позволить провести какое-либо решение посредством выдвижения альтернативного варианта от участников, стоящих на общих позициях.

**12. "Процедура одного текста".** (Термин и пример Р. Фишера и У. Юри.) Этот прием предполагает приглашение третьей стороны, если ваши усилия придать позиционному торгу характер принципиальных переговоров успехом не увенчались. В качестве примера – переговоры между мужем и женой о постройке нового дома.

*Жена хочет двухэтажный дом с камином и окном - "фонарем". Муж намерен построить современный дом с кабинетом для себя и гаражом с подсобным помещением. В ходе обсуждения они задают друг другу множество вопросов: "Как ты представляешь себе гостиную?" , "Ты действительно хочешь так сделать?" и т.д. В результате появляются два принципиально различающихся плана. Они поручают архитектору подготовить первые наброски, а затем более детальные планы, которые еще больше укрепляют их в своей правоте по отдельным позициям. В ответ на требование жены проявить больше гибкости муж соглашается уменьшить длину гаража на полметра. В ответ на его призывы пойти на уступки жена отказывается от веранды, которую она всегда хотела, но которой на ее плане даже не было. Каждый из них доказывает преимущества своего плана. Стороны не желают идти навстречу друг другу, т.к. это повлечет просьбы о дальнейших уступках.*

*Это классический пример позиционного торга. Если стороны заходят в тупик, что случается довольно часто, целесообразно пригласить посредника. Одним из вариантов действий посредника может быть процесс, именуемый процедурой одного текста. Приглашается независимый архитектор, который знакомится с планами, отражающими позиции супругов. Не каждая третья сторона способна повести себя разумно. Один архитектор может, например, попросить стороны прояснить свои позиции, оказывать на них давление, чтобы они пошли на серию уступок, и тем самым усугубить дело, поскольку стороны эмоционально почувствуют еще большую привязанность к своим вариантам решения вопроса.*

*Однако архитектор-посредник, использующий процедуру одного текста, поступит по-другому. Он выяснит не размеры окна, которое хочет жена, а почему она его хочет: "Это окно – для утреннего или для вечернего солнца? Вы хотите смотреть из него или в него заглядывать?" Он спросит мужа: "Что вы собираетесь хранить в гараже? А что вы хотите в своем кабинете – читать, смотреть телевизор, развлекать друзей? Когда вы будете его использовать – в течение дня, в выходные дни, по вечерам?" И т.д.*

*Он дает понять, что не настаивает на отказе супругов от своих позиций. Скорее, ищет возможность узнать все, что можно, об их нуждах и интересах, чтобы выработать реальные предложения. Затем составляет список интересов и нужд обоих супругов (утреннее солнце, открытый камин, удобное место для чтения, место для мастерской, помещение для автомобиля и т.д.). Просит каждого из них внести критические предложения. Муж и жена делают это охотно: критиковать легче, чем идти на уступки.*

Через несколько дней архитектор приносит приблизительный поэтажный план: "Лично я доволен им, но перед тем, как работать над ним дальше, я хотел бы выслушать ваши замечания". Скорее всего, эти замечания поступят. Жена может сказать: "Ванная находится слишком далеко от спальни. Проход на втором этаже слишком узок. А где будут спать оставшиеся на ночь гости?" Муж тоже внесет свои предложения.

Через какое-то время архитектор снова приходит уже с уточненным проектом и опять просит сделать критические замечания: "Я постарался справиться с проблемами ванной комнаты и прохода на втором этаже. У меня есть также идея использовать ваш кабинет как дополнительную спальню. Что вы думаете о втором проекте?" По мере того, как план принимает более четкие очертания, каждый из супругов обсуждает самые важные для него вопросы, не отвлекаясь на пустяки. Не идя на уступки, жена хочет быть уверенной (равно как и муж), что архитектор хорошо понимает ее основные интересы. Ни один из проектов ни к чему не обязывает стороны, даже архитектора. Поиск увязки интересов в пределах финансовых возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает от боязни слишком поспешно взять на себя какие-то обязательства. Муж и жена не испытывают необходимости отказаться от своих позиций, они вместе критикуют вырисовывающийся проект, помогая архитектору подготовить рекомендации, которые он представит позже.

Примерно так же дело идет дальше: появляется третий проект, четвертый, пятый. Наконец, когда архитектор почувствует, что больше не сможет улучшить план, он вправе сказать: "Это лучшее, что я смог создать. Я пытался, насколько получилось, совместить ваши различные интересы. Многие проблемы я разрешил, используя стандартные архитектурные и инженерные решения, а также профессиональные критерии, которые были уместны. Вот что получилось. Я советую принять этот план".

Каждый из супругов должен теперь принять одно решение: да или нет, после чего они будут точно знать, что получат в итоге. И положительный ответ одного теперь может быть поставлен в зависимость от "да" другого. Процедура одного текста переводит позиционный торг в партнерские переговоры, а также значительно упрощает процесс изобретения вариантов и совместного выбора одного из них.

Роль подобного "архитектора" на переговорах может сыграть посредник или один из участников многосторонних переговоров, чьи интересы заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях. Чтобы использовать этот прием, не требуется чьего-то согласия. Можно просто подготовить проект и отдать его на суд критики. Если другая сторона не пожелает разговаривать с вами (или с чем-то не согласится), представить проект может третья сторона.

**13. "Единственная претензия".** Сначала вы договариваетесь с партнером, что он непременно примет ваше предложение, если вы сможете развеять его сомнения. В ходе беседы подведите партнера к мысли, что у него только одно возражение против вашего предложения: "Следовательно, вы бы пошли на соглашение, если бы не это единственное сомнение?" Когда потенциальный партнер ответит "да", вы близки к успеху. Теперь все сводится к тому, чтобы найти точный, исчерпывающий ответ на его единственное возражение. Если вам это удастся, партнер из потенциального становится реальным.

**14. "Выжидание".** Этот прием связан с закрытием своей позиции и используется обычно на многосторонних переговорах. Применяющая его сторона стремится сначала выслушать мнение или предложение партнера, чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, очерчивать свою точку зрения. В измененной форме "выжидание" может использоваться и на двусторонних переговорах. В этом случае одна из сторон склонна получать информацию у партнера, но не раскрывать свою. В определенных случаях это похоже на допрос.

И все же можно рекомендовать не "озвучивать" первым свои условия. Пусть начнет партнер, тогда вы сможете тоньше почувствовать его позицию. Даже если его предложение окажется не совсем приемлемым, вы, по крайней мере, будете знать, что у него на уме и предстоит ли серьезная борьба.

У партнера могут быть такие же намерения. Но если вы покупатель, а он продавец, можно убедить его назвать свою цену.

**15. "Саями".** Этот тактический прием можно рассматривать как разновидность предыдущего. Он представляет собой медленное, поэтапное продвижение к цели, по аналогии с резанием тонкими кусочками колбасы "саями". При этом могут преследоваться разные задачи: получить максимально полную информацию от партнера; сформулировать предложения в предельно выгодном для себя виде; затягивать переговоры при неготовности решать проблему и т.д. Но не допускайте того, чтобы у партнера создалось впечатление, будто вы стараетесь что-то у него отнять. Опытный продавец, про-

дающий товар на вес, не бросит на весы громадный кусок, чтобы отрезать от него по кусочку. Наоборот, он сначала положит небольшой кусок, а затем станет добавлять до нужного веса.

**16. "Смена стиля".** Давний партнер настолько хорошо начинает понимать ваши мысли и цели, что оказывается в состоянии манипулировать вами. Чтобы лишить его такой возможности, попробуйте сменить стиль. Сегодня вы можете быть мягким и уступчивым, а завтра – требовательным и даже жестким. Вместо офиса местом переговоров можно избрать ресторан. Если с проблемой долго и безуспешно "сражался" мужчина, поручите это дело женщине. Сделайте неожиданную уступку в цене – и не пытайтесь ее сбить. Лишив другую сторону возможности манипулировать собой, вы добьетесь нужного уважения. Смена стиля может также означать расширение или сужение вашего участия в деле, разделение проблемы на части, смену подхода или уровня, на котором она решается.

**17. "Изыюминка".** Свой товар можно подать тонко и со вкусом. На переговорах можно добиться необычной реакции. Этим приемом нередко пользовался известный американский менеджер высшего класса Ли Якокка. Длительное время он являлся вице-президентом и президентом автомобильных корпораций "Форд" и "Крайслер". Ниже пример из его книги "Карьера менеджера".

*"В Детройте мы показали "Марк-3" на обеде организации американских газетных издателей. Вместо того чтобы поместить автомобиль на вращающемся стенде, что всегда являлось нормальным способом демонстрации новой модели, мы посадили на такой стенд самих издателей. По мере того как перемещалась их точка обзора, перед глазами представала серия прошлых моделей "Линкольна" и "Марка". А в завершение открылся занавес, и возник новый "Марк-3". На издателей он произвел такое впечатление, что многие из них тут же оформили заказ на его приобретение".*

**18. "Особые усилия".** Накануне важных переговоров ваш партнер уведомляет, что улетает в Тюмень. Добейтесь от него согласия лететь вместе. Вы получите два или три часа на деловые переговоры. Если вы хорошо подготовились к ним, то выйдете из самолета с заключенным договором и благодарностью партнера за готовность пойти навстречу его обстоятельствам.

**19. "Утечка информации".** Найдите "длинные языки" в своем окружении и используйте их для утечки информации. Например, о том, что вашей встречи добиваются другие партнеры, готовые предложить самые выгодные условия для сделки. Настоящие партнеры оценят вашу порядочность – вы же их не бросили – и станут намного сговорчивее.

**20. "Предупреждение".** Опытные переговорщики стараются не прибегать к угрозам. Другое дело – предупреждение, сделанное в вежливой форме. Это вполне законная мера воздействия на недобросовестного партнера. При этом важно подчеркнуть те последствия, которые могут возникнуть независимо от вашей воли, а не те, которым вы можете "поспособствовать".

К предупреждению отнесутся серьезнее, если вы продемонстрируете готовность реализовать свои действия. Поэтому, во-первых, предупреждайте о ваших реально возможных действиях, во-вторых, подкрепляйте свои слова документально (письмо в газету, бланк заказа другой компании, копия правил для арендаторов и т.д.).

**21. "Создать высший авторитет".** Партнер пытается влиять на вас чужим авторитетом – помощью крупного специалиста, известного эксперта или аналитика. Реагируйте вежливо, не паникуйте. Но в следующий раз приведите еще более выдающегося эксперта, заслуги которого внушают огромное доверие. Разумеется, предварительно необходимо его хорошо подготовить по всем вопросам и убедиться, что он ясно представляет свою роль. В ходе переговоров, правда, нельзя допускать, чтобы вся инициатива перешла к этому специалисту. Удерживая его в роли подчиненного вам эксперта, вы тем самым повышаете свой собственный авторитет.

**22. "Сознаться в очевидном".** Если у вас есть заведомо слабые места, которые невозможно скрыть, сами поставьте партнера в известность. Это честно и порядочно с вашей стороны, и упрощает один из аспектов переговоров: другой стороне теперь не нужно цепляться к качеству вашего товара или услуг – оно и так на виду.

Обратите внимание: речь идет только об очевидном, которое все равно станет явным. Честные переговоры вовсе не требуют полного раскрытия других замыслов.

**23. "Крайний срок".** Когда надо срочно погасить задолженность, продать дом, или сдать "горящий" объект, – крайний срок заставляет проявлять чудеса изобретательности. Чем ближе этот срок, тем беспокойнее партнеру, тем проще побудить его к уступкам, на которые раньше он не пошел бы.

Следовательно, не стоит торопиться с решением какого-либо вопроса, если на то нет особых причин, так как по ходу дела ситуация может измениться в лучшую для вас сторону.

Предостережение: крайний срок (подчас мнимый) заставляют людей действовать решительно и оказывать на партнеров по переговорам активное давление, попытаться "вытянуть" согласие, что недопустимо в честных переговорах.

**24. "Действовать своевременно".** Одно дело, когда вы ведете переговоры о цене в момент посева, и совсем другое – когда урожай уже собран. Любой фермер с полным коробом овощей или фруктов заинтересован в том, чтобы продать их, иначе он теряет все. Продавая, не тяните до последнего.

**25. "Особая срочность".** Когда есть выбор, людям свойственно оттягивать решение серьезного вопроса. Иногда полезно создать атмосферу срочности, дать партнеру повод действовать немедленно, убедив его, что так он сохраняет и приумножает деньги.

Так, изготовитель мебели на переговорах с потенциальным оптовиком может заявить:

*"Мы снизили себестоимость этих моделей, и у нас нет проблем со сбытом. Сейчас мы не можем предложить вам партию мебели для продажи, поскольку все делается по предварительным заказам. Но если вы сделаете заявку сегодня, а не завтра, то можете успеть, потому что мы уже заканчиваем формировать портфель заказов на ближайшие полгода".*

**26. "Ограниченное предложение".** С этим приемом мы встречаемся практически ежедневно, особенно в торговле: "Только по четвергам", "Специально по выходным", "Скидки до 25 апреля" и т.д. Цель – стимулировать спрос и, соответственно, продажи посредством ограничения периода торговли.

**27. "Особое предложение".** Прием эффективен при работе с нерешительным партнером. Вы говорите ему, что только в назначенный срок он может воспользоваться вашим предложением и получить бесплатно подарок от фирмы. Например, поставщик компьютерной техники сможет заключить выгодное соглашение, если гарантирует, что в случае подписания контракта на сумму более полутора миллионов долларов в течение сегодняшнего дня он подарит партнеру безвозмездно "ноутбук" стоимостью 2,1 тыс. долларов.

**28. "Допущенная сделка".** Если в целом переговоры проходят удовлетворительно, то на одном из заключительных этапов вы обыгрываете допуск и "заглядываете в будущее". Например, уместен такой разговор:

*"Будет ли кто-нибудь у вас в офисе в понедельник утром, когда мы начнем завозить материалы для ремонта помещений?" И хотя партнер еще не дал своего окончательного согласия на контракт по ремонту офиса, он может автоматически ответить: "Да, разумеется, в понедельник. Утром, пожалуй, самое подходящее время для завоза материалов".*

**29. "Показать свою заинтересованность".** Очень часто на переговорах неопытные бизнесмены рассчитывают на какие-то особые методы. Хотя проще всего сказать: "Знаете, не скрою, мне просто хотелось бы сотрудничать с вами". И вслед за этим передать на подпись заготовленные документы. Если ответа не последует, можно спросить: "Что я должен сделать, чтобы заручиться вашим согласием?"

Харви Маккей, американский бизнесмен, автор книги "Как уцелеть среди акул", добившись встречи с потенциальным партнером, начинает переговоры так:

*"Как Вам известно, мы бы хотели заключить с Вами контракт. Я прибыл всего лишь с тем, чтобы как президент корпорации "Маккей Энвлоуп" сообщить Вам, что мы считаем Вашу фирму весьма солидной. Если Вы сообразовите заключить контракт с нами, то я лично буду следить за тем, чтобы Вас обслуживали как можно лучше и чтобы Вы получали продукцию самого высокого качества, на что Вы, разумеется, имеете полное право рассчитывать".*

**30. "Выбор без выбора".** Вы делаете два разных предложения. Партнер, естественно, выбирает то, которое его устраивает, и игнорирует другое. Усиленный вариант этого приема – вы сознательно делаете два предложения, подталкивая партнера выбрать меньшее "зло". Например, за относительно мягким предложением следует жесткое требование. Партнер невольно возвращается к первому варианту.

**31. "Вилка".** В артиллерии этим словом обозначают прием, при котором первый снаряд выпускают за целью или слева от нее, второй – перед целью или справа от нее, третий же, без особого прицеливания, попадает, как правило, точно в цель. Если должник не платит, попробуйте на переговорах с ним предъявить счет на сумму, значительно превышающую величину долга (набежавшие проценты, упущенная выгода, изъятые из оборота деньги, пеня и т.д.). Скорее всего, он начнет ее оспаривать – тем самым признавая настоящую сумму. Так он быстрее приблизится к пониманию того, что лучше заплатить – такую-то мелочь!

**32. "Рекомендательные письма".** Это убедительное свидетельство предыдущего партнера о том, что он полностью удовлетворен сотрудничеством с вами – услугами, товаром, фирмой, ее главой. Под рекомендательным письмом стоит подпись – доказательство, которое невозможно оспаривать. Способы получения таких писем могут быть различные, как прямые, так и косвенные. Например, попросите ведущих партнеров изложить свое мнение письменно, ответить на вопросы вашей анкеты, помогите им написать такие письма и т.д.

**33. "Избегать простых исполнителей".** Любые уступки теряют смысл, если по окончании переговоров вы вдруг услышите, что все это теперь надо согласовать с шефом.

В каждой фирме есть так называемые "key-persons" – ключевые люди, от которых зависит решение. Это может быть вовсе не директор и не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств – квалификации, опыта работы в данной области, личных связей, детального знания предмета. Опытные деловые люди тратят много времени и денег на выявление именно таких людей и стараются выйти прежде всего на них. Если Вы все же потеряли бдительность и ввязались в переговоры с представителем, не обладающим реальными полномочиями, то воспользуйтесь следующими рекомендациями: постарайтесь избежать каких-либо уступок вообще; заявите, что тоже оставляете за собой право пересмотреть ваши решения.

Также вы можете воспользоваться этим приемом, чтобы отсрочить окончательный ответ, либо вообще отказаться от сделки, если в ходе переговоров поняли ее невыгодность.

**34. "Договариваться по частям".** Если невозможно избежать переговоров с "неполномочным" представителем, стремитесь к тому, чтобы соглашение утверждалось пункт за пунктом, будто это отдельная сделка. При этом настаивайте, чтобы невидимый "шеф" одобрил каждую из них прежде, чем вы перейдете к следующей. Такой "метод накоплений", с одной стороны, обеспечивает соглашение в целом, а с другой – оказывает психологическое воздействие на участника переговоров, постоянно напоминая ему о его некомпетентности.

**35. "Уступать оправданно".** Нельзя забывать, что каждая уступка может указывать не только на ваше благородство, но и на ослабление ваших позиций.

Существует несколько фундаментальных правил: сделайте так, чтобы все ваши уступки выглядели логично; никогда не показывайте, что действуете под нажимом, – это может повлечь дальнейшее давление; сделайте уступки минимальными; делайте только по одной уступке за один прием.

**36. "Уступка за уступку".** Крайне нежелательно делать уступки, не получая что-либо взамен. С каждой уступкой соглашение становится все менее привлекательным и выгодным. Следовательно, вы просто обязаны за каждую уступку получить что-либо. Не стоит рассчитывать, что ваша покладистость зачтется и позже окупится. Надо твердо требовать от партнера компенсации ваших уступок, если, конечно, это не какой-либо особый случай. Если партнер отказывается что-то предложить, перед вами скорее противник, нежели партнер. В таком случае вы имеете все основания занять более жесткую позицию. Тем самым вы дадите ему понять, что вряд ли он может что-то требовать или просить, не предлагая ничего взамен.

**37. "Переговорный гамбит".** Небольшая уступка – жертва ради выигрыша качества или получения активной позиции. При этом целесообразно следовать определенным правилам игры. Уступки могут быть незначительными, но важно дать понять партнеру, что они чрезвычайно ценные. Покажите всем своим видом, как непросто вам идти на эту "жертву". От этого значимость уступки в глазах партнера только растет, и он чувствует, что должен ответить чем-то не менее ценным. Попробуйте придать значимость вашему предложению или уступке за счет весомо и правдоподобно звучащих аргументов. Отдавая в первую очередь именно эти "солидные" мелочи, вы получаете шанс прийти к финишу, даже не растратив основной запас.

**38. "Дублер".** Предположим, вы намерены сделать крупное приобретение – купить дом, предприятие, земельный участок, уникальную вещь. Довольно сложно в таких случаях узнать реальную цену, на которую согласится продавец – ваш партнер по переговорам. Однако это возможно с помощью дублера, подставного лица. Ваш юрист, бухгалтер или просто добрый знакомый прекрасно подойдут для этой роли.

*Допустим, вы хотите купить загородный дом. Дублер встречается с продавцом и интересуется ценой. Продавец называет завышенную цену — 235 тысяч долларов. Ваш знакомый предлагает: "Я готов прямо сейчас оформить сделку на 160 тысяч долларов и заплатить наличными". С этого момента вы приближаетесь к тому, чтобы узнать подлинную цену дома. Дело в том, что реакция продавца может быть двоякой: либо он возмущается и отказывается от соглашения, либо прилагает усилия, чтобы продолжить переговоры.*

*Если продавец оскорблен названной суммой, то, скорее всего, цена дома в данное время – 235 тысяч долларов или около того.*

*Однако чаще всего продавец впервые – за многие месяцы или даже годы – видит перед собой настоящего покупателя. Он относится к нему серьезно и начинает вести переговоры. Он может не согласиться с его ценой и предложить новую, например, 210 тысяч. В таком случае вы получаете более реальное представление о том, на какую цену продавец действительно готов согласиться. Вы теперь больше знаете о его цене, чем он о вашей. Ваше преимущество на переговорах состоит во владении информацией, о чем он не подозревает. Через неделю – другую можно послать еще одного дублера, который соберет дополнительную информацию и психологически подготовит продавца к еще более низкой цене как тому уровню, исходя из которого покупатель готов вести переговоры о соглашении. К тому моменту, когда на переговорах появитесь вы, успеху будут сопутствовать как минимум три обстоятельства: представление о реальной цене; психологическая готовность продавца к более низкой цене; ваш "незамутненный облик", поскольку вы не вызвали отрицательных эмоций партнера, предложив ему более низкую цену, – это сделали за вас подставные лица, то есть дублеры.*

*Вероятно, этот прием не всегда срабатывает, но если он оказывается эффективным два-три раза в жизни, то и этого немало.*

**39. "Уход".** Тактический прием связан с закрытием позиции и применяется тогда, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Реакция: просьба отложить или перенести рассмотрение вопроса, уклончивый или неопределенный ответ, игнорирование, многословие и разговор не по существу, затягивание переговоров, бездействие и т.д.

