**ПЕРЕГОВОРЫ**

Оглавление

[К переговорам надо готовиться 1](#_Toc2617274)

[Основные правила переговоров 3](#_Toc2617275)

[С кем не нужно вести переговоры 13](#_Toc2617276)

[Наука убеждать 15](#_Toc2617277)

[Примеры трудных переговоров 17](#_Toc2617278)

[Как выглядеть уверенно 18](#_Toc2617279)

[Несколько советов для деловых бесед 20](#_Toc2617280)

[Как правильно хвастаться 23](#_Toc2617281)

[Как по способу ведения переговоров понять, будет ли подписан контракт 25](#_Toc2617282)

[12 правил переговоров с очень занятым топ-менеджером 27](#_Toc2617283)

[Как победить в переговорах с байером 29](#_Toc2617284)

[Переговоры в стиле «Ну, и че?» 32](#_Toc2617285)

[Как научиться вести переговоры: 7 техник от нобелевских лауреатов 36](#_Toc2617286)

[Как контролировать эмоции во время сложного разговора 39](#_Toc2617287)

[Как развить и сохранять хладнокровие 41](#_Toc2617288)

[Краткий гид по новому деловому жаргону 42](#_Toc2617289)

[Помощь бота 44](#_Toc2617290)

[Как общаться с клиентами, звонящими в неудобное время 48](#_Toc2617291)

[10 грехов, за которые я ненавижу клиентов 50](#_Toc2617292)

[5 типов сложных клиентов: c кем не стоит работать 53](#_Toc2617293)

[Работа с возражениями, или «Успокоительное» для клиента 56](#_Toc2617294)

[Пять приемов для сложных переговоров 60](#_Toc2617295)

[Для тех, у кого встречи забирают слишком много сил 62](#_Toc2617296)

[Когда в переговорах лучше уступить 64](#_Toc2617297)

[Цена непонимания 65](#_Toc2617298)

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# К переговорам надо готовиться

Майкл Уилер 2015

У Стива Джобса и Билла Гейтса были непростые отношения. С одной стороны, их компании довольно плотно сотрудничали друг с другом. (В Microsoft были написаны программы для некоторых устройств Apple.) Но в то же время они были соперниками — как на рынке, так и в публичном пространстве. Биограф Джобса Уолтер Айзексон описал их взаимоотношения как «танец скорпионов, когда обе стороны настороженно кружат друг напротив друга, зная, что, если один из них ужалит, проблемы могут возникнуть у обоих».

Иногда эмоции грозили положить конец их сотрудничеству. Например, как вспоминает в своей книге Айзексон, Джобс был в ярости, когда Microsoft собирался выпустить Windows. Он утверждал, что новая платформа была откровенной копией графической операционной системы Apple (хотя сама Apple без зазрения совести заимствовала язык программирования PARC, разработанный ранее корпорацией Xerox).

Гейтс нанес визит в штаб-квартиру Apple в надежде сгладить ситуацию. Вместо желанного мира Джобс устроил ему разнос прямо перед своей командой. «Вы нас обокрали, — орал он. — Я тебе доверял, а теперь ты у нас воруешь!».

Однако Гейтс не стал кричать на Джобса в ответ. Вместо этого он спокойно изложил возможное альтернативное видение ситуации. «Мне кажется, скорее, все было несколько по-другому. У нас у обоих был богатый сосед по имени Xerox, — сказал он. — И я залез к нему в дом в надежде украсть телевизор, но обнаружил, что его уже утащил ты».

Самообладание Гейтса — его способность управлять собственными эмоциями в стрессовой ситуации — служит примером ключевой составляющей эмоционального интеллекта. И его спокойствие оказалось «заразным». Гнев Джобса поутих, и впоследствии оба бизнесмена обсуждали свои разногласия в приватной беседе, тет-а-тет. Вспоминая этот случай, Гейтс сказал: «Я не теряюсь, когда другие дают волю чувствам. Я менее эмоционален, чем другие».

Заметьте, что Гейтс не говорит, что чувства ему чужды. Очевидно, он знает, что в общении с другими людьми переживания весьма важны, особенно в случае переговоров.

В основе эмоционального интеллекта лежит понимание самого себя, способность почувствовать в себе первые признаки гнева и беспокойства. Это свойство должно сочетаться с осознанием того, что вызвало такую реакцию. В зависимости от ситуации это могут быть или слова, или действия противоположной стороны. Но если мы копнем достаточно глубоко, мы поймем, что реальным источником нашего инстинктивного ответа стали какие-то наши внутренние установки.

Вместе с двумя коллегами-психологами, Кимберлин Лири и Джулианной Пиллемер, я изучал мысли и чувства, с которыми люди садятся за стол переговоров. Мы проводили подробные интервью с опытными переговорщиками, у каждого из которых было за плечами более двух десятилетий подобной деятельности (подробнее о нашем исследовании можно прочитать в статье [«Переговоры на эмоциях»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/a11526/)).

Каждый, кого мы интервьюировали, говорил о некоей степени беспокойства по поводу переговоров. У некоторых это чувство было незначительным, однако у большинства эта эмоция доминировала. И, если задуматься, это совсем не удивительно.

* Людей беспокоит непредсказуемость процесса. Легко ли будет прийти к соглашению? Есть ли вообще возможность добиться удовлетворительного результата?
* К этому примешиваются волнения по поводу намерений другой стороны. Переговоры, при которых находится выигрышное для обеих сторон решение, — это звучит прекрасно, говорили нам опрашиваемые, но что, если другая сторона настроена на беспощадную битву?
* Добавьте к этому немалые сомнения в собственных силах. Даже когда соглашение достигнуто, люди часто беспокоятся о том, не продешевили ли они (или наоборот, не слишком ли они «прижали» противоположную сторону и не повредит ли это дальнейшим отношениям).

Такие чувства мешают эффективным переговорам. Если не научиться правильно обращаться с собственным беспокойством, оно может вынудить вас принять защитную позицию — а следствием этого может стать множество других неприятностей. Например, вы будете бояться открыто заявлять о своих интересах из страха, что другая сторона извлечет из него выгоду. А если ваше отношение к собеседникам будет настороженным, вы, возможно, будете видеть подвох в любом самом невинном их вопросе. Хуже всего то, что, видя ваше напряженное и закрытое поведение, другие могут истолковать вашу оборонительную позицию как враждебность, и это заставит их в свою очередь начать защищаться. Результат — эскалация напряженности.

Наши дела пойдут гораздо лучше, если мы будем сохранять самообладание, как сделал это Гейтс в противостоянии с Джобсом. Причем речь не идет о подавлении эмоций. С одной стороны, полностью их подавить невозможно, с другой стороны — не очень полезно. В конце концов, тема наших переговоров нас по-настоящему заботит. Мы готовы отчаянно бороться за то, что нам необходимо и на что мы имеем полное право. И нужно уметь четко отмести неоправданные требования, показать, что в чем-то мы не уступим. Вместо того чтобы игнорировать эти важные эмоции, нам следует, отдавая себе в них полный отчет, не позволять им брать верх над собой.

Если говорить о более глубоком уровне, нам необходимо установить живую связь с другой стороной, особенно при длительном взаимодействии. Однако трудно понять эмоции других людей, если мы не осознаем свои собственные. По сути, подготовиться к переговорам — это больше, чем просто прочитать проект договора, прикинуть цифры и просчитать варианты отступления. Переговоры требуют эмоциональной подготовки.

Моя коллега Эми Кадди в своем революционном исследовании показала, что наша поза не только отражает наши чувства, но и напрямую влияет на уровень гормонов в крови, который, в свою очередь, определяет наши чувства. Эмоции как входят в наше тело, так и исходят от него. Если выпрямиться всего на две минуты (по выражению Эми, занять «позу силы»), это понижает уровень кортизола, который тесно связан с волнением.

Наши мысли также влияют на чувства. Работа еще одной моей коллеги, Эллисон Вуд Брукс, показывает, что простые слова, которые мы говорим самим себе, способны оказать на нас мощное воздействие. Она вызывала у испытуемых беспокойство, говоря, что им придется петь песню с караоке перед невозмутимым незнакомцем. Когда люди слышали подобное задание, их сердцебиение резко учащалось.

Но прежде чем они начинали петь, она просила их произнести короткое предложение. Половина из них должна была сказать: «Я волнуюсь». Другой половине нужно было заявить: «Мне интересно, что из этого выйдет». Те, кто сказал «интересно», выступали значительно лучше, чем те, кто произнес «волнуюсь». Эллисон советует: вместо того, чтобы при волнении пытаться себя успокаивать, перенаправьте эту энергию, с головой погрузившись в выполнение задачи.

Открытия Эми и Эллисон важны сами по себе. Они предлагают нам конкретную технику снижения уровня стресса и более адекватной связи с реальностью. А еще их работа напоминает нам: хотя мы никогда не можем взять под контроль процесс переговоров (ведь у других участников тоже свои задачи и убеждения), нам под силу облегчить свой эмоциональный багаж. Если кратко, испытывать эмоции во время переговоров — нормально. Главное, чтобы они не были сильнее нас.

**МАЙКЛ УИЛЕР**

*Майкл Уилер — профессор менеджмента в Гарвардской бизнес-школе.*

# Основные правила переговоров

Джеймс Себениус 2005

В 1999 году стоимость совершенных в мире сделок по слиянию компаний составила умопомрачительную сумму — $3,3 трлн, и это лишь малая часть денег, которые фигурировали тогда на переговорах. Но руководители заключают не только крупные сделки: они постоянно ведут переговоры с клиентами и поставщиками, акционерами и кредиторами, потенциальными партнерами и коллегами. Переговоры происходят всегда, когда сторонам с разными интересами и взглядами необходимо наладить сотрудничество. Как сказал заместитель председателя Terra Lycos Боб Дэвис, «самое главное для любой компании — умение заключать сделки».

К счастью, топ-менеджеры обычно знают основные правила ведения переговоров; есть среди них и настоящие мастера этого дела. Но иногда участники переговоров допускают ошибки, которые дорого обходятся компаниям. Я не только изучил тысячи переговоров, но и лично участвовал во многих, и всякий раз меня поражало, как часто терпят неудачу даже умелые переговорщики .

Наверное, причин неудач столько же, сколько переговорщиков и обсуждаемых проблем. Тем не менее типичные ошибки, а именно о них пойдет речь в этой статье, можно разбить на несколько групп. А еще мы поговорим о том, чем правильное проведение переговоров отличается от неправильного. Но сначала необходимо понять, в чем заключается главная задача переговорщиков.

**Главная цель переговоров**

Перед участниками любых переговоров стоит простой выбор: заключить сделку или с наибольшей для себя выгодой прервать переговоры, если сделка оказывается невозможной. Выступая в роли переговорщика, вы отстаиваете свои интересы и убеждаете оппонента принять ваши условия. Конечно же, вы постараетесь так сформулировать эти условия, чтобы их выполнение принесло вам больше выгоды, чем любой, даже наилучший вариант отказа от переговоров. К тому же стремится и другая сторона — и в конце концов заключается сделка. Следовательно, защищая свою позицию, вы должны понять, какие варианты припасены у вашего оппонента (сделка или выход из переговоров), и добиться, чтобы он по собственной воле и в своих интересах принял нужное вам решение. Это и есть ваша самая главная задача. Как говорил итальянский дипломат Даниэле Варе, переговоры — это «искусство позволять другим делать по-твоему».

Разумеется, речь не идет о манипулировании, хотя умение понять интересы партнера и так показать ему все плюсы вашего предложения, чтобы он согласился на него, — залог успеха переговоров. Но порой даже искушенные переговорщики не могут достичь главной цели и допускают шесть типичных ошибок.

**Ошибка 1. Пренебрежение проблемами другой стороны**

Чтобы добиться успеха на переговорах, нужно хорошо понимать свои интересы и предусмотреть варианты выхода из переговоров. Но и этого недостаточно. Другая сторона примет ваше предложение, только если это будет ей выгодно, поэтому вам следует понять проблемы оппонента.

Попытайтесь взглянуть на сделку с его точки зрения. Необходимость этого красноречиво подтверждает пример инженерной компании, совет директоров которой вскоре после размещения акций на бирже принял решение запустить в производство новый передовой продукт. Компания разработала технологию выявления утечек топлива из подземных резервуаров: она была гораздо дешевле и в сто раз точнее уже существовавших. Как раз в то время Агентство по охране окружающей среды представило в американский Конгресс проект закона о постоянном контроле подземных хранилищ. По мнению совета директоров, компания вовремя начала продвигать новую технологию. Маркетологи получили задание быстро вывести новинку на рынок. Но, как ни странно, удалось найти лишь одного покупателя. Объяснить причину провала никто не мог. «Наша технология дешевле и гораздо точнее, чем все остальные», — убеждали потенциальных покупателей сотрудники отдела продаж. Но давайте представим себе логику другой стороны, учитывая, что по правилам Агентства по охране окружающей среды предельно допустимый объем утечки равнялся 5678 л, а новая технология позволяла выявлять утечку до 0,2 л. «Гениальное устройство! Но если оно будет обнаруживать даже малейшие утечки, то мне придется все время объясняться с властями. И репутация моей компании будет подмочена. Обойдусь-ка я без него, а вот конкуренты пусть купят», — думал вероятный клиент и отказывался от сделки.

Нам трудно вообразить себя на месте другого человека, но опытные переговорщики хорошо знают, как важно это умение. Уэйн Хейзенга, который подписал более тысячи соглашений и благодаря которому появились такие компании, как Waste Management, AutoNation и BlockBuster, сказал: «За долгие годы, что я заключал сделки, я получил немало уроков и усвоил несколько правил. Самое главное — ставить себя на место другого. Важно понять, чего на самом деле ваш партнер ждет от сделки».

Те, кто настроен на жесткие переговоры, даже если и понимают мотивы другой стороны, не учитывают их: «Их трудности нас не касаются. Пусть сами разбираются». При таком отношении к партнерам они лишают себя возможности направить их мысли в нужное вам русло, заставить их увидеть свое положение так, как выгодно именно вам.

Один из бизнес-партнеров Руперта Мердока заметил как-то, что, выступая в роли покупателя, тот «понимает продавца и всячески старается подстроиться под него». Чтобы направлять мысли другого человека в нужную вам сторону, постарайтесь понять, о чем он думает. Мой коллега Уильям Юри придумал такую метафору. Представьте себе пропасть. Ваш партнер стоит на одном ее краю, а вам нужно, чтобы он оказался на противоположном. Быстрее всего вы добьетесь своего, если построите мост. А вот что рассказывал о выдающихся дипломатических способностях кардинала де Полиньяка один священник: «В начале разговора он как будто соглашается со мной, но к концу я понимаю, что это я соглашаюсь с ним».

Итак, первая ошибка состоит в том, что вы поглощены только собственными интересами. Но, чтобы добиться своего, нужно решать проблемы партнеров по переговорам.

**Ошибка 2. Вопрос цены затмевает другие интересы**

Если на переговорах внимание уделяется исключительно цене, то их участники не сотрудничают, а ведут борьбу друг с другом. Такие переговорщики — я называю их «мидасами наоборот» — применяют тактику жесткого торга, что часто приводит к печальному результату: в проигрыше оказываются обе стороны. Дело в том, что цена хотя и важный, но не единственный фактор сделки. Это подтверждают и научные исследования. Специалисты создали упрощенную модель переговоров, в которых фигурировали настоящие деньги. В эксперименте участвуют двое. Одному испытуемому дают, скажем, $100 и предлагают по своему усмотрению поделить их с другим: партнер может либо согласиться на сделку, либо отказаться от нее. В случае согласия деньги делятся так, как хочет первый участник, в случае отказа обе стороны остаются ни с чем. По логике «мидасов наоборот», отдать нужно $1, а себе взять $99, потому что противоположной стороне выгоднее получить хотя бы $1, чем ничего. Переговорщики, которые думают только о цене, именно на это и рассчитывают: ведь человеку просто так предлагают целый доллар!

В действительности чаще всего, если доля одного из участников переговоров не достигает 35—40%, он не пойдет на сделку, даже когда речь идет о совсем других деньгах, а значит, и потенциальная потеря вышедшей из переговоров стороны будет несопоставимо больше. «Мидасы наоборот» считают, что отказываться от сделки в высшей степени неразумно. Но, судя по результатам исследований, многие именно так и поступают, если условия кажутся несправедливыми.

Оказалось также, что людей интересует не только прибыль. Они стараются принимать в расчет выгоду другой стороны, для них важно, соответствует ли сделка их представлению о справедливости, как они будут выглядеть, заключив ее, как она отразится на их репутации и т. д. Умелые переговорщики знают, что не все сводится к деньгам, и учитывают четыре важных неэкономических фактора.

Отношения. Неопытные переговорщики часто не понимают, как важно поддерживать нормальные рабочие отношения с партнерами, поэтому они опрометчиво применяют чрезмерно жесткую тактику «выкручивания рук» или пренебрегают интересами противоположной стороны.

Особенно многое зависит от уровня отношений на международных переговорах. Например, при заключении долгосрочных соглашений переговорщиков из стран Латинской Америки, Южной Европы или Юго-Восточной Азии интересуют прежде всего отношения, а не сама сделка. Нацеленные на результат переговорщики из Северной Америки, Северной Европы или Австралии часто терпят неудачу, недооценивая это обстоятельство и раньше времени призывая партнеров «перейти к делу».

Дух сделки. Часто переговорщики сосредоточиваются на экономических пунктах договора — распределении акций, издержках, управлении и т. д. — в ущерб социальным и упускают из виду дух сделки, то есть нечто большее, чем просто хорошие рабочие отношения. Если при возникновении конфликта стороны спешат обратиться к уставным документам, значит, они плохо обсудили социальную часть контракта, которая отражает их ожидания относительно будущего сотрудничества.

Процесс. Переговорщики порой забывают, что процесс обсуждения не менее важен, чем его результаты. Известна история о будущем спикере палаты представителей Типе О’Ниле. Однажды в своем избирательном округе он разговорился с пожилой женщиной: она сказала, что не собирается голосовать за него. Между ними состоялся такой диалог:

— Вы ведь знаете меня всю жизнь.

— Знаю.

— Помните, как летом я стриг вам газон, а зимой чистил дорожки?

— Помню.

— Вы не согласны с моей политикой?

— Согласна.

— Тогда почему вы не будете голосовать за меня?

— Потому что вы не просили меня об этом.

Научные исследования подтверждают: немалое значение имеет сам процесс переговоров. Более того, хорошие результаты чаще достигаются, если переговоры проходят в атмосфере доверия, взаимного уважения, открытости и честности.

Интересы участников. Неопытные переговорщики, думая только об экономических аспектах сделки, упускают из виду интересы игроков, которые могут ее сорвать. После того как в 1998 году советы директоров фармацевтических гигантов Glaxo и SmithKline Beecham объявили о слиянии, довольные инвесторы быстро увеличили общую рыночную капитализацию обеих компаний до огромной суммы — $20 млрд. Однако, несмотря на предварительные договоренности о составе руководства будущей корпорации, вновь разгорелся улаженный было спор о том, кто будет управлять корпорацией, и объявленная сделка сорвалась, а $20 млрд куда-то испарились. Этот эпизод подтверждает два взаимосвязанных положения. Во-первых, при всей важности благоприятных экономических условий успех дела зависит не только от них. Во-вторых, нужно держать в поле зрения влиятельных игроков: помните об их интересах и возможности повлиять на сделку. Вероятно, то, что кажется естественным вам, они воспринимают иначе.

Устранить последствия вмешательства «мидасов наоборот» невероятно трудно. Если настроиться на переговоры как на битву за цену, а не как на сотрудничество, то именно в таком ключе они и пройдут. Представьте себе человека, который внутренне уже подготовился к таким переговорам. Он первым наносит упреждающий удар, и другая сторона предпринимает ответные действия. «Ага! Я так и знал: это будут жесткие переговоры о цене!» — радуется он.

Станет ли цена главным предметом переговоров, часто зависит от самих переговорщиков. К примеру, две компании, обсуждая создание совместного предприятия, пытаются оценить вклад каждой из них и их доли в будущем СП. Процесс обсуждения может идти двумя путями. Если самый важный для переговорщика вопрос — цена, то именно с него он начинает обсуждение и настаивает на принятии резолюции. Есть и другой вариант. Стороны сначала вырабатывают взгляд на будущее совместного предприятия (подсчитав, какую стоимость они смогут создать), выясняют, что больше всего волнует каждого участника (в том числе цена), и достигают согласия по всем вопросам. В этом случае цена оказывается лишь частью долгосрочного соглашения или даже дополнением к нему.

Конечно, иногда переговоры идут только по поводу цены и экономических вопросов, но обычно они затрагивают более широкий круг проблем. Умелые переговорщики, не упуская из виду самый важный вопрос — цену, стремятся разглядеть и другие интересы партнеров. Они обсуждают не только букву, но и дух сделки.

**Ошибка 3. Позиции важнее интересов**

Вопросы, по которым нужно достичь согласия; позиция, которую занимают стороны по этим вопросам; интересы, которые затрагивает соглашение, — это три составляющие любых переговоров. Конечно, позиции участников переговоров отражают их интересы, но не всегда совпадают с ними. Допустим, вы устраиваетесь на новую работу. Вопрос, который вы хотели бы уточнить, — величина оклада. Вы хотите получать $100 000 в год — это ваша позиция. Но ваши интересы гораздо шире: вы стремитесь не только получать хорошую зарплату, но и повысить свой статус, достичь стабильного положения, обрести новые возможности — и надеетесь воплотить эти свои желания, которые никак не связаны с зарплатой. Тем не менее даже очень опытные люди порой воспринимают переговоры как согласование позиций: если несовместимые позиции в конце концов совпадают, сделку заключают, если нет — переговоры прекращаются. Но некоторые переговорщики основное внимание уделяют интересам, стараются примирить их и таким образом добиваются цели.

Приведем пример. Фермеры и «зеленые» выступили против намерения американской энергической компании построить плотину. Стороны заняли противоположные позиции. Тем не менее интересы их во многом совпадали. Фермеры опасались, что из-за плотины обмелеет река. «Зеленые» считали, что ухудшатся условия обитания американского журавля, находящегося под угрозой исчезновения. А компания хотела увеличить свои мощности, но при этом хорошо выглядеть в глазах защитников окружающей среды. После того как долгие судебные разбирательства зашли в тупик, стороны, учтя интересы друг друга, разработали и подписали соглашение, которое устраивало всех больше, чем продолжение тяжбы. Согласно этому соглашению энергетики должны были построить плотину меньших размеров, гарантировать определенную интенсивность водного потока и благоприятную экологическую обстановку.

Хотя выгоднее всего согласовывать именно интересы, часто мы невольно отстаиваем лишь свою позицию. Прочно укоренившееся представление о том, что наши интересы и интересы противоположной стороны примирить нельзя, приводит к игре с нулевым результатом: сколько мы выигрываем, столько же наш оппонент проигрывает. Согласно исследованиям психологов такое поведение характерно для подавляющего большинства людей, а значит, его можно считать нормой. Лишь в половине экспериментов переговоры завершились компромиссом. Это означает, что в реальной жизни мы упускаем множество возможностей для налаживания сотрудничества.

Скажем, «мидасы наоборот» почти машинально упираются в цену и стараются добиться выгоды для себя. За обычными вступительными церемониями следуют бесконечные переговоры, и они все время излагают свою позицию, требуя того же от оппонентов. В результате переговоры превращаются в ритуальный торг. Искушенные переговорщики знают, что обсуждение позиций — своего рода предварительная игра, а настоящие переговоры начнутся позже, после того как за позицией удастся разглядеть истинные интересы. Чтобы привести эти интересы к единому знаменателю и заключить сделку, нужны терпение и желание узнать партнера. Конечно, нельзя не обсуждать цену и не торговаться — все это очень важно. Не следует забывать и о том, что возможность идти на уступки не безгранична. Самое главное — понимать и разумно сглаживать противоречия между необходимостью сотрудничать ради заключения сделки и необходимостью соперничать ради получения выгоды. Нужно не просто справедливо делить пирог, а постараться сделать его побольше.

**Ошибка 4. Слишком настойчивые поиски точек соприкосновения**

Считается, что переговоры позволяют преодолеть различия между людьми, а значит, нужно искать то общее, что их объединяет, и таким образом достигать взаимовыгодных соглашений. В общем это правильно, но часто переговорщики не замечают, что именно благодаря различиям между сторонами удается обнаружить возможность для заключения сделки.

Вспомним конфликт по поводу плотины. Решение было принято не потому, что у фермеров, «зеленых» и компании нашлись общие интересы, а потому, что они преследовали разные цели. Точно так же Египет и Израиль вели переговоры о Синайском полуострове, стоя на диаметрально противоположных позициях относительно линии границы. Но когда участникам переговоров удалось более широко взглянуть на проблему, то оказалось, что у них совершенно разные интересы и цели: у израильтян на первом месте стоял вопрос безопасности, у египтян — суверенитета. В результате стороны договорились о создании демилитаризованной зоны под египетским флагом. Благодаря различиям в интересах или приоритетах каждый может получить то, что ценит превыше всего, причиняя наименьший ущерб другой стороне.

Даже если вопрос относится, казалось бы, исключительно к экономической сфере, различия позволяют найти выход из тупиковых ситуаций. Рассмотрим сложные переговоры между руководством и инвесторами небольшой технологической компании, с одной стороны, и крупным стратегическим покупателем, который настаивал на более низкой цене, чем установили продавцы, — с другой. Изучение ситуации показало, что на самом деле покупатель готов был заплатить больше, но боялся таким образом спровоцировать резкое повышение цен на быстро растущем рынке, на котором он собирался сделать еще несколько приобретений. В конце концов стороны договорились о продаже компании за весьма скромную цену, о чем их стараниями узнали все группы интересов. Но на самом деле сделка предполагала сложную систему выплат, и продавец должен был получить гораздо большую сумму, но не сразу, а в несколько этапов.

