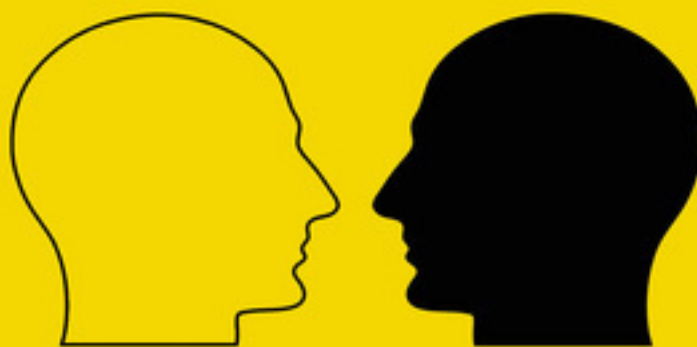




БИЗНЕС-ТРЕНИНГ **ВЛАДИМИРА КОЗЛОВА**

ЖЕСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ



победить нельзя **проиграть**

Бизнес-тренинг Владимира Козлова

Владимир Козлов

**Жесткие переговоры:
победить нельзя проиграть**

«ЭКСМО»

Козлов В. В.

Жесткие переговоры: победить нельзя проиграть / В. В. Козлов —
«Эксмо», — (Бизнес-тренинг Владимира Козлова)

ISBN 978-5-699-28051-3

Успех решения профессиональных задач очень часто зависит от качественно проведенных переговоров. Чтобы постичь это искусство, требуется особая подготовка даже в стандартных случаях. В стрессовой же ситуации, когда партнер не хочет идти навстречу, мастерство переговорщика проходит множество испытаний. Эта книга научит правилам поведения и технологии общения в условиях жестких переговоров, познакомит с психологическими приемами успешного их проведения. Большое количество практических упражнений, основанных на реальной российской практике, позволит использовать книгу в качестве своеобразного индивидуального тренинга при противодействии: агрессии, психологическому прессингу, ультимативным позициям и другим формам неконструктивного ведения переговоров. Уникальная авторская манера подачи информации в книге делает процесс усвоения материала легким, быстрым и нескучным. Книга предназначена всем, кто по роду профессиональной деятельности сталкивается с необходимостью грамотного управления сложными деловыми коммуникациями.

ISBN 978-5-699-28051-3

© Козлов В. В.

© Эксмо

Содержание

Вместо введения	5
Раздел 1	9
Первая макростратегия: сценарные коммуникации	12
Вторая макростратегия: воздействующие коммуникации	14
Третья макростратегия: переговоры	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Владимир Владимирович Козлов

Жесткие переговоры: победить нельзя проиграть

Вместо введения

Обычно вначале принято благодарить тех, кто помог автору сформировать свои мысли по теме книги. Естественно, мне тоже хочется сказать «поклон низкий» большому количеству людей. Особенно тем, кто помог «набить правильных шишек» в сложных переговорных процессах, выступая успешным оппонентом в моих слабых попытках договориться.

Обсуждать тему переговоров и сложнее, и проще, чем другие области знания. Проще потому, что каждый из нас имеет свой опыт переговоров. И при этом подавляющее большинство людей уверены, что их не так сложно вести. Навык переговоров определяется в том числе и интуицией, которая представляет собой практический интеллект, наш опыт жизни, перемещенный в область бессознательного, когда *«кожей чувствую, как надо поступить»*. В этой реальности плавают, а иногда и тонут, каждый из нас.

Сложно потому, что мы все слишком сильно зависим от своих навыков в этой области социальной жизни. Часто людьми недооценивается важность правильной организации коммуникации и особенно опасность ее последствий. «С нами этого никогда не случится» – первая фраза в списке последних слов в этой жизни.