Позитивные результаты "ухода" могут выражаться в возможности согласовать вопрос с третьими организациями, хорошо продумать все "за" и "против", разрядить напряженную ситуацию. Иногда "уход" является единственным средством заключить такое соглашение, какое вы хотите. Сделайте это, если уверены, что можете вернуться и улучшить свою позицию. Сделайте это, если хотите прекратить или приостановить переговоры, избежать нежелательной сделки. И не делайте этого, если существует угроза потери всякого смысла продолжать переговоры.

**40. "Смещение акцентов".** Этот манипулятивный прием прекрасно описан в книге английских авторов Дж. Линна и Э. Джея "Да, господин министр".

*Некая фирма изобрела новый препарат – пропанол. Комиссия под руководством авторитетного ученого Хендерсона признала полученное вещество экологически чистым. Но в дело вступили конкуренты. Их кампания по дискредитации одного из основных ингредиентов нового препарата – метадиксина, да еще в районе, где намечалось развернуть его производство, привела к массовым акциям протеста. В результате лидеры оппозиции потребовали отставки министра отрасли. Поскольку потеря доверия к правящей партии в округах опасна, рисковать голосами избирателей министр не мог, хотя был совершенно прав, разрешив промышленное производство нового вещества.*

*Итак, надо отступать. Но сделать это надо так, чтобы никто даже не догадался об отступлении. Выход один – изменить решение тестовой комиссии. Профессора, ее председателя, срочно вызывают к министру, и начинается сеанс "склоняющего" воздействия на ученого. Фрагмент дается в передаче "от первого лица" (министра) с имитацией "под дневник".*

*– Итак, профессор, Вы намерены упорствовать?.. Тогда Ваша карьера... Вы очень смелый человек...*

*Профессор Хендерсон заерзал. По-видимому, он не относил смелость к качествам, которыми должен обладать ученый его ранга. И вместе с тем был озадачен, так как не понимал, куда я клоню.*

– Позвольте, позвольте, но ведь ни один из стандартных тестов не показал никаких признаков токсичности метадиоксина.

Я выдержал многозначительную паузу. Для большего эффекта.

– Ни один из стандартных тестов. То-то и оно...

Еще одна пауза.

– Что Вы имеете в виду?! – выкрикнул он неожиданно высоким срывающимся голосом.

Я неторопливо достал свою записную книжку.

– Забавное совпадение. В поезде по дороге сюда я сделал кое-какие записи. Конечно, я не биохимик, но, по имеющейся у меня информации, вашингтонский доклад не дает ответа наряд важных вопросов.

Он наморщил лоб.

– Э-э... – произнес он и остановился.

– Кроме того, – не давая ему опомниться, продолжал я. – Ваш доклад не содержит достаточно четких выводов, приведенные в нем данные допускают иные толкования, некоторые принципиальные положения вызывают сомнения.

Хендерсон растерянно смотрел на меня.

– Да, но... иное толкование допускают любые данные...

Я снова перебил его:

– Вот именно! Поэтому более широкое и детальное исследование вопроса на долгосрочной основе может дать иные результаты.

– Ну, безусловно... – начал он.

– Значит, Вы понимаете: если хоть что-либо выйдет не так, пусть даже через десять лет, то пресса тут же возьмет на мушку Ваш отчет. А если к тому же выяснится, что Вы проводили лабораторные испытания для транснациональной фармацевтической корпорации...

Он в ужасе всплеснул руками.

– Но ведь это было пятнадцать лет назад!

– Четырнадцать, – поправил я (все-таки личное досье – на редкость полезная штука!). – Впрочем, Вы и без меня знаете, что такое пресса. "Нет дыма без огня" и т. д. Даже если ровным счетом ничего не было. В момент накинута петлю на шею.

Видя, что Хендерсон сдается, я усилил нажим.

– Если все же что-либо выйдет не так, газетчики набросятся на Вас, как стая голодных шакалов: "Мучительная агония жертв отчета Хендерсона!"

От страха профессор чуть не лишился дара речи. Затем, с трудом собравшись, он залепетал что-то маловразумительное вроде: "Да-да, конечно... видите ли, я... э-э... что же мне теперь делать? То есть я не могу изменить отчет. Метадиоксин – безвредное вещество, и в отчете это подтверждается. Как же быть? "

Взгляд его был полон мольбы и отчаяния. Но я удержался от опрометчивого шага. Мне ни к чему му загонять себя в ловушку, подсказывая, как надо изменить его независимый отчет.

– Да, сложное положение. По-моему, у Вас нет выбора, – посочувствовал я.

Наливая себе чашку чая, я краем глаза увидел, как мой помощник Кричтон, мой добрый, верный Кричтон, подошел к Хендерсону и предложил ему булочку с маслом.

Я знаю, о чем у них пойдет разговор. Он скажет Хендерсону, что переделать надо только заключение. Это единственное, чем интересуются газетчики, на остальное они просто не обратят внимания.

Пока что заключение звучит следующим образом:

"Исходя из полученных данных, комиссия не видит оснований, препятствующих реализации проекта".

Уверен, Кричтон предложит ему отличную формулировку. И, не сомневаюсь, Хендерсон последует его совету.

22 июня.

Победа!

Сегодня мне принесли окончательный вариант отчета Хендерсона. В нем ничего не изменено, за исключением последнего абзаца, который теперь звучит так:

"Исходя из полученных данных, комиссия не видит оснований, препятствующих реализации проекта. Вместе с тем комиссия считает необходимым подчеркнуть, что метадиоксин является сравнительно новым компонентом и, следовательно, было бы безответственно отрицать возможность, что в результате дальнейшего исследования его производство может быть признано опасным для здоровья людей".

Я вызвал пресс-секретаря Бернарда и попросил его подготовить сообщение для печати. Затем я отменил все запланированные встречи и отправился поездом в Ливерпуль, где должна была состояться очередная демонстрация протеста. Там в присутствии множества людей, а также из

*веиценных заранее представителей радио, прессы и телевидения я победоносно заявил о своем решении не давать согласия на производство пропанола..*

*Теперь уже можно смело утверждать: на следующих выборах эти четыре неустойчивых округа будут наши. Вечером с удовольствием следил за выступлением лидера парламентской оппозиции сэра Уолли по телевидению. Естественно, ни о какой отставке не было и речи – мы переиграли его по всем статьям. Он просто сказал: раз комиссия Хендерсона имеет основания сомневаться в безопасности метадиоксина – вопрос о производстве препарата на его основе отпадает сам собой".*

Этот пример довольно удачно, как мне кажется, иллюстрирует две мысли. Во-первых, в деловом общении, как и в повседневной жизни, каждый человек правдив ровно настолько, насколько умен. Во-вторых, как считал один из героев известного романа М. Пьюзо "Крестный отец", добрым словом можно сделать многое, но добрым словом и пистолетом – гораздо больше.

О моральной стороне этого высказывания судите сами.

**41. Под пистолетом.** Основное условие для применения этой тактики – значительный перевес сил. Сила может быть финансовая, политическая, административная, физическая или любая другая, способная заставить партнера отказаться от выбора и следовать "рекомендациям".

Ведущая сторона выдвигает свои первые предложения одновременно с условием, что она не будет обсуждать ничего до тех пор, пока не услышит нужный ответ.

Эта тактика нередко используется монополиями в отношении небольших компаний. Выбирается коммуникативный стиль ультимативного типа, когда другую сторону устно или письменно – если речь идет о пакете требований, – уведомляют о своей позиции.

Самое важное в таком случае не попасться на блеф и заручиться уверенностью, что уступки будут сделаны действительно сильному противнику. Это может быть единственной пользой, которую в подобной ситуации можно извлечь.

Поэтому главным результатом переговоров для атакуемого будет получение продолжительного времени для ответа, чтобы успеть собрать максимум информации о реальном положении дел нападающего или предпринять меры, позволяющие уйти без потерь.

**42. Позиционная атака.** Это тактика силы условно равных агрессивных партнеров. Коммуникативный стиль представителя на переговорах более интерактивный, но при этом носит как бы вынужденный характер:

*"Мне не доставляет удовольствия быть здесь и при подобных обстоятельствах, но меня уполномочили попробовать переговорить с вами еще раз для достижения согласия. У меня есть несколько предложений, которые, я надеюсь, вы рассмотрите достаточно внимательно. Если же вы останетесь неблагоприятным, то мне доставит удовольствие прибегнуть к другим мерам, на которые я также уполномочен".*

Такие переговоры стараются проводить в своих стенах. В перерывах между встречами идет активный поиск всего, что может усилить собственную позицию и ослабить позицию контрагента. Однако горе тому, кто не успеет "нажать" первым.

**43. Плохой парень - хороший парень.** На следующей переговорной сессии появляется "другой" представитель, который начинает эмоционально давить и отказываться от всего, что вроде бы уже согласовано. Он "плохой". Все как бы ломается. Но тут его сменяет "хороший", который заявляет, что благодаря позиции фирмы, его позитивному личному настрою и личной симпатии, "плохой" больше не придет.

Это классическая пара многих переговоров и традиционный пример руководств по организационной практике.

Психологически человек, попавший в подобную ситуацию, начинает невольно поддаваться чувству солидарности с "хорошим", а это уже может вызвать сильную неуправляемую психологическую реакцию. В результате – избыточная доверчивость, желание приоткрыть карты, стремление сделать уступку.

Конечно, следует избегать переговоров, в которых необходимо противостоять двум контрагентам, и стараться, по возможности, иметь равное количество участников с каждой стороны.

**44. Ложка меда в бочку дегтя.** Эта тактика "играет" на нервах другой стороны и строится на том, что первое предложение или даже первая переговорная сессия преднамеренно построены на чувственных условиях.

Виден "условный успех", когда стороны уже связаны, например, на переговорах хозяев и работников, когда вторые сильно заинтересованы в том, чтобы производство продолжало существовать при любых обстоятельствах.

Коммуникативная стратегия такой тактики предполагает, что стороны обмениваются требованиями и условиями, и в то же время исход подобных переговоров как бы предрешен. Ответным ходом может быть предложение выйти за рамки "ситуации" и начать с нулевого варианта.

**45. Крайность.** В качестве начальной позиции предлагаются крайне выгодные условия для себя или крайне невыгодные для контрагента.

Вытерпеть это можно в том случае, если имеется какая-то заинтересованность и если ущемленная сторона обладает способностью воспринимать все как тактический прием, т.е. не агрессивно, а даже "игриво".

Психологический смысл этой тактики кроется в том, что если отсчет начинается от более высокой (низкой) отметки интервала переговоров, то результат переговоров будет более выгодным для того, кто делает первый ход.

Чаще всего проигрывает тот, у кого нет опыта ведения бизнеса, и тот, у кого нет времени на поиск по-настоящему выгодного партнерства.

Лучший ответный ход – это невозмутимое "зеркальное" предложение условий со своей стороны.

**46. Уступишь в цене - заработаешь морально.** С таким предложением обращаются к тому, кто лично или корпоративно заинтересован в славе или общественном мнении.

Если представитель другой стороны или ее руководство тщеславны, то эта тактика может привести к успеху.

Крупные компании используют эту тактику в отношении мелких: предлагают им низкую ставку, соглашаются с тем, что она низка, но настаивают на том, что выгода – в другом, в том, что мелкая компания может похвалиться своими отношениями с крупной:

*"Уже то, что ВБ начали вести дела с такими компаниями, как МБ, означает, что ваши дела пошли в гору, и ради этого можно поступиться примитивной денежной выгодой".*

**47. А что скажут люди?** Бытует мнение, что по-настоящему предприимчивые люди могут сохранять невозмутимое своекорыстное отношение к делу в любой ситуации. Однако к сердцу каждого человека имеется ключик – нужно лишь подобрать подходящую тактику воздействия.

Особенно важно общественное мнение для компаний и фирм, которые стараются завоевывать "человеческое лицо" в глазах потребителя.

Если позиция другой стороны не устраивает, то для давления привлекаются аргументы авторитета – влиятельных лиц, общественности, религиозной этики и т.д. Используя общественное мнение, хвалят себя и ругают других.

**48. Что вы можете?** Запрос о полномочиях или объявление собственных полномочий представитель может использовать для управления состоянием дел на переговорах в широком диапазоне. Эта тактика позволяет отказаться от уже принятых решений:

*"Представитель согласился с вашими предложениями, но не был уполномочен принимать решение".*

Она может действовать и в обратном направлении, когда вопрос о полномочиях другой стороны превращается в средство затягивания времени или служит для того, чтобы устранить неудобного противника.

Именно поэтому следует напомнить, что опытный представитель оговаривает полномочия контрагента при первой встрече и старается ограничить его в применении этой тактики.

**49. Привлечение негативного момента.** Как раз сейчас вы не можете выполнить одно из условий в силу того, что другая сторона делает "то" (или не делает "то").

Если есть условие, которое другую сторону задевает больше всего, то именно его нужно использовать.

Пока другая сторона не изменит ситуацию, переговоры должны развиваться исключительно по вашему плану. На этом следует настаивать, стараясь обвинять другую сторону во всех проволочках.

Использование негативного момента может иметь и более широкую интерпретацию, когда вам известно о наличии проблем в стане противника. Эти проблемы надо использовать в тактических шагах с выгодой для себя.

**50. От простого - к сложному.** Для повышения цены раскрывают как можно больше составляющих частей товара – и за каждую назначают отдельную цену.

Особенно эффективной эта тактика бывает в тех случаях, когда речь идет о расходных или изнашивающихся компонентах.

Обратная тактика служит для снижения цены. Если вам предлагают комплект письменных принадлежностей или пакет предложений, то нужно говорить о цене всего комплекта.

Например, так ведут себя коммивояжеры:

*"Швейцарский нож, чудо-отвертка и фонарик для подсветки замочных скважин - в отдельности по 20 каждый предмет, а вместе - отдам за 40".*

Реальная же цена такого набора не более 15.

**51. Мягко стелет...** Чем более неуступчивым "положено" быть контрагенту, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно он это делает. Излюбленная тактика европейских политиков.

Требует от представителя большой силы воли и запаса речевых формул и аргументов: "Нам так жаль, что мы вынуждены...", "Без вас мы не сможем, конечно же, ничего, но...".

Цель этой тактики – смягчить эффект от горькой пилюли или же вывести из равновесия представителя другой стороны.

Лучшее противоядие – тактика зеркальной игры.

**52. Зеркальная игра.** Если вам предлагают что-то по завышенной цене – всегда можно сделать встречное предложение: "Возьмите у меня за те же деньги!"

Эта тактика весьма эффективна тогда, когда нужно противостоять напору другой стороны и дать понять истинный смысл требований. Наиболее часто применяется в тех случаях, когда силы сторон приблизительно равны.

Здесь есть и более глубокий психологический смысл. Когда человек замечает, что ему кто-то подражает, он начинает испытывать ощущение собственной значимости.

Если представитель разыгрывает "зеркальные" карты на психологическом уровне, незаметно подражая жестам, интонациям, ходу мыслей, – он способен легко направлять переговоры в нужное ему направление.

**53. Датский аукцион.** Осторожное увеличение полезности предложений в зависимости от поведения контрагента. При каждом положительном знаке от представителя другой стороны к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно, т.е. ваши предложения и требования растут вслед за позитивным продвижением дела.

Такая тактика требует терпения и времени, так как другая уже через несколько шагов может ее раскрыть.

Самое главное при такой тактике – задать верный интервал продвижения требований и всячески подчеркивать их незначительность.

**54. Завуалированная угроза.** Нагнетаются эмоции, чтобы вывести контрагента из равновесия и спровоцировать его на необдуманные шаги.

Угроза может быть и экономического, и политического плана: пугают тем, что товар уйдет или подорожает; угрожают связями с конкурентами и пересмотром всей системы деловых связей.

Применяют тогда, когда слабая сторона нуждается в более сильной. Для слабой стороны это чревато потерей контроля над ситуацией.

Этой тактике лучше не противопоставлять "зеркальную", так как это может перевести переговоры в конфликтную стадию.

**55. Больше четкости!** Организация переговоров таким образом, чтобы контрагент был вынужден давать односложные ответы "да" или "нет" на каждый ваш ход.

Эту тактика применима тогда, когда другая сторона тянет время с пользой для себя. Если их представитель употребляет слишком пространные высказывания, если в его речи постоянно встречаются "возможно" и "наверно", то нужно перейти к четким вопросам.

Умение задавать такие вопросы требует навыка, так как они должны ставиться грубо или прямолинейно.

**56. Вдовы и сироты.** Монотонно выклянчивать уступки у другой стороны – большое искусство, которое требует недюжинных актерских способностей.

Тактика попрошаек из метро, которую с успехом применяют владельцы небольших фирм при получении кредитных льгот у своих финансовых патронов.

Хорошо срабатывает тогда, когда представитель другой стороны испытывает потребность в повышении самооценки и обострении ощущений от собственного статуса.

Некоторые люди психологически подходят для этой тактики: и внешность, и одежда, и манера говорить.

Противостоять этой тактике легко с точки зрения экономической, но требуется высокая психологическая устойчивость.

**57. Черный день, или Войдите в наше положение.** Привлечение красочных описаний всех бед и временных негативных обстоятельств, которые именно сегодня обрушились, и поэтому следует взывать к уступкам и пониманию.

Тактика, похожая на предыдущую, однако здесь главное – найти ту беду, которая дойдет до "сердца" представителей другой стороны.

Также обладает скрытым психологическим потенциалом, так как влияет на самооценку представителя другой стороны.

**58. Положительный прогноз.** Тактика публичного объявления о положительном исходе переговоров еще до того, как они закончились.

Эта тактика чаще применяется в переговорах достаточно высокого уровня, когда задействованы средства массовой информации.

Однако объявление положительного исхода может исходить из уст авторитетного человека и в кулуарной беседе.

Прием положительного прогноза применяется и в риторическом смысле, чтобы послужить оправданием агрессивного давления на другую сторону.

**59. "Да, но..."** Тактика увязывания множества деталей и обстоятельств в один узел, развязать который можно только уступками. Требуется времени и глубокой детализации предмета переговоров.

Представитель должен обладать высокой компетентностью в применении аргументативных схем и выбирать такие, которые будут понятны другой стороне.

Бесполезно приводить доводы, на которые можно ответить: "Это ваши проблемы".

**60. "Сделать по знакомству".** Достаточно известный и популярный прием всех времен и народов. Для любого реалистичного делового человека совершенно очевидно, что личные интересы превыше всего. Тем не менее, многие полагают, что могут рассчитывать на уступки, снисхождение или помощь в том случае, если они будут иметь влиятельные связи.

В противовес можно сказать вечное, что истинный талант рано или поздно себя пробьет. Но лучше рано.

*Без сомнений, знание основных приемов переговорного процесса крайне необходимо. Здесь каждый выбирает то, что ему по душе. И каждый предупрежден – против него могут быть использованы не только гуманные методы. Будьте начеку!*

## Глава 4 18 МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПАРТНЕРА

Психологическая система человека устроена так, что при определении главной цели все ресурсы направлены на ее достижение. Главная цель находится в фокусе внимания, контроля и поглощает все интеллектуальные и эмоциональные ресурсы. В таком состоянии человек становится особенно уязвимым для тонких воздействий. Стоит слегка потерять бдительность, как он уже связан по рукам и ногам, а кто-то "дергает за веревочки". На каждой из них ярлык с надписью, указывающей, "на что бить".

### **Упражнение**

*По мере чтения отмечайте тактики, которые применялись по отношению к вам или вашим знакомым. Отметьте чувства, которые вы испытывали, когда оказались в зоне психологического воздействия. Вспомните, сколько времени вам потребовалось для реабилитации, и какую цену вы за это заплатили. Поставьте блок запрета на те из них, с которыми ваша нервная система справляется только за счет ослабления всех сил организма.*

**1. Физиологические потребности.** "Что вы будете пить?" Обычный вопрос – дань традиции, выражение дружеских чувств... Однако деловой человек ничего не делает просто так, каждое его действие имеет значение. Порция виски или бренди расслабляет оппонента, снижает ресурсы его памяти, нарушает контроль над поступками и временем.

Друг Бахуса может сболтнуть лишнее, дать непродуманное обещание, принять поспешное решение. Плюс хорошая еда и дорогая сигара... что еще надо для иллюзии счастья!

Вы знаете, к чему привело спаивание индейцев и эскимосов, но это только грубая иллюстрация истории.

А чем лучше некоторые корпоративные вечеринки?!

В результате затяжных переговоров, а особенно в обед и ужин, когда сам организм чего-то хочет перекусить, очень легко и накормить, и напоить, и обобрать. Алкоголь провоцирует усталость, раздражительность, агрессивность. "А, была - не была... Интересно, а что это я там подписал?!.."

Вспомните историю, которая приключилась с Алексеем (вы читали ее в начале книги). Деловые проблемы там худо-бедно решились, и слава Богу. А вот семейные проблемы решаются до сих пор. Но это еще одна история.

### **Образцовый зять**

*Теща всем знакомым говорила: "Таких больше нет, как наш Алешенька. Даже в Новый год сидит с одним бокалом шампанского. У него в офисе только "кола". А уж как Танечку любит! С работы раз пять домой позвонит: "Что делаешь? Где была? Что видела? Как дети? Как уроки? Что шьешь? Костюм зайца? Подожди, приеду домой, сам хвостик пришью. Это же мех, пальцы исколешь".*

*И надо же было такому случиться, что очередная бравада тещи приилась на тот злополучный день, когда Алексея спаивали в ресторане...*

*К теще приехала родственница из другого города. Обе старушки сидели на кухне, попивали свой чаек. Одной было, чем похвастаться, а другая, одинокая, поддакивала и тихо завидовала.*

*В 11 вечера позвонила Таня: "Мам, что-то случилось. Лешки нет, мобильный не отвечает. Не знаю, что и делать".*

*А в полночь заявился Леша... к теще: "Анна Андреевна, мне такому домой нельзя. Выручайте, придумайте что-нибудь, позвоните к нам".*

*Теща с родственницей разволновались и стали репетировать, что сказать. Решили: "Таня, деточка, у Алешки была деловая встреча в нашем районе, а уже поздно, и машина сломалась. А мобильник он в офисе оставил. А сам тут. Уже спать лег".*

*Пока теща набирала номер, родственница мурлыкала: "С кем не бывает! Все равно домой пришел. Не с любовницей же".*

*И мама сказала в трубку своей драгоценной дочери: "Таня, Леша у любовницы, он только что звонил. Не беспокойся, он уже спит".*

С той поры у жены остался комплекс, что муж изменяет, а собственная мать – покрывает...