Выгоду можно извлечь и из различий в прогнозах. Представим себе предпринимателя, который весьма оптимистично рисует перспективы своей быстро растущей компании, и вероятного покупателя этой компании, который более скептично смотрит на ее будущее. Как бы хорошо ни начались переговоры, в конце концов разногласия в оценке потенциала компании обязательно проявятся и стороны так и не смогут договориться о цене. Для мудрого переговорщика расхождение в понимании перспектив не станет непреодолимым препятствием, наоборот, он обязательно воспользуется этим обстоятельством. Например, покупатель сразу после подписания договора выплачивает оговоренную часть цены, а позже делает еще один платеж, размеры которого будут зависеть от показателей компании. Возможно, такая выплата, особенно если ее дополнить соответствующими мерами стимулирования и мониторинга, покажется весьма привлекательной для оптимистично настроенного продавца и вполне приемлемой для осторожного покупателя. Согласившись на условия сделки, продавец продемонстрирует уверенность в будущем своего бизнеса. Как бы то ни было, сторонам выгоднее согласиться на сделку, чем отказаться от нее.

Полезными оказываются многие различия. Скажем, сторона, которая не боится рисковать, может «застраховать» более осторожную. Более нетерпеливый партнер получает часть денег сразу, а тот, кто готов подождать, — спустя какое-то время, но зато значительно большую сумму. Разные структуры издержек или прибыли, налоговые статусы или нормативные соглашения — все это становится источником выгоды для обеих сторон, если действовать с умом. Именно поэтому выявлять и тщательно анализировать различия не менее важно, чем находить точки соприкосновения. Ведь если бы у всех нас совпадали интересы и убеждения, если бы мы одинаково относились к риску и времени, активам и т.п., то и обсуждать на переговорах нам было бы нечего. Общие цели помогают достичь согласия, но двигателем сделки все-таки оказываются различия. А чтобы их обнаружить, их нужно активно искать.

**Ошибка 5. Пренебрежение запасными вариантами**

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон в своей книге «Переговоры по-гарвардски» (Эксмо, 2005) ввели термин «лучшая альтернатива соглашению» (BATNA — best alternative to a negotiated alternative). Он подразумевает запасные сценарии развития событий, то есть действия, которые предпримет участник переговоров, если обсуждаемые условия покажутся ему неприемлемыми: например, отказ от переговоров, создание патовой ситуации, поиск другого потенциального покупателя, заключение нового союза, решение проблемы своими силами без привлечения внешних ресурсов, обращение в суд. Сделка состоится, только если ее условия выгоднее, чем «лучшая альтернатива соглашению». А значит, чтобы заключить договор, оба партнера должны искать более приемлемые, чем «лучшая альтернатива соглашению», варианты действий.

Запасные сценарии — важный инструмент ведения переговоров. Считается, что выигрывает на переговорах тот, кто умеет торговаться. Однако часто жизнь доказывает обратное: готовность отказаться от сделки и действовать по запасному сценарию — мощное оружие. Чем более сильными и надежными эти варианты кажутся вам и вашему партнеру, тем более убедительно прозвучит ваша угроза прекратить переговоры и тем больше у вас шансов добиться выгодных условий. По мнению Роджера Фишера, это становится особенно очевидным, если задать себе такой вопрос: что лучше всего иметь при себе в качестве последнего аргумента при обсуждении своей зарплаты с начальником — пистолет или приглашение на хорошую работу от конкурента вашей компании?

Нужно оценивать не только свои запасные варианты, но и альтернативы другой стороны, и тогда, вероятно, вы увидите новые возможности. Известен такой случай. Британская компания хотела продать свое отстающее подразделение чуть дороже стоимости его обесценившихся активов ($7 млн). Выяснив, что два потенциальных покупателя жестко соперничают в других отраслях, продавец решил воспользоваться этим. Действительно, каждый готов был переплатить, лишь бы подразделение не досталось конкуренту. Компания постаралась, чтобы покупатели узнали о планах друг друга, и умело разжигала их интерес к покупке. В результате ей удалось продать подразделение за $45 млн.

Переговорщикам следует также помнить, что по неосмотрительности можно лишиться запасных сценариев. Однажды я видел, как это произошло в канадской химической компании, решившей продать крупное, но непрофильное подразделение, чтобы срочно получить необходимые средства. Гендиректор поручил своему заместителю начать переговоры о продаже подразделения по самой высокой цене. Вероятным покупателем оказалась австралийская компания, глава которой был школьным другом канадского гендиректора. Австралийцы дали понять, что заинтересованы в сделке, но руководство сейчас занято неотложными делами и, если продажу подразделения отложат на полгода, топ-менеджменту будет поручено заключить сделку. Два гендиректора заключили соответствующее соглашение. Остается лишь пожалеть заместителя канадского гендиректора, которому пришлось согласиться на условия австралийцев и полгода летать в Сидней и обратно, потому что у него не было запасных вариантов.

Чтобы добиться более выгодных условий, переговорщики нередко увлекаются тактикой, но забывают о «лучших альтернативах соглашению» — своих и партнера. Однако главное на переговорах — сделать правильный выбор между сделкой и запасными вариантами. Потенциальная сделка и «лучшие альтернативы соглашению» должны работать вместе, словно лезвия ножниц, разрезающие лист бумаги.

**Ошибка 6. Неумение учитывать субъективность восприятия**

Обе стороны, даже если ясно видят суть обсуждаемых на переговорах проблем, не решат их, пока не поймут взаимные интересы, не узнают про запасные варианты и т. д. Но и этого недостаточно: словно пилот, теряющий ощущение высоты ночью или во время грозы, переговорщик может совершить серьезные ошибки, виноваты в которых будут некоторые особенности психологии восприятия (см.: Роберт Робинсон «Ошибки в социальном суждении: влияние на переговоры и разрешение конфликтов. Часть I: Искаженное восприятие информации»; Robert J. Robinson. Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution. Harvard Business School, 1997).

**Зависимость от роли.** Человеку свойственно в выгодном свете видеть самого себя и субъективно трактовать информацию о себе. Это подтверждает эксперимент, проведенный учеными из Гарварда. Группе руководителей, которых произвольно разбили на две команды — покупателей и продавцов, предоставили финансовые данные о двух компаниях, одна из которых хотела купить другую. После того как испытуемые изучили материалы, их попросили назвать цену продаваемой компании. Экспериментаторы особо подчеркивали, что их интересует именно личное мнение участников эксперимента и им не важно, какую цену те отстаивали бы на переговорах. «Продавцы» оценивали стоимость компании примерно в два раза выше, чем «покупатели». На самом деле оснований для такого расхождения в оценке стоимости не было — оно объяснялось лишь тем, что испытуемые воспринимали ситуацию в зависимости от своей роли.

Очень опасно, если роль, которую вы исполняете, хоть в чем-то сказывается на вашей субъективной позиции: так можно сорвать сделку. Допустим, по мнению истца, требующего компенсацию в размере $1 млн, вероятность его победы в суде составляет 70%, а по мнению ответчика — лишь 50%. Следовательно, при внесудебном урегулировании тяжбы истец будет рассчитывать, что в случае передачи дела в суд он получит $700 000, а это существенно больше, чем $500 000 — сумма, в которую оценил свой вероятный проигрыш ответчик. Если одна из сторон готова рискнуть и пойти до конца, то, учитывая значительное расхождение в оценках, внесудебное урегулирование станет невозможным. Ролевым искажением восприятия объясняется непримиримая позиция, которую Microsoft заняла в недавней тяжбе с министерством юстиции США. Очевидно, компания преувеличила свои шансы на победу в суде. Но, похоже, и компания Arthur Andersen слишком оптимистично оценила свою позицию, когда арбитражный суд рассматривал вопрос отделения ее от Andersen Consulting (нынешняя Accenture). Чрезмерная уверенность в собственной непогрешимости — весьма распространенная ошибка.

**Предвзятость.** Мы то и дело неправильно воспринимаем очень важную для нас информацию, но еще чаще ошибочно оцениваем другую сторону, особенно во время конфликта. Механизм невольного возвышения себя (представление о себе как о человеке более талантливом, честном и морально устойчивом) и принижения противника хорошо изучен. Мы искаженно видим позицию другой стороны и не понимаем истинного масштаба проблемы. Это особенно ярко проявляется при конфликтах партнеров по бизнесу или супругов. Предвзятость еще опаснее, если в противостояние вовлечено множество людей, как в конфликтах между израильтянами и палестинцами, сербами и боснийскими мусульманами, католиками и протестантами в Северной Ирландии.

Предвзятость в конечном счете воздействует на окружающих. Это тоже подтверждается исследованиями: ожидания преподавателя сказываются на студентах, диагноз психиатра — на больном, мнение лидера команды — на всех игроках. Если один из участников переговоров убежден, что другой, занимая прямо противоположную позицию, не пойдет ни на какие уступки, то этот другой в конечном счете именно так себя и поведет и шансов достичь конструктивного соглашения останется гораздо меньше.

Если обнаруживается все больше разногласий и конфликт разгорается, умудренный переговорщик предвидит, что обе стороны будут неадекватно воспринимать друг друга. Люди менее опытные в таком случае недоумевают, их возмущает нежелание партнеров идти на уступки — они не осознают, что и сами начинают предвзято воспринимать ситуацию. Как не угодить в ловушку предвзятости? Полезно хотя бы просто видеть ее. Помощь могут оказать и не затронутые конфликтом сторонние наблюдатели: у них больше шансов адекватно оценить ситуацию. Ценные сведения вы получите, если попросите доверенных сотрудников максимально объективно представить позицию другой стороны. Несколько лет назад, помогая одному клиенту подготовиться к трудным переговорам, я посоветовал составить подробное «досье» на себя и партнера по переговорам, а также провел ролевую игру: члены его переговорной команды отстаивали интересы другой стороны. Топ-менеджеры моего клиента написали о себе длинное, красноречивое и убедительное «эссе», а для будущего партнера — короткий, сухой текст: в нем были изложены главным образом причины, по которым тот должен принять их доводы. Таким образом, они не только были полностью поглощены собственными проблемами и помнили лишь о своих целях (ошибка 1), но и пристрастно воспринимали себя и партнера (ошибка 6). Чтобы как следует подготовиться к переговорам, им пришлось хорошо изучить своего конкурента и сверить собственное мнение с мнением беспристрастных экспертов.

**К вершинам мастерства**

Ну вот вы узнали об основных ошибках, совершаемых большинством переговорщиков, и хорошо поняли свою главную задачу. Обстоятельно изучили интересы всех сторон, не ограничиваясь при этом вопросами цены или выяснением сути позиций. Обнаружили не только точки соприкосновения, но и расхождения, которые позволят сформулировать устраивающие всех условия сделки, предусмотрели запасные варианты. Сделали все от вас зависящее, чтобы избежать предвзятости. Постарались понять точку зрения партнера и изменить ее таким образом, чтобы он по собственному желанию выбрал то, что нужно вам.

Но все равно вы можете допустить множество промахов. Незнание культуры, раздражающая манера поведения, невольное проявление неуважения или необязательности, недопонимание, неудачный выбор времени, чрезмерная открытость или закрытость, неверно составленная повестка дня, плохое планирование, неправильный выбор партнера по переговорам — вот лишь часть вероятных ошибок. Даже если вам удастся не совершить ни одну из них, вас могут подстерегать другие опасности: отсутствие гибкости, неумение идти на уступки.

Лучшие переговорщики стараются широко смотреть на главную проблему и ее решение. Они интуитивно чувствуют, когда появляется возможность для достижение согласия, сами определяют правила игры и сами же направляют ее ход.

Чтобы удовлетворить все свои интересы, они так влияют на выбор другой стороны, что она принимает нужное им решение. Как писал французский дипломат XVIII века Франсуа де Кальер, «высшее искусство — заставить любого человека подарить вам то, чем он дорожит больше всего».

По мере развития искусства переговоров несколько поколений ученых углубляли наши знания об этом процессе. В 1950—1960-х годах они выделили элементы жестких переговоров, которые идут по принципу «победа — поражение». Они рассказали, как устанавливать агрессивные цели, c самого начала энергично отстаивать свои интересы, идти на уступки только в крайнем случае, пускать в ход угрозы, блефовать и не менять свою позицию, при этом не заводить переговоры в тупик и не провоцировать враждебность партнера. К началу 1980-х годов, после выхода книги Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры по-гарвардски», в которой они сформулировали революционный принцип «победа — победа», фокус сместился с борьбы за долю «пирога» к достижению согласия за счет примирения глубинных интересов. Говард Райффа в своей книге «Искусство и наука переговорщика» (Howard Raiffa, The Art and Science of Negotiation. Belknap Press of Harvard University Press, 1982) предложил свой рецепт: делать «пирог» больше и справедливо делить его. В книге Дэвида Лакса и Джеймса Себениуса «Менеджер как переговорщик» (David Lax, James Sebenius. Manager as Negotiator. Free Press, 1987) даются рекомендации, как с пользой для дела устранить противоречие между сотрудничеством, необходимым для успеха переговоров, и соперничеством, без которого невозможно достичь своей цели. В 1990-х годах появилась работа «Рациональные переговоры» Макса Базермана и Маргарет Нил (Max Bazerman, Margaret Neale. Negotiating Rationally. Free Press, 1992), объединившая бихевиористские исследования (описание процесса переговоров) и теорию игр (предписывающую, как должны вести себя разумные участники переговоров). Этот труд позволил по-новому взглянуть на переговоры самых разных типов. Бизнес-школы, где преподают теорию ведения переговоров, всегда отдавали должное подобным идеям, но, поскольку в последнее время эти идеи завоевывают все большую популярность, их теперь обязательно изучают по программе MBA, в том числе в Гарвардской школе бизнеса. Умение вести переговоры становится уже не особым навыком, необходимым для заключения крупных сделок и улаживания споров, а образом жизни талантливых руководителей.

Во время своей третьей и последней избирательной кампании на президентских выборах 1912 года Теодор Рузвельт ездил по стране в агитационном поезде, и его помощники предполагали на каждой станции раздавать избирателям элегантную брошюру — написанную им «Исповедь» с портретом автора на обложке.

Когда уже было напечатано около трех миллионов экземпляров брошюры, кто-то из членов избирательного штаба разглядел под портретом небольшую подпись: «Фотостудия Моффетта, Чикаго». Права на фотографию принадлежали Моффетту, и использование ее без разрешения могло довольно дорого обойтись штабу Рузвельта — до одного доллара с каждого экземпляра. Времени на перепечатку тиража уже не было.

Что оставалось делать? Отказаться от брошюры? Но это отрицательно скажется на поддержке избирателей. Раздавать ее как ни в чем не бывало? А вдруг прямо перед выборами разразится скандал, и бюджета кампании не хватит на его урегулирование? Члены штаба поняли, что нужно разговаривать с Моффеттом. Они провели в Чикаго расследование и узнали, что Моффетт, несмотря на занятие фотографией, признанным мастером не стал, ему довольно много лет, он собирается отойти от дел и очень озабочен своим финансовым положением.

Эта информация напугала членов избирательного штаба, и они обратились к руководителю кампании Джорджу Перкинсу, бывшему партнеру Дж.П. Моргана. Недолго думая Перкинс отправил Моффетту телеграмму: «Мы хотим распространить несколько миллионов брошюр с фотографией Рузвельта. Это будет отличная реклама для вашей студии — сделанную в ней фотографию мы напечатали на обложке. Сколько вы готовы заплатить нам за это? Просим ответить как можно быстрее». Моффетт ответил быстро: «Мы никогда еще этого не делали, но я готов заплатить вам $250». Говорят, Перкинс не стал торговаться и сразу же согласился на предложение фотографа.

Конечно, Перкинс обвел Моффетта вокруг пальца и его поступок вызывает вопросы этического характера, хотя этот пример интересен другим: он показывает, как можно устанавливать рабочие отношения. Но почему другим членам избирательного штаба эта проблема показалось столь сложной?

Они не разглядели того, что сразу же увидел Перкинс, потому что были слишком поглощены собственными проблемами. Они боялись проиграть выборы и потерять $3 млн, у них не было времени для маневра и средств на удовлетворение возможных требований Моффетта. Если бы они не допустили ошибку 1, а попытались посмотреть на дело с точки зрения Моффетта, то поняли бы, что он даже не подозревает о существовании проблемы. Тактический гений Перкинса заключается в том, что он блестяще решил главную задачу переговорщика — повлиять на собеседника так, чтобы тот по собственному желанию сделал нужный вам выбор.

Боязнь финансового скандала парализовала членов избирательного штаба. Им казалось, что Моффетт обязательно попытается заработать на их страхе проиграть выборы. Напротив, Перкинс избежал ошибки 5 и понял: нужно изменить представление Моффетта о своих (на его взгляд, очень сильных) перспективах и запасных вариантах избирательного штаба (очень слабых). Перкинс даже не рассматривал вопросы цены и позицию Моффетта и не искал точек соприкосновения с ним (то есть не совершил ошибок 2, 3 и 4) — он решил сыграть на интересах Моффетта и предложил ему оценить стоимость его рекламы и признания. Если бы Перкинс вел жесткие переговоры о цене, то наверняка потерпел бы поражение.

Рискованно и этически небезупречно? Да, но Перкинс выбирал между катастрофой и возможностью ее избежать. А получил бы Моффетт $3 млн, если бы избирательный штаб заметил оплошность неделей раньше? Трудно сказать, но этот исторический случай, который я сильно приукрасил, показывает, как переплетаются ошибки, тактика и этика переговорщиков.

**Джеймс Себениус** (James K. Sebenius) — преподаватель делового администрирования по программе Гордона Дональдсона в Гарвардской школе бизнеса, один из основателей кафедры теории переговоров. Он участвовал в создании и работе нью-йоркской инвестиционной банковской фирмы Blacksone Group; вместе с Дэвидом Лаксом (David Lax) написал книгу «Трехмерные переговоры: создание долгосрочной стоимости» (3-D Negotiation: Creating and Claiming Value for the Long Term).

# С кем не нужно вести переговоры

Джудит Уайт 2014

Первое, чему учат эксперты по переговорам, — «отделять людей от проблемы». В основном это дельный совет. Но, будучи психологом, я знаю, что примерно в 1% случаев люди и являются проблемой. Тогда нормальные стратегии переговоров попросту не работают. Обсудим, как понять, что перед вами именно та редкая ситуация и как себя в таком случае вести.

Во-первых, постарайтесь разобраться, что это за человек, с которым вы пытаетесь вести переговоры (то есть получить информацию о другой стороне).

Существует два типа людей, с которыми нужно вести переговоры, даже если это кажется сложной задачей.

1. **Эмоциональные люди.** Эмоции сами по себе не должны мешать достижению консенсуса — совершенно естественно чувствовать сильные эмоции в конфликтной ситуации. После того как конфликты выявлены и проблемы решены, обе стороны могут вздохнуть с облегчением, а эмоции, как правило, уходят. Имейте в виду, что некоторые люди (и культуры) просто выражают больше чувств, чем другие. Кроме того, некоторые собеседники могут использовать эмоции, чтобы влиять на другую сторону. Опознавайте эмоции, но не позволяйте им мешать вам.
2. **Нелогичные собеседники.** Нам часто кажется, что люди нелогичны, если они не следуют нашему представлению о логике и не соглашаются с нами. Но чаще всего с нами не согласны те, кто просто видят (или видят иначе) другие проблемы или даже другие наборы фактов, чем те, на которые обращаем внимание мы. Даже если вам кажется, что другая сторона нелогична, все равно можно установить связь и заключить сделку.

Но вот два других типа собеседников, с которыми вы никогда не должны вести переговоры.

1. **Собеседник, который то провоцирует вас, то идет на уступки.** Как правило, трудности и провокации возникают в начале переговоров. Постепенно, когда становится понятно, на чем вы договоритесь, люди идут на компромисс. Остерегайтесь тех, кто сначала ищет компромисс, а потом нарывается на конфликт — а затем, когда вы уже готовы уйти, снова выказывает готовность к компромиссу, а потом снова провоцирует. Такое поведение свидетельствует о том, что другая сторона никогда не будет удовлетворена, а переговоры закончатся ничем. Такие люди хотят вовсе не урегулировать ситуацию с помощью переговоров, они жаждут контроля — над самим процессом и над вами. Время и энергия, которые вы потратите на них, в конечном итоге не окупятся потенциальными выгодами, которых можно было бы ждать от переговоров.
2. **Собеседник, который оценивает людей в терминах абсолютного зла и абсолютного добра.** Переговоры — это способ разрешения конфликтов интересов, а не суд, на котором решается, кто прав и кто виноват. Большинство людей, как только они это понимают, готовы идти на уступки, чтобы удовлетворить свои основные интересы. Остерегайтесь тех, кто описывает людей либо как идеальных и непорочных, либо как ужасных и ответственных за все беды. Такое поведение свидетельствует о том, что ваш собеседник не обладает мышлением переговорщика. Поскольку этот человек хочет, чтобы злые люди были привлечены к ответственности и наказаны, а вы находитесь в конфликте с ним, вы можете попасть в эту категорию. Если вы прервете переговоры, то лишите собеседника возможности наказать вас, но даже если вы останетесь, можно ожидать, что процесс будет для вас кране неприятным. Не рассчитывайте ни на какие реальные уступки, поскольку люди такого типа не считают, что вы их заслуживаете.

Даже лучшие переговорщики не могут достигнуть полного успеха с такими людьми, поскольку их реальные интересы не могут быть удовлетворены в ходе беседы. И самые лучшие советы по переговорам, и большой опыт не помогут вам в этих ситуациях. Но вот вам четыре правила, как поступать в подобных случаях.

**Будьте реалистом.** Этот человек не собирается меняться. Не существует стратегии, которую вы могли бы применить, чтобы заставить его измениться. Ваша задача состоит в том, чтобы добиться наибольшего (или потерять наименьшее) из возможного. Допустим, вы ведете диалог с владельцем квартиры, которую вы снимаете. Стоит вести переговоры, даже если владелец нелогичен или слишком эмоционален. В глубине души основной его интерес состоит в том, чтобы сохранить квартиру в порядке. Он может довериться вам, поскольку это в его собственных интересах. С другой стороны, не стоит вести переговоры с собственником, который то провоцирует, то уступает, который обвиняет соседей и риелтора. В глубине души основная его задача вовсе не сдать вам квартиру, а контролировать всех вокруг.

**Снизьте взаимозависимость.** Принимайте меры, благодаря которым вы можете уменьшить свою взаимозависимость с этим человеком. Вы же не хотите зависеть от него ни в чем и никогда, быть ему обязанным. Это означает, например, что единовременная выплата за услуги лучше, чем план многократных платежей. Независимая работа над отдельными частями проекта лучше, чем работать над ним вместе с ненадежным субъектом. Если вы должны работать с этим человеком, помните, что даже очень невоспитанные дети могут спокойно играть бок о бок, если каждому выдать отдельный набор игрушек.

**Делайте все публично.** Привлекайте такого человека к ответственности, обращайтесь к третьей стороне, если это возможно. Объясняйте все открыто, докладывайте всю информацию и излагайте подробно в письменном виде. Старайтесь избегать обсуждений с глазу на глаз. Попробуйте передать ответственность на уровень выше: пусть начальник принимает меры, если другая сторона не выполняет взятых на себя обязанностей. Если вы можете использовать «третью силу», как посредника, арбитра или судью, то сделайте это.

Помните: в 99 случаях из 100 ваш коллега или собеседник преследует свои интересы, которые вы в конце концов поймете, если останетесь терпеливы и будете использовать верную стратегию. Секрет переговоров, в принципе, состоит в том, чтобы выяснить, чего хочет другая сторона и насколько это для нее важно. Только в тех редких случаях, когда переговоры используются для того, чтобы контролировать или наказать вас, уже не стоит и задумываться об интересах собеседника. Тут уж приходится вспомнить о том, что реально важно для вас: освободиться от такого человека и заниматься своим делом. Разве не так?

**ДЖУДИТ УАЙТ**

*Преподаватель менеджмента в Бизнес-школе имени Амоса Така.*

# Наука убеждать

Марк Гоулстон 2015

Сейчас намного чаще, чем когда-либо раньше, люди стали распознавать корыстные тактики и техники, которые другие используют, чтобы манипулировать ими. Никому не нравится, когда на него оказывают давление, играют на эмоциях или заставляют действовать определенным образом. В ответ на действия манипулятора человек сопротивляется и отвергает любые попытки оказать на него влияние.

В качестве достойной альтернативы можно использовать подлинную харизму и влияние, чтобы стимулировать приверженность и заинтересованность тех или иных собеседников. Для нашей книги мы провели более 100 глубинных интервью с самыми уважаемыми экспертами из разных профессиональных сфер, которым удалось постичь науку убеждать.

Мы выяснили, что успешные манипуляторы следуют несложной схеме, включающей в себя четыре простых шага, которую и мы с вами можем успешно использовать. Предыдущий пост был посвящен шагу №1: стремитесь к великим достижениям. Позднее мы раскроем суть шага №3: вовлекайте людей в то, что «может стать частью их жизни здесь и сейчас» и шага №4: когда вы уже многое сделали… сделайте больше.

В этой статье мы поговорим о шаге №2: как выйти за рамки своих возможностей.

Если нам необходимо добиться подлинной заинтересованности и одобрения, нам следует прислушиваться к другим, искренне желая при этом узнать о них больше и понять больше. Но в голове есть своего рода «мертвая зона», которая может нам помешать. То, что мы слышим, легко деформируется под влиянием наших собственных потребностей, наклонностей, опыта и распорядка, даже когда мы настроены положительно. Мы частенько слышим, что говорят другие, не понимая, что именно они имеют в виду. Мы слышим что-то и воспринимаем это по-своему, не осознавая, что другой человек может придавать сказанному совершенно иной смысл.

Мы выделили четыре разных уровня восприятия услышанного, первые три из которых недостаточны для того, чтобы оказать реальное воздействие на человека.