Универсальное правило успешного существования в социуме – от каждого человека брать то, что поможет более успешно «выплывать» дальше. Помните, как в метком высказывании: *«Берите пример с лидеров под любые проценты!»*

Поэтому в качестве начала данной темы – ряд метафоричных высказываний мыслителей из разных периодов человеческой истории. Большую часть их содержания можно смело перенести на тему «Жесткие переговоры: правила выживания». Вдвойне полезно еще и потому, что вовремя приведенная метафора позволяет разрядить обстановку переговоров, задать правильный контекст общения или своевременно, без угроз, намекнуть на последствия неконструктивного поведения оппонента.

Мысли на старте...

Если тебе вскружили голову, трудно заметить момент, когда тебе уже свернули шею.

* * *

Самые глубокие мысли приходят тогда, когда окажешься на мели.

* * *

Судьба улыбнулась ему, чтобы показать свои зубы.

* * *

«Я так устал от одиночества. О себе: не пью, не курю, не ем, не дышу, лежу и жду. Фотографию можно увидеть на кладбище».

* * *

Я перед ним виноват, следовательно, я должен ему отомстить.

* * *

За отсутствие врагов надо платить отсутствием успехов.

* * *

В футбол играет лучше всех тот, кто сидит на заборе (неопровержимая эмпирическая констатация).

* * *

Никогда не знаешь, кто больше виноват в конфликте: кто задел или кто отреагировал.

* * *

Чем больше преуспевание, тем меньше следует ему доверяться.

* * *

Кто не умеет умалчивать, не умеет царствовать.

* * *

Не нанимайте продавцов с нецензурным выражением лица!

* * *

Умудрился ударить сзади, даже глядя в глаза.

* * *

Не тратьте нервы на то, на что можно потратить деньги.

* * *

Подлинная свобода выбора – это возможность выбирать не из двух зол, а из значительно большего их количества.

* * *

Иногда приходится смотреть в оба, чтобы знать, на что закрывать глаза.

* * *

Если человеку изменило чувство юмора, то уже ничего нельзя изменить.

* * *

В играх без правил правила нужно знать особенно тщательно!

* * *

Если человека допекают, значит, его решили съесть.

* * *

Если намылили шею – радуйся, что не веревку.

* * *

Если вынуждают отступить – требуй отступные.

* * *

Взять быка за рога – не проблема; проблема – не быть при этом поднятым на рога.

* * *

Чувство локтя особенно ощутимо, когда локоть всажен под ребро.

* * *

Сегодня родиться в рубашке – сомнительное счастье: надо родиться в бронежилете.

* * *

Время разбрасывать камни, время держать камни за пазухой.

* * *

Сколько достигнешь целей, пока пристреляешься.

* * *

Когда не хватает пряников, удлиняют кнут.

* * *

Человек должен чувствовать себя свободным не только по команде «Вольно!»

* * *

Одни преследуют благородную цель, другие просто берут ее на мушку.

* * *

Свести в могилу все-таки вежливей, чем вогнать в гроб.

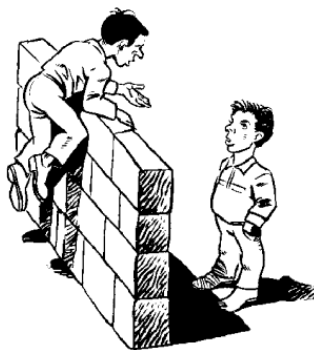


Раздел 1

«Helicopter view», или «Взгляд орла»

Давайте посмотрим на реальность жестких переговоров как бы сверху. Для этого разберем все поле коммуникаций, которые люди могут воспринимать как сложные или жесткие. Ведь если хочешь осознанно управлять реальностью, надо сначала разобраться, что она из себя представляет.

Метафоричное мышление позволяет в коротком рассказе выразить много мыслей. Поэтому в качестве первого шага – притча.



С гневом, с жарким пылом справедливой критики говорил старый тухлый пень цветущей яблоне:

– У тебя нет своего лица. Посмотри на себя: еще вчера ты была в зеленых листьях, сегодня – в легкомысленных белых цветочках, а завтра, глядишь, и вообще выйдешь голышом? У тебя то цветочки, то ягодки! Какая беспринципность! Какая аморфность жизненной позиции! Ты перекрашиваешься, ты подлаживаешься под обстоятельства и плясешь под чужую дудку! Надо не метаться из крайности в крайность, а в любой ситуации оставаться самим собой!

