

Вячеслав Егоров

НАВЫК НОМЕР ОДИН. ПЕРЕГОВОРЫ В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ

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

16+

2019

Вячеслав Александрович Егоров

Навык номер один, или

Переговоры в бизнесе и жизни

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42655154
SelfPub; 2019*

Аннотация

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

Содержание

Введение	4
Глава первая. Значение переговоров в жизни людей. Понятие эффективных переговоров	11
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Введение

Дорогой читатель! Представляю Вашему вниманию **интерактивную книгу** о переговорах в жизни и бизнесе, которая является не просто изложением материала о, пожалуй, самом ценном навыке человека, но и содержит различные задания к каждой главе, способные закрепить этот навык и начать активно использовать. Ведь для того, чтобы по-настоящему усвоить новые знания, необходимо осознать прочитанное, применить это на практике и передать другим людям. Поэтому постарайтесь после прочтения каждой главы выполнить прилагаемые задания, зафиксировав результаты и выводы в небольшом отчете, составленном для себя. Затем передайте новые знания нескольким людям. Возможно, это будет публичное выступление перед аудиторией, возможно, вы поделитесь знаниями с кем-то из близких – выбирайте сами. Поработав с книгой подобным образом, Вы непременно сделаете себя эффективным переговорщиком, мастером общения. Усвоенные правила и принципы изменят Вашу жизнь к лучшему. Применяя шесть этапов, шесть принципов переговоров, Вы с удивлением обнаружите, как легко получается выстраивать доверительные отношения с людьми, как быстро Вам удастся находить единственно правильные решения в сложных переговорах. Эта книга станет настоящим тренингом, если Вы вы-

полните все задания, содержащиеся в ней. Каждое из заданий желательно выполнять после прочтения главы, к которой оно прилагается. Но допускается и последовательное выполнение заданий после изучения всего материала. Конечно, можно просто прочитать книгу и почерпнуть для себя что-то новое. Но результат от этого будет не такой ошеломляющий, как после применения изученного. Следуя моему совету, Вы ощутите в себе невероятные способности в управлении собственной жизнью через влияние, которое сможете оказывать на других людей.

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

Идея создания данной книги родилась у меня достаточно давно. По роду деятельности мне часто приходится проводить переговоры с клиентами, сотрудниками, коллегами по профессии. К тому же, как практикующий бизнес-тренер, я часто выступаю на публике, а это тесно связано с навыком налаживания отношений, причем с очень большим количеством людей одновременно. Исследуя тему переговоров, общаясь с опытными переговорщиками из разных областей и сфер жизнедеятельности, я стал часто замечать схожесть подходов к достижению успеха в переговорах в той

или иной области. Когда один и тот же алгоритм действий, в сочетании с хорошей подготовкой, давали прекрасный результат и во время выступления перед аудиторией, и во время торга при покупке автомобиля, и в ситуации разрешения конфликта в семейных отношениях. Одинаковые же ошибки, неумение слушать и слышать оппонента приводили к одним и тем же провалам – как в работе с клиентом, так и в отношениях с собственным ребенком. Интуитивно я начинал применять действия, приносящие положительный результат, и в своей профессиональной сфере, и в семье, и во внезапно возникшем споре с коллегой. Закономерность, которую мне удалось нащупать, требовала теоретического обоснования, и я стал изучать литературу, касающуюся переговоров, эффективного общения, искать знакомства с людьми, которые, по моему мнению, являлись настоящими экспертами в этой области. Я стремился на практике подтверждать теорию, снова и снова используя, закрепляя усвоенный материал. Благо, роль руководителя бизнеса, постоянное общение с большим количеством людей, четверо детей, имеющих свое мнение в семье, позволили мне много практиковаться. Признаюсь, я люблю это делать – постоянно практиковаться в переговорах! К тому же, мне всегда требуется фиксировать переработанные, пропущенные через себя данные, результаты, вырабатывая простую для понимания схему применения усвоенного материала. Я считаю умение упрощать сложные схемы важным навыком разумного человека, особенно

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

людьми, научить правильно реагировать в стрессовых ситуациях и при проведении жестких переговоров.