Уровень 1: Отсутствие внимания = слушать, но не слышать

Собеседники, которые слушают, но не слышат, — это те, кто говорят «хм, ага», с очевидностью демонстрируя при этом отсутствие какого-либо интереса к тому, что им говорят. Обычно они выглядят суперзанятыми и, как правило, так оно и есть. Порой такие люди даже продолжают проверять свою электронную почту или печатать сообщения, пока «слушают». Подобный уровень восприятия может раздражать, сердить и даже приводить в ярость говорящего.

Уровень 2: Защитное прослушивание = воспринимать поверхностно

Это восприятие через броню, с приготовлением своих контраргументов в то время, как другой человек говорит. Таких поверхностных слушателей отличает быстрота реакции, но анализ поступающей к ним информации в их голове происходит крайне медленно. Люди часто воспринимают таких индивидуумов как чрезмерно навязчивых, отнимающих много времени и стараются почаще избегать таких собеседников, ведь общение с ними изматывает. Этот тип собеседников когда-то метко описал Марк Твен: «Большинство бесед представляют собой монологи в присутствии свидетелей».

Уровень 3: Слушать, предлагая решение проблемы = прислушиваться

Это восприятие, направленное на достижение определенной цели. Слушатели, стремящиеся решить проблемы, слушают, чтобы продвинуться вперед. Если людям нужен ваш совет, это правильный подход. Однако они будут чувствовать разочарование, непонимание и даже отторжение, если вы изначально предлагаете им «инструменты решения», которых они не хотят или которые им и не требуются.

Уровень 4: Единство восприятия = выслушивать искренне

Это восприятие высшего порядка, истинно человеческое сопереживание, которого каждый из нас страстно желает. Это означает слушать других людей, чтобы понять, что происходит у них внутри. Это восприятие на их условиях, а не на ваших. Это понимание того, что движет поступками людей, благодаря чему устанавливается настоящий искренний контакт между собеседниками.

Собеседник, владеющий искусством общения на четвертом уровне, не испытывает желания защищать свое мнение, слишком много высказываться на какую-либо тему или предлагать решение всех проблем. Он знает, что предложит помощь чуть позже, когда настанет подходящее время, если не будет осуждать своего оппонента во время разговора (который, представьте себе, может быть очень разным). Помните, что вы слушаете человека, чтобы научиться. Не бойтесь задавать вопросы, такие как, например:

* Что это значит для тебя?
* Что ты чувствуешь?
* О чем ты думаешь?
* Что ты думаешь по этому поводу?
* Как ты на это смотришь?
* Каковая была твоя первая реакция на данную ситуацию?
* Что в этом во всем хорошего?
* Что еще приходит на ум?

Чтобы чаще использовать Четвертый уровень восприятия на практике, учитывайте следующие вопросы:

* Кто для вас является примером для подражания в искусстве использования Уровня 4 в вашей собственной жизни?
* Что для вас самое трудное в использовании техники слушания на данном уровне?
* Кто, на ваш взгляд, является тем самым собеседником, ради которого стоит использовать эту технику?

Использовать технику слушания Уровня 4 на практике не так уж и легко, однако именно этот путь поможет проникнуть в суть проблемы и оказать влияние на другого человека.

*Материал подготовлен при участии Джона Уиллмена, он доктор наук, куратор сайта MotivationRules.com, и преподаватель в высшей школе менеджмента им. Андерсона при Калифорнийском университете.*

**МАРК ГОУЛСТОН**

*Доктор медицины, член Американской ассоциации психиатров, бизнес-психолог, руководящий консультант и один из основателей компании Heartfelt Leadership.*

# Примеры трудных переговоров

2015 Александра Прыткова

Минские переговоры «нормандской четверки» о стабилизации ситуации на Украине проходили в течение 16 часов. Большинство опрошенных DK.RU бизнесменов могут похвастаться и более длительными переговорами.

Владимир Чамовских,

генеральный директор группы компаний «Семь пятниц»

*Длительные трехлетние переговоры у нас были с арендодателем — ТЦ «Дирижабль». Еще до начала переговоров мы решили, что хотим открыть свой первый флагманский магазин именно на этой площадке. В течение этого времени мы просмотрели три или четыре варианта разных размещений, но не сходились то по цене, то по планировке. В итоге — магазин в «Дирижабле» все-таки открыли.*

Елена [Титман](http://ekb.dk.ru/wiki/titman-elena),

исполнительный директор [Led Energy](http://ekb.dk.ru/wiki/led-energy)

*Наиболее долгими были переговоры с авиакомпанией «*[*Уральские авиалинии*](http://www.dk.ru/wiki/uralskie-avialinii)*». По договору подряда мы должны были выполнить комплекс работ по освещению самолетного ангара. Сложность была обусловлена спецификой объекта – требовалось подобрать максимально подходящее под требования заказчика решение, учитывая назначение объекта. Переговоры длились порядка трех месяцев и закончились успешно.*

[Артем Денисов](http://ekb.dk.ru/wiki/denisov-artem),

управляющий партнер Юридической компании «[Генезис](http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/genezis)»

*В моей практике самые долгие переговоры были связаны с сопровождением сделки по приобретению клиентом завода в Челябинской области. Они продолжались примерно месяц, общались мы в основном по телефону. Завод выкупался по частям, мы долго рассматривали варианты приобретения, поскольку нужно было соблюсти баланс интересов и продавца, и покупателя. Нам это удалось, завод успешно продан и работает.*

[Александр Терещук](http://ekb.dk.ru/wiki/tereshchuk-aleksandr-vasilevich)

директор МЦ «[Доктор Плюс](http://ekb.dk.ru/wiki/doktor-plyus)»

*Я сторонник ситуации, когда переговоры готовятся и проигрываются все возможные исходы. В этом случае сами переговоры — это психологический поединок, шахматный турнир, в котором ничья — редкий исход. Мне приходилось участвовать в нескольких раундах подобных встреч. Нельзя сказать, что результата нет совсем, потому что состоявшиеся встречи — это и демонстрация определенных позиций, и формирование особого типа коммуникаций. Кроме того, время работает по-разному на участников подобных встреч.*

[Игорь Лебедев](http://ekb.dk.ru/wiki/igor-lebedev),

генеральный директор ООО «[Маршал-Град](http://ekb.dk.ru/wiki/marshal-grad)»

*Наша компания почти год вела переговоры о продаже земельного участка в Екатеринбурге под строительство бизнес-центра с известной турецкой фирмой. Уважаемые турецкие строители уделяли большое внимание мелочам, ходили по кругу, меняли договоренности, очень долго и упорно торговались. Мы внимательно и с большим терпением их слушали, но свои интересы отстояли. Времени затратили очень много, но результат на основе компромисса получили.*

[Эдуард Богданов](http://ekb.dk.ru/wiki/bogdanov-eduard),

директор риэлторской компании «Богданов и партнеры», президент [УПН](http://ekb.dk.ru/wiki/uralskaya-palata-nedvizhimosti)

*Наша компания регулярно реализует жилые объекты с высокой стоимостью — большие квартиры, индивидуальные дома в закрытых поселках. В начале 2013 года одному потенциальному покупателю понравилась квартира в дорогом и знаковом для города жилом доме. Переговоры по цене шли семь месяцев, но в итоге завершились успешно: каждый из участников был удовлетворен. Мы получили хороший опыт и отличный результат.*

# Как выглядеть уверенно

Кася Везовски

Несколько лет назад меня с коллегами попросили предсказать результаты конкурса стартапов в Вене. 2500 предпринимателей, работающих в технологической сфере, боролись за право получения финансирования. Мы следили за их презентациями, но обращали больше внимания на язык тела и микрожесты членов жюри, а не на идеи, о которых говорили предприниматели. Мы дали свои прогнозы еще до объявления победителей и, как вскоре выяснилось, оказались правы.

Два года спустя нас снова пригласили на то же самое мероприятие, но в этот раз мы наблюдали не за судьями, а за участниками конкурса. Нам нужно было не угадать победителя, а определить, как средства невербальной коммуникации влияли на успех или провал выступающих.

Мы оценивали каждого стартапера по шкале от 0 до 15. Баллы засчитывались за каждый положительный и свидетельствующий об уверенности в своих силах невербальный сигнал (например, улыбку, зрительный контакт или убедительный жест). Кроме того, баллы отнимались за каждый негативный сигнал: суетливость, зажатость и отведенный от аудитории взгляд. Участники конкурса, которые по оценке членов жюри вошли в первую восьмерку, получили у нас, в среднем, 8,3 балла по 15-балльной шкале, а аутсайдеры – лишь 5,5. Позитивный язык тела был напрямую связан с положительными результатами.

В политической сфере наблюдается похожая взаимосвязь. Во время президентских выборов в США в 2012 году мы провели интерактивное исследование, во время которого 1000 участников (симпатизирующих демократам или республиканцам) просматривали двухминутные видеоролики с Бараком Обамой и Миттом Ромни с их как вполне нейтральными, так и эмоциональными предвыборными выступлениями. Веб-камера зафиксировала выражения лиц зрителей, а наша команда проанализировала их на наличие шести основных эмоций: радости, удивления, страха, отвращения, гнева и грусти. Мы проиндексировали окраску эмоции (положительную или отрицательную) и ее интенсивность. Анализ показал, что Обама чаще вызывал положительные эмоции, чем отрицательные. При этом даже значительное число республиканцев (16%) отрицательно отреагировало на выступления Ромни. А при анализе невербального языка кандидатов мы выяснили, что выступления президента были схожи с выступлениями победителей конкурса стартапов. Его открытое, позитивное и уверенное поведение гармонично сочеталось с его речью. Ромни, напротив, часто становился источником негативных сигналов, а смысл его слов обесценивался из-за противоречивых жестов и выражения лица.

Конечно же, выборы не зависят всецело от языка тела, впрочем, как и результаты конкурса для стартапов, но правильный выбор невербальной коммуникации коррелирует с успехом. Какие невербальные сигналы помогут вам добиться успеха? В Центре языка тела мы изучили опыт успешных лидеров в разных областях и смогли определить несколько эффективных приемов.

**Прием «Коробка»**

В начале своей политической карьеры Билл Клинтон любил во время выступлений сильно размахивать руками, и эти жесты вызывали недоверие к его словам. Советники порекомендовали ему использовать такой прием: представить, что перед грудной клеткой и животом находится коробка и при жестикуляции надо следить, чтобы руки не выходили за ее пределы. Так появился термин «коробка Клинтона».

**Прием «Мяч в руках»**

Если выступающий как будто держит в руках баскетбольный мяч, это свидетельствует о его уверенности и контроле над ситуацией, информация буквально «сидит» на кончиках его пальцев. Стив Джобс часто использовал этот жест во время своих выступлений.

**Прием «Пирамида»**

Когда выступающие нервничают, они часто совершают беспорядочные и частые движения руками. И напротив, чувствуя в себе уверенность, они ведут себя спокойно. Один из способов справиться с волнением – сложить руки в пирамидку и расслабить их. Многие бизнесмены используют это жест, но он требует осторожности: не стоит им злоупотреблять или сочетать с высокомерным и властным выражением лица. Главное – продемонстрировать спокойствие и уверенность в себе, а не самодовольство.

**Широкая стойка**

То, как мы стоим во время выступления, отражает наше мышление. При сильной и устойчивой позы, когда ноги выступающего находятся на ширине плеч, аудитория получает сигнал о полном контроле над ситуацией.

**Ладони кверху**

Этот жест свидетельствует об открытости и честности. Его активно использует Опра Уинфри в своих выступлениях. Она сильная и влиятельная личность, но в то же время ей хочется быть искренней при общении как с одним человеком, так и с многотысячной аудиторией.

**Ладони вниз**

Движения ладоней в противоположном направлении тоже могут восприниматься в положительном ключе – как знак силы, авторитета и влияния. Барак Обама часто использовал этот жест, чтобы успокоить аудиторию после громких заявлений.

В следующий раз, выступая с презентацией, попытайтесь записать ее на видео, а затем просмотрите запись с отключенным звуком, наблюдая лишь за жестами и движениями тела. Обратите внимание на свою манеру стоять и жестикулировать. Используете ли вы вышеуказанные приемы? Если нет, то подумайте, как их можно применить в следующий раз перед аудиторией или даже в разговоре с начальником или важным клиентом. Поупражняйтесь перед зеркалом, а потом с друзьями до тех пор, пока эти жесты не станут для вас естественными.

Не стоит думать, что приемы невербальной коммуникации сделают вас лидером в одночасье, но они помогут приблизиться к успеху.

**Об авторе:** Кася Везовски – автор четырех книг о языке тела, основатель Центра языка тела, продюсер и режиссер документального фильма Leap о профессии коуча.

# Несколько советов для деловых бесед

Возможно, что каждый ответ в отдельности не убедит оппонента сразу, но даст возможность прояснить ситуацию, чтобы быстрее достигнуть цели.

Выучите все ответы и пользуйтесь ими для убеждения в своей правоте. Для достижения результата (полного убеждения оппонента) потребуется несколько ответов и дополнительные аргументы в зависимости от ситуации.

«НЕ МОГУ ПОВЫСИТЬ ВАМ ЗАРПЛАТУ»

1. Что конкретно мне сделать, чтобы Вы повысили мне зарплату и это было Вам выгодно?

2. Если я сделаю больший объем работ за счет увеличения своей эффективности, Вы готовы повысить мне зарплату.

3. Я сравнил со среднерыночным по запросам в хедхантере, человек

с моим стажем на аналогичной должности имеет зарплату на 20% выше, давайте вместе решим как мне выйти на этот же уровень.

4. Повышение зарплаты давно назрело, так как не было индексации зарплаты уже более трех лет.

5. Сейчас выросли цены, объем работы сохранился, а уровень зарплаты остался прежним, предлагаю вместе найти решение.

6. Я пришёл не качать права или спорить, я считаю что заслуживаю повышение зарплаты и хочу это обсудить и готов привести аргументы.

«ВЫ НЕ ЗАСЛУЖИЛИ КАРЬЕРНОГО РОСТА»

На более высокой должности я смогу реализовать свои таланты лучше и компания заработает больше.

Давайте вместе решим в каком случае Вы готовы повысить меня в должности.

Я готов пройти специальные курсы

и тренинги за свой счет, чтобы быть достойным повышения в должности.

Что мешает Вам принять решение о моем повышении?

Как можно узнать карьерные перспективы в Вашей компании, чтобы спланировать свою карьеру на благо фирмы.

Я консультировался с моими друзьями, работающими в других бизнесах, при моем опыте они готовы дать мне более высокую должность, но мне нравится работать именно у Вас и я хочу получить повышение в Вашей компании, чтобы способствовать еще большему ее процветанию.

«НЕ ОТПУЩУ В ОТПУСК»

1. Я хочу взять отпуск не для того, чтобы подвести Вас в разгар работы, а чтобы отдохнуть и делать свою работу еще лучше.

2. В чем причины, что Вы не можете отпустить меня в заслуженный отпуск.

3. Я буду в отпуске на связи и поэтому смогу оперативно все решить в случае необходимости.

4. Я распределил свои дела между коллегами и поэтому мое пребывание в отпуске пролетит незаметно и без рисков для работы.

5. Лучше пойти в отпуск сейчас, чем потом взять еще больший период отпуска так как он поднакопится.

6. Сейчас самое лучшее время для отпуска, так как потом начнется сезон и работы будет еще больше.

«НЕ ДАМ ПРЕМИЮ»

1. Вот какой объем работы я должен был сделать, вот на сколько я его перевыполнил, премия вполне заслужена, я принес компании больше выгоды.

2. Премия подстегнет меня еще больше перевыполнить план в следующем месяце.

3. Премия — это не затраты компании, это инвестиция в персонал, которая окупается быстрее всего.

4. Что могло бы Вас убедить что я заслужил эту премию, я хочу не поссориться или качать права. Моя цель — понять Вашу позицию.

5. Давайте обсудим в каком случае Вы готовы выплатить мне премию, чтобы я знал к чему стремиться.

6. Это не премия, это небольшое поощрение за большой объем проделанной работы.

**Вы плохо работали**

1. Чем именно Вы не довольны?

2. Никто не мог бы сделать лучше, давайте я приведу аргументы.

3. Если бы я действительно плохо работал, то я не работал бы у Вас уже столько лет.

4. Что мне сделать, чтобы это компенсировать и сделать больше в следующем месяце.

5. Это связано не с моей работой, а с работой сопутствующих отделов, я готов привести конкретные факты.

6. Можете сказать более подробно,

**Не верну долг**

1. С чем конкретно это связано?

2. Согласись, ведь наши отношения дороже, кто знает что потребуется тебе в будущем.

3. Давай договоримся о новой дате погашения долга и компенсации за просрочку.

4. Что ты предпринял, чтобы вернуть долг вовремя?

5. Давай вместе посмотрим, как ты можешь вернуть долг.

6 Ты не можешь вернуть долг или не хочешь? От этого будут зависеть мои дальнейшие решения.

**Я ухожу от тебя**

1. Если ты хочешь сделать мне таким образом больно, то давай вместе посмотрим что будет с каждым из нас.

2. Давай решим как будем действовать и как лучше расстаться без обид и негатива.

3. Это просто импульсивное решение, давай возьмем тайм аут и все обстоятельно обсудим завтра.

4. Я уважаю любое твое решение, но объясни почему оно именно такое.

5. Очень жаль, как раз сейчас в моей жизни начались большие перемены, давай тебе расскажу какие.

6. Ты прав(а) нам нужны перемены, давай привнесем их в наши отношения без расставания. Предлагаю сделать следующее…

**Не дам вам скидку**

1. Тогда я куплю в другом месте.

2. Как можно получить скидку?

3. В другом месте дешевле и еще дают скидку.

4. Это не скидка — это компенсация вот этого недочета (брака).

5. Жаль, я хотел так много у Вас еще купить. Неужели ничего нельзя сделать, не могу поверить.

6. А кто может дать, давайте я с ним поговорю.

**У вас дорого**

1. С чем Вы сравниваете?

2. Я это слышал много раз и все покупают и очень довольны.

3. Да, клиенты ценят наш продукт.

4. Именно поэтому надежно и высокое качество.

5. Вам сказали за счет чего в другом месте дешевле? Или Вы хотите взять на себя эти риски и кота в мешке?

6. Всегда есть тот, кто предложит дешевле, лишь бы получить Ваши деньги, а у нас все честно и качественно.

**Не хочу у вас покупать**

1. С чем это связано?

2. Что Вас убедит, чтобы Вы купили у нас?

3. Если купите у нас сейчас, я дам более интересные условия.

4. Давайте я еще раз приведу аргументы в пользу покупки у нас.

5. Для человека Вашего уровня нормально покупать качественный продукт у нас и вот почему…

6. Я уверен, Вы можете себе это позволить — купить у нас и получить качественный продукт.

# Как правильно хвастаться

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 2015

Во всяком общении, как профессиональном, так и личном, мы стараемся произвести определенное впечатление, особенно на людей, с которыми мало знакомы. Готовясь к первой встрече, особенно с высокими ставками (например, если речь идет о собеседовании, знакомстве с новым клиентом, первом свидании), мы слышим от коллег, наставников или друзей один и тот же совет: «Постарайся произвести хорошее впечатление». Ведь от этого нередко зависит ваш успех: вы получите работу, завяжете отношения и т. д. Так что в целом совет правильный, но мы нередко ошибаемся при выборе стратегии, которой пользуемся в погоне за результатом.

Хотя каждый человек боится раскрывать свои слабости и не считает правильным хвалиться собой, все-таки подобная тактика более эффективна, чем произнесение неискренних слов и выставление себя в ложном свете. Здесь я хотела бы рассказать о «скромном хвастовстве» — таком виде самопродвижения, которое распространилось благодаря социальным сетям. Вот наглядные примеры:

• «Подумать только, у меня уже все расписано до следующего июля! Это все-таки чересчур».

• «Надо бы пореже соглашаться на интервью. Последние 10 минут тянулись целую вечность».

• «Закончишь два университета — и с тебя будут драть двойные пожертвования. Как же надоело это нахальство!».

«Скромное хвастовство» позволяет человеку сделать акцент на положительных моментах своей жизни, и при этом оно вроде бы не выглядит таковым, поскольку подается скорее в формате жалобы. В соцсетях многие пишут твиты или статусы, облекая свои достижения и удачи в форму жалоб, чтобы собрать побольше лайков, комментариев и т. д.

Но «скромное хвастовство» распространено не только в интернет-среде. На собеседовании соискателя чаще всего спрашивают: «Какой у вас главный недостаток?». Вспомните последний раз, когда этот вопрос задали вам или его задали вы. И я готова держать пари, что вы либо выслушали, либо сочинили неглупый ответ, который подает ваш изъян как что-нибудь вполне себе позитивное: «Я свожу себя с ума собственным перфекционизмом» или: «Я слишком много работаю, это плохо сказывается на личной жизни».

В соцсетях, на собеседовании, во всякого рода профессиональном и личном общении люди прибегают к «скромному хвастовству», стараясь произвести хорошее впечатление и не показаться при этом тщеславными. Но, как выяснилось, «скромное хвастовство» часто бьет мимо цели. Исследование, проведенное мной в сотрудничестве с коллегами из Гарвардской школы бизнеса Овулем Сезером и Майком Нортоном, показало, что со стороны эта стратегия выглядит как лицемерие и в итоге скромные хвастуны нравятся меньше, чем откровенные и даже чем те, кто честно жалуется на свою жизнь.

В одном эксперименте мы попросили 122 студентов написать, как бы они ответили на собеседовании, если бы их спросили об их главном недостатке. Отвечая на такой вопрос, можно указать настоящую свою слабость (например: «Я не очень организован» или: «Мой величайший недостаток состоит в том, что я склонен затягивать работу, а перед дедлайном устраивать аврал»). Но можно ответить и в духе скромной похвальбы («Иногда я впадаю в перфекционизм, и тогда со мной трудно иметь дело» или: «Я не умею отказывать. Я всегда справляюсь с любой работой, но попутно еще и всем помогаю»). Участников эксперимента попросили также объяснить, почему они выбрали ту или иную форму ответа.

Затем мы поручили двум ассистентам произвести ранжирование ответов. О собственных предположениях мы им ничего не говорили, они должны были сами решить, где похвальба, а где реальная слабость и в какой мере участники были честны. Затем мы пригласили двух других ассистентов и попросили их определить, кого бы из респондентов они наняли бы на работу, исходя из ответа на этот непростой вопрос (с ними мы своими предположениями тоже не делились).

Итог? Более трех четвертей участников, по мнению первых ассистентов, предпочли скромную похвальбу. Чаще всего они тревожились о своем перфекционизме, работали слишком усердно, были чересчур добры к людям или слишком честны. Более того, ассистенты сочли, что большинство участников были не искренны, а прибегали к уловкам, стараясь получить (гипотетическую) работу. Но любопытно, что эта стратегия не сработала. Ассистенты проявили куда меньшее желание нанять этих хитрецов, чем тех, кто показался им более откровенным в ответах.

Эти исследования наводят на мысль, что и на собеседовании не стоит прибегать к «скромному хвастовству», а показать, что мы действительно знаем свои достоинства и недостатки и стараемся совершенствоваться. В конце концов, работодатели предпочтут честного человека, который откровенно говорит о своей слабости.

Но «скромное хвастовство» нигде не производит положительного впечатления, на которое мы рассчитываем. Дополнительные исследования показали, что «скромное хвастовство» нравится меньше, чем обычное (и даже чем привычные жалобы). Причем «скромное хвастовство» сказывается не только на оценке, но и на отношении нанимателей и коллег: они склонны урезать хвастунам зарплату и не спешат им на помощь.

Таким образом, выбирая между честной похвальбой и притворно скромной, лучше предпочесть первый вариант — по крайней мере, вы будете вознаграждены за откровенность.

И в целом откровенность приносит нам самые неожиданные преимущества. Еще одно исследование я проводила вместе Сезером, Элисон Вуд Брукс, коллегой по Гарвардской школе бизнеса, и Лорой Хуань из Уортона. Мы убедились, что большинство людей считает необходимым подстраиваться под других людей на работе и в личном общении, а не просто быть собой.

Но они заблуждаются. Человека, стремящегося быть искренним, оценивают более позитивно, потому что, подстраиваясь под чужие интересы и забывая о себе, собеседник проявляет тревожность и лицемерие.

Мы с коллегами также изучали, как бизнесмены действуют в ситуациях, когда они ищут для своих идей потенциальных инвесторов. Выяснилось, что попытки подстроиться под них отрицательно действуют на оценку (то есть снижают вероятность получения денег), а оставаясь самими собой, лидеры бизнеса чаще получают желаемое.

Итак, все проведенные нами исследования открывают нам вот какую истину: мы часто ошибаемся в интуитивном выборе стратегии с целью произвести хорошее впечатление. Нам кажется, будто скромная похвальба лучше обыкновенной, однако это обычно играет против нас. И мы также стараемся подстроиться под чужие ожидания и интересы, думая, что так больше понравимся, однако на деле лучшего результата добивается тот, кто остается самим собой.

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

# Как по способу ведения переговоров понять, будет ли подписан контракт

Сергей Илюха Генеральный директор, Москва

Как оценить заинтересованность покупателя и понять, что происходит за столом переговоров именно сейчас? О способах нейтрализовать агрессию оппонента – в статье Сергея Илюхи.

Цель коммерческих переговоров – заключить контракт на выгодных условиях. Но есть и еще один важный фактор – время! Чем быстрее будет подписан контракт, тем лучше. С другой стороны, чем больше времени тратит на переговоры ваш партнер, тем больше он заинтересован в сотрудничестве. Это надо использовать при выборе способа ведения переговоров. Существует пять основных техник, которые я часто использую: аргументация, дезинформация, манипуляция, давление, игнорирование. Каждая из техник эффективно работает только при определенных условиях и при правильном применении позволяет быстрее заключить выгодный контракт.

Но как понять, что происходит за столом переговоров именно сейчас? Надо выявить, какую технику применяет оппонент и на каком этапе находятся переговоры.

Любые коммерческие переговоры – это продажа, так как речь идет о деньгах. Для подписания выгодного контракта в первую очередь необходимо, чтобы оппонент (будущий партнер) захотел работать с нами, захотел вместе заработать, сэкономить или истратить деньги.