**2. Сексуальность.** Основатель психоанализа З. Фрейд открыл для человечества всю тонкую механику психопатологии обыденной жизни, корень которой находится в сексуальной потребности, а результаты проявляются в разнообразных симптомах – от забывания до истерической реакции или паралича.

Сегодня школа женского обаяния практически вошла в список обязательных курсов делового общения.

Что касается мужчин, бесплатное пособие можно получить в романе Мопассана "Милый друг".

Исследования показывают, что мужчины делают больше уступок, если на переговорах другую сторону представляет женщина. Многие мужчины держат возле себя привлекательных секретарш. На переговорах это позволяет отвлекать внимание контрагента, провоцировать его на рискованные и непродуманные поступки. Как правило, легкий флирт или собственно секс используются для получения информации, упрощения сделки или последующего шантажа.

Все это вы и так знаете, уж чего-чего, а этого добра в нашей жизни предостаточно. Литературные и кинематографические драмы ничему не учат, потому что в "этой" сфере жизнедеятельности человек предпочитает учиться на собственных ошибках. И делает это с превеликим удовольствием.

Толстого, Достоевского и Флобера я вам пересказывать не буду, чтобы напомнить о трагических последствиях женских судеб.

Я расскажу о том, что слышал из первых уст.

**" Я ничего не помню "**

*Вера Арнольдовна вела кружок макраме. Но районный клуб закрыли – и она осталась без работы.*

*Муж занимался бизнесом, часто ездил в командировки. У него появилась другая женщина, а у Веры – ничего: ни работы, ни семейного очага, ни молодости, ни блеска в глазах, ни ответных улыбок... ни финансовой поддержки от супруга.*

*По совету знакомой она занялась сетевым маркетингом. На определенном этапе деятельности открыла несколько торговых точек в городах области, и постоянно курсировала туда и обратно, завозила продукцию, "собирала дань".*

*Однажды руководитель намекнул ей, что "пора делиться", иначе он перекроет ей кислород. Она ответила, что работает в соответствии с Уставом компании, а то, что перешагивает с одной степени на другую, – так это ее усилия, ее труд.*

*Как-то вечером руководитель попросил ее задержаться в офисе под предлогом, что ему нужен срочный отчет. Предупредил, что одни цифры войдут в отчет, а другие – нет. Вера Арнольдовна не хотела "ущемлять других".*

*Возникла напряженная психологическая ситуация. И тогда начальник решил организовать чай, причем "только сам".*

*После чая ей стало плохо. Смутно помнит злое, надменное лицо, которое почему-то нависало над ее лицом, помнит, что очнулась под утро – на кожаном диване, одна, в рваных колготках...*

*Через некоторое время на мобильник (с заблокированным отправителем) ей пришло сообщение с инструкциями: "отчет, какой надо"; делать, "что скажут" и "молчать". А иначе ее разведут с мужем и будут позорить все, кому не лень.*

***Бедные вы мои женщины! Когда же вы научитесь бежать без оглядки при одном только подозрении на опасность?***

**3. Разный возраст.** Конфликт поколений, стереотипы отношения старшего поколения к младшему и наоборот присутствуют в качестве активных психологических сил во время любых переговоров. Подчас трудно достичь согласия.

С другой стороны, "учительский рефлекс" и "сыновья почтительность", потребность быть покровителем и умение быть услужливым – могут эффективно повлиять на представителя контрагента и на исход переговоров в целом.

**Действия:** сохранять внутреннее спокойствие.

**4. Национально-этнический фактор.** Есть люди, которые на этом играют. Это, к примеру, соус из русской идеи, которым сдобрены этикетки практически любой водки, выпускаемой в России и для России.

Организовывая переговоры с представителями, которые относятся к той или иной этнической группе, бывает полезно включить в состав своей группы, даже на правах «куклы», человека со сходными физиогномическими данными.

Следует помнить, несомненно, и обо всех тонкостях, связанных с культурными национальными традициями.

Несмотря на мнение, что только выгода движет деловым человеком, искусственно нагнетаемая атмосфера вокруг национальной принадлежности делает его психологически чувствительным ко всему, что связано с этническими стереотипами, и это оказывает несомненное влияние во всех ситуациях, где необходимо принимать сложное решение или делать выбор.

**Действия:** будьте интеллигентным человеком.

**5. Мотив достижения.** Человек, у которого он ярко выражен, становится сверхчувствительным к оценкам собственной эффективности, например, зависим от лестии и похвал.

Он способен поступать вопреки здравому смыслу в тех случаях, когда ему приходится выбирать между отрицательной и положительной оценкой результатов собственной работы. Ему всегда мало позитива. Готов слушать день и ночь, что у него хороший костюм, кейс, офис, что он все делает правильно. Оппоненту остается лишь понять, ЧТО хвалить, и тогда легко подобрать "наживку".

**Действия:** перевоспитываться.

**6. Социальный статус.** На некоторых людей бравада социальным статусом оказывает едва ли не гипнотическое действие.

Довольно часто используется в лукавых целях, хотя эффект исчезает сразу после того, как выясняются реальные полномочия представителя.

В нормальных целях тактика эффективна, когда человек с реально более высоким, чем у партнера, статусом умеет подчеркнуть равенство позиций.

**Действия:** с зазнайками – как заслуживают.

**7. Синдром чувства неполноценности.** Используется некоторыми "добрыми людьми", когда известно, что контрагент страдает комплексом неполноценности или психологическим расстройством.

Основу чувства неполноценности могут составлять физические недостатки, внешний вид, этническая принадлежность, последствия семейного воспитания. Известный психоаналитик, А. Адлер разработал целостную психологическую концепцию, доказывающую, что комплекс неполноценности может стать для человека мощным двигателем в карьере, в бизнесе – везде, где он сможет доказывать свою конкурентоспособность с людьми без "недостатка".

Помимо того, что смысловым центром психологии "адлеровского" человека становится его недостаток, у него появляется обостренная чувствительность к сравнению с другими людьми. Надавливая на больные точки такого человека, можно оказать сильное воздействие на его общее состояние, повлиять на мыслительную активность, выбор, решение.

**Действия:** не реагировать

**8. Религия.** Бизнесмена практически бесполезно пытаться заставить действовать вопреки собственной выгоде, ссылаясь на принципы вероисповедания.

Тактику используют в тех случаях, когда переговоры открытые, и есть третья (наблюдающая) сторона в лице государственных или общественных институтов, средств массовой информации, благотворительных организаций.

Со стороны конкретных лиц она применяется для того, чтобы повысить степень доверия к своей стороне, войти в корпоративные союзы с другими компаниями и людьми. Многие предприниматели строят свою корпоративную философию на принципах религиозности, призывая к терпению, смирению и т.д.

Следует напомнить, что религиозные системы могут иметь разные нормы морали.

**Действия:** свобода совести – не предмет для манипуляций; традиционные религии призывают к миру и братству.

**9. Потребность в доверии.** Для многих людей ситуация недоверия психологически невыносима. Как строить деловые отношения, не доверяя партнеру?

Установление доверительных отношений, как правило, требует времени. Испытанными средствами являются: прозрачный бизнес, личные и письменные рекомендации авторитетных лиц, демонстрация собственной заинтересованности в доверии.

Нередко люди, у которых эта потребность ярко выражена, переводят деловые отношения в ряд личных, как бы подкрепляя дружелюбием недостаток уверенности в партнере.

Основное правило, которое помогает противостоять таким тактикам, заключается в том, чтобы найти возможность разряжать эту потребность. Не стоит искать дружбы с партнерами по бизнесу.

**Действия:** дружба – дружбой, а служба – службой.

**10. Личные привязанности.** Это тактики, которые требуют достаточно высокой информированности о частной жизни контрагента.

Объектами могут оказаться женщины, дети, животные, спорт, хобби и другие интересы. Прощупывание идет методами, не равноценными с точки зрения морали. Применяются также не в равнозначных целях: угодить, расположить к себе, доставить удовольствие, и наоборот – сыграть не по правилам с целью принуждения к сделке.

**Действия:** мой дом – моя крепость.

**11. Материальный интерес.** Очень часто даваемые деньги превышают реальные доходы, а взятки в виде ценных подарков становятся формой нетленного капитала. Но против "золотого тельца" устоять трудно. И этим пользуются наиболее предприимчивые люди. Как это делается – всем известно.

Возможностей в этой области воздействия предостаточно, эффективность, как правило, очень высока – начиная от "рекламных" авторучек и прочих канцелярских принадлежностей для технического персонала, заканчивая шифрованными счетами в банках для лиц высокого ранга.

Однако всегда под вопросом остается надежность торговых людей и опасность того, что они могут быть перекуплены кем-то еще.

**Действия:** по совести и воспитанию.

**12. Угроза.** Этот вид "убеждения" требует предельной осторожности.

В цивилизованном бизнесе угрозы обычно бывают финансового характера: "Мы вас разорим", "Мы лишим вас рынка сбыта". Однако чем более высоки ставки, тем менее щепетильными становятся предприниматели, и тогда идут в дело угрозы покрупнее, вплоть до физического насилия.

Примерами из этой области изобилуют криминальные хроники мира со всех мест, где ведется постоянная межкорпоративная и межклановая борьба за территории и ресурсы.

Как правило, угроза используется в ситуации неравного распределения сил, когда агрессивная сторона исключает ответный ход. Но бывает и так, что угроза вызывает прямо противоположную реакцию: "Не на того напали!"

В рамках корпоративных переговоров противники изучают психологические портреты друг друга, проводят серию мелких выпадов, чтобы понять реакцию. Словом, все, как в мире животных.

**Действия:** минимум эмоций; знак силы – спокойный холодный тон и разумные методы защиты.

### 13. Обещания. Кто ж им верит! Но человек обманываться рад.

Тем не менее, если контрагент в трудном положении, тактики обещаний могут возыметь действие. Надежда лучше, чем ничего.

В случае равных сил обещания должны быть подкреплены, по крайней мере, возможностью их выполнения.

Если ситуации принятия решений достаточно сложны, чтобы действовать рационально, большинство бизнесменов начинает опираться на интуицию.

Психологические силы, вовлеченные в интуитивные решения, могут менять аналитические способности настолько, что человек начинает верить в абсурд. Интуитивное прозрение – дар, который дается не каждому. Многие принимают за ответы мозга круговорот мыслей.

Наиболее эффективны те обещания, которые соответствуют текущим потребностям или ожиданиям человека, и если эта информация о представителе другой стороны имеется, то ее следует учесть при выработке обещаний.

**Действия:** не верь, не бойся, не проси; развивай свои деловые качества.

### *Анекдот из жизни*

– Дети, можно потише?! Оставьте в покое железную дорогу, на ковре уже вмятины. Что вы там не поделили?

– Все нормально. Мы играем в папиного босса.

– ? (родители тихо подходят к дверям детской комнаты)

– Вы обещали мне оплату тура, и я пообещал семье, что скоро мы поедem в круиз по Средиземноморью (за "папу" говорит 5-летний сын).

– Пароход сломался, а поезда туда не ходят. Отвезите детей на дачу (за босса говорит 7-летняя дочка).

**14. Расчеты и статистика.** Модный современный прием: "Вот расчеты, вот статистика, это факты, которые вы не можете оспорить!"

Такие "расчеты" должны быть, в первую очередь, иллюстративными и верными на поверхностный взгляд.

Так, средний доход от торговли умудряются рассчитывать по принципу простого умножения эффективности разовой продажи: "За эту неделю мы продали 2 компьютера, за прошлую – 8, значит, в среднем, еженедельно мы будем продавать по 5 компьютеров".

Другой пример: "По статистике в каждой семье есть утюг, еженедельно в Москве вступают в брак 2000 человек, значит, в течение недели в Москве будет продаваться 2000 утюгов".

Противостоять "статистической атаке" довольно просто, нужно лишь признать себя недостаточно информированным в этой области и отсылать все цифровые выкладки аналитику, если таковой имеется.

Правило на все случаи – в продолжение сессии переговоров анализ цифр вряд ли принесет понимание их реального значения. Лучше всего зафиксировать их и затем проанализировать в спокойной обстановке.

Применение статистики в настоящее время становится все более изощренным благодаря компьютерам. При всех предубеждениях против статистики мало кто может устоять перед искусной презентацией, приготовленной, к примеру, с помощью пакета двухмерной или трехмерной графики.

Динамические иллюстрации ожидаемого прироста прибыли или впечатляющая манипуляция «пирогом» распределения доходов – все это мощные инструменты воздействия, в особенности на людей, которые не доверяют словам, но легко попадают на удочку формул.

**Действия:** не верьте "красному словцу", облеченному в красивую формулу.

**15. Факты.** Сама постановка вопроса о значимости фактов может показаться странной, ведь "факты говорят сами за себя, они не обсуждаются". Почему не обсуждаются? Кто ввел табу?

Точнее всего сравнить факты с древней мозаикой, в которой есть сохранившиеся фрагменты, и есть осыпавшиеся. При ловкости рук можно сотворить новое чудо. С фактами – так же. Можно сформировать совершенно противоположное мнение о действительной ситуации. Именно так поступает ваш противник, когда ему надо усилить свою позицию. И тогда фраза "Перейдем к фактам!" становится риторической заставкой к полнейшей дезинформации.

**Действия:** отделите зерна от плевел; а нужны ли вам переговоры с такими эффектами?!

**16. Время.** В ходе переговоров время является одним из самых мощных инструментов управления психологической атмосферой и состоянием участников.

В среде предпринимателей одни и те же характеристики времени могут иметь совершенно противоположную эмоциональную окраску. Так, спешка может привести как к выигрышу, так и к проигрышу.

Рассогласование собственного переживания времени с тем, как его переживает другая сторона, зачастую становится источником потерь при деловых контактах западных и российских предпринимателей. У представителя каждой культуры есть внутренний эталон временного интервала, в течение которого могут быть осуществлены переговоры. Это переживание по-разному воспринимают русские и американцы, военные и крестьяне, молодые и пожилые.

Формула "время – деньги" у продвинутых, в плане овладения психологией переживания времени, специалистов по переговорам является осознанной и постоянно контролируемой категорией.

В частности, соотношение цены времени и размеров выигрыша является одной из наиболее простых формул. В торговле недвижимостью, где разница в цене может составлять тысячи и десятки тысяч долларов, переговоры с клиентом могут длиться часами. Если же речь идет о разовой покупке или продаже, и общая сумма выгоды невелика, то выгоднее сэкономить время.

А если переговоры все переносятся, потому что "нет времени", вы никогда не получите ни товара, ни денег, ни добросовестного партнера. С вами он тянет время, а с вашим конкурентом уже давно договорился.

Помимо того, что время это лишь последовательность осуществления дел, в ходе переговоров оно является одним из самых мощных инструментов управления психологической атмосферой и состоянием участников.

Существует немало психотехнических приемов, которые служат для выработки терпения: можно вспомнить и японцев, которые выращивают родовые деревья на протяжении сотен лет, и менее серьезные игры – пасьянсы или бирюльки, и даже умение ждать любимую женщину без нервного напряжения.

Например, умение слушать других людей, не перебивая, свидетельствует, о том, что человек терпелив. Как психологическое качество терпение напрямую связано с перспективами внутреннего мира человека: одних гонит прошлое, других влечет будущее, и только мудрый понимает, что такое вечность момента, и получает свободу жить настоящим.

Терпение является стержневым качеством всегда, когда время работает на вас, затягивание переговоров и есть стратегия выигрыша – к примеру, если это переговоры о возвращение денег, которые работают на вас.

Во многих случаях именно затягивание переговоров является основным оружием победы. Для этого существует несчетное количество приемов, а мастерство представителя каждый раз состоит в том, чтобы осуществить затягивание так, чтобы это не вызвало нарушений переговорного процесса и не привело к срыву отношений. К наиболее распространенным приемам относятся:

- перенос встречи;
- придирчивое отношение к какому-либо пункту соглашения;
- болезнь представителя;
- срочные дела и др.

Смена места проведения переговоров может стать убедительным поводом для продления переговоров. Помимо того, что это позволяет манипулировать временем, изменение места позволяет каждый раз начинать с того, чтобы освежить все основные договоренности.

Время не всегда может оказаться на вашей стороне. Нередко ситуация требует быстрого прогресса, а промедление равносильно счетчику таксофона, накручивающему убытки. Если это известно вашему контрагенту, то готовьтесь к тому, что он вас начнет "динамить", стараясь выжать из чужих неудобств максимум прибыли. В этом случае требуются иные приемы и тактики, которые вынудят другую сторону работать в том ритме, который задаете вы. Испытанный способ обойти контрагента – перехват инициативы в процедурных вопросах и повышение цены времени для другой стороны.

**Действия:** всему свой лимит времени; живи настоящим, именно здесь выстраивай свое лучшее будущее.

**17. Инициатива.** Перехват инициативы у другой стороны до переговоров или на начальном этапе требует достаточно высокого мастерства, если при этом повернуть все так, будто та сторона сама этого хочет.

Ваши слова, обращенные к контрагенту: "Вы ведь настаиваете на быстрой подготовке проекта соглашения!" звучат утверждением. Хотя другая сторона еще ни на чем не настаивает.

В таком случае главное – это создание атмосферы энергичных ритмических действий и непрерывная похвала в адрес контрагента за такую эффективную организацию переговоров. Не стесняйтесь отдать лавры противнику за то, что делаете сами: главный выигрыш будет в достижении вашей цели переговоров.

**Действия:** если к вам будут так относиться, поймите на слове и перехватите инициативу.

**18. Авторитет.** Так принято называть человека или инстанцию, которые могут служить эталоном и гарантом верности предложений или требований.

На рынке один из наиболее часто применяемых авторитетов сам продавец: "Я сам пользуюсь этим!", не менее творчески привлекается анонимный авторитет: "До вас покупатель взял без раздумий и сказал, что знает эту марку". Хотя в последнем случае авторитет полностью иллюзорный, этот прием почти всегда срабатывает.

В финансовых кругах в качестве авторитетов чаще всего используются имена удачливых бизнесменов, высокопоставленных политиков и членов их ближайшего окружения.

Все авторитеты, которых представитель упоминает в контексте переговоров, составляют его референтную группу. Это раскрывает людей, мнение которых он ценит и которым доверяет.

Финансовые газеты, еженедельники, телевидение – все это могучая агрессивная индустрия авторитетов, которые ежедневно пробиваются в пласты общественного сознания, чтобы потом выступить пятой колонной в пользу того, кто умеет использовать все эти психологические ресурсы в переговорах.

Но использование аргумента авторитета может носить и провокационный характер. Другая сторона, "ставит вас в известность", что ваш босс согласен с их позицией. Но ваш генеральный директор вам об этом не говорил. Однако нужно как-то выпутаться из этой ситуации. За вами следит ваш подчиненный, который тоже присутствует на переговорах. А он только и ждет случая, чтобы дискредитировать вас в глазах начальства.

**Действия:** не сотвори себе кумира; укрепляй свой авторитет; не попадайся на крючок.

## Глава 5 ЛОВУШКИ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ

"Попал, как кур в ошип". Действительно, в ходе переговорной ловушки и поймают, и психологически обработают, и ошиплют, и хорошенько испортят жизнь.

Партнеры говорят, улыбаются друг другу, довольны общением. Казалось бы, ничто не предвещает беды, но вот еще пара словечек, пустых обещаний или "вынужденного" ответа на телефонный звонок – и случилось что-то непредвиденное, один из партнеров почувствовал себя пленником.

В науке о переговорах существует классификация огромного количества приемов – "ловушек". Остановимся на базовых, наиболее распространенных приемах.

### Неопределенность

На переговорах стороны желают достичь соглашения посредством предложений и требований. Природа переговоров такова, что ни один из участников не может сказать с уверенностью, где та черта, за которую представители другой стороны не отступят. Даже если один заявляет, что все, это "последнее" предложение, другой может в это не поверить.

Продавец земельных участков говорит:

*"Меньше, чем за десять миллионов, я отдать землю просто не могу!"*

Покупатель отвечает:

*"Больше пяти я заплатить не в состоянии!"*

Проблема неопределенности является постоянным спутником любого торга, при котором основным содержанием торга становится выяснение границ интервала переговоров.

Неопределенность может быть источником серьезных психологических проблем и в некоторых случаях приводит к полной дезориентации представителя.

Одна из участниц семинара рассказала мне свою грустную историю.

### **Как Марина помогла своему конкуренту**

*Узнав, что Марина хочет прикупить партию ткани, Анатолий позвонил ей: "Знаешь, я мог бы и не помогать тебе. Мы же теперь конкуренты. Но куда вам, женщинам, с мужиками тягаться! Ладно, цены мою доброту. У меня на складе есть то, что тебе надо. А то ведь пойдешь к производителю, а там тебя обдерут, как липку. Счета, накладные, то да се. Это у меня все каналы отлажены. Но тут уж, голубушка, сама-сама. В общем, отдам по старой закупочной цене. А транспортные проблемы сама решишь. Тут ехать-то – два квартала. Ты мне звони, тогда и договоримся обо всем определенно. Как только – так сразу".*

*Пока Марина мечтала о том, как быстро, дешево и сердито обзаведется нужным ей товаром, Анатолий куда-то пропал. Референт все время отвечала одно и то же: "Будет после шести вечера".*

*Вечером трубку никто не брал. По поводу номера мобильного телефона было сказано: "Просил никому не давать. Он сам решает этот вопрос".*

*А время шло. Марина уже расторгла сделку с фабрикой. Каждый день ей звонил заказчик, а она каждый день дозванивалась до Анатолия.*

*Он сам ей позвонил через месяц. Через неделю товар был у Марины. Деньги она заплатила наличными.*

*А когда пересмотрела всю партию товара, поняла, что ее просто обманули, поэтому и тянули с ответом. Ткань оказалась неликвидной. Анатолий просто расчистил место на своем складе для качественной партии товара.*

*В результате, чтобы не подводить заказчика, предпринимательница заплатила еще два раза по столько, чтобы выкупить в срочном порядке нормальный товар у производителя. И чуть с ума не сошла, когда сроки поджимали, а количество готовых изделий едва достигало половины. С поставками она опоздала, потом заплатила штрафные санкции, затем потеряла заказчика. А вслед за этим долгое время была в состоянии депрессии.*

*Как вы уже поняли, здесь целый букет "ловушек".*

## **Стереотипы**

Профессиональные стереотипы включают множество суждений о "военных" или "интеллигентах". Возрастные – о "старперах" или "молокососах".