Сколько общаюсь с людьми, постоянно встречаю одну и ту же противоречивую реакцию в рассказе «о себе любимых»:

а) сначала предлагается возмущенный рассказ о чем-то некорректном поведении в ситуации личной жизни, делового общения или переговоров (при этом, естественно, действия человека оцениваются как крайне негативные);

б) затем следует рассказ с явным или скрытым удовольствием о том, как кого-то удалось «построить», «отжать», «додавить», «заставить» и прочее, и прочее...

Вечное противоречие, двуликость по отношению к эмоционально жесткому взаимодействию между людьми. Помните, как в известной метафоре российского сатирика: *«Я люблю людей, а они меня – нет! За это я их всех, сволочей, и ненавижу!»*

Я не собираюсь впадать в морализаторство. Просто эта особенность нашего сознания определяет подход к тем технологиям, о которых говорится в данной книге. Мы говорим о правилах, приемах и технологиях жестких переговоров. Но это всего лишь инструмент. Это как молоток. Им можно сделать массу полезных вещей. А можно подкрасться к кому-то сзади и тем же инструментом нанести по голове неотразимый «аргумент». Выбирает всегда человек. Инструмент не виновен, он просто обладает спектром возможных функций. То же самое и технология. Она по своей сути функциональна, и ее нельзя оценивать без отрыва от мотивов поступка человека.

Многие приведенные в данной книге техники (к примеру: слома психологической позиции, раскрутки внутреннего конфликта, перехвата управления в жестком диалоге) можно использовать для противодействия деструктивному человеку. Ими же можно классно прессовать позицию оппонента в деловых переговорах, добиваясь победы за счет психологического преимущества. Инструмент не виноват. Все дело в ваших намерениях.

Почему я сделал сразу такое лирическое отступление. Как-то раз на одном из обучающих тренингов я сам получил некоторую ценностную «психотравму». Ко мне после неоднозначного информационного блока «Скрытое управление человеком на основе базовых личностных реакций» подошли два человека. Первой была молодая женщина, судя по поведению на тренинге человек внутренне достаточно гуманный, с фразой: *«Скажите, в самом деле в жизни все так отвратительно просчитываемо и технологично?»* А вслед за ней подходит второй участник события, мужчина «в летах», видимо, по поведенческому образу, бывший военный. Глаза тоскливые-тоскливые. И звучит его высказывание: *«Знаешь, до тренинга я предполагал, что жизнь в чем-то полное... (ненормативная лексика). А ты под это подвел точную методологическую базу».*

Я искренне надеюсь не сформировать у вас, уважаемые читатели, такое ощущение. Мне кажется, в информированности о том, как может действовать против тебя человек, тоже есть своя нравственность. Ведь основное правило сложных переговоров следующее: *«Со слабым не договариваются. Слабому диктуют условия».* Эту мысль развивает известная латинская поговорка: *«Предупрежден – значит вооружен».* В переговорах, как и в лечении болезни, профилактика выгоднее медицинского вмешательства. Поэтому предлагаю относиться к материалу данной книги как к возможному арсеналу. И, естественно, руководствоваться нашим универсальным национальным правилом: *«Мы мирные люди, но наш бронепоезд стоит...»*

Давайте постепенно подберемся к пониманию «жесткие переговоры». Как всегда, воспользуемся методом от частного к общему. **Жесткие переговоры входят в состав техник воздействия на сознание человека в особых условиях контакта или деятельности.** Выражаясь научным языком: область субъект-объектного взаимодействия. То есть когда другой человек рассматривается как некоторый объект, и стоит задача перевода его из одного состояния в другое. При этом все его человеческие характеристики: эмоции, ценности, отношения, рассматриваются как кнопки или пружины воздействия. Согласен, это достаточно механистический подход. Но ведь и хирург рассматривает своего пациента в момент операции как некоторый биологический организм, который надо привести в определенное соответствие заданной норме. Это не плохо и не хорошо. Просто есть области человеческого взаимодействия, где такое принято. Давайте чуть подробнее рассмотрим макростратегии воздействия на человеческое сознание при таком подходе. Чем они определяются?