И вот тут и кроется главный секрет опытных переговорщиков: способ ведения переговоров в первую очередь зависит от соотношения заинтересованности участников переговоров в достижении результата. Ведь для чего нужны все продающие техники, метод SPIN и прочее? Для того, чтобы повысить заинтересованность партнера в принятии нашего решения. Партнер должен осознать, что у него есть проблема ( не использовать возможность зарабатывать больше – это тоже проблема!), что эта проблема очень серьезная, и если не решить ее, под угрозой окажется его бизнес, а может быть даже благосостояние семьи. Но мы знаем, как решить проблему!

Коммерческие переговоры пройдут успешно, если оба переговорщика видят выгоды от сотрудничества, доверяют друг другу и готовы обсуждать детали и договариваться.

В этом случае переговоры можно описать с помощью следующих десяти шагов:

Эти десять шагов переговоров в том или ином виде известны всем. И для подписания контракта необходимо пройти путь от начала до конца. Так для чего же переговорщики используют жесткие техники? Для того, чтобы без обсуждения проскочить один или несколько этапов, решив вопросы, которые должны были обсуждаться, в свою пользу.

Представьте стандартную ситуацию продажи: торговый представитель приходит в офис потенциального покупателя и начинает вести переговоры. Он заинтересован в подписании контракта, у него пока нет никаких прав на использование жестких техник. Он должен пройти последовательно каждый этап, аргументированно доказывая обоснованность своих рассуждений. Его речь строится приблизительно так:

«Добрый день. Меня зовут Василий, я директор департамента продаж холдинга ННН.

Наши насосы широко известны во всем мире и уже многие компании экономят, используя их, от 10 до 15 тысяч рублей в месяц. Экономия достигается за счет экономии энергии, большого меж сервисного интервала, специальных условий технического обслуживания, которые мы предоставляем в качестве бонуса нашим клиентам.

Я предлагаю вам оборудовать ваше новое производство нашими насосами. По нашим подсчетам, на вашем производстве используется семь насосов модификации А7В15. Установив наши насосы, вы будете экономить от 70 до 100 тысяч рублей в месяц. Мне кажется, это неплохая экономия!

Вот расчеты, подтверждающие, что, установив наше оборудование, вы уменьшите срок окупаемости в полтора раза».

Это общая структура продающей речи. Конечно, в зависимости от техники и навыков переговорщика можно периодически задавать вопросы, но это не меняет сути. Торговый представитель прошел шаги с 1 по 4 и подготовил почву для начала переговоров по существу.

Как может вести себя потенциальный покупатель?

В его распоряжении есть множество сценариев. Выбор сценария зависит от того, насколько он заинтересован в подписании контракта и насколько убедительной ему показались речь и аргументы торгового представителя в пользу подписания контракта.

Рассмотрим случай, когда «продающая речь» торгового представителя не произвела впечатления и покупатель не заинтересован в подписании контракта на предложенных условиях. В этом случае он может использовать жесткую технику, которую я называю техникой дискредитации. Это самая жесткая техника, единственная задача которой – немедленно прекратить переговоры или заключить контракт на своих условиях. При этом покупатель совершенно не огорчится, если торговый представитель просто уйдет.

Покупатель не считает целесообразным тратить время на завоевание доверия, его не беспокоит выгода оппонента и разные прочие мелочи. У него есть понимание того, что он хочет получить или же уже готовое решение от другого производителя.

Ответ звучит приблизительно так:

«Ваше предложение нам не интересно. Это слишком дорого. Возможно, мы рассмотрим возможность сотрудничества с вами, если вы предоставите нам скидку 50% и два года бесплатного обслуживания. Я понимаю, что вы не можете сейчас сделать такое предложение, поэтому предлагаю сейчас закончить переговоры. Окончательное решение по закупкам я буду принимать послезавтра. У вас есть один день на то, чтобы доработать предложение».

Это самый жесткий из вариантов ответа. Он показывает полную незаинтересованность.

Покупатель не пытается набить себе цену фразой «У нас очень известная компания и стоит очередь из поставщиков».

Он не демонстрирует выгоды поставщика «понимаю, что вы хотите работать с нами, так как одна сделка может загрузить ваше производство на несколько месяцев».

Не дает альтернатив и возможности обсуждения условий прямо сейчас.

Готов отказаться от сделки, если в течении одного дня условия не будут приняты.

Каковы причины такого ответа, какие ошибки допустил торговый представитель?

Скорее всего ошибки были допущены еще на этапе подготовки к переговорам: недостаточно были изучены потребности потенциального партнера и акцент был сделан не на те выгоды. Возможно, покупателю интересна не экономия на эксплуатационных расходах и срок окупаемости, а сроки установки оборудования. Или у него уже есть быстрое решение. Возможно, у него есть негативный опыт работы с нашей компанией и пока этот негатив закрыт не будет, какие-либо переговоры невозможны.

Что делать в подобной ситуации?

Попробовать изменить ситуацию на месте уже не получится. Можно, конечно, сохранить лицо и сказать «Хорошо, мы подумаем», но, я думаю, это плохое решение.

Фраза «Такие условия для нас неприемлемы. Очень жаль, что вы отказываетесь от такой экономии. Сделанное предложение является на сегодня лучшим на рынке и вы это прекрасно понимаете. Возможно, есть смысл озвучить его более подробно?» дает закупщику шанс «откатить» ситуацию, если он все таки хочет договориться, а требуемая скидка была просто точкой входа в переговоры.

Если же он ответит: «Очень жаль, идите и думайте» – значит, контракт ему абсолютно не интересен. Надо идти считать деньги и думать, что выгоднее – более качественно подготовиться или давать огромные скидки.

Если же покупатель ответил:

«Да, я слышал о вашей компании. Но это для нас слишком дорого. Ваши конкуренты сделали более выгодное предложение и мы склонны его принять».

Это уже совершенно другое дело! Нам оставляют возможность для диалога. Нам обосновывают причину возможного отказа. Нам дают информацию об альтернативном варианте (пока не ясно, является ли эта информация истинной или ложной, но это дает возможность для переговоров).

Это значит, что мы правильно подготовились и с нами общаются на уровне дезинформации или даже аргументации. В этом случае торговый представитель получает шанс продолжить переговоры, усиливая ощущение выгоды от сотрудничества или легкости принятия решения.

Если вы понимаете, что конкуренты действительно сделали более выгодное предложение, но их насосы имеют меньший ресурс, подчеркиваете свое преимущество

«Да, возможно вам предложили более низкие цены. Но сила нашего предложения именно в том, что оно снижает эксплуатационные расходы в течении всего срока службы оборудования + у нас ресурс работы на 30 % больше, чем у основных конкурентов. Я сделал предварительный расчет: вот ваша экономия на эксплуатационных расходах, вот ваши затраты на закупку нового насоса конкурентов через 3 года, вот экономия на техобслуживании. Итого за 4 года, принимая наше предложения, ваша выгода по сравнению с предложением конкурентов составит 2,5 миллиона рублей. Мне кажется, это отличное предложение».

# 12 правил переговоров с очень занятым топ-менеджером

Ерлан Ахметов Глава филиала, региональный директор, Казахстан

Представление продукта высшему руководству – особый этап корпоративных продаж. Как провести первую короткую встречу, чтобы она получила продолжение?

Кто эти люди, которых мы называем топами? Если говорить о крупных компаниях, то их руководители чаще уже достигли солидного возраста, а если относительно молоды, то получили западное образование. Они искушены в одежде, еде, привыкли к комфорту в быту. Поэтому их трудно чем-нибудь удивить. Как-то мы искали подарок на день рождения одному высшему руководителю и выбрали недешевые запонки. Но сначала решили узнать, уместен ли такой презент, у помощника. Оказалось, что нет: босс покупает запонки только в Италии.

Эти люди окружены постоянным вниманием со стороны карабкающихся по служебной лестнице подчиненных, представителей сотен поставщиков и партнеров. Поэтому заполучить их внимание особенно тяжело. Они много работают, иногда без выходных, поэтому не могут тратить время впустую. Поэтому, договорившись о встрече с топ-менеджером, вы должны провести ее эффективно. Иначе вы больше никогда не попадете к нему в кабинет.

Но топ – обычный человек. У вас всегда есть шанс его заинтересовать. Все зависит от того, как вы подготовитесь к встрече и затем ее проведете. Особое внимание при этом обратите на 12 моментов.

1. Деловой дресс-код

На встречу вы должны прийти в чистой отглаженной деловой одежде. Вы должны быть аккуратно подстриженными, выбритыми. Казалось бы, прописная истина. Но ей следуют не все.

2. Цель встречи

К высшему руководству просто так не заходят. Вы должны выкристаллизовать свое предложение. Сформулируйте, что именно хотите получить. Казалось бы, вам нужно, чтобы топ купил ваш продукт. Но это не должно быть целью уже первой встречи. Сложные корпоративные продукты не продаются за десять минут общения – пусть даже с тем лицом, которое принимает окончательное решение. Поэтому цель первой встречи – заинтересовать топа в сотрудничестве.

3. Основное сообщение

Вы должны сообщить руководителю именно ту информацию, которая заинтересует его. Чтобы решить эту задачу, вы должны ясно понимать: менеджерам разного уровня следует предлагать разные выгоды. Вам нужно сформулировать основную выгоду от обладания вашим продуктом, которую получит именной высший руководитель, и во время встречи донести эту мысль до него.

4. Начало встречи

Краткое приветствие, передали визитку – и сразу переходите к делу. Говорите без воды. Как только изложили свое предложение, остановитесь и слушайте. Не перебивайте. Дослушав ответ, отвечайте на вопросы или задавайте их.

Неопытные переговорщики часто начинают первую встречу с комплимента или со small talk. Но эта ошибка продиктована обилием таких рекомендаций в литературе о переговорах и продажах. От такого приема лучше отказаться, если вы на 100% не уверены, что он поможет вам наладить контакт.

5. Не тараторьте

Еще одна ошибка большинства менеджеров по продажам – они становятся заложниками тезиса о том, что у высоких руководителей очень мало времени. Чтобы выдать максимум информации за короткое время, они начинают говорить очень быстро. А надо стремиться к другому – пытаться выдать максимум информации с минимальным количеством слов. Не забывайте: у вас на вооружении не только слова, но и невербальные средства общения, заранее подготовленные материалы. Покажите руководителю все, что вы с собой принесли. Пусть он изучает не талмуд с описанием вашего продукта, а «живые» образцы. Их презентация должна стать частью вашего диалога. Если же это невозможно, то подробное текстовое описание продукта на этой встрече вам не поможет. Топ не будет читать этот документ и выкинет его после вашего ухода.

6. Подстройтесь под ритм собеседника

Если руководитель говорит быстро, то и вам не нужно растягивать фразы. Если он говорит медленно, то вам тоже не стоит спешить.

7. Не суетитесь

Не надо, зайдя в кабинет, копаться в своем портфеле. Все, что вам нужно, приготовьте заранее. Идеально все бумаги принести в одной папке и положить перед собой на столе.

8. Ловите удачные моменты

Если вдруг у руководителя хорошее настроение, или затронули тему, которая ему самому сейчас интересна, вам очень повезло. Не упустите этот момент. В этом вам поможет умение слушать, слышать и задавать правильные вопросы. Тогда встреча может продлиться дольше, чем планировалась – на полчаса или даже час.

9. Не будьте назойливым

Вы должны жестко ограничить максимальную продолжительность своего доклада. Лучше всего, если он займет всего пять минут. Это то время, в течение которого вы имеете шанс заинтересовать руководителя.

10. Узнайте фамилию менеджера-исполнителя

Если вы заинтересовали руководителя, спросите, с кем можно обсудить детали возможного закупа. Вам должны назвать фамилию исполнителя, ответственного за продолжение переговоров. В идеале его должны пригласить в кабинет, познакомить с вами и дать ему поручение отработать с вами.

11. Попросите номер сотового телефона

Если вы очень успешно поговорили и чувствуете, что топ к вам благосклонен, попросите его дать вам свой номер мобильного. Но просьбу эту надо высказать аккуратно – чтобы руководитель мог тактично отказаться, если не хочет.

12. Договоритесь о новой встрече

Как бы хорошо вы ни поработали, на данной встрече не будет принято окончательное решение. Стало быть, вам может понадобиться еще одна встреча с руководителем организации. Получите заранее разрешение на нее, аргументировав свое желание необходимостью отчитаться о результатах подготовки договора вместе с менеджером-исполнителем.

# Как победить в переговорах с байером

Сергей Илюха Генеральный директор, Москва

Приемы, которые используют байеры розничных сетей, чтобы добиться выгодных условий поставок. И вопросы, ответив на которые, можно провести переговоры на равных.

Друзья и коллеги. Я больше десяти лет проработал в розничных сетях, являющихся ведущими игроками рынка. Среди вопросов, которые приходилось курировать, были и переговоры с поставщиками об условиях сотрудничества. Подписав более 1500 контрактов на поставки, я понял, что у 95% поставщиков байер может выиграть практически 100% переговоров, используя всего несколько стандартных приемов.

Большинство поставщиков удивляется, почем сотрудник, переведенный из магазина в офис на позицию байера, уже через три месяца становится жестким переговорщиком. Ощущение такое, что у всех закупщиков в крови давление, манипуляции и «отжим условий» у поставщиков. В этой статье я покажу, почему байер так силен в переговорах, дам несколько простых советов, как более качественно подготовиться к переговорам, и на примере реального кейса покажу, как использовать эти принципы, чтобы без конфликтов получить желаемое.

Как обычно ведут себя байеры

Первая составляющая силы байера в переговорах заключается в том, что у поставщика часто нет альтернативного решения, а у закупщика их целых три:

1) Отказать в просьбе поставщику.

2) Согласиться выполнить просьбу поставщика, но на более выгодных для сети условиях.

3) Добиться того, чтобы поставщик выполнил требования байера.

Имея многолетний опыт общения с поставщиками, я составил топ приемов, которые байеры используют для достижения быстрой победы в переговорах:

«Переход на личности» и «лишение права голоса».

Указание на некомпетентность компании, плохую историю сотрудничества, существующие проблемы.

Ссылка на договор.

Ссылка на внутренние инструкции и распоряжения, узнать содержание которых поставщик не может.

Ссылка на «внутреннюю статистику» и предложения конкурентов, информацию о которых поставщик не может проверить.

Опровержение доводов поставщика о возможных выгодах от принятия предлагаемого им решения, обычно с помощью указания альтернативных вариантов решения проблемы.

Угрозы сократить ассортимент, прекратить оплаты, расторгнуть контракт.

Большинство этих методов относится к области жестких переговоров, и при их использовании неподготовленный поставщик практически сразу сдается, лишь бы избежать давления.

На какие вопросы должен быть готов ответить поставщик

Чтобы уверенно противостоять этим приемам, готовясь к переговорам с байером, поставщик должен иметь ответ на следующие вопросы:

Чем предлагаемое решение может быть полезно для сети и байера?

Почему именно вы, а не конкуренты, могут наилучшим образом реализовать предложенное решение?

Почему это решение надо реализовать именно сейчас?

Какие потери понесут сеть и байер, если будет тянуть с принятием решения?

Какие доводы, кроме «повышения лояльности», можно привести в поддержку предлагаемого решения? При этом лучше всего привести реальный опыт совместной реализации похожих проектов в этой сети или же опыт успешной реализации этого проекта в аналогичной сети.

Готовы ли вы как менеджер и ваша компания как поставщик гарантировать выполнение проекта и достижение обещанного результата?

Когда вы начинали сотрудничество, сеть была заинтересована в вашем товаре. Если ситуация глобально не изменилась, она заинтересована в нем и сейчас. Конфликт потребует поиска аналогичного товара, что отнимет время у менеджера и доход у сети. Сохранилась ли эта потребность у сети? Легко ли вас заменить?

Достаточно ли у вас аргументов? Насколько они сильны? Аргументированное предложение воспринимается значительно лучше, чем ничем не подтвержденное.

Готовы ли вы к конфликту? В случае если вы идете на конфликт, старайтесь делать это не от своего имени, а ссылаясь на стандарты компании, указания руководства или внутренние процедуры.

Вы хотите поссориться или решить вопрос? Даже прижав оппонента к стенке, оставляйте ему возможность принять компромиссное решение и сохранить лицо.

Вы «гордый» или «профессионал»? Пусть эмоции останутся за рамками договора. Если, не смотря на внешнюю агрессивность байера, вам удается двигаться вперед, к принятию нужного вам решения, старайтесь не обращать внимания на негативные эмоции.

Как могут развиваться переговоры

Рассмотрим, как можно использовать эти приемы на примере реальной ситуации. Из моего опыта консультирования поставщиков и участия в переговорах с сетями, одна из самых сложных задач – это проведение переоценки чаще, чем это предусмотрено договором поставки. При этом часто переговоры развиваются приблизительно так:

Поставщик: У нас переоценка.

Байер: Приму через два месяца, согласно договору.

Поставщик: Тогда я не буду возить товар.

Байер: А я выведу товар из матрицы.

Какие варианты действий возможны в такой ситуации?

Вариант 1. «Воинственный»

Поставщик: Ну и выводите. Вам же хуже.

Байер: И выведу. До свидания.

Вариант 2. «Пацифистский»

Поставщик: Нет. Не выводите. Мы заинтересованы в сотрудничестве и найдем возможность поставлять вам товар по «старым» ценам.

Байер: Переоценку мы примем строго согласно договору.

Как говорится, краткость – сестра таланта. Поставщик не аргументировал свою позицию, не дал альтернатив, конфликт начал от своего имени. Короче, масса ошибок!

Тактика подготовленного поставщика

Байер говорит, что проведет переоценку только в соответствии с договором поставки. Он использует один из самых эффективных приемов, прием №3. Ваши ответные действия:

Шаг 1. Обозначаем, почему переоценку необходимо провести именно сейчас: «Ситуация на рынке изменилась. Мы знаем, что все поставщики тоже уведомили вас о переоценках».

Шаг 2. Обозначаем, какие возможны потери в случае непринятия переоценки и ссылаемся на внутренние процедуры. Показываем, что конфликт возник не по нашей вине: «Через неделю наша система заблокирует отгрузку продукции по старым ценам. Если вы не примете переоценку, мы не сможем поставлять товар. Еще через три дня наши топовые позиции будут вымыты с полок. По нашему с вами опыту, их продажи не будут полностью замещены другими товарами, и вы начнете терять доходность в данной категории».

Шаг 3. Показываем, что принять наше предложение выгоднее, чем начинать конфликт. Аргументируем свою позицию, рисуя страшные картины будущего: «Конечно, вы можете сказать, что наш товар легко заместить. Да, незаменимых нет. Но на это уйдет много вашего времени. Да и не факт, что удастся заменить нас полноценно: упадет или товарооборот в категории, или доход, или продажи в штуках. Зачем вам это? Мы же предлагаем договориться».

Шаг 4. Предлагаем альтернативы. Альтернативы возникают в следующих случаях:

Вы понимаете, что каждый день, пока вы возите товар по старым ценам, вы теряете, допустим, 50 тыс. руб. Эти потери может иметь смысл конвертировать в скидки и компенсации.

Переоценка в этой сети облегчит проведение переоценки в регионе.

У вас есть «туз в рукаве» в виде, допустим, промо-акции, которую байер давно просил, а вы могли ее дать, но придерживали именно для такого случая... В последнем случае альтернативный вариант может звучать так: «Если вы примете переоценку, я постараюсь максимально быстро, учитывая ваше хорошее отношение к нам, согласовать акцию, которую вы давно хотели провести».

Конечно, на каждую реплику возможны возражения закупщика. С ними тоже необходимо бороться по предложенной методике. Согласитесь, такой сценарий переговоров значительно лучше, чем тот вариант, который я привел первым.

Пример из «истории»: есть огромная разница, написать в объявлении на пивном ларьке «Пива нет» или «Извините, пива нет. Привезут через час». Не стесняйтесь аргументировать свою позицию, показывая альтернативы и перспективы. И вероятность успеха в переговорах с байером станет значительно выше.

# Переговоры в стиле «Ну, и че?»

Сергей Илюха

Генеральный директор, Москва

Пять причин демонстративного равнодушия к вашему товару. И четыре принципа, которые помогут подписать выгодный контракт, несмотря ни на что.

Каждый, кто провел достаточно больше количество переговоров, может вспомнить случаи, когда на все его отличные аргументы и неоспоримые доводы оппонент отвечал: «Не интересно», «Не хочу», «Спасибо, не надо или, если проще, «Ну, и че?» (далее для простоты – «НиЧ»). Ситуация отвратительная, и очень часто даже самому опытныму переговорщику приходится уйти, не добившись результата.

Кто же виноват в такой ситуации и что делать? Большинство опрошенных мной менеджеров по продажам приводят одну и ту же причину использования байерами розничных сетей техники «НиЧ»: «Они большие – мы маленькие. Мы им не интересны и поэтому нас легко заменить».

С таким настроением производители идут на переговоры в сети и «сливают» контракты. В реальности есть как минимум пять причин для получения ответа «Ну, и че?».

1. Предложение, действительно, не интересно

Представьте ситуацию, когда торговый представитель приходит в магазин в небольшой деревне и начинает предлагать, допустим, элитный сервелат. При этом он красочно расписывает его вкусовые качества, особые условия оплаты, рассказывает об огромной скидке, которую не имеют даже федеральные сети… Презентация, вроде правильно построена, выгоды озвучены. Но есть одна проблема: в этом магазине даже с хорошей скидкой этот сервелат продаваться не будет. Хорошее предложение озвучено не там.

Или возможна ситуация, когда менеджер по продажам начинает расписывать преимущества сотрудничества человеку, который не принимает решение по обсуждаемому вопросу. Даже если байер понимает, о чем речь, он не может принять решения и не хочет расписываться в своей некомпетентности. И он начинает использовать технику «НиЧ». Хорошее предложение было озвучено не тому.

Или еще один из самых распространенных случаев: менеджер не смог сформулировать выгоды от сотрудничества, и байеру, действительно, не интересно предложение. Но не потому, что предложение плохое, а потому, что не ясно, что же в нем такое хорошее, что его надо принять.

2. Оппонент блефует

Товар закупщику интересен, условия изначально приемлемы, но байер хочет получить больше. У него есть два способа улучшения условий закупки: активно убеждать поставщика, что надо дать скидку не пять, а 15%, что отсрочка платежа должна быть не 35, а 40 дней, и так далее. В этом случае переговоры будут сложными и долгими, с позиционным торгом по каждому вопросу. А можно с помощью несложной манипуляции заставить неподготовленного производителя усомниться в корректности предлагаемых условий и вести переговоры с самим собой, улучшая предложение до необходимого уровня. С помощью простого вопроса «Ну, и че?» опытный закупщик может заставить поставщика отдать все, что он планировал… и еще немного больше.

3. Оппонент хочет усилить свою позицию до начала обсуждения важных вопросов

Может показаться, что такой вариант очень похож на предыдущий. На самом деле это не так! Использование техники «НиЧ» по варианту 2 – это способ добиться результата при обсуждении конкретного вопроса, в решении которого заинтересованы обе стороны, это несколько изощренный вариант «win-win». А вариант 3 предполагает, что в решении вопроса, вызвавшего «Ну, и че?», заинтересован только поставщик. У байера же совершенно другие цели. Всем известно, что переговоры легче вести с позиции силы. Используя технику «НиЧ» байер ослабляет позицию поставщика, что позволит ему перейти к обсуждению действительно интересных для него вопросов с позиции силы.

4. Есть конфликт интересов или запрет на сотрудничество

Коммерческий контракт имеет три составляющих: товар, фирма, менеджер. С товаром и коммерческими условиями все более или менее понятно. Но на технику «НиЧ» можно нарваться и на уровне взаимодействия компаний:

Сеть имеет обязательства перед другим производителем.

Сеть производит аналогичные продукты под собственными торговыми марками.

Сеть имеет производство, на котором производит аналогичные продукты.

В истории сотрудничества сети и производителя есть негативные моменты, которые делают подписание контракта невозможным и множество других причин.

5. Вы лично не нравитесь байеру

Отличие контракта от разовой продажи в том, что закупщику и представителю поставщика придется более или менее регулярно общаться в течении как минимум года. И скажу честно: по моему опыту иногда слишком «умный и прокачанный» менеджер может просто убить контракт до его начала.

Представьте ситуацию. Байер с небольшим опытом работы попадает на переговоры с таким монстром, который просто рвет его, заставляя во время переговоров принять на себя обязательства закупать товар по предоплате и без скидки. После этого переговоры заканчиваются, и закупщик думает: «И с этим монстром я должен буду общаться еще год? Как бы мне сделать так, чтобы никогда больше его не видеть?». Для личной неприязни может быть очень много причин – результатом в любом случае может быть отказ от подписания контракта.

Четыре способа заинтересовать байера

Менеджер, который идет на переговоры, должен отдавать себе отчет, что технику «НиЧ» применяет та сторона, которая может легко отказаться от того, что ей предлагают. В коммерции это может быть контракт с небольшим потенциальным доходом, сложный в реализации или на условиях, не отличающихся от других предложений на рынке. В обычной жизни тоже есть множество вариантов нарваться на ответ «Ну, и че?...». Причины те же: сейчас или в таком виде не интересно вообще. Или: кто угодно, но только не ты… Симптомы болезни одинаковые, а причины разные. А ведь все мы знаем, что лечить то надо не симптомы, а причины.

Есть четыре основных метода противодействия технике «НиЧ»:

Купить благосклонности оппонента.

Перебить предложения всех конкурентов.

Попытаться заболтать оппонента, чтобы вывести его на диалог и обсуждение условий.

Работать по технологии профилактики и преодоления «НиЧ».

Все эти методы в принципе работоспособны. Давайте более подробно рассмотрим каждый из них.