Этнические стереотипы содержат немало ошибочных суждений о "евреях" или "кавказцах". Хочет того человек или нет, но память напичкана подобными стереотипами, и если он не может с ними справиться, они становятся основой ожиданий. Разыгрывая "национальную" карту, некоторые переговорщики "кидают" чужих в угоду своим. При этом преследуют только свои меркантильные интересы. Простой пример: торговцы для продажи своего товара на территории этноса нанимают продавцов той же этнической группы.

Экспериментальные исследования показали, что представители той или иной национальности демонстрируют в собственных суждениях о "своих" и "чужих" постоянную зависимость от ожиданий, связанных с этническими стереотипами.

Этот феномен выражается в изменении восприятия: неполная бутылка, если ее дали "свои", становится наполовину полной, а если ее подсунули "чужие", то –наполовину пустой.

## **Ожидания**

Так называемые ожидания "склеивают" самые обычные явления в мозаику, которая может исказить реальность настолько, что помешает принятию верного решения.

Раскручивая игру с ценными бумагами, компания "МММ" сформировала почти у всех участников ожидание текущего роста, и поэтому почти никто не придавал значения многократному отставанию номинала бумаг от их биржевого курса.

Крайняя форма этой ловушки – подмена желаемым действительности, или галлюцинации душевнобольного, которому начинают в действительности видеться "внешние" подтверждения его маниакального бреда и острого ожидания "преследователей".

В практике переговоров все гораздо мягче и гибче, но ожидание того, что другая сторона должна уступить в цене, может привести к срыву сделки, если партнер по какой-либо причине сразу выставил демпинговую цену на товар и не может позволить себе дальнейший торг.

Большое значение для деловых переговоров имеют ожидания, связанные с позитивным или негативным исходом сделки. Например, бизнесмен А, которому сделали неожиданно выгодное предло-

жение от компании "С&С", воспримет это как попытку его обмануть, если перед этим он потерпел убытки в подобной ситуации. Бизнесмен В, у которого не было негативного опыта, даст этому же самому предложению совершенно иное объяснение: "Они срочно нуждаются в деньгах, поэтому сбавляют в цене".

Еще более драматичны последствия ожиданий в том случае, когда запускается механизм опережающего поведения в связи с этими ожиданиями. Именно эти ожидания используют опытные фондовые быки, когда начинают опускать курс тех или иных бумаг: создание ожидания падения курса ценных бумаг приводит к тому, что часть держателей начинает их сбрасывать, а это приводит к еще большему снижению курса.

В повсеместной жизни жертвами ловушек, связанных с ожиданиями, становятся люди, потерявшие работу. В наше время это не мудрено, когда фирмы создаются, замораживаются, продаются с молотка, сокращают штаты, оставляют только родственников и т.д.

Многие из потерявших работу – отличные специалисты. А как ведут себя по отношению к ним недобросовестные частные фирмы, легко понять из откровения одного руководителя.

### **"И не собираюсь платить!"**

*Не собираюсь я никого нанимать. Мне и так хорошо. Можно и не платить. И не собираюсь! Я заглядываю в Интернет, смотрю, кому нужна работа. Составляю список из 10-20 человек, обзваниваю, даю задания, назначаю сроки. Говорю, если мне понравится, как сделано задание, то возьму в штат, а эту временную работу тоже оплачу. И что? Люди стараются, выкладываются. За выполненными заданиями посылаю помощников. Свою почту не даю, говорю, что как раз меняю адрес. Через неделю у меня 10-20 вариантов одного проекта. Поди плохо? У меня у самого неделя уходит на то, чтобы разобраться, какой из них выбрать.*

*А потом я меняю номер мобильного. И все! А что еще?*

*И это очень удобно. Иногда возникает мысль, что, мол, а вот тех двух можно было бы взять на работу. А как подумаю, что платить надо, может, и офис расширять, покупать новые компьютеры и т.д.*

*Эти новые люди могут не понравиться моим близким. Может и так случиться, что мне кто-то понравится... Ну, вы понимаете, о чем я... И пойдут всякие корпоративные склоки. А в личном плане как быть?*

*А кто-то из этих людей, может, захочет свою фирму создать, да еще станет моим конкурентом. Не-е! Я лучше так. Мне чужих проблем не надо.*

*А что люди? Так бы сидели да плакали. А так потрудились во славу. Может, это я их из бездействия вытащил! А что? Позлятся – в следующий раз будут умнее. Будут требовать договора или расписки. Я за других думать не обязан.*

*О моральном облике этого человека судите сами. Тут все понятно.*

### **Расчетливость**

Большое число исследований на эту тему провел Базерман. Им был обнаружен "эффект обрамления", который основан на том, что любое событие, любая цифра – включены в рамку знаний, позиций и настроений человека. Эта рамка влияет на принятие решения точно так же, как и само знание.

Например, владельцы московского муниципального жилья говорят: "Цена жилья в столице несопоставимо мала по сравнению со стоимостью жилья в Париже или Нью-Йорке!"

Наниматели же заявляют: "Качество жилья и московский муниципальный сервис соответствуют лишь тому, что в развитых странах выделяют неимущим бесплатно".

Переговоры между этими сторонами изначально осложнены их ожиданиями, вызванными "эффектом обрамления": первые стремятся походить на цивилизованные страны по стоимости собственности, а вторые требуют того же самого по качеству товара.

Еще более очевидно эффект психологического обрамления обнаруживается в разнице понятий "много" или "мало".

Распространенная ловушка таится в ожидании переговоров, на которых будет делиться один единственный "пирог" фиксированного размера.

Это является результатом того, что многие ситуации рассматриваются сторонами в качестве схемы "выигрыш - проигрыш", то есть, если одна сторона выигрывает, то другая проигрывает, подобно закону Ломоносова о сохранении вещества – если в одном месте сколько-то убыло, то в другом столько же прибыло.

В реальности почти все переговоры имеют достаточно сложную структуру выигрышей и проигрышей, которая позволяет находить в "пироге" все больше и больше "ломтиков".

Если речь не идет о долговременных отношениях, то в одноактной сделке, уступая в непосредственной цене товара, можно получить в качестве компенсации его транспортировку, временное складирование или любые другие дополнительные выигрыши, которые с лихвой компенсируют уступку по стоимости товара. Но для этого надо изначально знать, какие действия пойдут на пользу.

### Экспертные суждения

Когда у руководителя, который провел много переговоров, возникает ощущение, что он стал экспертом в этой области, формируется так называемая "яма" самоуверенности, в которую можно легко свалиться, даже обладая немалым опытом.

Плоды самоуверенности проявляются и в потере внимания к сигналам обратной связи, и в избирательном внимании ко всему, что подтверждает ожидания. Самоуверенность отрицательно влияет на бизнес-прогнозы, так как человек "сам себе господин", он верит в то, что его усилия способны принести выигрыш больший, чем это можно получить в реальности. Вылезти из этой ямы почти невозможно, потому что гордыня разрушает личность. Патологическая самоуверенность очень быстро приносит свои плоды. В результате с таким человеком просто невозможно общаться.

### Потеря времени

Эта ловушка, которую еще нередко называют "свет в конце туннеля", базируется на ожидании того, что, чем больше ресурсов затрачено, тем вероятнее выигрыш.

"Зациклившись" на переговорах с какой-нибудь компанией, затратив на это денежные и временные ресурсы, одна сторона может впасть в иллюзорное представление, что "они" вот-вот сдадутся. Эта ловушка опасна еще и тем, что может привести к нарастающему конфликту в отношениях между сторонами. На самом деле другая сторона сдаваться не собирается, об уступках не помышляет, а просто водит за нос доверчивого партнера, чтобы сделать себе имя с помощью скандала.

### Дилетанты

Среди представителей бизнеса немало любителей-психологов, которые стараются "надавить" на контрагента, пользуясь интуитивными приемами воздействия и теми, которые удалось воспринять в ходе контактов с окружающими людьми: в семье, в школе, среди знакомых людей.

Арсенал таких любителей обычно не выходит за рамки приемов, которые описываются в рубрике "практическая психология" популярных еженедельников.

... "Следите за расстановкой офисной мебели". Многие используют это как стратегию организации рабочего пространства для усиления своего влияния на ход переговоров. "Следите за расположением окна. У тех, кто имеет его за головой, выигрышная позиция". Скорее, это позиция удобства и самовнушения.

Потому не пытайтесь докопаться до мелочей – всего о ваших контрагентах вам никогда не узнать. Если у другой стороны есть проблемы или неприятности, не думайте, что вам дадут знать о них до того, как ваше совместное дело будет окончено. Принимайте в расчет только те сведения, которые необходимы для дела.

Берегитесь похвал. До тех пор, пока кто-то не узнает вас хорошо, его похвалы будут означать неискренность. Учитесь отличать похвалу от лести.

Берегитесь провокаций. Многие негодяи делают нелепые и даже дикие предложения только для того, чтобы проверить силу вашего спокойствия. Следите за своей реакцией, не отвечайте до тех пор, пока точно не решите, как и что вы будете говорить. Из всех этих внешних психологических средств нужно вытащить главное – что у принимающей стороны действительно на уме. Очень часто переговоры ведутся исключительно для того, чтобы узнать максимум о другой стороне и использовать это для достижения своей цели в будущем.

Не попадайтесь на удочку охотников за информацией. Они хотят взглянуть на ваши материалы и после этого скрыться. Берите их на заметку и не раскрывайте своих карт. Лучший способ отвести – удачно придуманная дезинформация.

Не покупайтесь на обложку. Многие хорошо оформленные документы, которые предлагают солидно одетые люди, могут скрывать никчемную или дешевую информацию.

Не дайте накинуть уздечку на вашего любимого конька. Обычный прием состоит в том, чтобы пропихнуть эту уловку в начале переговоров и завоевать расположение. Если у вас на стене висит примечательная картина или на столе стоит вымпел спортивной команды, не удивляйтесь, что ваш контрагент начинает разговор именно с них. Переговорщики-любители вообще любят начинать с пространного красочного выступления, чтобы очаровать риторикой.

## Внезапные сделки – ловушки или???

Вы сидите в своем кожаном кресле "БОСС" и планируете встречи будущей недели, внезапно раздается телефонный звонок, и менеджер отдела закупок говорит вам, что какой-то чудак г-н Никто предлагает вам товар, в котором вы нуждаетесь, за половину его рыночной стоимости.

Однако ждать г-н Никто не хочет и желает получить гарантию того, что сделка состоится прямо по телефону, и вы должны немедленно оплатить все, что он предложил.

Каждый, кто занимается бизнесом, прекрасно понимает, какое денежное выражение могут иметь пять-десять минут, в течение которых осуществляется подобная сделка. Главный вопрос, который решается в похожей ситуации, – это вопрос риска.

Солидные компании избегают внезапных сделок. Мелкие и средние идут на риск охотно, особенно в случаях сверхприбыли. Среди причин, которые заставляют отклонять внезапные предложения, – репутация, наличие долгосрочных планов, отсутствие гибкости в управленческом звене.

С другой стороны, необходимость согласовывать решение в нескольких структурах приводит к потере времени и, следовательно, к потере самой сделки. А вопрос мог бы решиться положительно, если бы была уверенность в том, что условия сделки прозрачны, а партнер надежен. Да, это всегда риск.

Именно поэтому особое значение имеют переговоры, которые должны закончиться соглашением на месте. Но умение вести такие дела требует большого практического опыта по ведению переговоров и абсолютной компетентности в предмете сделки.

В случае внезапного предложения бизнесмен всегда оказывается в положении, когда минута промедления может привести к тому, что сделка улетит к любому из его конкурентов. Этим и пользуются недобросовестные господа "Никто". Телефонная технология позволяет стимулировать: быстрее-быстрее, а то...

Напомню о трех классических приемах телефонного разговора, которые могут привести к ошибкам в случае внезапной атаки:

- сокращенный стиль разговора;
- возможность быстрой выгоды;
- потеря контроля.

Всему этому можно противостоять, помня о том, что быстро – не всегда хорошо. А как использовать телефон в ситуации срочного предложения для своего преимущества? Специалисты по переговорам, которые занимаются исключительно телефонными контактами, придерживаются простых правил:

**1. Перезвоните!** Сославшись на плохую слышимость или помехи, можно попросить вашего собеседника на другом конце провода, чтобы он перезвонил. Реакция на запрос может прояснить ситуацию.

**2. Уточните детали!** Если задать несколько конкретных вопросов по сделке, на которые можно ответить только в том случае, если звонок не розыгрыш, то это повышает шансы на успех.

**3. Возможна ли отсрочка?** В любом случае полезно узнать, не может ли контрагент перезвонить позже и назвать последний срок. Если это согласие будет дано легко, то, возможно, сделка и не является действительно срочной.

**4. Встретиться и обсудить!** Это самый грамотный путь ведения любых переговоров.

### **Ох, уж эта Настя!**

*Он позвонил, скороговоркой представился. Настя хотела переспросить, кто, просто не расслышала фамилию. Вместо ответа бархатный баритон продолжал: "Стыдно, что не узнаете меня по голосу. Мы сидели рядом на конференции по малому бизнесу. Забыли? У девушки девичья память".*

*В 43 ей приятно было слышать, что ее называют девушкой. А "баритон" продолжал: "Это хорошие медицинские препараты. У вас не будет проблем с реализацией. Выручайте - я уезжаю в длительную командировку на полгода. Вам все привезут. До аэропорта я заскочу к вам подписать соглашение".*

*Через два часа красавец в прекрасно сшитом костюме привез готовое соглашение на подпись, предупредив, что у него всего 10 минут, что он опаздывает на самолет.*

*Деньги она перечислила. Медицинские препараты ей привезли. Однако последствия от сделки были весьма неприятными... Во-первых, препараты с истекшим сроком годности. Во-вторых, красавец оказался не директором, а пронырой-сотрудником. И никуда он не уехал. А с той фирмой Настя судилась полгода. Когда поняла, что ничего не получается, организовала иски в суд якобы от пострадавших в результате лечения. И только тут директор пошел на попятную.*

## Новичок

"Новичок опасен в любом деле". Эту истину знают практически все эксперты.

Поэтому тактики воздействия наиболее эффективны, когда они применяются против начинающих, неопытных представителей.

В свою очередь, ситуативные тактики не всегда эффективны против новичка, так как непредсказуемость его действий может спутать все расчеты.

К примеру, тактика "**Бери или уходи**", которую применяют для выявления рыночной цены товара. Продавец Неупустилин использует ее для того, чтобы в импровизированном эксперименте выявить максимально возможную цену, которую он может получить за товар.

В таких случаях он избегает торговаться, а старается просто оценить ответную реакцию покупателя на цифру, чтобы затем, если сделка не состоялась, сделать небольшое уменьшение цены для следующего клиента и через это прийти к желанной ситуации, в которой он не упустит рыночной выгоды.

Такая тактика часто применяется в тех случаях, когда на рынке появляется новый товар.

К сожалению, новичок возьмет товар за первую или вторую предложенную цену. И еще будет требовать похвал от своего руководителя.

## Уходить и... возвращаться

Эта тактика хорошо известна каждому, кто заходил поторговаться в восточные лавки где-нибудь в Бангкоке или Стамбуле. Там практически невозможно сбить цену с товара за время одного разговора с продавцом. Эта тактика требует выдержки и спокойного отношения к результату переговоров. Каждый человек эмоционально реагирует на неудачу, и если другая сторона не уступает, он готов порвать отношения. Зато умение организовать под благовидным предлогом перерыв на переговорах позволяет использовать его как контрприем почти при любом раскладе сил и условий.

Как сбить цену с того, что собирается взять ваш конкурент? Если у вас есть конкурент, то другая сторона всегда этим воспользуется и попытается вас "шантажировать" тем, что уйдет к конкуренту. Эта задача решается единственным способом – доказательством, что вы лучше, или, что конкурент хуже вас. Аргументация при такой задаче обычно сводится к тому, что долговременное сотрудничество с вами выгоднее для продавца, чем разовая сделка с конкурентом.

Планирование целевых ловушек, в которые попадут торговцы, основывается на знании и учете тех тактик, которые они применяют. Обычно опытные торговцы нюхом чувствуют, где их ждет нажива.

## Возвратное действие

Одна из труднейших тактик, смысл которой заключается в том, что вы делаете уступку и хотите получить то же самое, или выдвигаете условие, чтобы проверить, какие требования приготовил контрагент. Ловушка, которая кроется за такой тактикой, – это отсутствие гарантий, что ваше действие будет взаимным. Один из партнеров взял партию товара "на пробу", изучил технологию, перерисовал эскизы – и весь товар вернул. В вашем протоколе о намерениях нет ни слова о том, что товар возврату не подлежит, что копирование авторской технологии преследуется по закону и т.д.

## Преднамеренные ошибки

В расчете на то, что после долгих разговоров и обсуждений другая сторона невнимательно изучит письменный документ, предложения составляются так, чтобы настоять на своем. А потом начинаются долгие судебные разбирательства с применением исков о взыскании "долгов".

"Вы подписали документ. Вот ваша подпись! Вы просто забыли, что этот вопрос был обговорен. Своими недопоставками вы нанесли большой ущерб нашему производству. Вы заплатите за это!"

Есть тактики, которые нельзя рекомендовать, но которые невозможно не отметить. Особенно в связи с так называемым криминальным бизнесом.

Все эти тактики обычно прикрывают угрозой насилия, используются при явном перевесе сил в пользу одной из сторон и при отсутствии сильного правового гаранта.

Бывает, в целях запугивания, только разыгрывается тактика поведения "крутых" парней, но эти грязные шуточки тоже могут далеко завести...

В случае силового превосходства подобная тактика опасна тем, что другая сторона готова воспользоваться точно такими же средствами для изменения ситуации в свою пользу.

Болезнь лучше предупредить, чем работать на лекарства. Пусть это изречение станет философией жизни для всех, кто садится за стол переговоров.

## Глава 6 КОГДА КАРТА ВАШЕЙ КОНФРОНТАЦИИ СТАНЕТ ЛОЦИЕЙ

Успех приходит к тем, кто анализирует свои ошибки – и не повторяет их на следующих раундах переговоров. На первый взгляд кажется, что анализ – дело скучное. Но это не так. Практика показывает, что, отвечая на вопросы анкет, тестов и т.д., человек проводит время в несколько раз эффективнее и с большей пользой для будущего.

### Методика самопроверки

В бизнесе тренировочный процесс сжат. Не пристроил оптовую партию сегодня – завтра пойдешь брать кредиты. Не договорился с влиятельным партнером – будешь работать с теми, у кого меньше возможностей. Потерял престижного покупателя – когда еще найдешь такого! Опять начинать все сначала!

Во-первых, это жизнь. Если надо начинать все сначала – значит, впереди новый поворот судьбы, может, самый лучший... Во-вторых, филигранное искусство основано на добросовестном ремесленничестве. Работайте над собой и над каждой деталью переговорного процесса, откройте сотню ракушек, чтобы найти одну жемчужину, найдите сто вариантов ответа на один вопрос, придумайте сто собственных тактик деловой игры, чтобы удачно завершить одну важную сделку.

Но сначала нужно научиться здоровому оптимизму. А это значит – любой промах обращать в успех; понимать, что неудача – всего лишь попытка, а не олимпийский забег; анализировать каждый шаг на восхождении к искусству переговорного процесса.

Чисто теоретически это делается тоже по-разному.

Кому-то ближе образное восприятие – раскладывайте по ячейкам сознания главные и второстепенные проблемы, представляйте силуэты противников, играйте с ними в шахматы или в бег наперегонки; запрашивайте информацию и получайте ответы от подсознания. Только всегда помните о том, что это ваш мозг отвечает "за противников", поэтому относитесь с юмором к "их" ответам.

Кому-то ближе творчество – рисуйте человечков, дороги, самолеты, составляете карту своей переговорной "родословной".

А кому-то ближе эпистолярный жанр. Кстати, не самый проигрышный вариант. Написав на бумаге свои вопросы и ответы, вы помогаете подсознанию сформулировать нужный вариант решения. К тому же, вы оставляете на бумаге все негативные эмоции, связанные с трудностью решения той или иной проблемы.

Словом, как же сделать так, чтобы непрерывная конфронтация на разных этапах переговорного процесса стала не злодейкой, а вашей лоцией?

**Для подготовки к очередному раунду необходимо определить его приоритеты. Это можно сделать, взяв за основу "Карту процесса конфронтации", автором которой является Джон Роберт Паркинсон.**

Карта представляет собой стандартный рабочий документ, его можно модифицировать применительно к специфике ситуации. Давайте ответы так, как вам удобно: мысленно, художественно, письменно.

Попробуйте проанализировать раунд переговоров по следующим пунктам:

### Наблюдение

Следите за началом конфронтации, наблюдайте за поведением своего противника:

- Была ли неожиданной "проблема" или причина конфронтации?
- Когда она началась?
- Как началась?
- Кто ее начал?
- Она преднамеренна или случайна?
- Может быть, это лишь недоразумение?
- Очень ли существенна разница во взглядах?

- Возможны ли долгосрочные последствия конфронтации?
- Кто участники игры?
- Кто ваш противник?
- Что вы о нем знаете?
  - положение в учреждении?
  - возможности?
  - статус?
  - влияние?
- Что за человек ваш противник?
  - властный?
  - отзывчивый?
  - восприимчивый к чужому мнению?
  - несговорчивый?
  - чуткий?
  - стремящийся помочь?
  - бужд?

**Примечания:** сделайте свои выводы по этой анкете, напишите краткое резюме с оценкой, выделите главное, определите свою тактику взаимодействия.

### Размышление

Ваша цель?