На какой первый вопрос для себя всегда отвечает переговорщик до момента переговоров? Чего я хочу достичь? Нет, какой еще более главный вопрос? Чем закончатся эти переговоры? Снова нет, самый главный вопрос до переговоров: а нужны ли мне сейчас эти переговоры? Существуют и другие способы (макростратегии) достижения желаемого состояния человека. Давайте рассмотрим их в некоторой общей картине (рис. 1).



Рис. 1 Логико-структурная схема «Управляемые коммуникации»

Первая макростратегия: сценарные коммуникации

Сценарные коммуникации – это создание правильной последовательности событий, которые блокируют так называемое силовое плечо твоего оппонента.

Ситуация 1. Одна из стран бывшего Советского Союза. В центре ее столицы расположена современная и очень фешенебельная гостиница. По стоимости ориентирована в основном на иностранную или очень финансово состоятельную публику. Две финансово-промышленные группы судятся за право обладания этой гостиницей. Через пять лет одна из них выигрывает суды всех инстанций и приходит на свой уже вроде бы объект. Но предыдущий владелец за это время перезаключил все договора аренды на свои подставные компании. Причем в договорах с ними «защиты» такие штрафные санкции, что любое силовое действие вроде срочного ремонта, отключения коммуникаций тут же вызывает «попадание» на очень большие деньги. На переговоры проигравшая суды сторона демонстративно идти не хочет. В кулуарных встречах основной смысл общения: *«Что – получили “дырку от бублика”? Все равно мы будем эксплуатировать этот объект!»*

У нового собственника два пути: либо идти заново по судам всех инстанций, но уже с требованием признать заключенные договора ничтожными на основании первого решения (но на это опять уйдет непонятно сколько времени), либо надо как-то воздействовать на ситуацию. Я восхитился изяществом найденного решения! Самое слабое место у гостиницы что? Где гостиница уязвима? Если нельзя с коммуникациями поварьировать? Естественно, сервис и постояльцы. Новый владелец идет на центральное столичное кладбище. На этом кладбище он договаривается с тремя магазинами, и уже на следующее утро весь первый этаж гостиницы уставлен гробами! Лозунги: «Покупайте наши гробы! Наши гробы самые... Мы лучше всех проводим вас в последний путь». Представляете, иностранец спускается выпить чашечку кофе и видит «иконостас»! Быстрый отток посетителей в течение всего лишь недели обеспечен! Та сторона сама приходит и говорит: «Все. Давайте разговаривать по-нормальному». Как отметил новый собственник: «Представляешь, мы за неделю даже три гроба продали!» Это некоторый сверхбонус сценарной коммуникации.

Ситуация 2. Менее оптимистичная, чем предыдущая. Один из примеров, когда становится жаль, что не успел «встроиться» в ситуацию, когда видишь, что ошибки делаются фактически на пустом месте. Итак, завод, очень интересный для некоего потенциального собственника. Идут переговоры о возможности приобретения данного завода. Переговоры «уходят в ноль», поскольку владелец не хочет его перепродавать: *«Это мой бизнес, я хочу передать его моему сыну. Зачем мне, собственно, им делиться?»* Ну, нет – и нет. Проходит несколько месяцев, на этот завод приезжает группа журналистов, абсолютно официальная делегация, звонок из администрации города по поводу их приезда, нормальные документы. Тема приезда: *«Хотим сделать серию репортажей о тех людях, которые начинали еще в конце 80-х, о “капитанах российской промышленности”»*. Хотите – хорошо, человек спокойно проводит их по заводу, а там на самом деле есть чем похвалиться: завод специализируется на ассортиментной линейке продукции бытовой химии. Говорит: *«Вот здесь нами сделано это, здесь построен новый цех, на этот цех заведено до 40% нашей новой брендовой продукции. Здесь стоят две линии – итальянская и германская. Вот, кстати, как журналисты, помогли бы согласовать с администрацией, а то приходится и строить, и параллельно производить, и кучу бумажек продолжать согласовывать»*. И дальше продолжает рассказывать о других заводских проблемах.