Сущность первого метода сводится к покупке благосклонности лица, принимающего решение в сети, с помощью банальной коррупции: то есть в силу вступают особые договоренности. Если вы следите за моими статьями, то читали материал о системе мотивации байера. При любом раскладе закупщик получает совершенно небольшую долю от принесенного фирме бонуса (как правило доли процента), в то время как поставщик полностью оплачивает этот бонус. С точки зрения шкурных интересов получается, что производителю проще договориться напрямую, отдав не 100% бонуса фирме, а 10-20% байеру напрямую.

Сети активно борются с этой коррупционной схемой, но, к сожалению, некоторые поставщики идут по этому пути, стараясь найти жадных закупщиков. Косвенным подтверждением того, что многие поставщики считают этот метод наиболее перспективным, является то, что основным требованием к менеджерам по работе с сетями является личное знакомство с закупщиками. Значит, считается, метод работает. Но работает он только до тех пор, пока человек, сидящий на откате, находится на своей позиции. Если он уходит – начинаются проблемы. А ротация байеров в ритейле сегодня очень высока…

Метод позволяет избежать ответа «Ну, и че?». Но я считаю его незаконным и бесперспективным.

Второй вариант: дать условия выгоднее конкурентов. Тоже работающая схема. Но как она работает? Если производитель создал инновационный продукт, который при отличном качестве имеет низкую себестоимость, он может предложить сети условия лучше, чем конкуренты. В этом случае отличные условия для ритейлера не исключают заработок производителя. Но это единичные случаи.

Обычно происходит по-другому. Байер устраивает тендер между производителями однотипных товаров, единственным критерием победы в котором является цена. А производители бездумно принимают эти правила. В результате контракт получает не самый лучший продукт или самый продвинутый производитель, а, извините, «богатый оптимист», который готов работать в убыток ради светлого будущего. На мой взгляд, этот вариант противодействия технологии «НиЧ» ничем не лучше предыдущего.

Немногим эффективнее и третий вариант. На своих тренингах я часто наблюдал, как прокачанный менеджер по продажам пытается заболтать закупщика, выдавая на его «Ну, и че?» очередную партию ничего не значащих аргументов или не подтвержденных выгод. В результате он получает в ответ новое «Ну и че?», и переговоры заходят в тупик.

Так что же делать, услышав ответ «Ну, и че?» Необходимо применить технологию. Главное правило, как я уже неоднократно писал в своих статьях, это качественная подготовка к переговорам и выбор сети для сотрудничества.

Принцип 1. Не идите к тому, кому предложение заведомо не интересно.

Принцип 2. Не идите к тому, кто ни при каких условиях не будет работать с вашей компанией (у вас плохая история сотрудничества, торговая политика сети не позволяет продавать ваш товар, или у нее есть свое аналогичное производство).

Принцип 3. Перед переговорами узнайте как можно больше о человеке, с которым предстоит общаться, и о «лице, принимающем решение». Не отправляйте на переговоры человека, к которому эти люди испытывают личную неприязнь, или человека, который может легко эту неприязнь вызвать.

Принцип 4. Получив ответ «Ну, и че», сделайте паузу и проведите диагностику ситуации. Поймите, по какой причине нарвались на «НиЧ» и начните бороться не со следствием, а с причиной. Повышая ценность предложения и правильно проведя переговоры «здесь и сейчас», можно справиться далеко не со всеми «Ну, и че?». Иногда даже опытному переговорщику следует взять паузу и отступить.

И главное правило заключения успешного контракта: «Контракт – не продажа. При подписании большого контракта нет мелочей и побеждает тот, кто лучше владеет технологией»

# Как научиться вести переговоры: 7 техник от нобелевских лауреатов

София Дударева

Консультант, Красноярск

Эти приемы блестяще зарекомендовали себя на практике. Даже если вы считаете себя мастером переговоров, обратите внимание на эти советы! Для новичков же они – просто клад!

Книга не всегда лучший советчик. Например, по теме переговоров некоторые книги написаны сказочниками. В них поступки людей понятны, предсказуемы и линейны, а сами люди делятся на злодеев и героев. Но ведь в жизни все не так однозначно. Поэтому, проверив книжную теорию многолетней практикой, я хочу поделиться с вами инструментами, которые работают не только в сказках, но и в реальных переговорных ситуациях.

1. Выигрывает тот, кто делает первый ход

Как это работает. В 2012 году Эл Рот и Ллойд Шэпли получили Нобелевскую премию по экономике за теорию стабильных мэтчингов (теорию стабильного распределения и практического применения рыночных моделей). Они рассмотрели образование паросочетаний из двух множеств согласно предпочтениям каждого участника этой пары. В частности, это может быть создание семей из множеств мужчин и женщин (модель свадебного рынка), где каждый участник множества имеет собственные предпочтения среди участников другого множества. Рот и Шэпли доказали, что преимущество получает тот, кто первым делает предложение.

Что из этого следует. Проактивные люди при прочих равных условиях всегда получают лучший кусок.

Как это использовать. Самое важное и самое сложное – определить свои предпочтения. Возьмем для примера модель свадебного рынка. Тот, кто первым делает предложение, должен четко понимать, что для него важнее: чтобы жена была блондинкой, или чтобы вкусно готовила? Иначе он получит, конечно, самый лучший вариант, но чей-то чужой.

Прежде чем предлагать что-либо оппоненту, убедитесь, что это именно то, чего вы сами хотите.

2. План «Б» – наше все

Как это работает. О том, насколько важно иметь НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению) написано в каждой книге по переговорам. Например, у Гэвина Кеннеди, автора книг «Переговоры: полный курс» и «Договориться можно обо всем» или в книге «Переговоры без поражения» Роджера Фишера и Уильяма Юри. НАОС – это то, что вы будете делать, если договориться не получится. Пусть у вас на примете будет другой поставщик, рассматривайте возможность сотрудничества с несколькими покупателями сразу или готовьте документы для суда – чем лучше будет для вас альтернатива переговорному вопросу, тем сильнее ваша позиция в этих переговорах.

Что из этого следует. Придумайте впечатляющую альтернативу недостижению договоренности.

Как это использовать. Если альтернативу вы не видите, не идите на эти переговоры. Потому что цена сделки для вас в этом случае будет стремиться к бесконечности.

Для себя придумайте хорошую альтернативу, а для оппонента – плохую. Покажите ему, чего он может лишиться, если не станет сотрудничать с вами. «Если мы не договоримся, вам придется… Это приведет к… Вам оно надо?».

С другой стороны, нарисуйте картину успешного развития событий в случае, если вы договоритесь. Добавьте для достоверности подробностей. Что ваш оппонент получит в результате, почему для него это хорошо, что это позволит получить ему в дальнейшем, какие перспективы откроет. Для кого-то лучше работает мотивация «от» (избегание негативных последствий), для других – мотивация «к» (стремление к выгодам). Используйте обе сразу.

3. Чем проще предложение, тем выше вероятность его принятия

Как это работает. Еще один Нобелевский лауреат Даниэль Канеман («Думай медленно, решай быстро») доказал, что если информация проста для восприятия, то критическое мышление у человека отключается, и он легко вам верит. И наоборот: к тому, что сложно понять, ваш оппонент скорее всего отнесется настороженно. Опирайтесь на предыдущий опыт собеседника, делайте выводы из того, что он уже знает. Человек ищет причинно-следственную связь везде, и нужно показать ему такую, которая вам удобна.

Что из этого следует. Говорите просто, понятно, повторяйте одно и то же несколько раз.

Как это использовать. Простая и хорошо поданная информация выглядит достоверной. И это правило работает в обе стороны. Будьте внимательны: очевидные вещи не всегда так уж очевидны, а люди склонны в случайностях искать закономерности. То, что произошло после, необязательно произошло вследствие. Об этом говорит, например, один из лучших мыслителей нашего времени Нассим Талеб в «Черном лебеде».

Прежде, чем верить информации, проверьте ее источник. Википедия и Google не несут ответственности за принятые вами решения, хоть и кажутся весьма надежными. Спрашивайте, переспрашивайте, а потом еще раз уточняйте. Так запудрить вам голову станет гораздо сложнее.

4. Решение зависит от контекста

Как это работает. Что вы выберете – получить 1000 рублей прямо сейчас или сыграть в лотерею, где с вероятностью 50% сможете выиграть две тысячи или не выиграть ничего? А в обратной ситуации – отдадите хулигану тысячу сразу или подкинете монетку, решив отдать две тысячи, если выпадет решка, и не отдавать ничего – если орел?

Выбирая «из двух зол», люди склонны рисковать и избегать риска при позитивном выборе. Абсолютное большинство предпочтет гарантированно получить тысячу, но сыграть в орлянку с хулиганом. С точки зрения логики это кажется странным, но зато прекрасно объясняется теорией эволюции. Выживал тот, кто поедал синиц, которые сами просятся в руки, и пытался не быть съеденным сам. Подробно этот эффект описал Ричард Талер в книге «Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать».

Что из этого следует. Обращайте внимание на обстоятельства, в которых вы принимаете решение.

Как это использовать. Отказаться от скидки за оплату на месте не так обидно, как платить за кредит, а ведь экономически это одно и то же. Стараясь избежать маленького риска, можно потерять большую выгоду. Как вы думаете, что сейчас чувствуют те 12 редакторов, которые отказались издавать «Гарри Поттера»? Так и в погоне за призрачной выгодой можно не заметить большой риск. Люди жалеют об упущенных возможностях, но при этом играют в казино.

Чтобы не попадаться в эту ловушку, просчитывайте все варианты развития событий на бумаге. Числа в этом случае правдивей слов. Кроме того, впоследствии вы сможете рационально объяснить свой выбор сами себе, даже если ошибетесь. Это поможет избавиться от бесконечных сожалений. И постарайтесь не переоценивать важность маловероятных событий: это так по-человечески – больше бояться маньяков, чем автокатастроф.

5. Люди ценят то, во что вкладываются

Как это работает. Роберт Чалдини в книге «Психология влияния» пишет, что люди склонны действовать последовательно. Поэтому начинайте с малого. Договоритесь хотя бы о чем-нибудь, пусть это станет первым шагом. Не продавайте сразу, просто назначьте следующую встречу. Не заключайте сделку сегодня, а получите согласие протестировать оборудование. Кстати, в пользу «правила мелких шагов» работает еще и «эффект владения»: нам сложно расстаться с тем, что мы считаем немножко своим. Поэтому автосалоны приглашают на тест-драйв, а не купить машину.

Что из этого следует. Сворачивайте с неверного пути.

Как это использовать. Кто хочет оказаться неправым? Никто. Именно поэтому мы продолжаем невыгодное сотрудничество, убыточные проекты и бесперспективные переговоры. Смириться с уже понесенным убытком очень трудно, но если этого не сделать, ущерб будет только нарастать. И отказаться станет еще сложнее. «Если лошадь сдохла – слезь». То, что вы уже вложили, не вернуть. Но не позволяйте призрачной надежде отнять еще больше.

В каждой конкретной точке переговоров вы должны понимать, есть ли смысл их продолжать, и если да, то почему. И причина не должна быть «мы уже так много в это вложили».

6. «Якорь» сильнее здравого смысла

Как это работает. Люди при принятии решения склонны опираться на первую полученную информацию. Она становится точкой отсчета для последующего торга в переговорах. Поэтому называйте цену первыми, и пусть эта цена будет высокой. Именно «эффект якорения» используют магазины, когда сначала увеличивают цены на товары, а затем снижают их до прежнего уровня, привлекая внимание красными ценниками с якобы скидками. Нельзя второй раз произвести первое впечатление. Поэтому производите его с умом.

Что из этого следует. Тщательно анализируйте все, что говорит оппонент.

Как это использовать. От эмоционального якоря очень сложно защититься. Он работает, даже если вы о нем знаете. В принятии решений человеку необходимо на что-то опереться. Используйте для этого свою собственную информацию. Если ваш оппонент называет цену 1000 рублей, а затем предлагает эксклюзивную скидку 80%, не спешите радоваться. Вполне вероятно, красная цена его продукту сотня. Хотя не радоваться в такой ситуации непросто.

Брайан Трейси в книге «Переговоры» советует задавать вопрос: «Назовите самую нижнюю цену, по которой вы готовы продать»? Вряд ли его нужно озвучивать вслух, просто помните, что первая названная цена – это всего лишь отправная точка.

7. Переговорами управляет тот, кто спрашивает и слушает

Как это работает. Джим Кэмп в книге «Сначала скажи «Нет» советует спрашивать как можно чаще и больше. Он советует использовать контрвопросы – ответы вопросом на вопрос, а, аргументируя свое предложение, апеллировать к заявлениям и речевым оборотам оппонента: «как вы сказали», «именно поэтому»…

Особенно важно не поддаваться соблазну ответить на незаданный вопрос. Не торгуйтесь сами с собой, пытаясь объяснить цену, едва ее вам назвали. Возможно, вашему оппоненту она не кажется столь же высокой, как вам. Китайская пословица «Ты сказал – я поверил, ты повторил – я засомневался, ты стал настаивать, и я понял, что ты лжешь» учит нас не быть чересчур красноречивым.

Что из этого следует. Слушайте больше, говорите меньше.

Как это использовать. Редко кто себя считает дураком. А когда вы пытаетесь переубедить оппонента блистательными аргументами, вы именно на это ему и намекаете. И чем прекраснее ваша речь, тем меньше шансов, что она достигнет цели. Поэтому отложите в сторону ваши заготовки и послушайте. Во-первых, вы расположите к себе собеседника. Во-вторых, его слова вы потом используете для аргументации своей точки зрения. В-третьих, бывает очень полезно увидеть обсуждаемый вопрос с разных сторон.

Найдите то, что вас связывает, и используйте это в поиске совместного решения.

Итак, чтобы получить лучший результат в переговорах, нужно сначала понять себя, затем понять оппонента и только после этого найти или создать решение. Такое решение, которое улучшит текущую ситуацию для обеих сторон. А вот то, как размер выгоды будет разделен между оппонентами – уже дело техники. В том числе и техник, описанных в этой статье.

# Как контролировать эмоции во время сложного разговора

Эми Галло 2017

Во время напряженного разговора очень тяжело не поддаваться эмоциям, ведь несогласие зачастую воспринимается как угроза. Вы боитесь, что придется отказаться от чего-то — от собственной точки зрения, от привычного образа действий, от мысли о своей правоте, а может даже от полномочий. Ваше тело готовится к схватке, активизируя симпатическую нервную систему. Это естественная реакция организма. Однако проблема заключается в том, что наше тело и ум не видят разницы между угрозой провала предложенного вами плана проекта и, скажем, угрозой быть съеденным медведем. Сердцебиение и дыхание учащаются, мышцы напрягаются, кровь отливает от внутренних органов — все это доставляет вам дискомфорт и не дает настроиться на нужный лад, чтобы избежать конфликта.

Если ваш организм перейдет в режим «бей или беги» или, как сказал бы Дэниел Гоулман, ваше миндалевидное тело совершит «захват», это отрежет доступ к префронтальной коре головного мозга, которая отвечает за способность рационального мышления. А разумные решения — это как раз то, что вам нужно во время сложного разговора. Вы не только потеряете способность ясно мыслить, но и, несомненно, дадите вашему собеседнику понять, что нервничаете, ведь ваше лицо покраснеет, а темп речи возрастет. Работа зеркальных нейронов, которые позволяют нам «считывать» эмоции других людей, заставит вашего коллегу испытать те же самые чувства. Вы и не заметите, как разговор выйдет из-под контроля и сложится конфликтная ситуация.

К счастью, существует способ остановить такую реакцию организма, справиться с эмоциями и подготовить почву для продуктивного разговора. Есть несколько вещей, которые помогут вам сохранить спокойствие во время разговора или вернуть его, если вы уже начали поддаваться эмоциям.

**Дышите правильно**. Несложные техники осознанности станут лучшими помощниками в напряженных ситуациях. Самая простая и доступная из них — правильное дыхание. Попробуйте сосредоточиться на дыхании, когда заметите, что напряжены. Почувствуйте, как воздух заполняет легкие и выходит из них, как он проходит через ноздри и спускается по задней стенке горла. Это поможет отвлечь внимание от физических признаков паники и сохранить концентрацию внимания. Некоторые специалисты по практикам осознанности советуют дышать на счет. Например, можно делать вдох или выдох на шесть счетов, или просто считать каждый выдох и начинать заново, дойдя до десяти.

**Сосредоточьтесь на ощущениях в теле**. Если вы будете сидеть неподвижно во время сложного разговора, то эмоции скорее будут нарастать, чем утихнут. По мнению экспертов, для того, чтобы активизировать часть мозга, отвечающую за мышление, нужно встать и подвигаться. Разумеется, во время беседы за столом, будет странно, если вы неожиданно встанете. В таком случае уместно спросить: «Не возражаете, если я похожу немного? Хочется размяться». Если это кажется вам неудобным, то совершайте небольшие движения: скрестите пальцы или сосредоточьтесь на ощущении соприкосновения подошв с полом, плотно прижав к нему ноги. Специалисты по осознанности называют это «бросить якорь». Эта техника работает в различных стрессовых ситуациях. Например, я долгое время боялась летать, но однажды научилась справляться с этим страхом. Для этого я считаю пальцы, по очереди прикасаясь к каждому из них большим пальцем.

**Читайте мантры**. Такой совет дает Эми Джен Су, соучредитель компании Paravis Partners и соавтор книги «Own the Room». Она рекомендует придумать фразу, которую вы будете повторять про себя для сохранения спокойствия. Кому-то помогает напоминание «Сохраняй равновесие». Возможно, вам больше понравится «Это меня не касается», «Это пройдет» или «Это лишь работа».

**Осознайте и обозначьте свои чувства**. Еще об одной полезной технике рассказывает Сьюзан Дэвид, автор книги «Emotional Agility». Когда вы испытываете сильные эмоции, вы уделяете вашим мыслям и чувствам столько внимания, что они переполняют ваш ум, а пространства для их анализа не остается, говорит она. Чтобы отстраниться от чувства, дайте ему обозначение. «Назовите мысль мыслью, а эмоцию — эмоцией», — добавляет Дэвид. *«Он совершенно неправ и это раздражает меня»* превратится в *«Я думаю, что мой коллега неправ, и испытываю раздражение»*.Четкое обозначение мыслей и чувств поможет вам увидеть их истинную сущность — «временные источники полезной или бесполезной информации». Если вы разграничите свое сознание и эмоции, вам будет проще отпустить их, вместо того чтобы удерживать их внутри или позволить им вырваться наружу.

**Возьмите паузу**. По своему опыту я могу судить, что этот подход используется необоснованно редко. Чем больше времени вы себе дадите на работу над эмоциями, тем менее они будут сильными. Поэтому, когда ситуация накаляется, будет полезно отлучиться на минутку и налить себе чашку кофе, стакан воды, посетить уборную или просто прогуляться по офису. Постарайтесь найти подходящую причину для такой паузы в разговоре. Ведь вы не хотите, чтобы собеседник подумал, что дела плохи и вы просто пытаетесь сбежать. Например, можно начать так: «Прошу прощения, что перебиваю. Давайте выпьем по чашечке кофе, а потом продолжим? Принести вам что-нибудь?»

Помните, скорее всего, не только вам приходится трудно. Ваш собеседник тоже может быть зол или огорчен. И все же не стоит сразу же давать ему рекомендации, о которых мы говорили выше. Вряд ли кому-то понравится, если ему посоветуют дышать глубже или ненадолго отвлечься. В такой ситуации лучше просто дать собеседнику «остыть». Хотя сказать всегда проще, чем сделать. Сложно не повысить голос в ответ на чьи-то нападки, хоть и понятно, что это бессмысленно. Джин Бретт, профессор школы управления Келлога по урегулированию споров и ведению переговоров, советует представлять, как слова вашего коллеги проходят мимо вас в районе плеча, но не попадают вам в грудь. В то же время важно внимательно слушать и показать свою заинтересованность. Не давайте негативным эмоциям вашего собеседника подпитываться от ваших собственных, и они вскоре утихнут.

Ни для кого не секрет, что конфликты на работе — это всегда трудно. Однако невозможно решить важные вопросы и сохранить хорошие отношения с коллегами, если во время разговора вы чувствуете, что вот-вот взорветесь. Надеюсь, эти пять приемов помогут вам справиться с гневом и раздражением и стать спокойным как удав.

**Об авторе.** **Эми Галло** —редактор и автор Harvard Business Review, автор книги «Как справляться с конфликтами на работе».

# Как развить и сохранять хладнокровие

7 советов, которые работают.

**1. Старайтесь не драматизировать**

Никогда не раздувайте проблемы. Успокойтесь, возьмите себя в руки и трезво оцените ситуацию. Следите за ходом своих мыслей. Не давайте им увести себя в ненужное направление. Думайте, что то, что произошло, совсем не страшно, что вы сможете решить проблему, с легкостью выйти из сложившейся ситуации. Настраивайтесь на позитивный лад. Так вам будет гораздо легче. Ни в коем случае не паникуйте.

**2. Подумайте, прежде чем делиться проблемой**

Итак, вы хотите понять, как выработать хладнокровие. Для начала разложите свою проблему по полочкам. Самостоятельно ее обдумайте, взвесьте все “за" и "против”. Точно определите, какой путь решения проблемы вы считаете наиболее удачным. Не спешите сообщать о сложившейся ситуации всем окружающим.

Сначала сами хорошо все обдумайте! Сразу рассказав все знакомым, вы выдадите им не совсем правильную, преувеличенную информацию. Можно сказать, что вы их дезинформируете и, естественно, их взгляд на ситуацию не будет объективным. Успокойтесь, подумайте сами и только потом, при необходимости, поделитесь с окружающими.

**3. Откройте для себя визуализацию как способ оставаться спокойными**

Каждый из нас может научиться решать свои проблемы, не впадая в панику. Для этого нужно понимать, как развить хладнокровие. В свою очередь, для этого нужно научиться представлять себе самые сложные жизненные ситуации как запутанный узел, который всегда можно распутать. Чем больше вы будете нервничать, тем туже будет затягиваться узелок. А как только вы расслабитесь, появится отличный шанс его распутать, а значит, спокойно решить вашу проблему.

**4. Осознайте, что вы можете контролировать свои эмоции**

Научитесь контролировать свои эмоции. Не нужно впадать в панику, кричать, закатывать истерики. Научитесь успокаиваться и брать себя в руки. Не нужно размахивать руками и бегать из угла в угол. Просто постарайтесь расслабиться и дышите спокойно. У вас все получится, если вы постараетесь.

**5. Создайте спокойную обстановку**

Постарайтесь избавиться ото всех окружающих вас раздражителей. У каждого они свои. Это может быть шум или, наоборот, тишина, окружающие люди, притом даже самые близкие, разговоры вокруг и многое другое. Если нужно, останьтесь сами с собой, хорошо подумайте, сосредоточьтесь и постарайтесь найти решение проблемы.

**6. Уделяйте внимание душе**

В зависимости от ваших религиозных пристрастий, займитесь медитацией или молитесь. Практикуйте йогу – или просто немного посидите спокойно. Умение обрести душевное спокойствие не раз сослужит вам хорошую службу. Возьмите урок медитации и научитесь приемам, которые помогут контролировать ваш суетный ум.

**7. Отвлекайтесь**

Вместо того, чтобы думать об одном и том же, займитесь чем-то интересным, увлекательным или творческим. Старайтесь смеяться (или смеяться над собой). Посмотрите комедию или почитайте блог, который всегда вас смешит. Когда вы оживлены, гораздо легче сохранять спокойствие.

**В хладнокровных размышлениях можно растворить ненависть и обратить ее в целеустремленность (Эрих Мария Ремарк).**

# Краткий гид по новому деловому жаргону

Ирина Силачева Менеджер интернет-проекта, Санкт-Петербург

12 словечек, которые все чаще звучат в американских и британских офисах.

Если вы хотите говорить на одном языке с зарубежными бизнес-партнерами, знать современный деловой жаргон просто необходимо. Этот краткий словарь поможет вам быстро сориентироваться.

1. Change agent

Сегодня популярна идея о том, что для бизнеса и саморазвития изменения – это благо. Не всегда это так, изменения часто не несут ничего хорошего. Тем не менее, вы не можете быть эффективным сотрудником, если не являетесь «агентом изменений», независимо от того, что именно вы меняете. В противном случае вы – враг перемен.

2. Deck

Люди сильно разражаются, когда слышат слово «deck» («колода»), если речь идет об обычной презентации в PowerPoint. Все-таки это офис, а не игорный дом в Новом Орлеане. Почему нельзя просто сказать «файлы» или «слайды». Конечно, нет смысла называть так отдельные изображения. Это не более чем метафора для краткой и обобщенной презентации, которая транслируется с помощью проектора, висящего под потолком.

3. Inflection point

«Точка перелома» – это момент, после которого все изменится, очевидно трансформирующим образом. Это событие, которое приводит к значительным изменениям в развитии компании, промышленности, рынка или геополитической ситуации. Фраза происходит из дифференциального исчисления, где точкой перелома называется точка, в которой функция меняет направление выпуклости. Сегодня это выражение применяется практически ко всему: «Я чувствую, что последняя чашка кофе была переломной точкой для моей способности создавать ценность».

4. ITL, Invited to leave

Многие руководители ищут эвфемизмы, чтобы обозначить ими такую неприятную процедуру как увольнение. Сначала на смену этому слову, признанному слишком негативным, пришла «оптимизация». Теперь американские менеджеры все чаще затуманивают суть дела, используя безобидное выражение invited to leave, то есть «предложение покинуть компанию». Наверное, предполагается, что сотрудник, получивший такое предложение, воспримет его с радостью, будто речь идет о вечеринке. Но веселого тут мало. Отказаться невозможно.

5. Moat

Стоит поблагодарить сериал «Игра престолов» за то, что он обогатил деловую лексику понятиями из фэнтезийной средневековой войны. Издание Bloomberg назвало «moat» («ров») самым модным словом Силиконовой долины. Оно часто встречается в презентациях, особенно когда речь идет о возможных доходах. Однако вместо исконного значения – окружать замок рвом с водой – оно описывает продукт или сервис, который защитит компанию от вторжения конкурентов. Этот термин еще десять лет назад использовал Великий Мудрец из Омахи Уорен Баффет, а сегодня все предприниматели «копают рвы», а те, кто не делают этого – роют себе могилу.