- Что вам нужно, чтобы выиграть?
  - срочные меры?
  - долгосрочное изменение поведения?
  - изменение образа действий?
  - небольшое изменение в тактике?
  - единичное действие или противодействие?
- Что нужно, чтобы выиграл ваш противник?
  - сломить ваше сопротивление?
  - срочные меры?
  - долгосрочное изменение поведения?
  - небольшое изменение вашей точки зрения?
  - единичный компромисс?
- Вы в состоянии обеспечить условия для победы?
- Как скоро вам необходимо начать действовать?
- В чем выразится ваша победа?
- Сможете ли вы выдержать условия конфронтации, пока не добьетесь желаемого?
- Какие предложения вы готовы принять?
- Что для вас главное?
- Как соотносится то, что необходимо вам, с тем, чего вы хотите?
- Готовы ли вы пойти на соглашение с вашим противником?
- Будете ли вы – следует ли вам – требовать встречи с более высокопоставленным лицом?
- С кем? Его должность?
- Чем вы обоснуете это требование?
- Что вы сможете узнать об этом человеке до того, как потребует следующая встреча с ним?
- Смотрит ли он на вещи так же, как и вы?
- Почему вы так думаете?

**Примечания:** составьте психологический и деловой портрет противника, обозначьте его слабые стороны, на их основе определите тактику личного подхода.

### Планирование

Как можно использовать в своих целях некоторые факторы, определяемые людьми и обстоятельствами?

- Что вам необходимо подготовить к конфронтации?
  - изучить?
  - оценить "среду обитания" противника?
- Встреча должна состояться в офисе?

- в чем?
- почему?
- Что вы знаете о "среде обитания" противника?
- Встреча должна быть на нейтральной территории?
  - что это за место?
  - ресторан?
  - офис друга, ваша квартира, дача и т. п.?
- Какая обстановка предпочтительней и удобней для вас?
  - деловая?
  - светская?
  - почему?
- Как вы предпочли бы начать конфронтацию?
  - договориться по телефону о времени и месте встречи?
  - договориться по переписке о времени и месте встречи?
- Где и как вы можете получить нужные сведения?
  - из собственного опыта?
  - по переписке?
  - изучая материалы в библиотеке?
  - изучая публикации корпорации или учреждения?
  - из личных контактов?
  - деловых?
  - светских?
- Кто может рассказать вам о противнике?
  - регистратор?
  - секретарь?
  - коллеги?
  - сотрудники информационного агентства?
  - другие?
- Где и как можно получить сведения об учреждении, в котором работает ваш противник?
  - при личном посещении?
  - из газет?
  - из информационного бюллетеня корпорации?
  - в библиотеке?
  - в отделе информации учреждения?
  - из других источников?
- Какие сведения вам нужны?
  - статистического характера?
  - фотокопии документов?
  - архивные?
  - страховые договоры учреждения?
  - законы?
  - другие?
- Где можно получить эти сведения?
- Как много это займет времени?
- Сколько это будет стоить?
- Что можно предпринять, если каких-либо сведений не будет?
- Как вам выглядеть?
  - одежда?
  - "реквизит" (кейс и т. д.)?
- Как вы выглядите?
- Как вы говорите?
- Когда, где и с кем вы можете прорепетировать?
- Знаете ли вы в достаточной степени соответствующий профессиональный жаргон?
- Как, где вы можете его выучить в случае необходимости?

**Примечание:** *заполните в своем дневнике, что нужно сделать в ближайшее время: собрать, купить, договориться, заказать и т.д.*

### Действия

Займитесь выполнением пунктов плана. Прodelайте необходимую подготовку. Выполнив все пункты плана, задайте себе следующие вопросы:

- Что вы сделаете в первую очередь, встретив своего противника?
- Как вы это сделаете?
- Какие действия предпримет, по вашему мнению, противник?
- Как вы намерены реагировать?
- Какова ваша позиция?
- Каковы ее предпосылки?
- На что вы рассчитываете?
- Когда ваши ожидания сбудутся?
- Как вам сохранить самообладание?
- Какие сведения надо записывать?
- Какой момент наиболее благоприятен для того, чтобы процитировать высказывание вашего оппонента для того, чтобы усилить вашу позицию?
- Как вы намерены завершить встречу после того, как обе стороны выскажут свои аргументы?
- Когда было бы уместно предложить набросать соглашение, если в том будет необходимость и представится возможность?
- Как вы будете готовиться к следующей встрече, если не будет достигнуто соглашение?
- Чему еще, если в том будет необходимость, надо уделить внимание?
- Когда состоится встреча?
- Каков план встречи?

**Примечания:** *составьте подробный план действий, готовьтесь его реализовать.*

### Оценка

Очередной раунд переговоров завершен. Вы анализируете, как сработала система подготовки. После встречи, оставшись наедине, поразмышляйте над следующими вопросами:

- Вы добились желаемого?
  - полностью?
  - отчасти?
  - еще нет?
- Почему вы добились успеха?
  - хорошо планировали?
  - хорошо подготовились?
  - хорошо все продумали?
  - точные данные?
  - счастливая случайность?
  - другое?
- Почему вы потерпели неудачу?
  - неудачно планировали?
  - плохо готовились?
  - неудачно отвечали?
  - не было нужных сведений?
  - оппоненту больше везло?
  - другое?
- Как избежать этой проблемы в следующий раз?
- Как можно больше узнать о вашем оппоненте: о его "среде обитания" и прочем?
- Какие навыки надо совершенствовать, чтобы успешно проводить встречи?
  - умение говорить?
  - умение писать?
  - умение собирать данные?
  - умение одеваться?
  - другое?

**Примечания:** *скажите, что вы о себе думаете, проведите работу над ошибками.*

### Корректировка

Проанализируйте свои достижения и заблаговременно составьте план следующей встречи. Если будет необходимо, внесите изменения.

- Что вы сделаете по-другому в следующий раз?
  - подготовка?
  - сбор данных?
  - "реквизит"?
  - жаргон?
  - другое?
- Как ясно и понятно объяснить, что для вас желаемое, ожидаемое или необходимое?
- Как вам совершенствовать свои навыки?
  - на курсах?
  - с репетиторами?
  - путем чтения?
  - практическим освоением того, что уже знаете?
  - другое?
- Вернитесь к началу и строго спросите себя:
- Я действительно подготовлен?
  - изучил проблему?
  - изучил своего оппонента?
  - тщательно готовился к защите своей точки зрения?
  - подготовил аргументы?
  - слушаю оппонента и должным образом реагирую, если не согласен с ним?
  - правильно веду записи?
  - точно знаю, чего хочу?
  - ясно объясняю это своему оппоненту?
- Не сдался ли я раньше времени?
- Как избежать этого в следующий раз?

*Наедине с собой вы можете ответить честно, без единой доли лукавства, что, в принципе, и требуется. С течением времени от одного раунда переговоров к другому какие-то показатели будут улучшаться, какие-то – не очень... Потому что себя переделать очень трудно. Но работать над собой можно и нужно, хотя бы потому, что это очень интересный процесс. Вспомните себя год-два назад. Таким ли вы были, как сейчас? Многие изменилось? Что-то – в лучшую сторону, а над чем-то – надо работать? Но вы все равно стали лучше!*

### Как отключить конфронтацию?

Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела.

Первый сфокусирован на вопросе: **что можете сделать вы?** Вы сами можете обсуждать исключительные качества проблемы вместо того, чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод заразителен.

Если "они" продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: **что могут сделать они?**

Третий подход сфокусирован на вопросе: **что может сделать третья сторона?**

Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника. Вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу.

Постарайтесь разговорить собеседника. **Задавайте вопросы и терпеливо выслушивайте долгие ответы.** Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают потребность как следует обосновать свою точку зрения. Вопросы не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают.

#### Отправные фразы:

"Пожалуйста, подскажите мне, если я не прав".

"Мы ценим то, что вы для нас сделали".

"Нас интересует справедливость".

"Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы".

"Доверие – это другое дело".

"Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

"На каких принципах строятся ваши действия?"

"Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите".

"Позвольте еще раз поговорить с вами. Когда это удобно?"

"Давайте, я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений".

"Если мы договоримся... Если мы не договоримся..."

"Мы будем рады уехать (отдать, перечислить деньги), когда вам удобно, как только мы договоримся о..."

"Иметь с вами дело было приятно".

### **Золотая тактика поведения на переговорах**

Старайтесь подавать себя благовоспитанным и галантным человеком. Демонстрация хороших манер и этикета повышает эффективность ваших дел, располагает людей, вне зависимости от ваших отношений.

Держите линию собственной цели. Избегайте тех, кто постоянно меняет предмет переговоров – это сигнал затягивания переговоров.

Делайте первый выпад сами. Старайтесь сразу сделать компромиссным то, что очень важно для партнера. Возможно, это вызовет ответную реакцию, и переговоры сразу пойдут по вашему плану.

С первых секунд будьте точны в своих предложениях, требованиях, условиях, формулировках. Лучше помедлить с ответом, чем сказать "не то".

По любому поводу добивайтесь ответа "да" – пусть это войдет в привычку. На этой тактике в настоящее время основываются многие тексты типовых соглашений, которые предлагают своим клиентам страховые компании и банки. За несколькими пунктами договора, говорящими о пользе клиента, следует такой, в котором замаскирована горькая пилюля. Что-нибудь вроде примечания: "Клиент может получить вышеназванные льготы, когда срок внесения очередного вклада осуществляется не более чем в течение двух недель по окончании месяца". По правилу этой тактики, клиент проглотит пилюлю, совершенно не заметив, а потом будет удивляться, как это он попал в затруднительную ситуацию.

Делайте все ваши предложения и рассуждения проще. Чем легче другому человеку согласиться с вами или сделать что-то для вас, тем быстрее будет ответ и тем больше вероятность, что он будет положительным.

Выражайте несогласие с предложениями или требованиям другой стороны – в положительной форме: "Это предложение слишком выгодное для меня, я бы предпочел вариант более справедливый". Вместо того чтобы указывать на изъяны и недостатки в требованиях другой стороны: "Ваши цены – просто грабеж!", старайтесь демонстрировать плюсы, которые способствуют тому, чтобы были приняты ваши предложения: "Да мы просим о снижении цены, но ведь мы ваши постоянные клиенты!"

Не перебивайте своего партнера – этим можно сбить его не только с мысли, но и нарушить ход дела. Если переговоры идут в вашу пользу, сделайте так, чтобы вас тоже не перебивали. В противном случае используйте эту тактику по своему усмотрению, но естественно, например, предложите чашку кофе в тот момент, когда почувствуете, что контрагент начинает на вас давить.

Иногда полезно отлучиться, чтобы не рассориться с партнером. Это поможет сохранить ваши установки и уменьшить давление.

Совершив промах, не реагируйте слишком интенсивно на собственную ошибку. От этого никто не застрахован. Постарайтесь свести последствия к минимуму, но не наступайте дважды на одни и те же грабли.

Не обнаруживайте своих вредных привычек.

Давайте только те обещания, которые можете выполнить.

Если вы попадаете в цейтнот и начинаете чувствовать нехватку времени, не подгоняйте другую сторону. Скорее всего, это вызовет отрицательную реакцию и даст повод использовать вашу спешку для того, чтобы добиться уступок.

Не заканчивайте дело на негативной ноте. Если вы это сделаете, это может быть единственным, что останется в памяти, это может повлиять и на продвижение дела, и на дальнейшие отношения.

Поблагодарите собеседника. Определите дату, время и место следующей встречи.

### ***Очень современная история***

*Всего несколько лет назад один из моих лучших учеников проводил переговоры, которые вошли в историю компании. В то время сумма самого большого предыдущего контракта составляла 1,2 миллиона долларов, а текущая сделка могла приблизиться к 9 миллионам долларов. Стоит ли говорить о том, насколько важна была эта сделка для компании!*

*Получив зеленый свет, молодой человек сформулировал свою миссию, поставил перед собой цели и наметил задачи. Он работал, как проклятый. Представьте себя в его ситуации. Вы находитесь в постоянном напряжении и теряете сон. В вашей жизни больше нет ничего, кроме работы. Ваша преданность проекту растет, и вскоре босс вручает судьбу компании в ваши руки: "Мы рассчитываем на вас, вы – именно тот, кто нам нужен, вы – единственный человек, который может все это вытянуть".*

*Чем дальше в лес – тем больше дров. Один с сошкой – семеро с ложкой. "Думает, он лучше всех!"*

*Если один работает отлично, значит, другие на его фоне просто лентяи! И куда им тогда деться, если тут есть один такой, который бежит впереди паровоза?..*

*Да, друзья мои, зависть – это страшное чувство. В общем, коллеги саботировали, как могли, улыбаясь при этом и уверяя в своей преданности.*

*А наш парень тянул один, как танк. В воздухе уже запахло победой, вот-вот презентация... И тут... босс заявил: "Молодец, я горжусь тобой. А теперь отдохни. Тут, понимаешь, какое дело, дальше нужны первые лица. Престиж, брат, прежде всего. Я сам буду завершать переговоры. Так надо".*

*Парень сник. В голове была одна мысль, что все насмарку, загубит босс это дело, вот обидно!*

*Как и следовало ожидать, презентация неподготовленного босса превращается в фарс и становится настоящим бедствием. Он не знает системы, установленной тем, кто вел эти переговоры. Его презентация не отражает существа дела и не представляет интереса для другой стороны. Он разочаровал членов совета директоров противника. Переговоры зашли в тупик.*

*Как вы думаете, что происходит потом? На следующий день после презентации он позвонил страдальцу и зло сказал, что и нет ничего, и не было, очевидно, никакого интереса у "этих". И теперь – все!*

*Что сделал мой клиент? Он сконцентрировал все свои силы, закрыл на замок эмоции. Подчиненный своего босса бросился спасать ситуацию. Он хорошо знал боль противника – звонил по телефону, писал письма, чтобы вернуть его за стол переговоров. И вскоре завершил сделку!*

*И кто, по вашему мнению, попытался, в конце концов, присвоить себе все заслуги? А кто же еще? Вы уже поняли. А кто принес компании миллионы? Также ясно. Кого потом противник назвал лучшим топ-менеджером компании? Ну, ясное дело...*

*Мораль этой истории такова: если вы знаете, какова стоимость переговоров, и управляете своим временем, энергией и деньгами, если вы не выходите за рамки своего бюджета и следуете своей миссии, вы – "в порядке", невзирая на то, какая заноза засела в голове вашего босса. Время все рассудит.*

*Кстати, наш герой остался в компании, его не выгнали, как это пророчили "коллеги". Одним словом, была жуткая по своей степени конфронтация, которая в итоге оказалась лоцией.*

## Глава 7 ДЖИУ-ДЖИТСУ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Встреча с партнером произвела на вас тягостное впечатление. Предлагаете "давайте поговорим", а он... "какой сегодня курс евро, не знаете?"

Вы открываете свою папку с цифрами, а он смотрит в Интернете курсы валют. Вы снова делаете попытку начать разговор по существу, а он перебивает: "Ну и как там, в Кельне? Красота? Говорят, вы только что оттуда. Поделитесь впечатлениями".

О чем угодно может говорить, только не о предмете соглашения. Бизнесмен рассеянный с улицы Басеянной!

Может, так он скрывает свое волнение или думает, что ведет светскую беседу. Или сам ждет от вас прямого ответа. На предыдущем раунде он поставил слишком много технических вопросов: "проблема склада – ваша, таможня – тоже вы, нашего инспектора туда и обратно везете вы". А о том, все ли в порядке с товаром, об этом ни слова! Видимо, само собой разумеется. То есть третий день "я не слышу тебя, ты не слышишь меня".

"Транспортник" упрямится, саботирует, откровенно издевается – не иначе как ждет и своей личной выгоды – в наше время такое случается сплошь и рядом, а "путешественнику" все равно надо его: **расположить к себе (1), заинтересовать (2), убедить (3), воздействовать с помощью мотивации (4), завоевать его доверие (5)**. Именно в такой последовательности, а не наоборот, иначе не получится серьезного диалога.

"Путешественник" думает, что это глупый торг. "Транспортник" считает, что партнер уходит от решения практических проблем...

Просто это очень разные люди. Что же касается **особых видов различий**, которые можно как-то согласовать на переговорах, – это те, что присутствуют в интересах, убеждениях, временных ценностях, прогнозах и нежелании рисковать. Иными словами, нашим "ребятам" будет очень трудно найти точки соприкосновения. Но трудно – не означает невозможно.

### Упражнение

Посмотрите таблицу и попытайтесь определить или вообразить, к какому типу "особых видов различий" относятся приоритеты любителя дешевых транспортных перевозок и любителя красивых горючих. Если к смешанному, составьте новую таблицу. Подумайте над тем, применимы ли тактики строгих переговоров по отношению к любителю транспортных перевозок.

Одну сторону больше привлекает:	Другую сторону больше привлекает:
Форма	Существо
Экономические соображения	Политические соображения
Соображения внутреннего характера	Соображения внешнего характера
Символические соображения	Практические соображения
Ближайшее будущее	Отдаленное будущее
Сиюминутные результаты	Отношения материальные
Вещи	Идеология
Прогресс	Уважение к традиции
Прецедент	Данный случай
Престиж, репутация	Результаты
Политические моменты	Благосостояние группы

*Я уверен в том, что вы справились или справитесь с упражнением. Действительно, при различии интересов и характеров трудно лезть напролом. К обсуждению главного вопроса сделки необходимо приближаться без резких движений. При этом уверенности в себе, воли и внутренней силы должно быть в сто крат больше, чем у другой стороны.*

### Как быть с различиями?

#### Различная уверенность

Если я считаю, что я прав, а вы считаете, что вы правы, есть смысл воспользоваться этой разницей в нашей уверенности. Мы можем привлечь постороннего арбитра.

**Различное отношение ко времени** можно урегулировать перераспределением средств и действий во времени.

**Различные прогнозы** могут быть примирены компенсационными условиями.

**В различии неприятия риска** заложен потенциал для совершения сделки, выгодной обеим сторонам. Риск можно продать за прибыль.

### Как реагировать?

Вернемся к примеру с "любителями". Один увлекся позиционными проблемами. Другой так и не смог повернуть разговор к вопросу по существу, хотя главная цель его визита – качество продукции. В подобной ситуации ход позиционного обсуждения перекрывается контрходом. Это и есть "переговорная джиу-джитсу". Она учит – **избегайте применять свою силу ПРЯМО против противника.**

#### Правила:

- Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее
- Не отвергайте, но и не принимайте позицию другой стороны
- Относитесь к позиции другой стороны как к одному из возможных вариантов
- Ищите за позицией другой стороны интересы и принципы, подумайте о путях их оптимизации
- Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы

### **Как достичь результата**

Удастся ли "ребятам" достичь соглашения? Мягкий и твердый варианты ведения переговоров им крайне противопоказаны. А переговоры по существу, или принципиальные переговоры в стиле джиу-джитсу – это возможно и разумно. Обратите внимание на основные принципы принципиальных переговоров.

#### **4 принципа:**

1. Сделайте разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
4. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

**Теперь обратите особое внимание на методы принципиального подхода.**

Таблица позволит вам почувствовать разницу.

<b>Мягкий подход</b>	<b>Жесткий подход</b>	<b>Принципиальный подход</b>
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо стоять на своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения согласия	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут ОНИ	Искать единственный ответ, тот, который примет ВЫ	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Если "путешественник" и "транспортник" четко определяют свои возможности (а не желания и потребности), если им удастся выработать объективные нормы (а не эмоциональные), если они придут к мысли, что надо бы подумать о разных вариантах полезного взаимодействия, – это уже хорошо для обоих. А если им удастся перебороть личную неприязнь, – этого будет вполне достаточно, чтобы не хлопнуть дверью, а продолжать переговоры на принципиально новых позициях.

Забегая вперед, скажу, что "ребята" все-таки договорились. Наверное, будете сейчас смеяться, но ларчик открылся просто. Оказывается, "транспортник" был коллекционером со стажем. Но не было в его коллекции уменьшенной копии Кельнского собора. Спросить прямо, "не стоит ли рояль в кустах", он не мог, конечно. Потому и завел разговор о красоте старого города. Мог ли "транспортник" думать о чем-то еще, если хотел пополнить свою коллекцию?

В итоге он получил свою "игрушку". ...Догадываюсь, что вы смеетесь! Да мне и самому каждый раз смешно, когда я вспоминаю эту историю.

Как мало надо для счастья!

Когда "путешественник" своим умом дошел до того, что находится **ЗА** предметом разговора по существу стоит другой "предмет", он заказал копию собора у "мастера Данилы" и уговорил "транспортника" принять "обычный сувенир".

Я не спрашиваю вас, кто выиграл эту битву. Да, и такое бывает. В бизнесе, как и в жизни, случается все.

### Полезная мозговая разминка

А теперь вернемся к базовым принципам принципиальных переговоров: **предмет – интересы – круг возможностей – объективные нормы**. Все четыре принципа должны учитываться, начиная с обдумывания переговоров и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается, либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. И те, и другие действия предпринимаются нами для достижения главной цели переговоров.

**Предмет обсуждения держим в голове.** Если с первой попытки не удастся говорить по существу, переходим на анализ следующих принципов. Ведь ваш партнер – прежде всего **человек**.

Люди сердятся, приходят в уныние, боятся, настраиваются враждебно, расстраиваются и обижаются. Все это легко поддается устранению. На всех стадиях переговоров стоит спрашивать себя: "Достаточно ли я уделяю внимания человеческому фактору?"

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Ведущий переговоры стремится, как минимум, поддерживать работающие отношения, однако обычно на карту ставится большее.

**Отношения обычно увязываются с проблемой.** Это происходит так же, как в семье. Замечания: "В кухне беспорядок", "У нас мало денег", если они сделаны с целью обозначения проблемы, – воспринимаются как личное обвинение.

А что при позиционном торге? Здесь возникают противоречия между существом проблемы и отношениями участников переговоров. Если благоприятное решение вопроса заботит вас больше, чем уважение или симпатия другой стороны, то в таком случае вы можете поступиться отношениями ради дела. Напротив, уступив в существе дела, вы можете и не приобрести дружеского расположения; вы не достигнете ничего большего, а только убедите другую сторону, что вас можно провести.

**Значит, отношения надо отделить от существа дела.** Иными словами, включайте человеческий фактор, пытайтесь узнать о собеседнике больше. Если страсти накаляются, найдите способ "выпустить пар". В конечном счете причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей.