Заметьте, вроде бы ничего не произошло, но дальше начинаем анализировать события, как они сложились. В течение полугода к нему в качестве новых оптовых клиентов подводится несколько компаний, которые заключают сделки именно на эту категорию брендовой продук-

ции. Естественно, по чуть более высокой цене, но с еще чуть большими штрафными санкциями. После этого, в пик сезона поставок, приходят господа из государственных надзирающих органов – вы же понимаете, новый цех, бытовая химия, при этом есть еще какие-то несогласованные варианты – цех просто опечатывается, и человек терпит такие убытки, что там даже переговоров о продаже уже вести не надо.

Таким образом, большинство сценарных коммуникаций – это специально организованные ситуации, когда один человек думает, что с ним просто общаются, происходят какие-то жизненные события. А эти цепочки событий построены с целью заставить его терять преимущества в данной ситуации: открывать информацию, которая может сделать его уязвимым, терять контакты, защищаться по другим направлениям и т. д.

Для противодействия сценарным коммуникациям необходимо:

1) отсутствие у вас «точек нужды»: сложно воздействовать на человека, которому ничего не надо. Основной принцип выживания – ты в любой момент можешь бросить все, что тебе мешает, ты ничем не связан;

2) профессиональная работа вашей службы безопасности. Здесь надо оговориться особо. К сожалению, иногда службы безопасности профессионально решают проблемы, которые же сами и создают. Эту тему мы хотели более подробно рассмотреть в другом издании;

3) управление системой отношений и собственной компетентностью. Каждый человек представляет собой индивидуальный ресурс. Чем больше он завязан на потребности и интересы других людей, тем сложнее на него воздействовать.

Шел по дороге некий человек с женой. Встретился им какой-то дурак, обнял женщину и поцеловал. Достал тут муж из кармана пять рублей и подарил дураку. Удивилась жена такому поступку, а муж ей объяснил: «Эти пять рублей обязательно его погубят». И в самом деле – не прошло и часу, как услышали они выстрел. Оказывается, прогуливались по дороге жених с невестой. Дурак увидел их и подумал: «Дай и эту поцелую, авось десятку подарят». Поцеловал он девушку, а парень вспылел и убил дурака на месте.

Так выпьем же за то, чтобы мы всегда вкладывали деньги в выгодное дело!

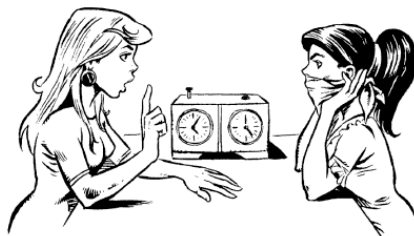
Вторая макростратегия: воздействующие коммуникации

Это также не переговорные ситуации. Поскольку логика воздействующей коммуникации заключается в косвенном или скрытом воздействии на сознание человека, разогрев его восприятие до момента принятия решения.

Мы с вами научились защищаться от рекламных воздействий. В среднем за год россиянин получает около 3000 прямых рекламных обращений, прямых или косвенных. Понятно, что мало кто из нас в ситуации, когда интересный фильм перебивается рекламой, с интересом (исключая профессионалов) начинает ее рассматривать, запоминать и делать записи. Обычно мы начинаем «играть» пультом.