6. On all fours

Вы уже «стоите на четвереньках»? Означает ли это, что вам придется опуститься на колени, чтобы взглянуть на продукт глазами клиента? Или подразумевается порнографический контекст? Нет, это выражение намекает, что вам надо быть проще. Оно присутствовало в американском рекламном жаргоне еще в 1950-е годы. Поэтому главный вопрос в другом: когда бизнес вернется к нормальным двуногим отношениям?

7. Pivot

«Разворот» – прекрасный эвфемизм для неудачи. Если ваша бизнес-модель проваливается, вы можете ее изменить, развернуть в другое направление, а потом сделать это еще и еще раз. Термин pivot заимствован из военного дела и означает маневр, в ходе которого войско поворачивается к врагу другим флангом. Но в современном бизнесе разворот больше похож на скачущий корабль. «Groupon, – сообщает Financial Times, удачно развернула свою первоначальную цель. И вместо создания социально ориентированной компании пошла по пути организации крупнейшего торгового агрегатора». (В российской бизнес-практике пивотом часто называют изменения в концепции веб-проекта, требующие доработок – Executive.ru).

8. Runway

Какой длины ваша «взлетно-посадочная полоса»? Нет, это не вопрос с сексуальным подтекстом, а обычный деловой термин, который часто встречается в технологических отраслях. В Bloomberg посчитали, что за последние 10 лет его использовали около 3,5 млн раз в аналитических отчетах и презентациях. В этом смысле длина взлетно-посадочной полосы означает время, которое стартап сможет продержаться на плаву до первых денежных поступлений.

9. Snackable

«Snackable» означает «контент для затравки». Этим словом часто обозначают маркетинговый прием, заключающийся в том, чтобы скормить публике текст, видео или что угодно, повышающее интерес к бренду. Отсюда растет целый куст пищевых метафор: как сделать читателя голодным до контента, как дать ему быструю и легко усваиваемую пищу, и все в таком роде.

10. Sweep the sheds

Как ни странно, выражение «прибираться в сарае» стало популярным из-за небольшого пренебрежения логикой. Оно пришло из спорта, а точнее, из книги, посвященной успеху одной из новозеландских регби-команд. Все ее игроки самостоятельно подметали боксы, в которых переодевались. Но знаете ли вы хотя бы одного человека, который наводит порядок в сарае? Ведь на то он и сарай, чтобы сбрасывать туда все ненужное.

11. Swim lanes

Деловой язык любит заимствовать слова из других, более эмоционально окрашенных сфер. В этом смысле спортивная терминология дает массу возможностей: «конец раунда», «глубокое погружение»... Из этой же серии выражение «swim lanes» – «на своей дорожке», как будто речь идет о пловцах в бассейне во время Олимпийских игр. На деловом языке оно означает колонку или ряд в блок-схеме, которая посвящена одному процессу или сегменту в бизнесе.

12. Transformative

Перемены на пользу, если они «transformative», то есть «преобразующие». Изменения, которые не преобразуют, ничтожны или формальны. Старый термин «реформа» имеет скорее негативный оттенок. Трансформацией же называют резкое или восхитительное изменение: «Неделя капустной диеты ее полностью преобразила!». Таким образом, трансформация – это способ подчеркнуть нечто значительное или позитивное. Но не стоит забывать, что когда компания банкротится, а директора сажают в тюрьму – это тоже трансформирующее изменение.

# Помощь бота

Андрес Монрой-Эрнандес, Джастин Краншоу 2017

Многие согласятся, что планировать встречи — утомительное занятие. Возможно, вам приходилось участвовать в e-mail переписке, похожей на эту:

***Джен, потенциальный клиент:*** Привет! Когда бы вам было удобно провести короткий разговор на следующей неделе?

***Вы (переключаясь между приложением с календарем и почтовым клиентом):*** Я совершенно свободен в понедельник.

***Джен (спустя несколько часов):*** Ой, извините, в этот день у меня перелет. Может быть, в среду в 10 утра?

***Вы (снова проверяя календарь):*** Думаю, получится. Ваш офис?

***Джен:*** Да, отлично. Может быть, узнаем, не присоединится ли к нам Эмад?

Такой обмен сообщениями может продолжаться бесконечно, а если его участники используют разные системы планирования или находятся в разных часовых поясах, он становится еще тягостней. Подобные переписки не только отнимают время, но и не дают нам концентрироваться на более важных задачах.

Неформальный опрос подтвердил наши предположения о том, что эта проблема знакома не только нам. Мы предложили примерно 100 сотрудникам из самых разных отраслей и с самыми разными должностями назвать утомительные задачи, которые не входят в список их основных рабочих обязанностей, но которые им тем не менее приходится выполнять. Планирование встреч участники опроса упоминали среди самых изнурительных.

Некоторые онлайн-инструменты, позволяющие делиться своим календарем с коллегами (Outlook, Google Calendar) или выбирать дату и время встречи путем голосования (Doodle), делают планирование менее тягостным процессом, однако, чтобы ими воспользоваться, нам приходится отвлекаться от наших текущих задач. Ситуация усложняется, если люди пользуются разными программами, так как многие из них плохо взаимодействуют друг с другом.

Новые достижения в области искусственного интеллекта (ИИ) заставили задуматься, не получится ли у нас создать виртуального помощника, способного разбираться в деловой переписке людей и планировать их встречи на основе полученной информации, то есть делать то, чем обычно занимаются ассистенты CEO компаний.

Использование ИИ для создания личных виртуальных помощников не самая новая сфера исследований, однако ни одна из предпринятых ранее попыток создания планировщика с искусственным интеллектом не дала каких-либо ощутимых результатов. Этому есть несколько причин. Во-первых, пользователи из сферы бизнеса крайне нетерпимо относятся к ошибкам. Если ассистент с ИИ не идеален, люди быстро теряют терпение и перестают его использовать. На данный момент технологии ИИ не способны гарантировать столь высокий уровень квалификации. Во-вторых, существует проблема курицы и яйца: для успешного функционирования искусственному интеллекту требуется большое количество информации, предоставить которую могут только реальные пользователи, но для их привлечения нужна надежно функционирующая система. В-третьих, перед планировщиком нередко встают весьма сложные задачи: встречи один на один и коллективные встречи, личные встречи и заочные встречи, встречи, которые нужно отсрочить и запланировать снова. Более того, люди по-разному используют свои календари: некоторые записывают в раздел «Мероприятия» свои задачи, другие закрывают время, на которое у них ничего не запланировано. Отличаются и предпочтения людей в вопросе организации рабочей недели: одни стремятся сгруппировать свои встречи, другие — равномерно их распределить. Наконец, планирование имеет такие нюансы, как разница в статусе участников встречи или ее срочность.

Наш виртуальный помощник должен был находить решения для всех перечисленных проблем, как это делал бы любой реальный ассистент. Но с чего начать? Мы сделали шаг назад, чтобы обсудить проверенные временем подходы быстрого создания прототипов, которые применяются в дизайне. Их суть заключается в создании и тестировании простейших низкокачественных прототипов и в дальнейшем постепенном усложнении их конструкции и повышении качества. К примеру, дизайнер демонстрирует бумажный прототип группе пользователей, чтобы быстро собрать их обратную связь. Затем он создает проволочную модель, чтобы опробовать ее на пользователях в более реалистичных условиях, имитируя то, как они могли бы взаимодействовать с конечным продуктом. В конце концов дизайнер переходит к созданию прототипа по методу Волшебника из страны Оз: пользователям представляется интерфейс, который выглядит и действует как настоящий, но за его «ширмой» скрывается управляющий им исследователь.

Мы решили воспользоваться этим методом, но сделали еще один шаг. [Вот как это было](http://dl.acm.org/citation.cfm?id=3025453.3025780). Мы предложили нескольким людям из разных компаний зарегистрироваться в нашей системе, которую мы впоследствии назвали Calendar.help. Им нужно было просто добавлять нашего виртуального помощника в поле «Копия», когда они в переписке договаривались о встречах. Долгосрочной задачей было научить оснащенного ИИ ассистента оценивать планы пользователей, подбирать оптимальную дату и время для встреч и отмечать их в календаре. Сначала же в роли виртуального помощника выступали мы: мы анализировали каждое письмо, искали лучший вариант и планировали встречи. Хотя работы было много, а совершенствование нашего подхода заняло почти два года, он позволил нам на раннем этапе отдать продукт в пользование реальным людям и таким образом быстрее внести необходимые улучшения. Мы стали лучше понимать проблему, которую решала наша программа, и начали думать о том, какую работу можно было бы со временем доверить искусственному интеллекту. Мы собрали отличные данные, которые могли бы в будущем запустить нашу ИИ-технологию, а взамен предоставили нашим пользователям точность в подборе решений.

Этот подход показал нам, чего именно люди ждут от виртуального планировщика задач. Он позволил нам разработать процессы, которые мы впоследствии разделили на более узкие микрозадачи, такие, как «извлечь информацию о месте встречи» или «определить, должна ли встреча быть личной или дистанционной». Сделав это, мы продолжили привлекать людей для обучения ИИ и наняли сотрудников для выполнения этих микрозадач. Наши сотрудники сформировали своего рода цифровой сборочный конвейер: один человек изучал календари пользователей для выбора оптимального времени, следующий искал доступные места для встреч, третий переназначал их на другое время, если возникала такая необходимость.

Преимущество разделения рабочего процесса на микрозадачи заключалось в следующем. Во-первых, они концентрировали внимание сотрудников на одном аспекте, уменьшая число ошибок и в достаточной мере систематизируя рабочий процесс, чтобы его участники могли свободно меняться. Во-вторых, хорошо продуманные микрозадачи позволили нам собрать качественные данные, необходимые для автоматизации рабочего процесса в будущем. В-третьих, раздробленность системы помогла нам создать ряд моделей машинного обучения, направленных на понимание естественного языка, для дальнейшей автоматизации некоторых из микрозадач. Так, например, мы рассматривали ответы людей на предложенные им разные варианты времени проведения встречи, чтобы понять, каким образом они выражают свои предпочтения. Это позволило нам создать классификатор на машинном обучении и натренировать его для самостоятельного выполнения этой операции.

Главный урок здесь заключается в том, что робот-планировщик был полностью функционален с самого начала, но стал более эффективен в процессе использования. Благодаря привлечению людей на ранних этапах разработки мы понимали реальные потребности пользователей, одновременно с этим собирая информацию о том, как они взаимодействуют со своими помощниками. Каждое новое взаимодействие позволяло собирать данные, которые помогали нам лучше понять, какие задачи требовали автоматизации в первую очередь и какая для этого была необходима информация. Наша команда продолжает работать над Calendar.help, который теперь доступен по адресу [http://calendar.help](http://calendar.help/) для пользователей календарей в Office 365 или Google Calendar.

Мы также выяснили, что привлечение людей в процессе создания виртуального помощника имеет свои ограничения и издержки. Так, например, мы наблюдали нежелание некоторых приглашенных пользователей взаимодействовать с виртуальным ассистентом. Одни воспринимали это как лишнюю работу, так как им приходилось отвечать на письма от помощника; других отталкивала идея, что их ассистент — робот. Общественное мнение по поводу внедрения ботов в существующие формы делового общения постепенно эволюционирует, но пока это важный фактор, который необходимо учитывать. Если виртуальные ассистенты со временем станут более распространенным явлением, эта тема будет вызывать меньше противоречий.

Мы узнали, как важно соблюдать прозрачность в вопросе участия реальных людей в работе продукта, чтобы потенциальные пользователи могли принимать решения в соответствии со своими потребностями в конфиденциальности. Использование виртуального ассистента, в функционировании которого принимают участие люди, — решение не для всех. К примеру, доктора несут ответственность перед своими пациентами за сохранность и неприкосновенность их данных, поэтому могут неохотно обращаться к третьей стороне за помощью в планировании их встреч. Прозрачность позволяет людям выбирать то, что соответствует их потребностям и целям.

В целом же мы считаем, что создание и использование систем типа Сalendar.help для выполнения рутинных задач — простой способ использовать достижения в области ИИ в ежедневной деловой практике компаний. Мы не хотели ограничивать себя тем, что позволяла технология ИИ в начале нашего проекта. Вместо этого мы стремились создать то, в чем люди нуждались, и инвестировать в технологии автоматизации и распознавания языка. Более того, выбранный нами подход может быть использован для создания собственных систем на основе (как и в нашем случае) готовых решений в области ИИ. Мы не были экспертами в сфере искусственного интеллекта, когда начинали разработку нашего продукта, и до сих пор ими не являемся. ИИ-инструменты доступны каждому. Нашей задачей было лишь запустить рабочий процесс, который использовал бы их наиболее успешно.

**Об авторах. Андрес Монрой-Эрнандес** был исследователем в Microsoft Research, когда работал над проектом Calendar.help. Сейчас он ведущий научный сотрудник в Snap Inc., кроме того, Андрес работает в Вашингтонском университете. **Джастин Краншоу** — исследователь в Microsoft Research, занимается созданием интеллектуальных систем для повышения продуктивности и эффективности сотрудников.

# Как общаться с клиентами, звонящими в неудобное время

Ольга Мошина Директор по работе с клиентами, Тверь

В глазах заказчиков менеджеры не болеют и не отдыхают. Маленькие хитрости, позволяющие

Клиентский менеджер – это образ жизни. Если вы не готовы к постоянному потоку запросов и проблем, то выбирайте другую профессию. Нельзя быть клиентским менеджером с девяти до шести по будням и не быть им в остальное время. Мои клиенты любят звонить мне по вечерам. Для меня это не проблема, но определенный дискомфорт, конечно же есть. Расскажу, почему.

Однажды после работы я стояла в очереди у кассы супермаркета. В тот день мне нужно было купить только кефир, хлеб, пару яблок и бананы. Поэтому корзину я не взяла, а потом неожиданно вспомнила, что дома нет овощей, мяса и гречки. В итоге я подошла к кассе загруженная продуктами по самые уши, и тут у меня зазвонил телефон. Пришлось говорить, выкладывая все на ленту транспортера, судорожно собирая с пола то, что рассыпалось, и рассчитываясь за продукты, потому что очередь, как назло, подошла. Я одним ухом слушала клиента, а вторым – кассира и недовольную очередь.

Клиент хотел срочно рассказать мне о том, какие недочеты он обнаружил на сайте, который мы для него разрабатывали. Сделать это ему было важно здесь и сейчас: через полчаса он уезжал из офиса. Недоработок оказалось пунктов десять. Но на следующий день я ликвидировала только те, что сумела вспомнить из нашей сумбурной беседы. И так как сделано было не все, я получила от клиента упрек в непрофессионализме. Оправдываться, упирая на то, что разговаривать было неудобно, на мой взгляд, глупо и непрофессионально. С другой стороны, не отвечать на телефонные звонки клиентов, которые звонят внерабочее время тоже глупо и непрофессионально.

Подобный случаи стали происходить часто. То я была на заправке, то в ресторане с семьей, то на даче, в районе со слабым сигналом мобильной связи. Нужно было какое-то эффективное решение. Оно должно было быть простым и профессиональным, я должна была оставаться доступной для клиентов, но не терять в качестве услуг. Меня должны были по-прежнему воспринимать с профессиональной точки зрения.

Почему я заострила внимание на профессионализме, расскажу на примере еще одной истории. У меня был клиент Михаил. В январе 2017 года, после Нового года, мы договорились встретиться, чтобы обсудить работу по проекту. Но встреча не состоялась: я сломала ногу, поскользнувшись на скользкой уличной лестнице. Михаил отреагировал адекватно: сказал, что готов отложить личную встречу на пару месяцев. Я вышла на работу, как только спала боль, и я смогла подниматься на четвертый этаж без лифта. Но стоило мне сообщить Михаилу, что я готова с ним пообщаться, как я слегла с высоченной температурой. Пришлось снова извиняться, снова все переигрывать. Но Михаил и во второй раз спокойно воспринял мою нерадостную новость.

Когда я выздоровела, мы наконец-то встретились, и, казалось, что все хорошо. Но тут в субботу я оказалась с семьей как раз в таком месте, где из-за снегопада пропала мобильная связь. А когда телефон заработал, обнаружила в нем десяток SMS от Михаила. Я перезвонила ему, и тут на меня вылился весь поток недовольства, который накопился за все время нашего общения. «Ольга, я так не могу работать! Вы то болеете, то недоступны, а у меня проблемы на сайте!».

Самым печальным в этой истории было то, что я, во-первых, сама приучила клиента к тому, что всегда доступна, и это воспринимается как само собой разумеющееся. А, во-вторых, я со своими стараниями быть профессиональной, все равно такой в его глазах не являюсь. С Михаилом мы потом общий язык нашли. Но осадочек и почва для размышлений остались.

Я поняла, что быть профессиональной не значит быть всегда доступной. Качество важнее количества. Кроме того, клиентов не волнуют мои проблемы, их даже раздражает, что они в принципе есть. У клиентов есть свои, и они хотят, чтобы я их решала. У профессиональных менеджеров не может быть проблем. Они не болеют, не ломают ноги и даже не умирают.

И я перестала сообщать клиентам о своих проблемах. Раньше мне казалось, что это нормально, это вызывает доверие. Теперь же, если я заболела, говорю: уехала в командировку на несколько дней. Я поясняю, что по-прежнему доступна, могу отвечать на письма, звонки и решать проблемы, но встретиться не могу. И еще ни разу никто не упрекнул меня в том, что я уехала по делам. Я же менеджер, а у компании клиенты в разных городах.

Теперь, если клиент звонит мне вечером или даже в рабочее время, но у меня нет возможности записать его мысли, я сообщаю, что нахожусь на выездной встрече. И при этом прошу прислать мне свои пожелания по электронной почте, чтобы никакая информация не потерялась. В чем разница с моим прежним подходом? Я делаю акцент не на том, что не могу с клиентом поговорить, а на том, что мне важно ничего из сказанного не пропустить. Затем, при первой же возможности, я отвечаю на письма. И клиенты реагируют абсолютно адекватно. Во-первых, им тоже важно, чтобы их поручение было выполнено точно. Во-вторых, они видят, что я работаю, а не занимаюсь личными делами.

Плюсов в таком подходе очень много. Вас не обвинят в непрофессионализме, потому что для клиентов вы 24 часа в сутки работаете. И вы ничего не забудете, потому что все запросы придут вам по почте. Вы их выполните, и клиенты останутся довольны. Все произойдет очень естественно и для вас, и для них. Попробуйте сами: это реально отлично работает. Проверено!

# 10 грехов, за которые я ненавижу клиентов

Виталий Антощенко Президент, председатель правления, Санкт-Петербург

Клиент всегда прав? Так ли это? О том – какими должны быть на самом деле взаимоотношения

На волне популярной темы сервиса и клиентоориентированности эксперты, да и просто заинтересованные граждане подчас так рьяно формулируют и предъявляют все более и более высокие требования к качеству обслуживания, что создают, на мой взгляд, явный перекос, способный нанести большой вред. Сервисный раж нарушает разумный баланс системы взаимной ответственности во взаимоотношениях между поставщиками услуг или товаров и их клиентами. Это абсолютно недопустимо. Любой дисбаланс в любой системе в итоге приводит к разрушению самой системы и к травмам у тех, кто ее обслуживает. В данном случае, речь идет о риске травмировать и сотрудников, и их руководителей, и конечно, самих клиентов.

Под травмами, получаемыми на работе сотрудниками и руководителями, я подразумеваю выгорание, разочарование в своей работе, потерю самоуважения. Травмы клиентов провоцируют завышенные ожидания. Такие утверждения, как «Клиент всегда прав», «Клиент платит нам заработную плату», «Клиент – хозяин», бесспорно, кружат голову и настраивают на особые преференции со стороны компании и ее представителей. Однако реальность оказывается, как правило, куда прозаичнее, чем мечты. В итоге разочарование, надрыв голосовых связок и нервной системы.

Чрезмерно высокие ожидания клиентов формируют ретивые сервис-эксперты, фокусирующие все свое внимание, эрудицию и страсть только на компаниях и их сотрудниках, работающих с покупателями, от которых безальтернативно требуется стать лучше, приветливее, дружелюбнее. Таким образом, они хотят изменить один элемент сложной системы социальных взаимоотношений и оставить без изменения другой – клиентов. Но нельзя изменить один элемент системы, не уделяя внимания изменению системы в целом: это непрофессионально. Подобные действия предсказуемо приводят к выходу из строя всей системы или отторжению измененного элемента как инородного.

Чтобы сохранить свой профессионализм и не скатиться к популизму и демагогии, строя культуру Сервиса, стоит говорить не только о самой ее крошечной части, (но самой выпуклой и потому всеми любимой) – о том, как должны нас «облизывать» те, кто стоит по другую сторону прилавка. Напротив, нужно заниматься самой массивной, скучной, рутинной, но причинной составляющей – ценностью любого другого человека. Другими словами, речь должна идти о культуре взаимного уважения и признания ценности каждого – как покупателя, так и продавца.

В этой связи, мне сложно удержаться от того, чтобы не задать неудобные вопросы. Почему клиенты, покупатели, гости или пациенты должны быть «облизаны», в то время, как они упиваются своей высокомерной ролью барина или барыни, понукая и пренебрегая теми, кто взялся решать их проблемы? Когда, уважаемый Клиент, вам такое внушили? В какой момент вы, мой дорогой, в это поверили?! Не в тот ли момент, когда, успев подзаработать немного денег, решили компенсировать все несправедливо нанесенные вам обиды и собственные комплексы за счет посторонних людей, которым, между прочим, не оплачивают вам сеансы психотерапии? Вы решили теперь сами унижать и барствовать, замещая, таким образом, неприятные воспоминания, которые вам доставили другие люди? Вы решили вести себя, как слабый, малокультурный человек, который не уверен в себе и хочет унизить других людей? Достойная ли это роль? Нет. Я считаю, что она унизительна.

Я искренне ненавижу таких псевдо-клиентов. Подобный клиент не должен и не может быть всегда прав. Я, как руководитель, обязан встать на сторону своих коллег, как только вы, драгоценный высокомерный клиент, замаячите на горизонте моего магазина, салона, фабрики, аэропорта. Меня абсолютно не интересует, сколько у вас денег. Меня волнует только то, сколько вы успеете оставить после себя грязи и душевной боли моим сотрудникам, и сколько сил и времени потребуется после вашего ухода затратить, чтобы навести порядок и восстановить их душевное равновесие. Да, у вас и нет такого количества денег, чтобы компенсировать все те деяния-грехи, которые вы совершаете.

1. Жажда дешевизны

Проявляется в страсти, с которой клиент пытается выбить скидку. У человека, впавшего в этот грех, в глазах загорается огонь, стоит лишь прозвучать слову «скидка». Его охватывает унизительный азарт любой ценой получить скидку, после чего упиваться от одобрительных оценок в свой адрес от своего же внутреннего голоса, который шепчет про очередной большой успех и уникальную сообразительность. У таких клиентов со временем полностью искажается понимание того, что означает успех и как его добиться в жизни.

2. Недовольство всем

Как правило, им страдают обеспеченные люди. Подмечена удивительная особенность – чем больше денег у человека, тем более недовольное, усталое и разочарованное жизнью у него лицо. При появлении пораженного этим клиентским грехом человека на пороге магазина или офиса, каждому работающему в нем сотруднику требуется лишь доля секунды, чтобы осознать, что у них появилась проблема. Никто не любит проблемы, особенно людей их олицетворяющих.

3. Истома по компенсации

Грешники этой категории или забывают, как они сами попадали в сложную ситуацию с клиентами, которые пытались их раздеть до нитки, или отыгрываются на других, поступая так же вероломно и грубо, как поступили с ними. Они действуют по принципу: «Раз со мной так поступили, почему я не могу вытряхнуть все из других?» Повадки таких клиентов очень напоминают повадки шакалов, чем вызывают брезгливое отношение к себе.

4. Неблагодарность

Здесь собрались те, кому тяжело произнести слово «спасибо». Они считают, что благодарить должны их, ведь они принесли сюда свои деньги. Понаблюдайте за тем, как редко покупатели говорят «спасибо» работающим с ними людям. Например, сколько людей в ресторане говорит «спасибо» официанту, который каждый раз приносит блюда, а уносит грязную посуду и приборы. Единицы. Простое «спасибо» от клиента помогает сотрудникам ощущать, что они делают важное и полезное дело. Без «спасибо» рутина работы очень быстро съедает воодушевление, на отсутствие которого клиенты жалуются на каждом шагу.

5. Жадность, глупость, иждивенчество

Падение в этот грех грозит тем, кто требует, настаивает и давит на поставщика, чтобы выжать обязательство сделать требуемую работу быстро, дешево и при этом качественно. Подобное требование является утопией, а люди, настаивающие на его воплощении, или глупы, или представляют из себя тех, кого принято называть коммерческими террористами. В любом случае, выглядят они абсолютно омерзительно.

6. Ложь

Ни для кого не секрет, что клиенты врут, воруют, подтасовывают факты, перекладывают ответственность и фальсифицируют. Чем больше злоупотребляющих этим грехом, тем больше компании вынуждены закрываться в своих инструкциях и правилах, не доверять клиентам и, к сожалению, попутно, тем самым, обижать невиновных.

7. Высокомерие

Заносчивость и эгоизм, с которыми клиенты начинают относиться к тем, кто работает над решением их проблемы, отвратительны и разрушительны. Этому греху особенно подвержены те из нас, кто мелок душой и долгое время был беден финансово, но благодаря улыбнувшейся Фортуне вдруг разбогател. Отсутствие внутренней культуры не позволяет усмирить желание выглядеть большим и значимым в глазах окружающих, что провоцирует сотрудников на ироничное, а порой и мстительное поведение, что, в свою очередь, тоже их развращает и делает циничными и высокомерными.