В основе книги лежит одна идея, осознание которой может стать прорывом в жизни любого человека. Заключается она в следующем. Каждый из нас на протяжении всего дня 90 % времени думает о себе. И это вполне нормально! Через себя мы познаем мир, взаимодействуем с другими. Нам важно то, как мы себя чувствуем, что о нас думают другие. Мы постоянно оцениваем себя не только собственными глазами, но и глазами окружающих. Каждый из нас желает, чтобы его хвалили, ценили и любили. Нам некогда думать о других, тем более тратить время на то, чтобы хвалить и ценить незнакомых, малознакомых людей. Часто и на близких нам людей не хватает времени. Получается, мы как бы замкнуты в своем микрокосме, и мало взаимодействуем с окружающим миром полноценно. Вспомните, что бывает, когда ты идешь или едешь на автомобиле, а внимание твое поглощено полностью какими-то важными мыслями о себе. Порой мы даже не можем вспомнить, где мы проходили, что видели в этот момент. Это как бы прошло мимо нас, мы не присутствовали в тот момент на улице, в аудитории, на рабочем месте. Наше сознание отсутствовало там – оно было занято мыслями о себе, о какой-либо нашей проблеме. Замкнутый круг. Никто не думает о других, все заняты собой, и в связи с этим, нам не хватает внимания со стороны других людей, которого так хочется. Если мы разрываем этот круг, давая

свое внимание, признание, уважение, любовь какому-то человеку, то происходит чудо! Мы даем человеку то, что ему хочется практически все время. Он думает практически все время о себе, и мы начинаем думать о нем тоже. Человек внутри просто восхищен этим, так как уже перестал надеяться на то, что кто-то еще по достоинству оценит его прекрасные качества. Как вы думаете, что он чувствует в отношении вас в данный момент? Просто проявляя искреннее внимание, уважение и интерес к другим людям, вы начинаете им нравиться, управлять их вниманием и влиять на процесс переговоров с ними. Большинство людей не научились думать о других людях – им некогда, поэтому у большинства так все сложно в жизни. Многим продавцам, переговорщикам не хватает всего лишь способности услышать собеседника, увидеть его, отвлекшись на минуту от размышлений о самом себе. Заметьте, не знаний, навыков и опыта – не хватает умения поставить клиента на пьедестал. Такая вот простая мысль: дать человеку то, что он больше всего хочет – внимания со своей стороны. Давая внимание другим, вы получаете массу друзей, необходимых связей, крепкую семью, благодарных клиентов.

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

ОТЦОМ.

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

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

Князь Александр собирался выехать в Орду рано утром вместе со своей дружиной. Отдав последние распоряжения дворовым людям, он заглянул в опочивальню супруги, чтобы попрощаться с ней и годовалым сыном Дмитрием. Не в первый раз Александр Ярославич планировал этот неблизкий путь на Дон, к хану Батью, поэтому был уверен: Александра справится, обеспечив надежный тыл в отсутствии мужа. Обняв обоих, князь отправился в свою ложницу и прилег, чтобы отдохнуть. Но сон совсем не приходил. Князя, получившего свое прозвище «Невский», одолевали противоречивые мысли, волнение и неопределенность. Он четко осознавал масштабы опасности, исходящей с Запада и понимал, что в такой ситуации Руси просто необходим союзник. Александр сделал для себя сложный выбор в пользу Орды. Умом он понимал, что сейчас самое лучшее время для укрепления союза с этим давним врагом. Хан Батый в тяжелом положении – Александр знал это из донесений. После смерти Угэдэй он

поссорился со своим двоюродным братом Гуюком и тот, в свою очередь, объединился в борьбе против него с Бури. Батью просто необходима была поддержка. «Добрый хан», как его называли на Руси, мог стать союзником. Да и сам хан находился в болезненном состоянии, следовательно, предстояло наладить отношения с его сыном, молодым Сартаком. Да, его прозорливый ум подсказывал: союз Руси с кем-то с Запада повлечет куда более серьезные последствия, и станет неверным решением. Но сердце князя противилось его голове. Ведь его отец был отравлен ордынским ханом, и это давно пробуждало в нем сильнейшую ненависть и желание отомстить.

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

В 1251 году от Рождества Христова князь Александр Ярославич Невский, проведя в дороге чуть более двух месяцев,

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

Сартак восхищенно произнес: «Нет князя, подобного ему!»