Логика воздействующей коммуникации – это логика влияния на сознание человека без переговорных процессов. Пример: туристическая компания, улица рядом с Тверской, достаточно людная. Меняется вывеска офиса компании, становится более яркой. Вместо прямого рекламного обращения используется такой прием: 5–6 человек занимают позицию на улице метров за 100 до этого офиса, и столько же – после этого офиса. Чем они занимаются? Периодически, раз в 5–7 минут, один из них начинает метаться между прохожими и говорить: «Вы не видели офис компании?» Достаточно большое количество людей, проходя по улице, видели яркую вывеску, но в тот момент, наверное, размышляли о своих делах. Отвечая же на вопрос «заблудившегося» подставного сотрудника, прохожие невольно запоминают и название фирмы, и ее место нахождения. Заметьте: уличные «агенты» не уговаривают, не предлагают, не рекламируют! Но что вшивают в сознание? Программируется некий уровень ожидания, который идет на уровне скрытой рекламы.

Еще пример из деятельности очень известной на российском рынке автомобильной дистрибьюторской компании (продажа японских автомобилей). Идет настолько грамотная серия имиджевых статей, что через некоторое время запасные части для «Мицубиси» останутся только у них. Бах! – и более 15% роста продаж продукции в течение месяца!



Воздействующие коммуникации строятся на правильном использовании каналов информации и учете некоторых базовых особенностей сознания человека. Вот всего лишь некоторые из них.

1. Человек больше верит информации, которую (как ему кажется) он добыл самостоятельно.
2. Человек больше верит информации, если ее источник не заинтересован в воздействии на него.
3. Стремление переубедить только усиливает сопротивление.
4. В момент ощущения успеха человек наименее всего психологически защищен.
5. Для преодоления сопротивления необходимо запустить в сознании человека внутренний диалог или ценностный конфликт.
6. Человек все равно будет искать области общения с референтной группой.
7. Большинству людей необходима периодическая ценностная «подпитка».
8. Большинство людей стремится «сохранить лицо» в ситуации проигрыша.
9. Человек бывает зависим от озвученного собственного решения.

10. Большинство людей боится потери контроля над ситуацией, ощущения неотвратимости последствий.

11. И самое важное правило данного вида коммуникации – любой просчитанный ход воздействия становится контрэффективным. Помните, неформальная культура даже придумала слово-метку: «разводка». Фразу *«Тебя разводят»* с жаргонного на человеческий можно перевести как сигнал: *«Подумай, что с тобой сейчас пытаются сделать, к какой мысли или какому действию подталкивают?»*

Понятно, что элементы воздействующих коммуникаций используются и в переговорах. Чаще всего они представляют собой события (вроде бы случайные), которые организуются в процессе переговорного раунда. Основная их задача заключается в воздействии на «точку нужды» собеседника, разогрев его желание договориться. Естественно, при этом повлияв на уровень цены.

Отрывок из коммерческих переговоров (Р. Злотников. *Виват, император*)

- Добрый вечер, чем могу быть полезен?
- Добрый вечер. Я хотел купить недвижимость.
- И что же вас интересует?
- Меня интересует дом на Крымской.
- Вы хотите купить этот особняк?

– Э-э-э, нет, это не особняк. Дом, старый дом. Мне сообщили, что он принадлежит вам.

– Да-да, конечно, прошу, – старший менеджер, спохватившись, указал рукой на дверь кабинета. Проводя посетителя в дверь, он поинтересовался:

- Чай, кофе?
- Кофе, пожалуйста.

Менеджер кивнул секретарю.

– Танечка, две чашечки и побыстрее, – попутно подмигнув и сделав жест, что все должно быть в лучшем виде.

Во внутреннем кармане посетителя запиликал мобильник. Выслушав сообщение, он сказал что-то по-немецки и повернулся к менеджеру:

– Просту меня извинить. Но мне сообщили, что у нас изменились обстоятельства. По-видимому, эта недвижимость нам больше не нужна.

Менеджер замер. А юноша добавил:

– Дело в том, что, как мне только что сообщили, представителю нашего фонда удалось подобрать другое помещение за схожую цену. Он как раз едет его смотреть.

(Далее автор описывает, как менеджер начинает нервничать по поводу срыва такой удачной сделки.)

Минутой позже, после телефонного звонка, посетитель вернулся к разговору.