8. Грубость

Падшие в этот грех поражены недержанием, какое случается, например, у больных в старости, с той только разницей, что недержание у этих, еще здоровых клиентов, словесное. Их мозг не может управлять их речевым аппаратом, поэтому из него все время вываливаются грубые и нецензурные слова. Ни один уважающий себя человек не станет работать с таким клиентом.

9. Враждебность

Эти клиенты идут не за покупками, а на войну. Они чувствуют в себе силу очистить мир от скверны и надевают на себя доспехи санитаров коммерческого леса. Там, где появляются санитары, там будет скандал. К наведению порядка подобные действия не имеют никакого отношения, потому что совершаются они, как правило, в грехах № 8, 7, 2, 3. Еще ни разу я не видел, чтобы униженный таким образом человек, согласился с тем, что он был не прав и изменился. Скорее наоборот. Действия этих, так называемых санитаров, только подстегивают быть с клиентами жестче и изворотливее.

10. Экспертность

Эти клиенты настолько одарены, что разбираются в широком спектре вопросов – от стрижки ребенка до создания квантового компьютера. Им очень тяжело найти достойного специалиста, которому они смогут доверить решение своих проблем. Ведь, каждый, на их взгляд, является дилетантом. Такое мнение о себе может снести далеко не каждый, что и демонстрирует клиенту-эксперту разными доступными ему способами.

Я не утрирую: этот список грехов можно адресовать как частным, так и государственным организациям, работающим с клиентами. Однако, мы – клиенты – должны нести ответственность за свои действия, не считая себя неприкосновенными и всегда правыми. Продавцы и покупатели являются равными, взаимодополняющими частями целого, и они несут одинаковую ответственность за то, какие отношения они выстраивают между собой.

# 5 типов сложных клиентов: c кем не стоит работать

Елена Мартынова Руководитель, Калуга

Не все клиенты одинаково привлекательны. Как вести себя с теми, кто съедает время и

Любой специалист из сферы продаж или услуг наверняка знает, что такое «сложные» клиенты. Проработав 11 лет в сфере рекламы, я тоже набила об них не одну кармическую «шишку», и со временем научилась довольно быстро их узнавать. Так и появилась классификация, которую вы увидите ниже. Когда я была наемным работником, то поневоле работала со всеми из них. Сейчас, когда я руковожу своим бизнесом, классификация помогает мне принять решение – работаем или нет. Либо подсказывает, как себя вести и где «подстелить соломки». Читателя прошу отнестись к ней с изрядной долей юмора. Если нравится – примите на вооружение! Итак, стартуем.

1. Самостоятельный

Нормальный такой парень / мужчина / женщина. В разговоре любит демонстрировать, что подкован во всех областях, в том числе в вашей. Не важно, продаете ли вы кованые ворота, занимаетесь дизайном или вышивает крестиком. У него обо всем есть свое мнение и даже опыт. Ключевая фраза, после которой вам стоит напрягаться – повторенное несколько раз «я бы сам бы смог, да только…» И далее следует большой список, почему не смог. Как правило, очень занят.

Чем грозит? Беда в том, что он, как правило, не ценит чужой (читайте, ваш) труд. Ну это ж все – плевое дело! Он бы и сам, да только… (см. выше перечень) Искренне не понимает, как эта ерунда может столько стоить? Причем выясняется все это ближе к моменту оплаты.

Цитата: «Как 10 тыс. за логотип?! Да мне же не нужен такой! Я же вам говорил, простенький, подписулька, на тысячу! Что тут рисовать-то?»

Что делать: Сразу озвучивайте цену. Берите предоплату. Не делайте работу очень быстро: в его глазах это, скорее всего, еще больше ее обесценит. Делайте страшные глаза говоря о сроках (у вас очередь, ну только если на следующую неделю и по предоплате). Вообще, если он примет ваши «дисциплинарные меры», то с ним вполне можно работать – но держать «ухо востро» и не расслаблять бонусами и сжатыми сроками.

2. Сомневающийся

Как правило, приходит с простым заданием и пожеланиями «на ваше усмотрение». Проблемы начинаются либо на этапе согласования макета/проекта, либо уже после выполнения работы. Их масштаб зависит от круга «сочувствующих» – то есть тех, с кем он будет советоваться. Если бизнес семейный – готовьтесь выслушать соображения от жены/мужа, сына/дочери, продавцов, друзей и еще «Мишки, ну он в этом разбирается». Если это крупная компания – то значит, вы будете иметь дело с энным количеством руководителей и специалистов из других подразделений фирмы.

Чем грозит? Бесконечными согласованиями. «Сочувствующие» могут высказывать пожелания, которые противоречат друг другу. Ваше время будет уходить не на работу, а на выяснение всех сложностей семейных или корпоративных отношений или на хаотичные попытки угодить всем.

Цитата: «Макет не плохой, но надо бы еще со своими посоветоваться».

Что делать: Обезопасить себя от «сомневающегося» можно довольно просто. Еще до выполнения работы спросите, кто будет принимать решение или с кем он будет советоваться. Если поздно спохватились и часть работы уже выполнена, то вам придется искать того, кто не побоится взять на себя ответственность за согласования (если найдете). Если заказчик из семейного бизнеса – придется задружиться с главным (ЛПР или лицом, принимающим решение). Причем главный может быть совершенно неожиданным персонажем. У одного моего клиента – филиала банка – главной оказалась секретарша директора. Не верите? Она была крестной одного из учредителей!

3. Халявщик

Халявщика выявить проще всего. Как правило, он ничего не заказывает/не покупает. Либо берет что-то очень незначительное. Но зато постоянно советуется и консультируется с вами! Ну вы же спец, а он у вас собирается заказать/купить и т. п. Безупречно вежлив. Так как звонит часто, со временем сам переходи к вам на дружеское «ты». Обещает обязательно все у вас купить/заказать, как только все выяснит и наступит светлое будущее. К сожалению, в эту категорию чаще попадают ваши знакомые, которым неудобно отказать. И которые, на минуточку, этим беззастенчиво пользуются.

Чем грозит? Чем больше вы ему помогаете, тем больше он садится на шею. Очень вежливо и по-дружески загрузит вас поручениями, которые будут расти как снежный ком и тратить ваше время. В итоге закажет/купит. Но не у вас. Ему обязательно сделают плохо. Догадайтесь, кому он позвонит пожаловаться? И заодно попросит чем-то помочь, ну вы ж всех знаете, ну чисто по-дружески.

Цитата: «Я вот только спросить», – как в очереди.

Что делать: Как только почувствуете, что его поручения вас напрягают, отсекайте. Либо озвучьте цену за консультацию (что сложно). Либо скажите, что сейчас очень загружены, но конечно поможете – дадите другого хорошего специалиста. Кстати, за консультацию он берет столько-то. Работа с таким типом у вас, скорее всего, не сложится.

4. Душка

Душку (а, как правило, это она) вы тоже узнаете сразу. Точнее, увидите, услышите, почувствуете всеми фибрами своей души и тела. Потому что Душки слишком много. Рядом с ней вам кажется, что вы одновременно слушаете радио, смотрите телевизор и читаете ленту. А еще клоуны приехали, и, кстати, вы в курсе последних сплетен? Впрочем, не «вы», Душка быстро переходит на «ты». Она громко хохочет, рассказывает вам все обо всех. Она очаровательна, хорошо выглядит, знает всех и дружит со всеми. Быстро переходит на дружескую ноту и требует взаимности. То есть хочет быть в курсе ваших новостей тоже. Чем болеет ваш ребенок, как дела на работе у мужа, есть ли у вас тетя и дача и пр., и пр., и пр. Если не делитесь – обижается. Немного бестактна, но первое время вы не обращаете на это внимание, так она искренне о вас заботится. Она первая звонит вам в восемь утра, чтобы поделиться свежей идеей. Может написать SMS в три часа ночи, чтобы уточнить, когда будет готова статья. Часто звонит и пишет просто так. Сама, кажется, не спит никогда. Рассказывает вам душещипательные истории о том, как ее кто-то кинул, подставил, обидел. И вы искренне ее жалеете.

Чем грозит? Душка не чувствует грани между рабочим и личным. Она хочет со всеми дружить и очень расстраивается, если вы не проявляете участия в ее делах. В том числе не относящихся к вам. Вас это немного напрягает, но не хочется ее обижать. Тем более она такая тонкая и ранимая и ее и так часто обижают. Вы будете тратить все больше своего времени на рабочие и нерабочие моменты, а ей этого будет мало. По степени присутствия в вашей жизни Душку можно назвать «ласковый бульдог». Она любит искренне, но … и ненавидит тоже. Любые попытки перевести все в рабочую плоскость и перейти из свиты и слушателя в партнеры воспринимает в штыки. Если попытки частые – вы попадаете в стан врагов, получаете свое «ведро поноса в карму» и шлейф из негативных отзывов о вас и вашей работе.

Цитата: Душка говорит очень много, поэтому все пересказывать нет смысла.

Что делать: Не работайте с ней. Сошлитесь на занятость и очередь из клиентов. Она не дура и со временем поймет. Правда, периодически будет напоминать о себе – смиритесь с этим.

5. Перфекционист или мастер-переделкин

Заказчик, который любит все переделывать и доделывать по несколько раз. Иногда очень много раз. Иногда, двигаясь по цепи доделок, вы возвращаетесь к первоначальному варианту. И на нем же останавливаетесь.

Чем грозит? Можете застрять очень надолго, делая самую простую работу. Потеряете нервы, силы и время.

Цитата: «Ну вот, отлично все сделали! Хотя-я-я… Давайте вот здесь поправим. И вот здесь. И фон сделаем не синим, а зеленым. И вообще мне самый первый вариант больше нравился. Давайте вернемся к нему и внесем все изменения».

Что делать: Хорошая новость: все переделки/ доделки с этим клиентом когда-нибудь закончатся. Он вообще-то милый малый и вполне адекватен, просто по каким-то причинам не может принять работу с первого раза. Отнеситесь к этому как к неизбежности. Не спешите воплощать все его правки сразу. Как можно подробней составьте первоначальные требования к заказу и задокументируйте их. Не забудьте подписать с обеих сторон. Пропишите в договоре, какое количество исправлений входит в первоначальную цену. И сколько стоят дополнительные исправления. Один мой клиент из числа «переделкиных» как-то сделал такое признание: «Ну не могу я принять работу сразу. Кажется, что выгляжу при этом на все согласным идиотом».

Вместо послесловия

Конечно, все мы не идеальны, и «клиенты тоже люди». И в каждом описанном типе вы наверняка узнали себя в каких-то ситуациях. Разница только в том, что типажи из списка ведут себя так постоянно. И не только с вами. Это своеобразный сценарий, в который они вовлекают всех, с кем пересекаются. Участвовать в нем, подыграть или предложить роль в своем «фильме» – решать вам!

# Работа с возражениями, или «Успокоительное» для клиента

Алексей Дмитриенко Генеральный директор, Санкт-Петербург

Не надо манипулировать клиентами, а вот управлять их предсказуемыми действиями – можно. Дано: стандартные возможности поставщика и завышенные требования заказчика. Алексей Дмитриенко расскажет, как нейтрализовать возражения.

Материал, который ты начал читать, и, надеюсь, дочитаешь до конца, не является повторением того, о чем пишут и говорят авторы книг на эту тему. Методы преодоления возражений можно сколь угодно долго обобщать и систематизировать, но ты ведь хочешь не просто прочитать и узнать универсальный рецепт – ты хочешь уметь применять этот рецепт! А еще больше ты хочешь, чтоб издержки, связанные с приобретением этого рецепта, были минимальными, чтобы быстро, недорого, а главное эффективно. Если ты ответил – «да, хочу!», тогда читай и запоминай.

О чем любят спорить клиенты?

На любых переговорах предметом для дискуссий, а стало быть, и поводом для возражений со стороны клиентов, как правило, выступают следующие темы:

Цена и ценовая политика в контексте: «дайте мне самую низкую цену».

Условия и сроки оплаты в контексте: «не хочу платить быстро».

Бюджет на продвижение в контексте: «на продвижение тратьте деньги сами».

Условия и сроки поставки в контексте: «пополняйте наши запасы по хлопку в ладоши».

Наличие ассортимента в контексте: «вы должны обеспечивать нас 100% ассортимента».

Документооборот в контексте: «у нас две бухгалтерии».

Природа всего этого заложена в осознанном желании клиента с минимальными затратами получить максимум выгоды – чем быстрее, тем лучше. Так что придержи пока свои аргументы в пользу качества товара. Этот аспект коммерческой сделки клиента интересует только с точки зрения приятного дополнения – это аргумент, который очевиден и мало на что влияет, пока не будут достигнуты решения по вышеперечисленным вопросам. А теперь решим задачку.

Дано:

1. Ты не можешь предложить лучшую цену.

2. Ты не можешь предоставить отсрочку более 14 календарных дней.

3. Твой бюджет на продвижение ничтожно мал, и нет рекламы по ТВ.

4. Ты не можешь гарантировать клиенту доставку заказов к нему день в день.

5. Ты знаешь, что перебои с ассортиментом бывают часто.

6. И наконец, документооборот «хромает», ведь твоя фирма «белая и пушистая».

Задача: убедить клиента купить товар, нейтрализуя его возражения. Другими словами, тебе нужно из всего, что дано, сварганить аппетитное блюдо и поставить тарелку перед носом клиента. А в процессе приготовления этого блюда ты должен постепенно возбуждать аппетит у последнего, чтоб тот его съел и остался доволен. Как тебе такой бизнес-кейс? Знакомо? В институтах такому не учат, там теория, а здесь практика.

Решение первое. Цена

Сколько в этом слове возможностей? Ты не меньше меня знаешь, что согласовав цену с клиентом, ты на 80% уже убедил его в целесообразности принятия положительного решения, коим является покупка. Каждый раз при переговорах клиент задает вопрос о цене – это естественно! Ты об этом знаешь, но каждый раз ты подсовываешь клиенту свой стандартный прайс с базовой ценой и шкалой скидок, привязанных к объемам закупок. Ясное дело, что первой реакцией клиента будет внутреннее и внешнее несогласие работать по этому стандарту.

Предложи ему другой стандарт. Дай ему прайс с ценами в розничном магазине для покупателей и без шкалы скидок. Увидев такой ценник, у клиента, как минимум, расширятся зрачки в глазах, а его мозг будет искать аналоги подобных предложений и скорей всего не найдет. Твой клиент будет находиться в ступоре, его внимание будет отвлечено беспрецедентностью такого предложения. В этот момент нужно успокоить клиента, сказав, что это цены для конечного потребителя в розничных магазинах, а сколько хочет заработать на этом товаре сам клиент – это уже следующий вопрос к нему. Техника подобного манипулирования с ценой очень эффективна. Во-первых, ты сам провоцируешь первое возражение, которое немедленно нейтрализуешь успокаивающим комментарием. Во-вторых, ты задаешь вопрос открытого типа, заставляя клиента приоткрыть свои козыри относительно его заработка, пока он находится в состоянии «отхода». Напугал, успокоил, спросил, услышал – вот тебе первая формула. Хочешь, в виде аббревиатуры запомни – НУСУ. Усвой одну истину – работу с возражениями нужно начинать с профилактики возможных возражений.

Решение второе. Срок оплаты

Уж здесь простор для диспутов бескрайний! Никто из клиентов не хочет работать по предоплате, все хотят отсрочку. А ты не можешь дать много. И опять-таки, тебе уже заранее известно, что стандартная отсрочка, которую позволяет давать клиентам твой начальник постоянно вызывает и провоцирует возражения. Ты уже заранее знаешь, что тебе в очередной раз придется слушать «стон» клиента и пытаться убедить его в том, что по-другому никак. Клиенту надо дать не четырнадцать, а двадцать восемь дней и ты ради выполнения плана продаж хочешь на это пойти, но не можешь. И клиент тебя вежливо посылает.

Для начала вспомни НУСУ! Можешь ли ты напугать и успокоить клиента? Легко. Мы работаем по предоплате. Нет, нет – это стандартное правило нашей компании, но в любых правилах есть исключения. Я оценил визуально масштабы вашей фирмы и могу сказать, что мы заинтересованы в сотрудничестве с вами. Сколько дней вам нужно дать на отсрочку? Он обязательно назовет цифру, он вытащит из памяти первое попавшееся количество дней отсрочки, которое ему дал другой поставщик. Естественно, что оно будет больше, чем то, что можешь предложить ты, но диалог уже начался. Дальше – дело техники. У тебя есть корпоративный стандарт, есть исключения для «особых» клиентов, а уж коли так, так и торг тут уместен. Тяни клиента за язык, и ты все узнаешь и договоришься.

И еще одна важная деталь. Твоя компания – не кредитная организация. Меценатством тоже не занимаетесь. Усвой формулу: в розничном магазине деньги есть каждый день, и оплатить корзину с продуктами через неделю тебе никто там не даст – заплатишь в кассу наличными сразу. Подумай об этом, и к вопросу об отсрочке ты изменишь свое отношение.

Решение третье. Бюджет на продвижение

Это пышные похороны денег поставщика под свист и улюлюканье! Все клиенты любят халяву. Отжимают своих поставщиков на содержание выделенных команд, трясут компенсации за проведенные акции, пытаются продавить на дополнительные скидки и бонусы, хапают POSM в количествах, превышающих потребность. И все под благовидным предлогом продвижения твоего товара. Мой личный опыт подсказывает, что наиболее эффективные акции по стимулированию продаж напрямую зависят от ограниченности ресурсов. Чем меньше ресурсов, тем изобретательнее акции, а раз так, то они нестандартны, в чем-то креативны и провести их хочется по-особому. Так, чтобы потом гордиться и всем рассказывать о том, что за три копейки получил эффект разорвавшейся бомбы. Но клиенты не готовы с тобой соглашаться, ведь для многих из них твой бюджет – это дополнительные деньги. И в чем-то они будут правы, что без большого бюджета сейчас трудно продавать. Это влияет на сток, не способствует ускорению оборачиваемости и т.д. К тому же конкуренты не дремлют, тратят и тратят деньги на акции. А у тебя что? Три рубля, куда с таким бюджетом?

Каким бы не был бюджет, если он есть – это уже большой плюс. Работа с возражениями по этой теме может строиться на принципе предложения долевого участия клиента в продвижении. Например, 50 на 50. Вероятность, что клиент согласится один к ста, но наша задача снова спровоцировать возражение на нечто нереальное, чтоб потом убедить своего клиента в том, что бюджет у тебя в адеквате, а его ограниченность не ограничивается никакими рамками. Есть корпоративный стандарт. Он предусматривает возможность делать поправки в сторону увеличения, но это зависит от положительной динамики в отношениях и бизнесе.

Резюме по вышесказанному в этом разделе таково: предлагай нереальное, провоцируй на возражение, нейтрализуй возражение сразу своей заготовкой, успокой и попроси клиента, чтобы он рассказал тебе о самых эффективных акциях, какие он помнит, а заодно и про бюджеты спроси. Только если ты внимательно все выслушаешь, считай, что ты победил. На первом этапе вообще без бюджета можно обойтись будет.

Решение четвертое. Сроки поставки

Конечно же, твой клиент не хочет даже думать о таких заморочках, как нарушение сроков поставки. И это логично. Прибыли от перемещений товаров нет, а затраты есть. А если склад опустел, его клиенты заявками завалили, а твой товар не поступил по графику? Это кстати очень серьезный вопрос. Нарушение сроков поставки – это нарушение твоих обязательств, а значит, этим можно манипулировать. Ты хочешь, чтобы тобой манипулировали? Нет – ответ правильный. А хочешь ли ты манипулировать клиентом? Да – ответ неправильный. Клиентом нужно не манипулировать, а управлять его действиями.

Формула НУСУ здесь не уместна. Зато уместно другое, не менее эффективное правило, как «съехать» с темы. Клиент хочет, чтоб ты поставлял ему товар вовремя, а это значит, что уместно спросить его о той системе контроля, которая у него задействована для обеспечения обязательств поставщиков по этой теме. Тот, с кем ты будешь вести переговоры, не сможет рассказать тебе все, а в том информационном материале, который ты услышишь, всегда можно будет к чему-нибудь придраться. Вот тебе и решение в следующей формуле: провоцируй возражения со своей стороны в отношении стандартов твоего клиента. Пускай он подыскивает аргументированные ответы на твои вопросы, а ты сиди и слушай. Может, в чем-то и уступить сможешь, но если честно, то это больше смахивает на манипулирование, чем управление.

Резюме здесь сформулировать легко. Возражай сам и избавлен будешь от оправданий.

Решение пятое. Выполнение заказов

Выполнение заказов по ассортименту и количеству со стороны поставщика – это гарантия отсутствия лишних вопросов со стороны клиента. Но раз уж так выходит, что ты не можешь дать таких гарантий, то дело худо. Твой клиент спрашивает, а правду тебе говорить неохота, не в твою пользу это будет. Соврать и не покраснеть, пожалуй, единственное успокоительное средство, которое ты можешь прописать своему клиенту. Только делать это нужно технично. Знаете, что такое политика по-английски? Это когда ты сталкиваешь кого-то лбами, а сам сидишь и наблюдаешь. Так вот, твоя роль – роль наблюдателя, а лбами ты будешь сталкивать своего клиента с тем, по чьей вине у тебя на складе нет того, что клиент просит. Другими словами, на переговорах ты выписываешь успокоительное своему клиенту, а когда процесс пошел и клиент понял, что дыры в ассортименте все-таки случаются, включаешь механизм сталкивания лбов. Попроси своего клиента написать официальное письмо на имя директора той фирмы, из-за которой нет у вас товара на складе. Допустим, это производитель виноват, вот пускай и напишет твой клиент письмо главному производственнику.

Выгодность твоей позиции очевидна. Ты здесь ни при чем, ты вообще съехал с этой темы, передав дело на рассмотрение в вышестоящие инстанции. А для клиента ты чист. Единственное, что тебе нужно будет делать – это поддерживать клиента новостями сверху, причем новостями положительными, мол, процесс идет, вопрос решается, скоро все будет хорошо. А самое главное, если клиент попытается манипулировать невыполнением обязательств, ты всегда сможешь ответить, мол, мы же решаем этот вопрос, не сидим на месте, действуем. Почувствуй себя премьер-министром Великобритании, короче!

Кстати твой клиент может и не заморачиваться написанием писем, тогда тем более, у тебя всегда будет повод «клюнуть» его за бездействие с его стороны в случае, если он снова попытается поднять эту тему. А так в большинстве случаев и будет…

Решение шестое. Документооборот

Это не менее важная тема при обсуждении поставок. А там, где есть обсуждение, там найдутся и поводы для возражений. Хотя, для многих это и не принципиально, но от этого во многом зависит комфортность работы с тобой, как с поставщиком. Дело в том, что многие фирмы продолжают вести двойную бухгалтерию, хотя правила и контроль со стороны государства усиливаются и ужесточаются. Тем не менее, дискуссию может спровоцировать желание клиента иногда не работать «По-белому». А ты работаешь в «белой и пушистой» фирме. Что делать?

Я в таких случаях обещаю подумать над схемой, хотя это будет трудно. На самом деле думать я не собираюсь, зачем мне подставляться? Проблема клиента – его проблема. Не умеет «По-белому» работать, пусть хоть по всем цветам радуги ведет свою бухгалтерию. Рецепт здесь тот же – выписка успокоительной пилюли. Всем своим видом и эмоциями нужно показать клиенту готовность пойти ради него на риск, а ради собственного успокоения потом вернуться в офис, задать вопрос бухгалтеру, юристу, директору и наслаждаться жизнью. Они прикроют тебя своими запретами и формулировками из различных кодексов, инструкций и нормативных актов.

Вывод

Собственно, наше блюдо готово. Если ты внимательно читал, то, наверное, обратил внимание на отсутствие попыток с моей стороны предложить клиенту больше, чем ему положено. Это верно. Вся работа с возражениями строится не на принципах оправдания, а на принципах опровержения. Я напомню основные тезисы статьи:

1. Напугать, успокоить, спросить, услышать (НУСУ).

2. В розничном магазине всегда есть деньги.

3. Успокоительная пилюля для клиента.

4. Нереальное предложение.

5. Возражай сам и избавлен будешь от оправданий.

6. Английский метод, сталкиваем лбами начальников и наблюдаем.

Пользуйся этими приемами, отрабатывай эти навыки на своих клиентах и помогай коллегам.

# Пять приемов для сложных переговоров

Михаил Носов

За годы карьеры я провел сотни встреч, многие из которых можно отнести к стрессовым, и понял для себя несколько принципов удачных переговоров. Я использую их, чтобы сохранить лицо, репутацию компании и доверие клиента.

**Подготовьте сцену.**Исход любой встречи можно предугадать заранее, если совпадают два условия: вы понимаете контекст, в котором собеседник будет принимать решение, и определили свои внутренние границы разговора. Сила в знаниях. Знания придают уверенность и позволяют с достоинством выдержать натиск любого оппонента.

Перед сложными переговорами я рисую простую таблицу в своем блокноте. Четыре столбца и две строки. В столбцах: **личный успех участника переговоров** (что важно лично ему), **успех компании** (при каких условиях выигрывает или не ухудшает положение бизнес), **лучший** и **худший сценарии** завершения переговоров. В строках: **позиция клиента**, **моя позиция**. Заполнение такой таблицы позволяет выработать верную стратегию.

Например, на одной из встреч я стал свидетелем жесткой манипуляции. Вторая сторона настаивала, что имеет право на более выгодные условия работы, чем обычно. Мы понимали, что успехом для клиента станет изменение условий договора. Однако мы могли сменить контрагента в случае его жесткой позиции, и тогда подобная манипуляция обернулась бы провалом. Ситуацию спасла непоколебимость моего партнера. Твердым голосом cо спокойным лицом он сказал: даже если все пойдет крахом, на эти условия мы не согласимся. Перед встречей мы собрали достаточно информации и понимали, что это своеобразная проверка на прочность. Эту проверку мы прошли.