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

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

В этом коротком рассказе мы можем видеть, как переговорные навыки одного человека могут повлиять на судьбы миллионов людей и ход истории. Безусловно, все описанное выше может быть подвергнуто критике со стороны историка. Честно говоря, у меня не было идеи с максимальной точностью описать происходящие восемьсот лет назад события. Более того, на сегодняшний день имеет место быть несколько различных точек зрения на политическую деятельность Александра Невского. Но никто не станет отрицать важно-

сти того самого момента, когда князь принимал решение о союзе с монголо-татарами и влиянии этого решения на всю дальнейшую историю нашего государства. В этом коротеньком повествовании вы обнаружите все фазы переговорного процесса – формирование собственных целей, анализ позиций и целей второй стороны, подготовка к переговорному процессу, работа с собственными эмоциями и нахождение точек соприкосновения интересов обеих сторон, ну и, собственно сами переговоры.

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

Из зарубежных выдающихся переговорщиков можно упомянуть флорентийца Николо Макиавелли (1469-1527) известного не только, как творческого человека, но и как дипломата, посетившего множество горячих точек. Там, где начинал нарастать конфликт, его помощь, как тонкого психо-

лога, всегда давала положительный результат. Это и Бенджамин Франклин, и Отто фон Бисмарк, и многие-многие другие известные личности.

Чем выше должность, статус переговорщика, тем больше влияния оказывает этот человек на судьбы людей. Если отвлечься от политики и перейти, например, в мир бизнеса, то можно увидеть, как сильно влияют переговорные навыки высшего руководства огромных корпораций на развитие этих компаний. Одна компания поглощает другую, кто-то растет, кто-то уходит в небытие. У высшего руководства переговоры – навык номер один, и от того, как вы будете выстраивать свои отношения с топ-менеджментом, с инвесторами, с конкурентами, будет зависеть ваш успех. Мое глубокое убеждение, что именно этот навык позволяет руководителю поднимать свою компанию вверх. Конечно, вам потребуется множество других необходимых навыков, но все они так или иначе связаны с переговорами. Каких людей вы будете себе подбирать в команду, как эффективно вы ими сможете управлять – все это зависит от вашего умения строить отношения, чувствовать, где и когда необходима мягкость, а где напротив, напор и жесткость. Практически все можно делегировать, даже сами переговоры. Даже управление. Но невозможно полностью отключить, сбросить с себя функцию общения с теми, кто управляет компанией за вас. Все равно останутся люди, которых необходимо мотивировать, вдохновлять, задавать им стратегическое направление, кон-

тролировать, и с которых необходимо спрашивать. Без эффективного навыка вам не помогут такие ресурсы, как деньги, статус, власть. Успешный руководитель – это грамотный переговорщик. То же самое в семье. Успешная семья – это семья, где каждый умеет слушать и слышать друг друга, где есть синергия отношений. Успешный продавец, менеджер – тот, кто ведет переговоры в стиле выиграл/выиграл. Цель такого продавца – не просто довольный клиент, а восхищенный клиент.

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

В переговорах, будь то продажи или управление, семья или ваши друзья, важна ориентация на вторую сторону (клиента, супруга, детей, подчиненных, коллегу), когда вы видите ситуацию глазами собеседника, оппонента, но осозна-

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

Казалось бы, как все просто! Слушать и слышать оппонента. Это же так легко, так банально. И все мы читали про

технику активного слушания, про эффективное общение. Действительно, банальность. Но почему такие простые фразы стали банальностью? Да потому, что повторялись много-много раз, но не осознавались нами. Тем более не применялись. Заметьте, ведь если вы столкнулись с грубостью, например, в транспорте, то уравновешенному человеку будет достаточно легко сохранить спокойствие и обойти конфликт. Если тому же человеку нагрубит коллега на работе, в присутствии других сотрудников, то, вероятно, восприятие будет более эмоциональным. Ну а если супруга дома ни с того ни с сего закатит скандал, то ответная реакция не заставит себя долго ждать. Конечно, если вы человек уравновешенный, вы можете не кричать и не скандалить в данной ситуации, но ваша ответная реакция может проявиться в иной форме – какой-либо подковырке, хлесткой фразе, даже просто игнорировании (что при определенных обстоятельствах может быть расценено как негативная реакция). Просто буря эмоций осталась внутри – она не вышла наружу, но и никуда не делась, лишь приобрела другую форму. Поэтому многие говорят, что сохранение спокойствия – это все ерунда! Не работает. Уж лучше дать отпор – так честнее. Все дело в том, что подход опять-таки внешний. Вы меняете внешнее восприятие – не внутреннее. С внутренним необходима тренировка. Но об этом мы поговорим чуть позже. А сейчас я хочу сказать вот о чем:

Мало, кто по-настоящему осознает смысл умения услы-

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

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

Только представьте себе, что князь Александр Невский

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

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

Виды манипуляций. Понятие эффективных переговоров

Переговоры – важная часть нашей жизни. Они повсюду. Только проснулись ранним утром, как тут же начинаем вести переговоры. Дети спрашивают: «Папа, кого ты отвезешь первым?» Сын просит, чтобы его завезли в школу в первую очередь, дочка, безусловно, считает, что сначала необходимо заехать в детский сад. Этот вопрос мне необходимо уладить

в процессе езды от своего загородного дома до въезда в мегаполис. Во время пути я принимаю звонок от тещи, у которой что-то сломалось в квартире, и ей требуется немедленная помощь, а у меня на утро запланировано важное мероприятие. Конечно, я объясняю ей, что обязательно займусь данным вопросом, но позже. Через некоторое время раздается телефонный звонок от супруги, которая просит помочь своей маме. Таким образом, мною пытаются манипулировать. Конечно, я с пониманием отношусь к проблеме, которая внезапно образовалась, пытаюсь выяснить насколько это серьезно. Поломка смесителя достаточно веская причина, и я пытаюсь найти решение, устраивающее все стороны. Просто пообещать разобраться позже не представляется возможным, поэтому прибегаю к подробному описанию того, как можно перекрыть поступление воды. Это, к счастью, удастся сделать. Эффект закрепляется обещанием покупки нового смесителя. Я доволен тем, что совещание состоится по плану.

Во время совещания мне необходимо добиться от сотрудников выполнения определенных задач. Естественно, я должен их правильно замотивировать, пообещав «пряник» за эффективно выполненную работу, и не забыть помахать «кнутом», если эта работа не будет выполнена. С одним из сотрудников мне придется поговорить наедине, так как он не выполнил поставленную вчера очень важную задачу. Понимая, что человек он, в принципе, хороший, грамотный специалист, мне достаточно сделать ему замечание, выдержав

паузу для того, чтобы он прочувствовал мое недовольство в данном вопросе. Делать это при всех было бы неправильно, так как проявилось это впервые и потерять лояльность данного специалиста мне бы не хотелось. Да, и не забыть бы прилюдно поблагодарить Михаила, как самого прибыльного сотрудника в этом месяце.

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

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

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

либо в виде карьеры, либо даже в росте в своих собственных глазах. Когда вы не видите выигрыша, то есть, нет ни премии, ни карьеры, у начальства остается только негативный вид манипуляции – пригрозить вам штрафом, понижением по службе и прочее. Конечно, когда нет взаимной выгоды, такая манипуляция и будет восприниматься как негативная.

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

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

Отрицательная манипуляция воспринимается негативно, она всегда неэффективна.

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

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

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

Это могут быть сотрудники-льстецы, которые красивыми словами, восхвалением вас, как начальника, восхищением,

добиваются своих корыстных целей – финансовых, карьерных.

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

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

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

Теперь мы с вами подошли к пониманию того, что **в основе переговоров всегда лежат манипуляции.** Нет, конечно, было бы неправильно утверждать, что любой контакт

с собеседником – это манипулирование. Есть дружеское общение, ни к чему не обязывающее, есть простая болтовня ни о чем в курилке и другие виды общения, в основе которых нет манипуляций. Но данные виды общения мы сейчас не станем называть переговорами и рассматривать в качестве предмета исследования. Хотя, некоторые из таких видов общения запросто могут стать основой выстраивания доверительных отношений, а в последующем и прочной базовой почвой для эффективных переговоров.