**Поставьте себя на место другого человека.** Способность видеть ситуацию такой, какой она представляется другой стороне, сколь бы трудно это ни было, – самое важное искусство, которым можно овладеть. Недостаточно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вам также необходимо беспристрастно разобраться, насколько оправданна его точка зрения, и ощутить эмоциональный накал его уверенности. Партнер может искренне верить в то, что его подход настолько же "правилен", насколько вы уверены в своем.

**Не делайте выводов о намерениях людей,** исходя из собственных опасений. Интерпретация высказываний и действий другой стороны в самом мрачном свете будет стоить вам отказа от свежих идей, стимулирующих достижение соглашения.

**Ваша проблема – не вина других.** Даже если партнер виновен, это лучше описать как одну из ваших проблем. Сравните: когда вы беретесь за дело, случается "это" (1); когда случается "это", возникает проблема выбора – обратиться к другому партнеру или сделать что-то иное (2). То есть все это – ваши проблемы. Разбирайтесь с проблемой, а не с людьми. Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией,

воспринимает только свои аргументы и принимает решения, исходя исключительно из своих интересов.

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

**Наиболее сильные интересы** – это основные человеческие нужды. Объясняя свои интересы, покажите их жизненную важность. Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что было. Примирение интересов важнее уже потому, что за противоположными позициями скрывается гораздо больше продуктивных действий.

**Обсуждайте восприятие друг друга.** Если вы будете действовать откровенно и честно, не обвиняя другую сторону в возникающих сложностях, такая дискуссия может помочь вашим партнерам осознать серьезность ваших намерений.

**Ищите возможность для действий,** неожиданных с точки зрения другой стороны.

**Позвольте другой стороне** сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в переговорах. Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с неприятным для нее заключением, крайне важно сделать ее участником подготовки этого заключения.

**«Спаси лицо»:** ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров. Здесь имеется в виду необходимость примирить позицию участника переговоров или принятое соглашение с его принципами, прошлыми словами или поступками.

**Уважайте эмоции** и признавайте их законными. "Вы не можете не согласиться, что мои чувства справедливы и обоснованы". – "Вы тоже сильно меня обидели, не посчитавшись с моими чувствами".

Самое лучшее – не реагировать на эмоциональные проявления.

**Используйте символические жесты.** Дружеская записка, небольшой подарок ребенку, обмен рукопожатием, совместная трапеза – все это может стать бесценной возможностью для нивелирования враждебного отношения.

**Внимательно слушайте,** позвольте человеку "выпустить пар".

**Говорите так, чтобы вас поняли.** Просто, спокойно, по существу вопроса.

**Смените упреки на восприятие.** Говорите: "Я чувствую себя обманутым" вместо "Вы нарушили свое слово".

**Построение работающих отношений.** Любимый метод Бенджамина Франклина заключался в том, что он просил своего противника одолжить ему какую-то определенную книжку. Это льстило и создавало приятное ощущение, что Франклин должен отплатить любезностью со своей стороны.

**Искусство переговоров заключается не только в готовности к ним. Не менее важно "удержаться в седле" на всех стадиях переговорного процесса. С джиу-джитсу это реально.**

### **Готовность выстоять и как ее добиться**

Несчетное число раз в ходе 12-часовых консультаций руководителей в Москве, Петербурге, др. городах мне приходилось наблюдать, как в процессе переговоров люди опускали руки в самый решительный момент, когда нужно было бороться. Не хватало характера. Вместо того чтобы собраться и сконцентрировать всю свою энергию и проницательность, они отступали. Возможно, они надеялись, что в следующий раз победа будет за ними. К сожалению, этот следующий раз может и не наступить.

Сохранение искусности и находчивости, как и сохранение спортивной формы или превосходства в игре, требует ежедневных занятий и тренировок силы воли в стремления добиться большего. При этом еще нужно постоянно напоминать себе об азах.

Когда теннисист Бьорн Борг был первой ракеткой мира, он все равно **каждый день по 4 часа** отрабатывал основные удары. Его сознание было постоянно нацелено на готовность выстоять, но этой же целью должны быть заряжены и мышцы.

Для меня "основными ударами" при переговорах являются умение молчать, терпение, чуткость, любопытство и умение выгодно подать себя.

### **1. Прикуси язык**

Я так долго внушал себе это правило, что кажется, оно должно было бы работать автоматически. Но не тут-то было. Нет ничего мучительнее – и значительнее – долгого молчания, воцарившегося в ходе трудных переговоров. И я до сих пор вынужден напоминать себе о том, что нельзя первым нарушать это молчание, каким бы тягостным оно ни казалось.

### **2. Выжди минуту, а то и дольше**

Никогда не перестану изумляться, как может преобразиться ситуация просто с течением времени. Поэтому я всегда выжидаю, пока люди остынут. Проблемы разрешаются сами собой, сами собой расстроятся невыгодные сделки, пока не появится более удачная идея.

### **3. Чутко относись к чужой точке зрения**

Это трудное правило. Так и хочется сказать человеку: "Да ладно, так уже не работают, оглянитесь вокруг – на дворе XXI век". Но вот как раз этого-то и нельзя говорить. Ни в коем случае! С позиций эволюционной психологии, за точкой зрения конкретного человека выстраивается целая громада прошлых побед и поражений, которые отпечатались в его генетической памяти, сформировав определенные стереотипы подходов к тем или иным событиям жизни. Только сам человек может модифицировать или поменять свою точку зрения на тот или иной предмет обсуждения. Опять же – не принудительно, а методом собственного эволюционного развития.

### **4. Ищи подсказки в самых неожиданных местах**

За годы работы я многое узнал о том, как ведут себя люди не только в конторе, но и за ее пределами. И это одна из причин, почему полезно встречаться со своими "соперниками" или потенциальными клиентами где-нибудь за обедом или в другом месте.

*Правило это действует в самых обычных повседневных ситуациях. Одна знакомая женщина, которая с большим успехом торгует недвижимостью и по несколько часов в день показывает семейным парам подмосковные коттеджи, говорит так:*

*"По тому, как супруги садятся в машину, я уже могу сказать, что будет дальше. Если мужчина прямоком забирается на переднее сиденье, а жене приходится самой залезать назад, то уже ясно, кому в семье принадлежит последнее слово".*

### **Обретение инстинкта "бить наповал" – без крови, пота и слез**

Некоторые сравнивают инстинктивную способность предпринимателя "бить наповал" с тактикой "великого приканчивателя", скажем, чемпиона по боксу или теннисиста, который стабильно "вырубает" из игры своих соперников. Но сравнение это, на мой взгляд, все-таки не всегда подходит к бизнесу, где – как правило – гораздо ценнее сохранять людей в игре, а не разделяться с ними в одном из первых раундов. О чем, кстати, я и пишу в своих книгах «Самоменеджмент» и «Тренинг профессиональных продаж».

Некоторые думают, что инстинкт "бить наповал" означает умение схватить за горло, то есть найти у противоположной стороны слабые места и использовать их в своих интересах. Думаю, что это все-таки не умение, а инстинкт. Его проявление в бизнесе бывает полезно, если только визави не выступает с позиции силы.

Я гораздо больше верю сотруднику, который упорно дубасит по сильным сторонам оппонента, нежели тому, кто довольствуется нанесением легких ударов.

*По-моему, в коммерческих переговорах очень пригодятся 5 следующих инстинктивных способностей:*

#### **1. Время – лучший целитель**

В первые годы моей работы я постоянно заводился, когда что-то получалось не по-моему. Если потенциальный клиент вдруг заключал договор с другой фирмой, я иногда нападал на него и открыто высказывался по поводу решения, которое оказывалось не в мою пользу. Мне думалось, что даже после потери сделки я сумею взять его приступом и заставить переиграть сделанное.

Я не понимал, что мои фронтальные атаки только портили отношения с людьми, которых я пытался заполнить в заказчики. И что нужно было бы сдерживаться, сказав себе: "Это просто глупо."

Подожди годок-другой. Они еще вернутся". С возрастом я осознал, что время исправляет большинство ошибок и что время – самое действенное оружие.

## 2. Иногда не в деньгах дело

Некоторые говорят, что "когда заявляют, будто дело не в деньгах, а в принципе, то можно быть абсолютно уверенным, что дело-то именно в деньгах". Однако хороший переговорщик, не задумываясь, пожертвует деньгами ради получения некоторых нефинансовых выгод.

## 3. Ну и что, если это придумано не нами

Как-то у нас в Институте коучинга и тренинга работал один сотрудник, который упорно отстаивал свои проекты, но презрительно относился к проектам других. Это классический пример синдрома "не нами придумано". Он с воодушевлением гробил проекты со стороны, поскольку ясно было, что сам он дело до конца не доведет, а ругать за угробленный проект все равно будут не его, а коллег.

Больше всего мне нравятся те руководители, которые с удовольствием вгрызаются в любой проект – хоть свой, хоть чужой. Инстинкт "приканчивателя" говорит им: "Не пускай!" А врожденный здравый смысл подсказывает, что совершенно не важно, кого будут хвалить.

## 4. Слава приходит к решительным

Большинство людей чувствует, когда наступает их явное преимущество на переговорах. Но не у каждого хватает решимости воспользоваться своим преимуществом. Да и момент уходит. Все это очень напоминает анекдоты о "музах": сидит человек в джакузи – а тут Муза является в белых одеждах и говорит с укором: "Что же ты на собрании не выступил?" А человек, смутившись, горестно спрашивает: "А где же ты была раньше?"

## 5. «Должно быть, произошла какая-то ошибка, мистер Морган»

Для иллюстрации разницы между инстинктом "приканчивателя" и врожденным здравым смыслом давайте перенесемся за океан.

Место действия – США. Время действия – начало XX века. Едва ли можно найти более наглядный пример, чем случай, где действующими лицами были один из Морганов и один из Рокфеллеров. Более подробно вы сможете прочитать об этом в моей книге «Деньги и власть».

*Джону П. Моргану как-то захотелось купить у Джона Д. Рокфеллера участок с залежами железной руды в штате Миннесота. Для того чтобы выяснить истинные намерения Моргана Рокфеллер отправил своего сына Джона Д. Рокфеллера-младшего.*

*«Ну, и какая будет цена?» - спросил Морган.*

*«По-моему, должно быть, произошла какая-то ошибка, мистер Морган, - ответил младший Рокфеллер. – Я пришел сюда не продавать. Я понял так, что вы хотели что-то купить».*

*Возможно, Морган действительно был легендарным "приканчивателем" №1 в мире, зато младший Рокфеллер обладал врожденным здравым смыслом.*

## **Инстинкт – быть личностью**

Внесение личностного фактора способно улучшить ваши шансы почти на любом этапе переговоров, а не только в момент истечения срока действия договора. На эти темы более подробно я размышляю в своих книгах: «Харизма: Как стать влиятельной и эффективной личностью» и «Постройте ваше будущее, или Формула успеха».

А сейчас мне бы хотелось подчеркнуть очень важный момент: можно быть личностью, многое знать и уметь, прекрасно себя вести в разных ситуациях, но чисто инстинктивно где-то давать волю своим далеко упрятым чувствам, которые подавлены приличиями.

Другое дело, когда личностные качества настолько высоки и безупречны, что они – инстинктивны. Не потому ли мы кому-то доверяем безоговорочно, а от кого-то требуем гарантий!

Не могу привести более наглядного примера срабатывания этого принципа на практике, чем история из журнала «Караван историй» о том, как Берт Филдс – знаменитый голливудский адвокат, представлявший интересы самых известных звезд заокеанского кино, уладил договорный спор своего клиента. Клиентом же оказался не кто иной, как Марио Пьюзо.

После ошеломляющего успеха фильма «Крестный отец» Пьюзо написал оригинальные сценарии для фильмов «Супермен» и «Супермен-2». Филдс подготовил для Пьюзо роскошный контракт, предусматривавший – среди прочего – отчисления с каждого проданного билета. Однако продюсер серии «Супермен», рафинированный джентльмен по имени Александр Залкинд, не горел желанием

платить Пьюзо отчисления с проданных билетов. Устами своих многочисленных голосистых юристов Залкинд утверждал, что сценарии Пьюзо не отвечают "**принятым в отрасли критериям**".

По мере того, как Филдс возбуждал дела в разных концах света, подавая письменные заявления на разных континентах, он все больше и больше проникался восхищением перед Залкиндом и его **личностным подходом** к ведению дел. Филдс обратил внимание, что Залкинд любит целовать женщинам руки, безукоризненно вежлив и неимоверно гордится своими сногшибательными связями. Одновременно у него закралось подозрение, что в то время как юристы рассматривали дело Пьюзо как чисто **деловой вопрос**, у Залкинда могло быть к нему более **личностное отношение**.

Филдс договорился продолжить обсуждение с Залкиндом и его адвокатами в одном из отелей итальянского города Сан-Ремо. Они дружески болтали в саду отеля, когда туда совершенно неожиданно забрел – ну, и кто бы вы думали? – да, Марио Пьюзо собственной персоной. Залкинд удивился, но, тем не менее, **инстинктивно** бросился к Пьюзо, заключил его в объятия и воскликнул: "Марио! Друг мой!"

Но тут мгновенно вмешался Филдс.

"Мистер Залкинд, – спросил он, – есть ли что-нибудь такое, что Марио Пьюзо недоделал во исполнение контракта?"

И тут Залкинд заколебался. Разве мог он бросить оскорбление прямо в лицо своему дорогому **другу Марио**?

Он начал совещаться с адвокатами, а Филдс повторил вопрос: "Мистер Залкинд! Есть ли что-нибудь такое, чего Марио Пьюзо недоделал во исполнение контракта?"

Залкинд улыбнулся Пьюзо и ответил: "Мистер Пьюзо не только сделал все, что требовалось от него по контракту, но и сделал это превосходно".

*Несмотря на то, что тактика адвоката Филдса может показаться экстремистской, не думаю, что она была оскорбительной. Ведь он внес личностный момент в разрешение ситуации, которая в чисто деловом плане представлялась просто тупиковой.*

### ***Дружба – дружбой, но – не подводи!***

С другой стороны, и вы согласитесь со мной, бывают случаи – особенно при общении с близкими друзьями, – когда этот самый личностный момент может зайти слишком далеко. Мне неоднократно приходилось наблюдать, как предприниматели предлагали своим друзьям из других компаний ну... явно невыгодные сделки, видать, рассчитывали, что те согласятся именно в силу личных отношений. Вот это оскорбительно. Это все равно, как если бы лучший друг попросил на денек вашу новехонькую сверкающую машину. Отказывать было бы очень неудобно... Благо, что умный друг никогда не обратится с подобной просьбой.

Имея дело с друзьями, гораздо лучше вести переговоры о достоинствах, а не о том, кто-что-кому должен.

А вот другой пример. Один знакомый руководитель все терзался, удобно ли будет обратиться к другу – исполнительному директору из другой компании с предложением, которое казалось очень хорошим. Ему не хотелось ставить друга в положение, когда тому придется говорить "нет" или – еще хуже – сказать "да" вопреки собственному мнению. Однако он был убежден, что предложение открывает великолепные возможности для обоих.

В конце концов, он "запродал" свою идею другу, предоставив ему право первым выслушать ее. "Послушай, – сказал он. – Знаю, что все равно я обязательно проверну с кем-нибудь это дело – идея-то здравая. Но, с учетом наших отношений, думаю, что просто должен рассказать о ней тебе первому".

В результате был соблюден золотой принцип – и друг на месте, и бизнес пошел лучше.

*Если переговоры касаются чисто деловых проблем, то найдите способ перевести их в личностную плоскость.*

*А если речь идет о личном деле, то подходите к нему строго по-деловому.*

## **Золотой метод переговоров**

Овладев этим методом, вы вправе считать себя профессиональным переговорщиком. Во-первых, метод не под силу дилетантам. Во-вторых, он представляет собой совокупность многих золотых приемов. В-третьих, требует не только опыта, но и отработки всех предыдущих методик и приемов.

Бесполезно думать о том, что можно добраться до финиша окольным путем, минуя километры трудной дистанции.

**"Обратный метод"** – один из самых совершенных в искусстве переговоров, превосходящий многие другие техники и приемы. Если применять его мастерски, можно добиться поразительных результатов.

"Обратный метод" – технология, обезоруживающая вашего партнера. Но применять метод можно только в том случае, если вы научились оценивать своего партнера и развили в себе чувство определения нужного момента.

При неадекватной оценке партнера все может обернуться неудачей: в лучшем случае вы обидите или рассердите его, в худшем – потеряете.

### Основные приемы "обратного метода"

**Эффект независимости.** В противоположность тому, о чем говорилось выше, ведите себя слегка небрежно. Действуйте как бы нехотя, демонстрируя, что ваши услуги (и, соответственно, предложения) – особого рода, что вы оказываете любезность партнеру, соглашаясь продать их ему. Примерно так:

*"Пожалуйста, поймите, наша компания имеет очень ограниченный запас новой сантехники – она только что разработана. Наши возможности лимитированы количеством произведенной продукции. Поскольку вы наш постоянный заказчик, я попробую добиться выделения дополнительных комплектов сантехники именно для вас".*

*Вспомните: примерно так действовал Том Сойер, который в виде наказания должен был побелить огромный забор в тридцать ярдов длиной и девять футов высотой. Он сумел превратить свои обязанности в права (ведь у нас всегда есть право делать то, что мы обязаны) и, следовательно, в ресурс, который можно продавать, уступать, делегировать. Том и "уступил" свое "право" приятелю Бену, и сделал это так, что тот еще должен был упрашивать Тома дать ему возможность поработать вместо него. Вероятно, история о том, как был побелен огромный забор из штакетника, не входила в сборник рассказов для детей, который читали многим деловым людям в детстве перед отходом ко сну.*

Впрочем, в применении этого приема **важно не переусердствовать!**

**Нельзя переигрывать** в таком амплуа! В сфере торговли, например, именно покупатель считает, что может вести себя независимо, а не коммерсант. Если вы продаете партию товара и начинаете так себя вести, то вы ставите общепринятую традицию с ног на голову. Но делать это следует профессионально и точно.

Если рядовой торговец чаще всего покорно исполняет любой каприз покупателя, опытный коммерсант способен, поступив наоборот, поднять свой статус до положения покупателя, хозяина положения.

Для неопытного человека это кажется просто невозможным, особенно на высококонкурентном рынке, но профессионалы часто пользуются этим приемом – и он оказывается весьма эффективным!

Такой метод в России еще недавно практиковался в силу недостаточного количества товаров или услуг – в этой ситуации продавец чувствовал себя чрезвычайно уверенно. Сейчас подобный подход применяется частично по привычке, то есть в силу пока что недостаточной культуры, частично, напротив, – в результате приобретения высокого профессионализма.

Сколько раз нам говорили в продовольственном магазине: "Только по одной упаковке в одни руки!" Такое предупреждение вызывает у покупателя желание во что бы то ни стало приобрести товар. Ведь продавец говорит: "Это очень ценный товар, я вынужден ограничить предложение и продавать только тем покупателям, которые являются постоянными клиентами, в качестве награды за верность". Коммерсант ограничивает предложение потому, что абсолютно уверен в том, что продаст свой товар или услуги полностью.

**Эксклюзивность репутации.** В этом случае предприниматель в ходе переговоров дает понять:

*"Наша компания разрешает лишь очень немногим представителям (магазинам) торговать этим видом продукции. Мы стремимся поддерживать свою высокую репутацию производителя и не хотим, чтобы ее подорвали второстепенные торговые предприятия. По нашему мнению, ваша фирма (магазин) достойна торговать нашей продукцией".*

Такой подход – мощное и виртуозное средство сбыта товаров и услуг. На переговорах ваше сдержанное предложение возможному партнеру-дилеру может выглядеть примерно так:

*"Мы хотели бы, чтобы только ваша торговая фирма работала с нашей продукцией в этом регионе. Если вы не сможете заказать большого количества наших изделий, то боюсь, что буду вынужден отказаться от партнерства с вами и передать наше предложение другой фирме, которая уже давно интересуется этим заказом. Я понимаю, вы не хотите потерять нас в качестве поставщика, ведь мы в свое время создали вам репутацию. Поэтому предлагаю вам увеличить заказ на поставку. Тогда у вас будет широкий выбор наших товаров, что полностью соответствует нашей философии продвижения товаров и услуг, а вам принесет хорошую прибыль".*

Если вы сумеете точно использовать этот метод, то будете в большом выигрыше. Подобный подход окажет влияние на многих потенциальных партнеров, потому что застает врасплох, ведь никакого видимого давления нет. Конечно, какое-то давление на самом деле происходит, но оно направлено на тех потенциальных партнеров, которые предпочитают отсиживаться и выжидать.

И все-таки помните: надо знать, **к кому и в какой момент** применим этот метод (он годится не для каждого). Вы должны быть убеждены в том, что верно оценили сидящего перед вами человека. Неумелое использование приема, особенно по отношению к искушенному контрагенту, может обернуться провалом. Вы, видимо, и сами догадываетесь, куда он может вас послать с вашей эксклюзивной продукцией!

**Эффект недоступности.** Немногим более 200 лет назад во Франции представления не имели о картофеле. Знаменитый агроном А. Пармантье задался целью внедрить его в культуру земледелия. Однако долго не мог никого убедить – соотечественники не признавали картофеля.

Помогла хитрость: в 1787 г. агроном добился от короля разрешения посадить картофель на земле, известной своим плохим плодородием. По его просьбе поле охранял вооруженный отряд королевских солдат, но только днем, а на ночь охрана снималась. Запретный плод оказался привлекателен: люди стали по ночам выкапывать картофель и сажать на своих огородах. Этого и добивался Пармантье.

Всем известно выражение: "Что имеем – не храним, потерявши – плачем".

А ведь это очень характерно для человека – желать то, чего у него нет или что трудно получить: деньги, здоровье, любовь именно этой блондинки. Это обстоятельство вполне можно использовать в переговорах, применив "обратный метод".

Так, убедительным примером возжеленной эксклюзивности и недоступности являются закрытые клубы, доступ в которые чрезвычайно затруднен и которые успешно и дорого продают свою исключительность.