– Вы были правы. То, что нам предложили, оказалось совершенно неподходящим вариантом. Поэтому я с удовольствием вернусь к... нашим баранам. По-моему, пословица звучит именно так?

– Да, совершенно верно... А вы уверены, что особняк на Крымской – именно то, что вам требуется?

– Да.

Менеджер посмотрел на собеседника долгим взглядом.

<...>

- Так вы уверены, что недвижимость на Крымской вас вполне устраивает?
- Да.
- В таком случае нам нужны реквизиты вашего Фонда и точная фамилия, имя и отчество лица, который будет подписывать договор от его имени.
- В этом нет необходимости. Договор и документы оформите на мое имя.

В следующий раз проанализируйте события, произошедшие в переговорах. Выделите те из них, которые направлены на дополнительное воздействие на вас. Какое-то значимое для нас событие может быть всего лишь инструментом воздействия из рассмотренной нами области коммуникаций.

Инструментально технологии воздействующих коммуникаций входят в btl-программы рекламного воздействия, слух-менеджмент, конъюнктурные игры в организациях, политические кампании. Структуры, которые реализуют классические убеждающие коммуникации, – рекламные агентства, компании, работающие по принципу сетевого маркетинга, тоталитарные секты, идеологические организации. В них работает особая логика воздействия, которую большинство людей не отслеживает. С этой темой мы с вами встретимся в другой книге данной серии, посвященной инструментам персонального влияния.

Третья макростратегия: переговоры

Вообще про переговоры написано и пишется очень много. Давайте разберемся с этим феноменом нашей культуры подробнее. Ведь именно на них мы делаем акцент в данной книге. В качестве первого шага выделим те области переговоров, которые обычно требуют от человека больших ресурсных затрат. Обычно именно эти области называются сложными переговорами.

Сложные переговоры можно условно разбить на две области. Первая область – жесткие переговоры. Пока не будем вводить определение. Просто перечислим основные признаки жестких переговоров:

- у оппонента в данной ситуации взаимодействия большее силовое плечо (контакты, власть, ресурсы, физическая сила, информация, статус, право принятия решения, личная энергетика);

- он этим силовым плечом воздействует в ультимативном плане на позицию другой стороны в переговорах;

- у другой стороны есть большая «точка нужды» по отношению к данной теме. Здесь необходимо некоторое пояснение. Под «точкой нужды» понимается необходимость одной из сторон достичь какого-то результата в данных переговорах, которую понимает другая сторона и начинает активно на этот факт воздействовать: «Да все равно без нашего разрешения вы ничего не сможете сделать, а сроки-то небось проходят...» «Точка нужды» может быть рациональной (оппонент выяснил нашу задачу, которую мы вынуждены решить) или эмоциональной (чувствуется по голосу, по эмоциям, как человек что-то очень хочет получить). Если нет «точки нужды» (или она глубоко спрятана), то нет и возможности опоры при воздействии на сознание другого человека в переговорах.

Есть в сложных переговорах и вторая область – область VIP-переговоров. Ее еще обозначают как технологии «управления вверх». Она подразумевает случаи работы с партнером, который, к сожалению, обладает меньшей «точкой нужды» контактов с нами. При этом он обладает правом принятия решения, большей степенью свободы. Важно, что данные переговоры по форме еще не перешли в жесткие. То есть он своим преимуществом не подавляет, а просто хочет соблюсти по отношению к себе определенную норму.

VIP-переговоры пересекаются с жесткими переговорами по критерию большей свободы партнера в ситуации делового взаимодействия. У VIP-партнера меньше ценностных и поведенческих ограничений по отношению к нам. И поэтому необходимо очень точно учитывать восприятие такого оппонента в переговорах. Иначе при ошибках, вроде «на пустом месте», начинаются жесткие сценарии переговоров. Работа с сознанием такого делового партнера также требует учета ряда особенностей.