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

Когда вы пытаетесь манипулировать кем-либо, но у вас никак не выстраиваются максимально доверительные отно-

шения, ваш единственный выход – это компромисс. Например, вы – агент по недвижимости, и к вам обратился клиент с продажей квартиры. Ну не получается у вас взаимного доверия, клиент не доверяет вам до конца. Вы настаиваете на заключении эксклюзивного договора, когда только агент занимается продажей объекта, и на комиссии в 5 %. Но заказчик не уверен в вашей компетентности, а также считает, что вы слишком много берете за свою работу и, наверное, хотите с него взять больше, чем обычно. Он настаивает на сотрудничестве с несколькими компаниями и комиссии в 2,5%. Никакие объяснения и убеждение не срабатывают. И это нормально в данной ситуации, так как доверие не выстроено. Конечно, вы можете отказаться от сотрудничества с данным клиентом, но объект кажется вам ликвидным, то есть его можно быстро реализовать. Тогда вы идете на компромисс. «Хорошо – говорите – я готов работать с вами за 2,5%, но только на основании эксклюзивного договора. И обещаю найти покупателя на объект в течение месяца». Это и называется компромисс. Когда дважды два равно четыре. Ваша мотивация из-за уменьшения комиссии резко падает, сроки продажи ограничены, и вы чисто психологически готовы отдать объект первому попавшемуся покупателю. Ни о каком отстаивании ценовых интересов и ожиданий собственника вы не думаете. Вашей задачей становится только поиск покупателя, причем чем быстрее, тем лучше. Да, вы получаете на выходе свои 2,5%, клиент получает продажу, но никакой си-

нергии, которая была бы возможна при взаимном доверии, когда агент был бы заинтересован продать объект как можно дороже, отстаивая интересы продавца.

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

Если мы коснемся деловых отношений, то ситуация может выглядеть следующим образом. Новичок, не опытный сотрудник, стажер просит вас помочь ему в освоении профессии, стать наставником. Вы не видите никаких скрытых манипуляций, стажер вызывает у вас доверие. Соглашаетесь на помощь, понимая, что часть оплаты стажера останется у

вас (финансовая выгода), плюс вы сами растете как профессионал в собственных глазах и в глазах начальства (карьера, личностный рост), плюс ко всему понимаете, что, обучая кого-либо, и сам шлифуешь свои профессиональные навыки.

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

Ну, и наконец, пятая, это открытая манипуляция со знаком «-». Это так называемые жесткие переговоры, или стресс-переговоры. Руководитель одной из компаний говорит своему партнеру по бизнесу: «Если ваша компания сорвет нам сделку, я подам на вас в суд!» Он не желает никаких компромиссов и не хочет слышать оправдания. Руководителю другой компании, для которого сделка крайне невыгодна оказывается «прижатым к стенке». Попав на штрафные санкции, либо проведя невыгодную сделку, он может промолчать, но затаить обиду на партнера. И пакость, которую он придумает, может с двойной силой ударить по обидчику. Причем чем сильнее окажется сила первого удара, тем сильнее будет ответ! Поэтому, когда вы ведете жесткие перегово-

ры с оппонентом, не давите слишком сильно. Сила давления должна быть не уничтожающей, а контролирующей. И оказывая давление, всегда предлагайте варианты другого развития событий – положительного для обеих сторон. Поверьте, всегда имеется такая возможность.

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

Хочу привести еще один пример жестких переговоров, но уже в семье, в отношениях с детьми, например. Ребенок вас не слушает, не делает уроки, плохо учится. Вы обнаруживаете это поздно, когда уже дневник просто пестрит двойками. Что делать? Кричать? Многие так и делают. Запрет на игры, телевизор, компьютер, общение с друзьями. Ставятся условия, при которых ребенок будет допущен к запретным действиям. Родители не пытаются даже поговорить с ребенком, выяснить причину плохой учебы. К чему это ведет? Ча-

до еще более закрывается, озлобляется, а ситуация с учебной лучше не становится. В подростковом возрасте непонимание между родителями и детьми часто приводит к побегу последних из дома. Это то же самое противодействие, как в описанном выше случае. Страдают обе стороны, а проблема не решается.

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

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

Теперь разложим это определение на части. Коммуникация между сторонами, то есть информационный обмен. Да, действительно, стороны обмениваются информацией. Когда начальник отчитывает подчиненного, то он с ним также обменивается информацией. Начальник требует отчета о проделанной работе от сотрудника, тот выдает некую информацию, которая вынуждает руководителя применять ненормативную лексику, угрозы и прочее. Да, переговоры. Обмен информацией есть, но эффективности может не быть. Биз-

нес-тренер выступает перед публикой. Может быть просто монолог, где информацию выдает только выступающий. Эффективно? Не очень. Когда тренер задает вопросы залу, получает ответы, умеет слушать – уже другое дело.

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.