Если вы сумеете привнести эту психологию в атмосферу переговоров, то приобретете мощный рабочий инструмент. Он работает примерно так:

*Вы можете заявить: "Нам нужен дилер по продаже оборудования для производства жалюзи. Мы предоставим ему эксклюзивное право для операций в районе всей Средней Волги. Откровенно говоря, мы не уверены, что у вас имеется достаточный опыт и финансовые возможности для реализации этого права. Убедите меня в обратном. Убедите меня в том, что вы – именно тот человек, которого мы хотели бы видеть нашим клиентом".*

*Следующие полчаса вы сидите, удобно откинувшись в кресле, и слушаете, как партнер старается изо всех сил доказать, что он и есть тот человек, которому следует продать это эксклюзивное право быть дилером в указанном регионе.*

Ваше обращение к партнеру может быть и таким:

*"Мы получили сорок восемь заявок, но заинтересованы в том, чтобы иметь только одного дилера в этом районе".*

Или такой вариант:

*"Мы рассматриваем только кандидатуры, имеющие как минимум трехлетний опыт работы в этом регионе, причем успешной работы, по продаже аналогичного оборудования. Вопрос даже не в деньгах – без хорошего послужного списка, то есть стаж и положительных рекомендаций, вы имеете немного шансов остаться в числе претендентов".*

Неплохо выглядит и следующая речь:

*"Если вы желаете получить исключительные права нашей компании в этом городе и хотите, чтобы сеть ваших небольших магазинов была единственной по продаже этой серии товаров, то ваш заказ должен быть значительно крупнее. Если вы хотите считаться нашей торговой сетью в этом городе, увеличьте свой заказ минимум в три раза.*

*Далее полезно добавить: "Может случиться так, что мои заместители (совет директоров) не захотят иметь дела с вашей торговой системой, даже независимо от размера заказа. Вам, вероятно, известно, что мы сотрудничаем только с престижными магазинами, с двумя-тремя в каждом городе. Откровенно говоря, меня одолевают сомнения, сочтут ли мои эксперты ваши магазины престижными".*

Такой подход, создавая впечатление недоступности товара или услуг, переворачивает ситуацию, побуждая партнера захотеть стать "избранным".

Еще одна иллюстрация: самые престижные иномарки автомобилей, которыми и на Западе владеют не столь уж многие, пользуются в России, особенно в Москве, а также на Кавказе, большим спросом именно в силу их труднодоступности из-за огромной цены и престижности, дающих ощущение приобщения к "избранным", осознание величины собственного статуса.

**Бросить вызов партнеру по переговорам.** Французская писательница О. Кюн в книге "Я открываю англичан" рассказала о том, как однажды в Лондоне она наткнулась на два небольших здания. На одном было написано: "Джентльмены – один пенс; мужчины – бесплатно". На другом: "Леди – один пенс; женщины – бесплатно".

Посредством подобного вызова, использованного в точно рассчитанное время, можно заключить очень выгодное соглашение. Но должен еще раз предупредить: бросать вызов партнеру надо умело и осторожно, иначе вас ждет полный провал!

*Предположим, агент по недвижимости предлагает супружеской паре довольно дорогой дом. Проведя с ними три дня, он говорит: "На мой взгляд, этот дом идеален для вас, лучше и быть не может. Но решать, конечно, вам. Я понимаю, это приобретение обойдется недешево, поэтому не смею настаивать на покупке, которая вам не по карману".*

*Отметив реакцию потенциальных партнеров на эти слова, агент может "развернуть" разговор следующим образом: "Может быть, стоит еще раз осмотреть тот дом в Малаховке, который я показывал вчера. Он, конечно, не совсем соответствует вашим запросам, но зато более доступен по стоимости".*

*Ответ мужа – с высокой степенью вероятности – может быть примерно таким: "Думаю, в этом нет необходимости. Наш суммарный доход в последнее время существенно увеличился, а эта местность и тип дома соответствуют нашим планам".*

*"Да, разумеется, – отвечает агент. – Мне просто не хотелось бы навязывать вам покупку дома".*

*"Да уж я и сам решу, как поступить", – парирует муж. – "А что ты думаешь, дорогая?"*

*"Думаю, надо покупать именно этот дом", – принимает вызов агента дама.*

*Иной разговор может произойти с партнером, который в ходе переговоров колеблется и никак не может решить: предпринять действия немедленно или лучше подождать. В этой ситуации на выручку приходит "обратный метод". Вы заявляете: "Видимо, я ошибся, но у меня создалось впечатление, что вы имеете полномочия принимать решения".*

*Это несколько рискованно, но если вы профессионал, результат получится блестящий: "Разумеется, я имею все полномочия, это и не обсуждается, и когда вы пришлете счет за этот заказ, направьте его именно мне".*

*Агент по страхованию может бросить вызов партнеру-клиенту в таких выражениях:*

*"Простите, но ведь именно вы – глава семьи, кормилец. Обычно в подобной ситуации мои клиенты не спрашивают разрешения у жены, чтобы принять решение – страховать собственную жизнь или нет.*

*Ведь если ваша жена захочет сэкономить и станет возражать против страхования вашей жизни, а вы послушаетесь ее, то это означает, что – тьфу-тьфу, конечно, – вы оставите вдову и любимых детей без всякой материальной поддержки. Вы ведь не хотите этого! Думаю, вы должны застраховать свою жизнь даже вопреки ее желанию. Знаете, многие жены ворчат, что их мужья тратят деньги впустую на слишком крупные страховки. Однако мне ни разу не приходилось слышать, чтобы вдовы жаловались, получая страховку. Разве что на недостаточный ее размер... Так что решение о страховании жизни должны принимать вы, а не ваша жена".*

*Бизнесмен или банкир, предоставляющие продукцию или деньги в кредит, могут бросить вызов статусу партнера:*

*"Вероятно, эта сумма гораздо больше, чем вы можете себе позволить? Выплаты в тысячу долларов в месяц – это, возможно, многовато для вас на сегодняшний день?"*

*Скорее всего, самолюбие потенциального партнера будет уязвлено, и он пожелает во что бы то ни стало восстановить свое реноме уважаемого человека:*

*"Непонятно, почему вам пришли в голову подобные мысли? Почему бы не установить выплату в полторы тысячи долларов в месяц?"*

*Вызовом могут стать и такие выражения:*

*"Почему партнер не доверяет вам принимать важные решения?"*

*"Боюсь, это слишком трудное для вас решение".*

*"Если вы не решаетесь изменить хоть что-нибудь, то не можете ожидать изменений к лучшему. Вы ведь хотите улучшить ваши дела?"*

**Демонстрация солидности.** Вести себя как солидный бизнесмен – одна из разновидностей "обратного метода". Вместо того чтобы "натирать яблоки до блеска", как поступают третьесортные продавцы, профессионал преподносит себя как важную персону и солидного партнера.

Уважающий себя профессионал любой сферы – бизнеса, политики, науки, дипломатии – не станет покорно ждать полтора часа в приемной потенциального партнера (партнер, кстати, и не заставит ждать столько). Вместо этого он ждет лишь несколько минут, а затем поднимается и говорит секретарю: "Извините, но у меня очень плотный график, и дела не позволяют мне ожидать дольше". После этого он назначает день и час следующей встречи. Потенциальный партнер вынужден уважать ценящего свое достоинство и время человека. Можно быть уверенным, что секретарь отнесется к нему более внимательно в следующий раз.

В немалой степени способствуют формированию солидного имиджа аккуратный внешний вид, дорогой и изысканный костюм, несуетливая манера поведения, спокойная, уверенная речь, качественно выполненная визитная карточка с продуманным указанием должности или звания, дорогие и изящные ручка, органайзер и т.д. "Неплохо" также "смотрятся" наличие телохранителя и хорошего класса автомобиль с водителем. Если деловая беседа или переговоры проходят на вашей "территории", то могут быть полезными некоторые внешние приемы повышения делового статуса.

*Производя впечатление успешного человека, вы оказываетесь в более сильной позиции, что, безусловно, самым лучшим образом влияет на ход переговоров.*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вы только что прошли ускоренный курс мастерства переговоров. Не сомневаюсь, что многое вам и так известно, – из личного опыта или приобретенного на основе чужих ошибок. Но с помощью этой книги у вас есть прекрасная возможность систематизировать свои знания. А в качестве доброго напутствия возьмите на память три талана – три "золотые пятерки".

### "Золотая пятерка" № 1:

- досконально изучите предмет переговоров;
- определите время действия соглашения;
- знайте: кто участвует в соглашении;
- кто из него исключен;
- сколько денег перейдет из рук в руки.

*На этапах планирования и подготовки к переговорам вы четко должны знать, удачен ли выбор партнера.*

*Не поступайте ничем: ни собственными интересами, ни интересами клиента, ни интересами сделки. Мысленно трижды скажите "нет", прежде чем воочию сказать "да". Возможно, уже завтра вы будете удивлены, обнаружив, сколь значительно улучшаются условия предлагаемых вам сделок, если вы научитесь говорить "нет".*

*В 2005 году в России обанкротилось свыше сотни банков. Как вы думаете, "да" или "нет" стало причиной банкротств, когда к банкирам слишком часто обращались за колоссальными займами?*

### "Золотая пятерка" № 2:

- избегайте конфронтаций;

*Этот подход не имеет ничего общего ни с жесткостью, ни с мужеством. Если какой-то вопрос не решается, отложите его в "долгий ящик" до тех пор, пока не будут решены все остальные. На завершающем этапе проблемный вопрос решится сам собой.*

- тщательно подбирайте участников переговоров;

*Очень выгодно сажать за стол переговоров не всех нужных для конкретного случая лиц – всегда можно сослаться на необходимость проконсультироваться с кем-то, кого нет за столом, и, тем самым, провести тактику оттягивания решения.*

- проверяйте свой багаж;

*Каждый приходит к столу переговоров с каким-то "багажом" – будь то перечень собственных достижений, изъятия характера или начальник, постоянно заглядывающий через плечо. Первоклассный переговорщик заранее решает, насколько его багаж соответствует главным интересам.*

- помните о других конкурентах;

*В переговорах важным побудительным фактором является наличие конкурентов у обеих сторон. Любую компанию заботит: что делали, что делают или что собираются делать ее конкуренты.*

- используйте оружие откровенности.

*Откровенность – качество редкое и обезоруживающее, особенно эффективное в тех случаях, когда переговоры становятся напряженными или вот-вот сорвутся. Честное заявление: "Я действительно хочу, чтобы это получилось" – может ускорить решение проблемы. Наиболее эффективной откровенность оказывается там, где многие проявляют особую нерешительность, – при объявлении цены. Не бойтесь называть "большие цифры".*

*В своих книгах "Как стать первоклассным руководителем" и "Искусство войны в бизнесе" я рекомендую откровенно говорить и об издержках, и о доходах.*

*Во многих случаях сделки расстраиваются именно на этом этапе. Одна сторона хочет знать, сколько вы заработаете. А другая сторона начинает хорохориться и переходит к обороне, заявляя: "Моя прибыль вас не касается". И вот тут-то откровенность и может оказать свое обезоруживающее действие...*

### "Золотая пятерка" № 3:

- проявляйте гибкость;

*Если вы чувствуете, что партнер упрямо твердит свое, переведите разговор в плоскость его проблемы. Говорите о его проблеме, словно вы и не соперники вовсе. Так вы быстрее узнаете истинные намерения партнера.*

- следите за физическим и душевным равновесием;

*Старайтесь вести переговоры в состоянии здоровья и хорошего настроения. Это всегда дает дополнительные преимущества. Не расстраивайтесь! При неудачах говорите себе: "Все уже в прошлом. А в будущем все будет по-другому, лучше, интереснее, эффективнее".*

- проверяйте аргументы и факты;

*Если в чем-то сомневаетесь, лучше придумать повод для перенесения встречи, чем проводить переговоры вслепую.*

- найдите того, кому можно доверять;

*Не держите в себе боль. Пожалейте свою психику. Относитесь с юмором к своим ошибкам. Все можно исправить, если есть желание. Рассказывая о проблемах близким людям, начните не с того, как вам неудобно, стыдно или неприятно, а с того, что вы хотели бы понять, где, на какой минуте переговоров вы допустили сбой. Это позволит "вычислить" ошибку и погасить разгоревшиеся эмоции.*

- используйте услуги независимых экспертов.

***Для них это - работа. Что ж удивительного в том, что они будут стараться сделать ее профессионально!***

*Как семейный альбом, в который мы заглядываем, чтобы освежить свою память, – настоящая книга поможет вам сегодня, завтра и в другие дни держать руку на пульсе, иметь готовые ответы на маневры партнера, чувствовать себя более уверенно на всех этапах переговоров, которыми наполнена вся наша жизнь.*

## Коучинг для первых лиц

*Полемика? Давайте обсудим...*

"Я получил уже второй MBA, прошел все мыслимые тренинги для руководителей. Куда и как развиваться дальше? Когда создавал компанию, думал, что MBA поможет. На практике понял, что теперь уже и этого мало. Набрал команду сильных специалистов. Все они – лидеры. Но это лидеры-одиночки. Каждый из них вынашивает свои планы успеха. А мне нужна команда единомышленников. Понимаю, что только так я смогу влиять на своих подчиненных и партнеров по бизнесу. Увы! Самая тяжелая школа – это практика".

Виктор А., руководитель торговой фирмы

"Да, были проблемы, скажем так, – личностные. Почему я могу работать 24 часа в сутки, а мой заместитель занят только своими личными делами? Он считает, раз куда-то позвонил, чего-то там устроил, о чем-то договорился, – то все, может гулять. Парень талантливый, ну, и что с того? Когда мне нужно, я должен искать его по всей Москве. А вы говорите – коучинг. Так-таки и поможет?! И что теперь? Я должен коучу, который меньше меня знает в моем деле, исповедоваться что ли? То есть коуч у нас гуру, а я так себе, да?"

Алексей М., руководитель транспортной компании

### **Ну что ж, обоснуем**

Тому и другому хочется сказать: "Исповедоваться не надо. Коуч – не духовник. Но это крупный специалист, который знает, как вытащить на свет божий истинную проблему из целого потока коммерческих неувязок, эмоций, обид на коллег и партнеров по бизнесу. И знает, как Вам помочь. Это его профессия, которой его обучали на своих самых современных "MBA" сегодняшнего и завтрашнего дня.

Топ-менеджеры работают в сложной среде, ситуация меняется так динамично, что на прошлом багаже, даже если он с престижной мировой наклейкой, – трудно двигаться семимильными шагами. А именно так сегодня и надо двигаться, чтобы преуспеть в бизнесе.

Сегодня коучинг – это процесс развития для чемпионов бизнеса, т.е. для тех, кто может и готов реализовать свой потенциал на все 100%, а коуч – тот профессиональный консультант, который знает, как помочь в каждом конкретном индивидуальном случае, т.к. коуч – это аналитик-психолог-эксперт-специалист в одном лице.

Нередко глава компании не слышит, что "играет фальшиво". Себе самому свой стиль работы кажется безупречным и единственно возможным. А среди подчиненных не найдется тех, кто осмелится указать на фальшивую ноту. Знакомая ситуация, не так ли?

### **Свежий пример**

Финансовый директор крупной российской компании хотел как можно быстрее и эффективнее адаптироваться на новой должности. С помощью коуча ему важно было понять, как наиболее продуктивно задействовать знания и деловые качества, чтобы сразу – "с места в карьер, без психологической пробуксовки".

На первых порах ему предстояло:

- 1) создать единую систему финансовых показателей и отчетности для линейных подразделений,
- 2) сформировать высокопрофессиональную команду внутри финансового департамента,
- 3) установить нормальные взаимоотношения с коллегами – руководителями других подразделений.

Эти ключевые задачи требовали от руководителя не только профессиональных знаний в области финансов, но и в таких сферах, как стратегическое видение и умение объективно оценивать деловые и профессиональные качества подчиненных, оказывать влияние, не обладая большой формальной властью.

В ходе работы с коучем Финансовый директор осознал, что ему зачастую не хватает умения просто и убедительно доносить до коллег (не специалистов в области финансов) свои идеи, например, «продавать» необходимость внедрения новой системы отчетности в организации.

Оказалось также, что отсутствие системы финансовых показателей и отчетности устраивало многих. Так было "легче жить". Таким образом, руководителю предстояло столкнуться с серьезным сопротивлением в процессе внедрения новых идей.

Учитывая эти факторы, Финансовый директор разработал стратегию «продажи» своей идеи внутри компании.

Коуч помогал руководителю исследовать ситуацию и создать четкий план решения проблемы, продумать и отрететировать подходы к осуществлению на практике. Совместно с коучем директор сформулировал набор конкретных действий и поведенческих приемов – как влиять на менеджеров организации.

Коучем была создана специальная «скор-карта» (scorecard), или карта показателей – инструмент, позволяющий руководителю и коучу объективно оценить и измерить, насколько успешно руководитель проявляет тот или иной навык в практических ситуациях

К процессу обратной связи по развитию навыка влияния Финансовый директор и коуч привлекли Генерального директора. Он оценивал коммуникацию Финансового директора с другими менеджерами в ходе совещаний, давал ему обратную связь, используя «скор-карту» по навыку влияния в организации.

В свою очередь, это позволило Финансовому директору и коучу оценить прогресс и адаптировать программу развития навыков к нуждам организации.

В результате Финансовый директор решил все три ключевые задачи.

### **Что за люди – коучи первых лиц?**

Действительно, кто они и откуда? Часть из них – это выходцы из психологии, другие – из сферы бизнес-обучения или управленческого консалтинга. Чтобы выбрать коуча по себе, надо знать, насколько он грамотен, известен и т.д. Успешный коуч – не просто специалист, владеющий отдельной технологией, это – зрелый профессионал, способный систематизировать свой собственный опыт и извлекать из него уроки. Это человек, умеющий слушать, способный понимать сложные проблемы организации и разговаривать с первым лицом на его языке. Важную роль при выборе коуча имеет и позитивный опыт его работы в области оценки и развития деловых качеств руководителей других компаний.

### **Методы и приемы**

В тренинге для отработки того или иного навыка чаще всего используются бизнес-кейсы или ролевые игры по реальным ситуациям. В процессе коучинга развитие того или иного умения руководителя, как правило, происходит неразрывно с решением актуальных бизнес-задач.

Для того чтобы эффективно содействовать «развитию на материале реальной жизни», коуч старается оценить как деловые качества руководителя, так и уровень постановки бизнеса в конкретной организации.

Весьма часто коуч исследует ситуацию не только по рассказам руководителя, но и вахтовым методом, встречаясь с подчиненными разных уровней, присутствуя на различных мероприятиях. Наличие такой дополнительной перспективы позволяет коучу сформировать целостную картину ситуации и помочь руководителю в сжатые сроки добиться успехов.

## **Интервью Игоря Добротворского в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г. «7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ»**

Построение в компании эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Здесь требуется выдержка и железная сила воли. Опыт тренера и консультанта Игоря Добротворского, полученный при построении десятков систем продаж в различных бизнесах, постепенно превратился в отработанную технологию. Эта технология по-настоящему эффективна. В интервью "СФ" Игорь Добротворский согласился приоткрыть несколько профессиональных секретов.

Текст: ОЛЬГА САЙМОЙЛОВА

### **Почему не идут продажи?**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как Вы считаете, существуют ли типичные ошибки в ходе построения системы продаж в компании?**

**ИГОРЬ ДОБРОТВОРСКИЙ:** Как правило, на практике встречаются несколько типичных ошибок, которые совершают руководители при создании отдела продаж. Если у компании есть финансовые ресурсы, то она обращается в профильные службы, агентства для поиска профессиональных менеджеров по продажам. Но, как вы сами понимаете, квалифицированные специалисты - профессионалы уже давно работают на своих местах с налаженной клиентской базой.

Другая грубая ошибка - это найм случайных людей. В результате имеем то, что ничего не имеем. Через короткий промежуток времени нанятые люди уходят. В итоге - продаж в отделе практически нет.

**СФ:** А где же взять, в таком случае, нужных менеджеров по продажам?

**ИД:** Готовых людей зачастую взять просто негде. Имеет смысл начинать учить подходящих сотрудников самостоятельно. А для этого - нужно посылать их на профессиональные тренинги продаж. Заказывать корпоративные тренинги специально для своей компании... Короче инвестировать силы, деньги, терпение и время.

### **Консалтинг системы продаж**

**СФ:** Что включает консалтинг построения отдела продаж?

**ИД:** Консалтинг при построении отдела продаж состоит из четырех блоков: системы оптимизации работы отдела продаж на внешнем рынке, системы управления сбытом, системы управления персоналом и системы управления коммуникациями.

Под системой оптимизации продаж на внешнем рынке мы понимаем позиционирование товара, сегментацию рынка с выбором целевого сегмента, выбор канала распределения, технологии стимулирования сбыта. Система управления сбытом включает в себя оптимизацию структуры службы продаж, оптимизацию документооборота, бизнес-процессов в продажах. Следующая задача - организация работы людей. Менеджеров по продажам, как звезд в хоккее, нужно отобрать, обучить, разработать систему мотивации. Четвертый блок включает систему управления коммуникациями с клиентами компании.

**СФ:** В чем состоят главные отличия вашей системы построения отдела продаж от других тренинговых продуктов, которые представлены сегодня на рынке?

**ИД:** Предположим, речь идет о спортсменах. У любого тренера возникнет вопрос: к чему готовить команду? Мы должны решить, каким «видом спорта» являются наши продажи. Первый шаг - создание так называемых карт продаж, то есть алгоритмов процесса продажи. Существует несколько видов алгоритмов: как привлечь нового клиента, как развить отношения со старым клиентом, как работать с дилерами, дистрибьюторами, партнерами. Карта продаж создается максимально подробно и учитывает все логические разветвления, начиная от сбора информации о клиенте, установления контакта с ним, определения его потребностей и возможностей и заканчивая более мелкими вопросами: как позвонить, как договориться с секретарем и т.д. Стандартная схема адаптируется к каждой отрасли и компании. Для того чтобы дать людям умения, мы «вытаскиваем» из этой карты продаж тот или иной контакт с клиентом и описываем стандартные сценарии, по которым он осуществляется (как договариваться о встрече, как начинать разговор о потребностях, как проводить презентацию, как переходить к обсуждению, как торговаться). Чтобы сценарий был приближен к жизни, делается

сегментация компаний, вводятся типы клиентов. После того как базовые сценарии описаны, мы должны понять, кто какие задачи выполняет. Для этого создается матрица функций и задач, которая определяет, что конкретно делает человек из огромного процесса продажи: ведет ли он его от начала до конца или выполняет только какую-то часть работы. Следующий этап – создание матрицы навыков, то есть определение того, что человек должен знать и уметь, чтобы осуществлять эту функцию. Разрабатывается система мероприятий, в которую включаются теоретические семинары, тренинги, экзамены и аттестации, позволяющие повысить уровень знаний человека.