Разрабатываем для VIP-партнера крайне привлекательное деловое предложение. При этом он в письменной коммуникации подтверждает его привлекательность. Представитель с нашей стороны, молодой человек, едет на переговоры. Уже через десять минут они переходят в сплошные негативные эмоции с нулевым результатом в итоге. Когда через некоторое время эмоции улеглись, в приватной беседе спрашиваю человека о причинах несогласия со сделанным предложением. В ответ: «Да этот ваш пацан будет меня еще учить, как я должен поступить! Пусть сначала столько же заработает!» Заметьте, здесь нет ни грамма рационального решения. Но часто человек живет, согласуясь с образом собственного мира. И если возникает нарушение этого образа – переговоры тут же рискуют перейти в жесткий формат.

В области сложных переговоров необходимо ввести еще одно понятие: ресурс личного влияния. В каждой области коммуникаций «человек – человек» все равно присутствует поня-

тие «личной матрицы». Что такое личная матрица? Хотим мы того или нет, но у каждого из нас есть индивидуальные особенности, личностные стереотипы.

Не так давно я познакомился с замечательным человеком, последние 12 лет он руководил в Севастополе дивизионом морской пехоты. Даже когда он спокойно общается, создается впечатление, будто он тихо кричит. (Жаль, не могу в книге изобразить интонацию.) Ко мне этот человек подошел с вопросом: «*Почему от меня люди шарахаются?*» Он уже не воспринимает свое общение как не норму и не способен его менять. Такие профессиональные или социальные искажения есть у большинства из нас. Не факт, что они приемлемы для окружающих.

У каждого из нас уже сформирована жизнью некая личностная матрица – голос, энергетика, поведение, рисунок тела и т. д. Ее приходится учитывать как базовую основу общения, которую очень сложно поменять. Когда, например, человек с ярко выраженной силовой матрицей, у которого она в голосе, в плечах, в энергетике, пытается казаться на переговорах демократом, это вызывает еще больший страх или подозрительность. Или, извините дамы, когда молодая хрупкая женщина старается казаться законченной стервой, от общего впечатления стекает тихая слеза по небритой щеке! Есть то, что свойственно только вам. Именно на эту основу необходимо накладывать те технологические приемы, которые у вас правильно «заиграют».



Какая основная задача переговорщика? Чтобы достичь поставленной в переговорах цели, необходимо из сложных превратить их в управляемые. Давайте рассмотрим действия, которые позволяют это сделать. А при рассмотрении обозначим мостики – правила, нарушение которых приводит к развитию переговоров по неуправляемому и, чаще всего, жесткому сценарию. Что же все-таки дает нам основание говорить, что прошли **управляемые переговоры**? Позволю себе первую более или менее точную формулировку в данной книге. **Управляемые переговоры – это коммуникации между сторонами для достижения своих целей, при которых каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации принятия решений.** Заметьте, возникает вроде бы ощущение некоей наукообразности, абстрактного логического определения. Но давайте с вами разберемся детально, в том числе и с самим пониманием переговоров, как управляемого процесса.

Итак, **первый посыл определения**: коммуникации между сторонами. Если позволите, всего лишь одна картинка из жизни, которой хочется поделиться.

Не так давно знакомый рассказал историю: «Я прихожу на переговоры. Мне говорят, что есть шесть минут, чтобы изложить предложение. Я провожу, на мой взгляд, блестящую презентацию, после этого получаю фразу: «*Отлично! Через секретаря где-то в течение недели мы сообщим результаты нашего решения*»».

Были ли это переговоры? Скорее всего, описанную ситуацию правильнее было бы назвать односторонней коммуникацией или односторонним «говорением», которое вроде бы имеет цели убеждения. Но это не переговоры.

Рискну предположить, что большинство людей не ведут переговоры, а именно общаются односторонними текстами, надеясь, что партнер их услышит. Поэтому, когда мы говорим фразу «Коммуникации между сторонами», то либо нам с вами, как переговорщикам, удалось

втянуть человека в диалог и получить от него информацию, на основе которой можно все-таки сопоставлять ценности и опции переговоров, либо это были не переговоры.

Помните известную метафору «*Мы умны, а вы – увы!*»

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.