### Мероприятия подготовки персонала

**СФ:** Карты продаж и матрицы готовы. Что дальше?

**ИД:** Создается календарный план подготовки, в контрольных точках проводится аттестация. Если кто-то из сотрудников «не тянет», человек увольняется, и на его место приходит стажер. Пополнение компании «новой кровью» – очень важный элемент жизнедеятельности всей системы. По разработанной нами методике руководители подразделений каждую неделю проводят тренинговые мероприятия.

**СФ:** Как часто нужно проводить эти мероприятия?

**ИД:** Мы рекомендуем проводить тренинги раз в неделю, а раз в квартал организовывать большие одно-двух-дневные тренинги, чтобы закрепить базовые навыки и показать системность подхода. Отдельно взятый тренинг по продажам так же бесполезен, как для футбольной команды тренинг по подаче угловых. Систему подготовки нельзя оторвать от системы планирования, контроля, мотивации – они взаимосвязаны.

**СФ:** Проводите ли вы предварительную диагностику компании?

**ИД:** Первый этап диагностики – предпроектное обследование, во время которого мы получаем информацию об основных «болеющих точках» клиента. Наше предложение должно быть адекватно и объективно потребностям клиента, и его субъективным ощущениям. Если он думает, что его проблема в персонале, а мы видим, что реальная проблема – в управлении, отсутствии системы планирования, то мы будем решать проблему кадров, а потом плавно перейдем к другим вопросам. Доказать, что наше видение правильное, мы можем, только установив с клиентом доверительные отношения. Второй этап диагностики – анкетирование для топ-менеджмента. Результатом этого опроса является мини-анализ, во время которого клиент узнает наше мнение, а мы, в свою очередь, понимаем, сколько клиент готов инвестировать в эти изменения. Наша задача – вписаться в те ресурсы, которые соответствуют реальным возможностям клиента. Если бюджет клиента ограничен и он вынужден экономить, мы начнем с малого – с того, что можно сделать сегодня.

**СФ:** Вы показываете клиенту эффективность тренинга?

**ИД:** На презентации мы последовательно объясняем, что на каком этапе будем делать и что получим на выходе. Отличие системного проекта от абстрактного тренинга в том, что в конце должен быть результат. Мы говорим клиенту: «По нашему опыту, эти инвестиции обычно поднимают продажи на такой-то уровень, значит, вы должны выйти на такой-то валовой доход». Мы не можем сделать шаги за клиента, поскольку политическая воля остается за ним, но мы постараемся доказать ему необходимость этих шагов и поможем топ-менеджеру принять грамотные решения. Если он нам доверяет, то будет выполнять наши установки. Консалтинг – это улица с двусторонним движением. Мы заинтересованы, чтобы в компании произошли реальные изменения, и будем тратить на это столько времени, сколько потребуется.

**СФ:** Какие именно приемы осваивают менеджеры по продажам?

**ИД:** Олег Табаков как-то заметил, что хороший актер отличается от плохого тем, что у хорошего много шаблонов и стереотипов, а у плохого их мало. Быть актером без стереотипов нельзя, потому что невозможно каждый раз пытаться заново сыграть роль. По аналогии со сценическим искусством, в продажах нельзя каждый раз думать, как вести себя с клиентом – на это нет времени. Продавец заходит в кабинет, у него всего пять минут для того, чтобы привлечь клиента. Будет ли он думать? Нет, он будет выполнять сценарий, используя наработанные приемы и шаблоны. Опытный менеджер по продажам за первую минуту определит психотип клиента и за 10 секунд выберет нужную методику, а затем разыграет эту комбинацию, как хороший карточный игрок. На занятиях мы даем задание презентовать товар. Продавец заходит и с порога начинает что-то предлагать, а клиент отвечает, что это дорого. Что произошло? Человек не поговорил о покупателе, он перепрыгнул процедуру. Любая хозяйка согласится, что, если при приготовлении борща нарушить процедуру, блюдо может получиться вкусным, но это будет не борщ. Технология продаж сложная, у нее много вариантов, условий. Мы показываем маршрут движения, объясняем, почему здесь нужно остановиться, а тут, наоборот, давить на газ. Возьмем ситуацию: продавец договорился о встрече с клиентом, но ровно час назад у клиента что-то произошло и ему не до встречи, а отменить ее он считает невежливым. Зачем продавцу тратить свое время и время покупателя? Продолжая что-то «бубнить», он будет только раздра-

жать. Опытный менеджер должен это почувствовать и предложить перенести встречу на другое время, тогда клиент сразу поймет, что с ним работает профессионал.

**СФ:** Цель обучения - довести каждый шаг до автоматизма?

**ИД:** Согласно принципу Вильфредо Парето, человек в 80% случаев сталкивается со стандартными ситуациями: одними и теми же реакциями, возражениями и подходами. Наша первая цель – дать базовые ситуации. Вместо того чтобы, заходя к клиенту, начинать подбирать слова и волноваться, не лучше ли продавцу выучить стандартное приветствие наизусть? Поверьте, что, когда он это сделает, у него изменится осанка. Если человек стоит на крепком фундаменте, он спокойно отреагирует на 20% нестандартных ситуаций, а самое главное – он их заметит. Второй этап – дать менеджеру навыки поведения в нестандартных ситуациях. Например, мы показываем, как уйти от ответа на прямой вопрос, если ты не знаешь ответа. Иногда сразу отвечать и не нужно: клиент не должен знать, что у тебя готов ответ. Овладение такими навыками – высший пилотаж, который присущ «звездам».

**СФ:** Какие роли приходится играть продавцу?

**ИД:** Работа менеджера по продажам состоит в контактировании с клиентом, для того чтобы извлечь из этого выгоду для компании и для себя. Где-то он собирает информацию, где-то вербует, где-то входит в доверие, презентует, торгуется, наконец, дает откат. Поэтому он должен быть актером, психологом, коммуникатором, оратором, слушателем, шпионом, агентом и резидентом.

**СФ:** Как вписываются язык и культура в систему освоения навыков продаж?

**ИД:** В каждом социуме есть своя культура речи, и с каждым клиентом нужно говорить на его языке, чтобы быть понятым. У нас многонациональная страна, и, если человек работает в Татарстане, ему было бы неплохо знать татарский. Я уверен, что через несколько лет в отделениях банков, работающих с розничными клиентами, появятся люди, которые будут говорить на азербайджанском языке, потому что азербайджанцев в Москве больше миллиона человек. Если в компании принят строгий западный стиль, – не опаздывай. В компании с восточной ментальностью нужно сначала поговорить о детях, а потом уже рассказывать о своем деле.

**Игорь Добротворский** (г. Москва) с 1991 года занимается проведением тренингов, семинаров, разработкой программ и персональным консультированием. Учредитель и руководитель Института коучинга и тренинга. В числе корпоративных клиентов Торговый дом "Холод", компания "Спортпроект", "Oriflame", Институт Бизнеса и Делового Администрирования при Академии Народного Хозяйства Правительства РФ и др.



Уважаемый читатель!

Возможно, Вы работаете на радио или на телевидении или имеете связи, знакомых в этих сферах. Я буду исключительно Вам признателен, если Вы поделитесь со мной своими возможностями. Я ищу людей, которых заинтересует моя авторская программа «Вопросы об успехах: Технологии успеха». Может быть, таким человеком будете именно Вы?...

Позвоните, пожалуйста:

(495) 903-41-82 Светлана Ивановна

(495) 959-75-59 Светлана Николаевна

8(926)-354-87-69 Дина Анатольевна

Также со мной можно связаться по электронной почте:

[dobrotv@mail.ru](mailto:dobrotv@mail.ru)

Спасибо Вам за то, что Вы приобрели мою книгу.

Успехов и всего самого хорошего.

# ИНСТИТУТ КОУЧИНГА И ТРЕНИНГА

## БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Система корпоративных и открытых тренингов и тренинговых программ Игоря Добротворского, направленная на повышение эффективности организации. Освоение современных методов организации и ведения бизнеса. Выявление и раскрытие потенциала сотрудников всех уровней. Психологическое тестирование.

*Уникальные авторские разработки.  
Адаптация программ к структуре и специфике Вашей компании. Высококвалифицированные бизнес-тренеры.*

**Эффективные продажи. Успешная коммуникация.**

**Командная работа. Искусство презентации.**

**Пробуждение подлинного лидерства.**

**Управление временем. VIP-коучинг.**

**КОУЧИНГ. ОБУЧЕНИЕ КОУЧИНГУ**

*Персональные тренировки Игорем Добротворским  
руководителей высшего и среднего звена.*

*Освоение принципов руководства в стиле коучинга.*

Обучение и тренировки сотрудников: повышение профессионализма, достижение мастерства в коммуникации, увеличение компетентности и уверенности. Создание отдела коучинга и внедрение коучинговой культуры в организации. Обучение коучингу.

## ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Система тренингов, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека, повышение его личной эффективности и социальной интеграции.

*Самые современные технологии обучения и развития.*

**Программа "Созидание": Открытие, Прорыв,  
Лидерская программа. Мастерство.**

*Современный стиль общения, руководства и обучения.*

Тел./факс: (495) 769-69-63

E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)

<http://www.coachtraining.ru>

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Мы с Вами сможем успешно работать над **разрешением таких проблем**, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры.
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог.
- Разрешение конфликтов на работе и в семье....

И над **достижением таких целей**, как:

- Создать долгосрочную стратегию развития компании.
- Начать успешную политическую карьеру.
- Начать новое направление бизнеса.
- Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса.
- Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок....

**Программы для персональной тренировки первых лиц:**

- Цикл "Принятие управленческих решений".
- Цикл "Персональное управление временем".
- Цикл "Делегирование и контроль за исполнением".

Каждая из программ представляет собой цикл из нескольких индивидуальных тренировочных сессий по 3 часа.

В результате Вы вырабатываете новые и более эффективные навыки и способы поведения, получаете индивидуально разработанные рекомендации, обучаетесь методам организации своего рабочего процесса...

**Курс VIP-тренинг "7 шагов"** для предприятий и организаций, руководителей, топ-менеджеров, спортсменов высшего класса и профессионалов включает:

- От чего зависит успех, радость, счастье в нашей жизни?
- Какие убеждения ограничивают нас?
- Как избавиться от психологических зажимов, связанных с детством?
- Как выстраивать стратегию жизни?
- Как научиться видеть ситуацию глазами другого человека?
- Как достигать поставленных целей?
- Как открыть в себе источник неограниченных возможностей и пользоваться им каждый день?

## ВОЗМОЖНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВАРИАНТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА:

### **1 уровень:** Коучинг для руководителя

В ходе регулярных индивидуальных встреч с руководителем, коуч-консультант помогает найти и внедрить оптимальные решения;

#### Направления коучинга:

- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Раскрутка направления
- Новые продукты, рынки
- Работа с персоналом
- Стимулирование и контроль
- Планирование и бюджетирование

### **2 уровень:** Консалтинг (решения)

Согласовав с Вами техническое задание, группа консультантов РАЗРАБАТЫВАЕТ рекомендации-решения, включающие конкретный подробный план внедрения. Рекомендации презентуются перед руководством компании.

#### Направления консалтинга:

- Анализ существующей системы продаж
- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Вывод и раскрутка
  - нового товара/услуги
  - бренда
  - в новом регионе
- Построение системы дистрибуции
- Разработка системы планирования и контроля
- Разработка системы бюджетирования
- Разработка системы стимулирования
- Разработка системы отбора, аттестации и развития персонала

### **3 уровень:** Консалтинг (внедрение)

После принятия результатов консалтинга 2 уровня возможен мониторинг внедрения или даже управления внедрением посредством проектной группы, бизнес-мастерских по доработке и тренингов для персонала.

### **4 уровень:** Бизнес-мастерские

Решения, разработанные командой руководителей собственноручно под руководством тренера-консультанта в течение интенсивной 2-5 дневной мастерской – наиболее выгодный для компании вариант консалтинга. В результате значительно облегчается внедрение, экономится время и деньги, к тому же, команда руководителей будет способна к разработке подобных решений в будущем самостоятельно.

#### Направления бизнес-мастерских:

- Анализ существующей системы продаж
- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Вывод и раскрутка
  - нового товара/услуги
  - бренда
  - в новом регионе
- Построение системы дистрибуции
- Разработка системы планирования и контроля
- Разработка системы бюджетирования
- Разработка системы стимулирования
- Разработка системы отбора, аттестации и развития персонала

### **5 уровень:** Проекты роста продаж

Комплексные проекты с результатом «под ключ».

Возможно вознаграждение в зависимости от результата.  
Условия и содержание проекта согласовываются с собственником или генеральным директором компании.

## **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО**

- Решение семейных и личных проблем.
- Обретение уверенности в себе, удачи в делах и радости жизни.
- Одиночество. Трудности при общении с противоположным полом.
- Неудачи в карьере и бизнесе. Планирование карьеры.
- Технология поиска работы.
- Снятие стрессов.
- Искусство публичного выступления.
- Формирование внешнего и внутреннего имиджа.

### **Компакт-диски:**

1. Брайан Трейси. "Психология продаж" в 6-ти компакт-дисках.
2. Брайан Трейси. "Психология достижений" в 6-ти компакт-дисках.
3. Брайан Трейси. "Как управлять своим временем" в 6-ти компакт-дисках.

Стоимость – 3000 руб. за набор из 6 компакт-дисков.

Все цены указаны со стоимостью доставки по России. Оплата почтовым переводом в рублях по курсу ЦБ РФ на предыдущий день оплаты. Оплату просим направлять по адресу: 111116 г. Москва, а/я 35 Длобротворскому И.Л.

В разделе почтового перевода "Для письменного сообщения" укажите адрес доставки, имя получателя и заказ. Отправка заказа производится в течение одной недели с момента получения перевода.

### **Запись на лекции, тренинги и консультации:**

(495) 769-69-63 Светлана Ивановна  
(495) 959-75-59 Светлана Николаевна  
8(926)-354-87-69 Дина Анатольевна

E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)  
<http://www.coachtraining.ru>

## АНКЕТА ЧИТАТЕЛЯ

Уважаемый читатель!

Мы были бы очень признательны за любые замечания и предложения, которые вы сочтете нужным сделать. Ниже перечисляются вопросы, которые нас особенно интересуют:

1. Какое общее отношение сложилось у Вас к книге (хорошая – плохая, нужная – ненужная) и почему?
2. Какие конкретно разделы вам понравились, не понравились и почему?
3. Были ли какие-то разделы слишком сложными или, наоборот, примитивными?
4. Какие еще темы, на Ваш взгляд, следовало бы включить в книгу?
5. Есть ли у Вас замечания по стилю изложения материала?

Если можно, то сообщите краткую информацию о себе. Спасибо.

Отзывы просьба направлять:

по E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)

## ГДЕ КУПИТЬ КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

Город	Название магазина	Телефон
Астрахань	«Библиосфера»	(8512) 22-47-21
Волгоград	«Современник»	(8442) 38-33-94
Воронеж	«Библиосфера»	(4732) 72-73-44
Екатеринбург	«Дом книги»	(343) 358-12-00
Ижевск	«Инвис»	(3412) 78-35-04
Казань	«Аист-Пресс»	(8432) 17-39-08
Красноярск	«Книжный мир»	(3912) 27-39-71
<b>МОСКВА</b>	Институт коучинга и тренинга	(495) 769-69-63
Нижний Новгород	«Дом Книги»	(8312) 46-22-92
Новосибирск	«Топ-книга»	(3832) 36-10-26
Омск	Омский книготорговый дом	(3812) 26-87-97
Пермь	«Библиосфера»	(3422) 10-19-80
Ростов-на-Дону	«Феникс»	(918) 546-08-09 Игорь Викторovich e-mail: loza-iv@mail.ru
Самара	«Культурная инициатива»	(846) 34-86-61
Санкт-Петербург	«Дом книги»	(812) 315-45-01
Саратов	«Библиосфера»	(8452) 26-07-67
Тюмень	Областная научная библиотека	(3452) 25-12-94
Уфа	«Библиосфера»	(3472) 24-28-94
Челябинск	«Челябинск-книга»	(351) 63-14-51
Ярославль	«Дом книги»	(4852) 30-47-51

## ГДЕ ЗАКАЗАТЬ СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

Город	Название партнерской компании	Телефон, e-mail
Екатеринбург	«Интеллект-капитал»	(343) 380-02-52 (343) 380-02-51 Наумова Ирина info@intellect-capital.ru
Кемерово	«Бизнес Кузбасса»	(3842) 28-33-86 59-56-59 моб. 8-950-260-46-45 моб. Калабина Светлана Викторовна kadr@kemcity.ru
Краснодар	«Центр развития бизнеса и личности»	(861) 210-16-07 Лапшин Павел realitynew@gmail.com
<b>МОСКВА</b>	Институт коучинга	(495) 769-69-63

	и тренинга	info@coachtraining.ru
Ростов-на-Дону	«Феникс»	(918) 546-08-09 Лоза Игорь Викторович e-mail: loza-iv@mail.ru
Санкт-Петербург	«Стокгольмская Школа Экономики»	(812) 320-48-04 Цыганова Наталья e-mail: nt@sseru.org
Санкт-Петербург	Институт репутации	(812) ... Гуриева Светлана e-mail: svetlana@reputin.ru
Пермь	«IBC Human Resources»	(342) 246-28-40 Ильиных Светлана e-mail: hr@perm.ibc.ru
Тюмень	«Перспектива»	(3452) 21-34-06 Галина perspektive-t@rambler.ru
Челябинск	Образовательный центр «Диалог»	(351) 235-22-16 (351) 779-80-98 Шведько Елена shwedd@mail.ru

## СОДЕРЖАНИЕ

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ.....	3
КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ЧАСТЬ I ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	6
Глава 1 ПЛАНИРОВАНИЕ, ЦЕЛИ И СРЕДСТВА.....	6
Узнайте как можно быстрее истинные потребности другой стороны!.....	6
Коммуникативные средства.....	6
Десять правил, которые следует соблюдать в письменных переговорах:.....	7
Глава 2 ПЕРВЫЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ.....	11
Выбор между возможными решениями.....	11
Основной принцип предварительной подготовки.....	12
Не стесняйтесь альтернативных вариантов.....	13
Дарю идею.....	13
Приоритет интересов.....	14
Изучаем партнера.....	14
Важные мелочи.....	15
Глава 3 ВТОРОЙ ЭТАП ПОДГОТОВКИ.....	16
Повестка дня.....	16
Осторожнее с цифрами.....	19
Собственный престиж.....	20
Глава 4 УЗНАЙТЕ, ЧТО У НИХ "БОЛИТ".....	20
Ахиллесова пята.....	21
На охоту!.....	21
Забота о чужой боли.....	22
Помогите исправить боль.....	22
Ваш партнер - это не чужой человек.....	23
Уберегите от боли.....	23
Помогите осознать боль.....	23
Победите боль.....	24
Золотое качество.....	24
Глава 5 ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ.....	24
Золотая формула.....	24
Карта интересов.....	25
«Дырка от бублика».....	26
Задавать вопросы – выгоднее, чем рассказывать о себе.....	26
Будьте готовы к острым вопросам.....	26
В своих стенах.....	27
Сила правильных вопросов.....	27
10 правил противодействия.....	30
Почему собеседник говорит не по существу:.....	31
Аналитика замечаний.....	31
Психология и тактика нейтрализации замечаний.....	34
Золотая формула молчания.....	35
Как нейтрализовать замечания.....	35
Нейтрализация замечаний: "bon ton" и "mauvais ton".....	37
Глава 6 КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ.....	38
Как говорить по телефону.....	39
Переговорное "горючее".....	40
Деловая беседа в ситуации конфликта.....	46
Принятие решений и завершение беседы.....	47
Золотая стратегия беседы.....	49
Нирвана.....	50
Глава 7 ОСОБЫЙ БЮДЖЕТ ПЕРЕГОВОРОВ.....	51
Будьте, как дети, но помните, что вы – взрослые.....	51
Считаем потери.....	51
Время и энергия.....	51
Финансовый бюджет переговоров.....	53
Что значит пытаться увеличивать бюджет?.....	55
Бюджет эмоций.....	56
ЧАСТЬ II СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....	57

Глава 1 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ .....	57
Основные понятия .....	57
Теория игр .....	58
Психологическая стратегия .....	58
Стратегии урегулирования взаимоотношений .....	59
Корпоративная стратегия .....	59
Глава 2 ОСНОВЫ АРГУМЕНТАЦИИ.....	60
Кто хочет запечь поросенка, должен иметь этого поросенка .....	60
Три кита .....	61
Результат аргументации .....	61
Стратегии аргументации .....	62
Одна мудрость на всех .....	63
Методы и приемы аргументирования .....	64
Глава 3 60 СПОСОБОВ ПОЛУЧИТЬ "СВОЕ" .....	67
Глава 4 18 МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПАРТНЕРА .....	79
Глава 5 ЛОВУШКИ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ.....	85
Неопределенность .....	85
Стереотипы .....	86
Ожидания .....	86
Расчетливость.....	87
Экспертные суждения .....	88
Потеря времени .....	88
Дилетанты .....	88
Внезапные сделки – ловушки или???	89
Новичок .....	90
Уходить и... возвращаться.....	90
Возвратное действие .....	90
Преднамеренные ошибки.....	90
Глава 6 КОГДА КАРТА ВАШЕЙ КОНФРОНТАЦИИ СТАНЕТ ЛОЦИЕЙ.....	91
Методика самопроверки .....	91
Наблюдение.....	91
Размышление.....	92
Планирование.....	92
Действия .....	93
Оценка .....	94
Корректировка .....	94
Как отключить конфронтацию? .....	95
Золотая тактика поведения на переговорах.....	96
Глава 7 ДЖИУ-ДЖИТСУ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ.....	97
Полезная мозговая разминка .....	100
Золотой метод переговоров .....	104
Основные приемы "обратного метода".....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	109
Коучинг для первых лиц.....	111
Интервью Игоря Добротворского в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г. «7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ» .....	113