**Поймите, кто перед вами.**В начале встречи я всегда уделяю внимание собеседнику. Наладить контакт можно с небольшого разговора на отвлеченные темы – их часто называют small talks. Мне нравится узнавать о новостях, которые произошли в жизни и работе моих клиентов. Иногда можно поговорить о хобби или последних событиях в мире.

В зависимости от того, какой передо мной человек, я выбираю манеру и интонации общения. Например, на встречах с экстравертом больше слушаю. С интровертом – доношу информацию, чтобы на ее основе клиент смог принять решение. Немаловажно и то, какую информацию человек склонен лучше воспринимать: общие концепции либо четкие цифры и таблицы. Для лучшего понимания своих клиентов я пользуюсь типологией по MBTI (имеется в виду система психологического тестирования Изабель Бриггс–Майерс и Кэтрин Бриггс – прим. ред.). Перед сложными переговорами делаю анализ собеседника и выбираю соответствующий стиль общения с ним.

Знание психологических тонкостей и понимание базовых мотивов поведения собеседника даже в стрессовых ситуациях помогает сохранить спокойную атмосферу.Однажды мы презентовали результаты аудита. В ходе встречи выяснилось, что в изначально предоставленных данных была допущена ошибка. Это привело к неверным расчетам со стороны наших консультантов. Сотруднику клиента, ответственному за предоставление нам информации, это грозило серьезным выговором и, возможно, увольнением, поэтому первой его реакцией стала попытка скрыть факт ошибки. Но за время сотрудничества я уже понял: на самом деле этот человек боится не потери места, ведь с его опытом он быстро найдет новую работу. Базовый мотив его поведения – страх навредить своей репутации. Я предложил рассмотреть ситуацию с этой точки зрения и привел аргументы, почему замалчивание ошибки навредит больше, а честность укрепит его авторитет в глазах руководства. В результате мы оперативно решили вопрос, сделка состоялась, а сотрудник избежал наказания.

**Сообщайте плохие новости в самом начале.**За время, проведенное на встречах, я пришел к выводу: мы почти всегда переоцениваем, насколько сложно будет другому человеку выслушать то, что мы хотим ему сказать. Но правда заключается в том, что люди достаточно выносливы.

Раньше я тянул с плохими новостями до последнего и после встречи чувствовал себя эмоционально выжатым. Но один случай кардинально изменил мой подход. Клиент спокойно воспринял новость о том, что его компании в ближайшие 6-12 месяцев предстоит тотальная реструктуризация. Оказалось, он сам был не в восторге от текущего состояния дел и ждал внешней поддержки, чтобы провести глобальные изменения. Вечером накануне, утром по дороге на встречу и еще 40 минут во время встречи я испытывал стресс, так как был уверен, что клиент придет в ярость от моих слов. Но вместо этого он преподал мне хороший урок. Теперь я набираюсь мужества и начинаю разговор с самой трудной его части. Главное – быть объективным: не сгущать краски и не стараться облегчать участь. Объективность в сложной ситуации превращает проблему в задачу.

**Вы всегда можете взять паузу.**Повышение голоса, манипуляция, игра на нервах и эмоциях – один из сценариев встречи. Я сталкивался с этим, поэтому отношусь спокойно, а вот новичков подобное поведение собеседника выбивает из колеи. Мои сотрудники знают, что в случае проявления агрессии со стороны собеседника всегда могут взять паузу, выйти из комнаты переговоров и позвонить мне. 10-15 минут передышки успокаивают нервы.

Впервые я заметил этот прием на одной из встреч с клиентом. Один из трех участников переговоров начал «закипать». В этот момент его коллега тактично предложил передохнуть и выпить кофе. Когда спустя несколько минут мы вновь сели за стол, атмосфера явно разрядилась и мы спокойно завершили обсуждение.

**Привлеките третью сторону.**Когда в 2012 году Apple и Samsung в очередной раз спорили из-за патентов, найти решение, удовлетворившее обе стороны, помог независимый медиатор. Вы тоже можете решить конфликтную ситуацию подобным образом. Привлеките третью сторону, если чувствуете, что переговоры зашли в тупик. Но важно успеть сделать это прежде, чем одна из сторон решит, что инвестировала слишком много времени и энергии.

Можно изучать навыки стрессовых переговоров и тренировать сотрудников как бойцовых собак. Но моя практика доказывает, что развитие soft skills приносит больше результатов. Учитесь чувствовать собеседника, вести беседу, задавать правильные вопросы. Настраивайте атмосферу так, чтобы вы и ваш собеседник были по одну сторону баррикад. Создавайте ощущение причастности к общей победе.

**Об авторе:** Михаил Носов – директор по аудиту PwC в Казани.

# Для тех, у кого встречи забирают слишком много сил

Дори Кларк

Апрель 2017

Эффективное использование времени важно для любого профессионала. Но оно особенно значимо для тех, кто работает на себя, поскольку у таких людей гораздо больше свободы в том, как распланировать свой день.

Без корпоративного диктата, выражающегося в еженедельных встречах команды или собраниях по текущему проекту раз в две недели, фрилансеры располагают отличной возможностью отказаться от всякой бюрократии и достичь новых высот производительности. Но слишком часто они бросаются в другую крайность, растрачивая свои дни впустую просто потому, что не уверены, как правильно воспользоваться своей независимостью.

Вот четыре стратегии, которые могут применить те, кто работает на себя, чтобы более эффективно составлять расписание своих встреч.

**Во-первых,** **важно понимать, во сколько эти встречи вам реально обходятся**, особенно если вы имеете дело с клиентами или коллегами в корпорациях. Для них фраза «давайте назначим встречу» может быть обычным ответом на любой возникший вопрос. Этот факт сам по себе создает специфические проблемы (согласно одному [исследованию](https://blog.hubspot.com/marketing/time-wasted-meetings-data#sm.0001uc4lplcp5dtfziu2fyi3z4fnu), среднестатистический сотрудник посещает огромное количество встреч — 62 в месяц). При этом у офисных работников нет проблем с логистикой. Они уже находятся в офисе или могут участвовать в собрании по конференц-связи, а значит, для них 90-минутная встреча занимает ровно 90 минут.

Если же вы фрилансер или предприниматель, то, скорее всего, работаете в каком-то другом месте. На заре моей карьеры консультанта по маркетингу, когда у меня были постоянные клиенты, с которыми я встречалась каждую неделю, подобные встречи отнимали у меня по полдня: 90-минутная встреча (которая иногда затягивалась) плюс 45 минут на дорогу туда и столько же обратно. Верное представление о времени поможет вам понять истинный размер издержек для вашей производительности, чтобы вы могли определить, когда вам стоит соглашаться на встречу, а когда нет.

Для этого совершенно необходимо установить **четкие правила**. Клиенты любят намечать «текущие встречи», на которых участники команды рассказывают друг другу о своем прогрессе — и часто пользуются этой возможностью для хвастовства или подковерных игр. Это нельзя назвать разумным использованием времени. Прежде чем согласиться на встречу, задайте **конкретные вопросы по повестке дня**. Свежие новости о проектах можно получать, например, по электронной почте или в чате. Единственная причина соглашаться на встречу — это важный вопрос, который нуждается в обсуждении и принятии решения, да и то только в том случае, если ваше участие способно повлиять на это решение.

Основатель бизнес-акселератора Y Combinator Пол Грэм написал знаменитое [эссе](http://paulgraham.com/makersschedule.html) о радикальном отличии «расписания менеджера» (плотно притиснутых друг ко другу встреч) от «расписания творца» (которое гарантирует длинные отрезки времени для неструктурированного созидательного труда). Для работающих на себя профессионалов, которые вынуждены сидеть на двух стульях, одним из выходов (которым пользуюсь и я) может быть **разделение всех дней на «менеджерские» и «креативные»**. Пусть в неделе будет от одного до трех «менеджерских» дней, на которые вы будете назначать все свои встречи. Такие дни могут быть напряженными, со встречами, идущими одна за другой, но это даст вам возможность продуктивно трудиться без помех в остальное время.

Это особенно важно, когда нужно куда-то ехать; если вы можете за один день «отметиться» сразу на нескольких встречах в центре города, вы сэкономите себе много часов неприятной дороги. Конечно, здесь важна гибкость и понимание того, что есть ситуации (неожиданные новости, просьба от важного клиента), которые оправдывают нарушение привычной модели. Однако ничто не мешает вам стремиться восстановить равновесие, то есть даже если обычно вы назначаете встречи на вторник и вдруг появляется необходимость устроить встречу в четверг, вы можете сделать два менеджерских дня на этой неделе и ни одного на следующей, чтобы не повредить общей продуктивности работы.

И, наконец, стоит помнить, что встречи, которые требуют активного участия, а также быстрой и внимательной реакции на эмоциональные отклики других людей, могут быть весьма утомительными. Вот почему полезно, насколько это возможно, стандартизировать некоторые элементы, чтобы лучше сосредотачиваться на основных задачах. У меня есть одна подруга, которая считает романтические знакомства в интернете утомительными. Чтобы решить эту проблему, она нашла неподалеку от своего дома бар, куда всегда приглашает всех, с кем договаривается о первом свидании. Зная заранее, куда она идет, сколько времени займет дорога и что она закажет, она чувствует, что весь процесс становится более управляемым. Подобным образом и вы можете установить для себя **стандартное место встречи и повестку дня**,например, сначала обсудить проекты в Азии, затем в Южной Америке, а потом в Европе. Наличие такого «шаблона» снижает риск того, что «усталость от решений» наступит еще до начала встречи.

Многие люди жалуются на бесконечные встречи в корпоративном мире. Но даже когда кажется, что они снижают производительность, они хотя бы обеспечивают некоторую структуру рабочему дню сотрудников, которой не хватает человеку, не работающему по найму. Предпринимателям с их благословенной свободой следует научиться использовать ее мудро, и эффективное планирование встреч будет замечательным первым шагом к этому.

**Об авторе:** Дори Кларк – консультант по стратегическому маркетингу, автор книги «Персональный ребрендинг. Как изменить свой имидж, сохранив репутацию» и один из авторов опубликованного HBR «Путеводителя по поиску правильной работы» («Guide to Getting the Right Job»).

# Когда в переговорах лучше уступить

[Скотт Уилтермут](http://hbr-russia.ru/blogs/1179/) .2015

Как вести себя на переговорах: уступать или доминировать? Обычно переговорщики стараются взять верх, дескать, так надежнее — и в целом они правы. Ряд исследований в прошлом доказали: та сторона, которая повышает голос, нависает над собеседником, принимает позы, отождествляемые с физическим превосходством, обычно получает большую выгоду от сделки.

Но не всегда. Мы с коллегами убедились, что в определенных ситуациях переговорщику лучше вести уступчиво, говорить потише, принимать почтительную позу и делать все, чтобы другая сторона почувствовала себя компетентной и уважаемой, а главное — не опасалась какой-либо угрозы. Зависит это от сложности сделки и поведения другой стороны. Если в переговорах приходится учитывать множество переменных, то нужно нащупать такую динамику разговора, при которой удастся эффективно обмениваться информацией, распутывать спорные вопросы и полностью разобраться со всеми нюансами потенциального соглашения. Лучше всего это получается в условиях «комплементарного доминирования», то есть когда одна сторона ведет себя относительно уступчиво, а другая — более уверенно.

Почему так? Давайте разберем, какими возможностями располагает переговорщик, когда другая сторона с самого начала занимает доминирующую позицию. Можно попытаться переломить ситуацию и взять верх, но в таком случае конфликт обостряется, обе стороны заточены на «победу» в каждом раунде и переговоры с большой вероятностью заходят в тупик: найти обоюдовыгодный компромисс удается крайне редко. Или же можно в ответ занять мягкую позицию — это снизит напряженность переговоров и у обеих сторон появится возможность вникнуть в сложные проблемы. Мы отметили, что роли обеих сторон при этом четко выражены: доминирующая сторона высказывает свои пожелания, а уступчивая — задает вопросы в поисках удовлетворяющего обе стороны решения.

Но из этого отнюдь не следует, будто уступчивость предпочтительна всегда. Если одна сторона уже заняла эту позицию, другой следует взять на себя доминирующую роль: взаимная уступчивость может привести к совместному решению, однако не дает гарантий соглашения по принципу «выигрыш — выигрыш». Если ни одна сторона не высказывает жестких требований, не расставляет приоритеты и не проявляет упорства в их отстаивании, компромиссы возникают слишком быстро и та информация, которую следовало бы обсудить в поиске более эффективных соглашений, даже не затрагивается.

Мы провели два эксперимента: участникам предлагалось провести учебные переговоры по слиянию двух компаний или по приему на работу. Оба сценария требовали учета многих факторов, как в реальных сложных переговорах. Мы раздали участникам таблицы с указанием очков по каждому пункту для понимания их важности и ценности и попросили одних участников занять доминирующую позицию — с соответствующими интонациями и жестами — и завладеть разговором. Других мы попросили проявить уступчивость, выражая ее соответствующими позами и жестами, позаботиться о том, чтобы собеседник почувствовал, как его уважают. Члены контрольной группы никаких инструкций по этому поводу не получали.

В обоих экспериментах подтвердилось, что пары, состоящие из доминирующего и уступчивого переговорщика, добиваются лучших результатов, чем пары, состоящие из двух доминирующих собеседников, двух уступчивых или не получивших никаких инструкций, а потому и не имеющих четкой позиции. Успех сделки оценивался по количеству очков, которые удавалось получить, отстояв соответствующие пункты. Этим парам удавалось добиться большего, потому что они активно обменивались информацией о своих предпочтениях и отстаивали свои приоритеты — словом, у них сложилась эффективная коммуникация, в которой доминирующая сторона первой высказывала предпочтения, а уступчивая — задавала вопросы.

Важно отметить: в переговорах с доминирующим партнером пригодится уступчивый стиль, но это не значит, что, взяв на себя эту роль, вы должны в самом деле поступиться своими приоритетами. Те участники нашего эксперимента, кто играл роль уступчивого собеседника, сумели добиться хороших результатов, не жертвуя своими интересами и не пренебрегая собственными желаниями: они применили этот уважительный подход именно для того, чтобы добиться своих целей.

В следующий раз перед переговорами задайте себе вопрос, нужно ли наладить качественный обмен информацией с другой стороной, чтобы достичь более эффективного соглашения. Если да, то не торопитесь определять свой стиль до начала переговоров: присмотритесь к стилю собеседника и откорректируйте свое поведение — это, как показали наши эксперименты, предоставит вам шанс заключить более выгодную сделку.

**СКОТТ УИЛТЕРМУТ**

*Доцент менеджмента в Школе бизнеса им. Маршалла.*

# Цена непонимания

Максим Кронгауз

Продумывая тактику предстоящих переговоров, мы часто рисуем себе некую идеальную картину — коммуникацию, в ходе которой участники обмениваются аргументами.

**Максим Кронгауз** — доктор филологических наук, профессор, директор Института лингвистики Российского государственного гуманитарного университета. В числе его научных интересов проблемы межличностных коммуникаций.

**Источники непонимания**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/2/173/)

Наше общение практически никогда не происходит в стерильных условиях, обычно его сопровождает так называемый коммуникативный шум. Иногда он настолько силен, что, подобно реву бульдозера за окном, мешает нам услышать собеседника, а ему — понять нас.

**Ловушки манипуляции**

Время от времени общество рождает гениев коммуникации: достаточно вспомнить Макиавелли в коммуникации политической или Казанову — в любовной (да-да, это тоже коммуникация!). Благодаря своим коммуникативным способностям такие люди достигали огромных успехов — добивались от других всего, чего хотели, то есть ловко ими манипулировали. Впрочем, азами искусства коммуникации владеют даже маленькие дети. «Я очень тебя люблю! Дай, пожалуйста, конфетку!» — говорит бабушке трехлетний карапуз. При этом малыш манипулирует ею, даже не подозревая о существовании такого слова — «манипуляция».

Умению убедительно и красиво говорить человеческое общество всегда придавало огромное значение. Все, конечно, слышали об античной риторике, о диалектике, а кто-то даже знает, что такое гомилетика (искусство произнесения проповеди). Различные школы, течения и традиции обучения искусству общения внесли свой вклад в развитие теории и практики коммуникации. Но, несмотря на сказанное, именно XX век можно назвать веком коммуникации. В конце прошлого тысячелетия создание коммуникативных технологий было фактически поставлено на поток, они стали тиражироваться и продаваться. Речь идет о наборе рекомендаций и приемов, позволяющих в процессе общения воздействовать на собеседника нужным образом, а попросту говоря — манипулировать им. Укрепилась вера в то, что, овладев соответствующей технологией, можно легко влиять на собеседника, управлять им. У многих возникла иллюзия, что стоит прочесть книжку, пройти тренинг — и добьешься успехов как в конкретных ситуациях, так и вообще в жизни. Коммуникативные технологии превратились в товар, который хорошо продается и дорого стоит. Но тот же XX век показал их ограниченность.

Дело в том, что эти приемы, как и любые другие, работают лишь до того момента, пока собеседник не осознает, что речевое поведение не естественно, оно является реализацией приемов и техник. Например, различные знаки внимания: улыбка, добрые приветливые слова — вызывают у вас расположение к собеседнику только в том случае, если вы считаете их искренними. Как только вы понимаете, что это *дежурная* улыбка и *заученные* слова, вы перестаете на них реагировать, а они, соответственно, перестают выполнять свою функцию. Тем самым эффективность коммуникативных приемов снижается по мере их распространения: тайное становится явным, искусственное не может заменить настоящее.

Сегодня любая информация распространяется с огромной скоростью и новый манипулятивный прием очень быстро становится широкоизвестным. И в этом случае он не просто бесполезен — он вредит общению, превращаясь в коммуникативную помеху.

Вряд ли вы знаете хотя бы одного человека, на которого фраза продавца «Вам помочь?» производит благоприятное впечатление. Менеджеры обязывают сотрудников магазинов задавать этот вопрос, считая его, видимо, удачным началом для продуктивной коммуникации, наилучшим завершением которой должна стать покупка. Однако у большинства российских покупателей эта фраза вызывает лишь раздражение: она слишком искусственная, слишком манипулятивная. И реакция на нее, как правило, прямо противоположная задуманной — желание как можно скорее пресечь общение с продавцом, даже если для этого придется покинуть магазин.

Конечно, в жизни все не так просто и мы иногда попадаемся на крючок, несмотря на то что использован, казалось бы, хорошо нам знакомый прием. Каждый из нас хотя бы раз сетовал: «Как я мог поверить его обещаниям! Ведь знал, что обманет. Но он умеет так убедительно все представить!..» Лучше всех это объяснил Пушкин:

Ах, обмануть меня не трудно!..  
Я сам обманываться рад!

И все-таки эффективность раскрытого приема значительно меньше: труднее обмануть человека, если он знает, что его обманывают; труднее обольстить, если он знает, что его обольщают.

**Шумим, братцы, шумим**

Итак, стало ясно, что знание коммуникативных технологий вовсе не гарантия успешного общения. И вновь встает вопрос: в чем же состоит искусство коммуникации? Тут мы приходим, а точнее, возвращаемся к древнему, как само общение, принципу. Для успеха коммуникации необходимо понимать собеседника, причем понимать в самом широком смысле этого слова.

Здесь нет никакого секрета, как нет и чуда. Не существует универсальной коммуникативной технологии, которая раз и навсегда, независимо от собеседника, обеспечила бы нам успех. Любое общение — это особый процесс, требующий настройки на партнера, то есть оценки (возможно, приблизительной и предварительной) его характера, пристрастий, настроения и, главное, речевых особенностей. К сожалению, сделать это порой непросто, а иногда и вовсе невозможно.

В процессе коммуникации мы часто сталкиваемся с непониманием: либо сами не понимаем собеседника, либо он нас, либо все участники сразу. Непонимание — это, по существу, и есть коммуникативная неудача, иначе говоря — провал коммуникации. Непонимание довольно редко бывает вызвано двусмысленностью языковых выражений или жестов, к тому же такие причины обычно легко устранить — в частности, прервав на время коммуникацию, чтобы что-то уточнить, в чем-то разобраться.

Гораздо чаще коммуникативные неудачи возникают по другим причинам — главным образом из-за различных помех, препятствующих пониманию. Восприятию речи препятствуют, например, слишком пронзительный голос, запах изо рта, старомодная или, наоборот, супермодная прическа собеседника. Чтобы устранить наиболее очевидные раздражители или хотя бы смягчить их, и существует деловой этикет.

Однако каждый человек обладает и менее заметными (по крайней мере, для него самого) свойствами, избавиться от которых очень трудно. А отрицательный эффект они производят иногда не меньший, чем та же одежда. Они отвлекают собеседника от содержания разговора и почти неизбежно приводят к провалу коммуникации. Это особенности нашей речи. Говорящему трудно, как уже сказано, их устранить, а его собеседнику — от них абстрагироваться. Примеров тому много, вот один из них.

К профессору Персикову, герою повести «Роковые яйца» Михаила Булгакова, приходит заведующий показательным совхозом «Красный луч» Александр Семенович Рокк, типичный представитель новой послереволюционной реальности (дело происходит, напомним, в конце 20-х годов). Деловой разговор, который пытается вести Рокк, терпит крах. И причина не столько в его сути, сколько в том, как Рокк обращается к профессору.  
«Затем Персиков повернулся к пришельцу и заговорил:

— Извольте-с... Повинуюсь. Не мое дело. Да мне и неинтересно.

Пришельца профессор не столько обидел, сколько изумил.

— Извиняюсь, — начал он, — вы же, товарищ?..

— Что вы все товарищ да товарищ... — хмуро пробубнил Персиков и смолк».

Для профессора Персикова, представителя дореволюционной интеллигенции, обращение «товарищ» неприемлемо, поэтому никакая коммуникация в принципе невозможна. Представителю «новых деловых кругов» приходится искать иное обращение, и он переходит то на «профессора», то на «товарища профессора».

Можно ли спасти эту коммуникацию? Едва ли. Во-первых, сам Александр Семенович Рокк не очень понимает, чем именно он вызывает такое раздражение: ведь для него обращение «товарищ» абсолютно естественно. Во-вторых, профессор Персиков не готов проявить терпимость: для него это обращение — знак чужого, ненавистного ему мира.

Что это было? Да практически тот же шум, что и шум работающего за окном бульдозера, который создает помехи в коммуникации и мешает понимать собеседника. Коммуникативный шум отнюдь не редкость. Причина его в том, что все люди разные и эти различия часто проявляются в речи. И, видимо, проблемы такого рода устранить труднее всего.

**Просто мы очень разные**

Пример из повести Булгакова интересен еще и тем, что демонстрирует не индивидуальные речевые особенности Персикова и Рокка, а типичные для представителей двух классов. Принципиально не то, что эти персонажи разные, а то, что они принадлежат к противостоящим друг другу группам людей, в данном случае социальным. Мир вообще разделен на множество разных групп, и, только учитывая это, можно добиваться успешной коммуникации.

Главные признаки, по которым противопоставлены члены человеческого общества, — национальная культура, возраст, гендер (пол), образование.

Одно из самых очевидных препятствий, затрудняющих коммуникацию, — принадлежность к разным культурам. Этот фактор остается чрезвычайно важным, даже если общение ведется на одном языке. В число наиболее серьезных проблем при межкультурной коммуникации попадает, как это ни парадоксально, вежливость. Дело в том, что представления о вежливости у каждого народа свои, причем различия носят количественный и качественный характер. В любой культуре деловая коммуникация предваряется вежливыми фразами, но продолжительность и степень разработанности этой «фазы вежливости» для каждой культуры свои.

Хорошо известны случаи, когда краткость этой фазы, с точки зрения одной стороны, или затянутость, по мнению другой, приводили к срыву переговоров либо препятствовали их успешности. Так, в частности, происходило при переговорах американских бизнесменов с латиноамериканскими, европейских — с японскими, русских — со среднеазиатскими. В восточных и южных культурах этикет более разработан и играет более важную роль, чем в западной традиции. Там совершенно нормально, когда деловая беседа начинается с вопросов о здоровье самого бизнесмена, его близких и дальних родственников. Отсутствие преамбулы вежливости ощущается представителями соответствующих культур как абсолютно недопустимая грубость. Для западных бизнесменов, напротив, эта преамбула не только не обязательна — она кажется бессмысленной и бесполезной тратой времени, которое, как известно, деньги.

Сейчас во всем мире многие элементы общения заимствуются из американской культуры. Однако следует иметь в виду, что автоматическое перенесение правил этикета из одной культуры в другую невозможно. Улыбка — непременный атрибут американских переговоров — может стать камнем преткновения на переговорах российских, особенно если один из собеседников — человек пожилой, значительная часть деловой жизни которого прошла в совершенно ином культурном регистре. Американскую улыбку сегодня приняли на вооружение многие российские менеджеры новой формации. Реакция же на постоянную улыбку партнера по переговорам у «серьезных» деловых людей часто оказывается резко негативной: «Чего это он все время улыбается? Что тут смешного?»

Итак, срывы переговоров случаются, казалось бы, по самым нелепым причинам: партнер все время улыбается — вообще не улыбается, партнер не смотрит в глаза — все время смотрит в глаза и т. д.

Параметр возраста для коммуникации оказывается чрезвычайно важным именно в наше время и в нашей стране. По своим языковым и коммуникативным характеристикам наши бизнесмены четко делятся на две группы: те, кто вырос в советское время, и те, кто вырос в постсоветский период. Грубо говоря, можно выделить два противопоставленных поколения — старшее и младшее.

В современном русском деловом общении, безусловно, болезненным моментом является обращение. Ситуация, описанная Булгаковым, воспроизводится почти через 80 лет, но только в зеркальном отражении. Теперь уже некоторых раздражает обращение «господа».

Но самая сложная проблема — отчества. В бизнес-сообществе отчества используются все реже, но у людей старшего поколения, сформировавшихся в советское время, обращение к ним по имени молодых партнеров может вызвать раздражение. К тому же партнер по переговорам, представленный лишь по имени и фамилии (без отчества), часто воспринимается пожилым собеседником как несерьезный, стоящий ниже на иерархической лестнице — просто потому, что «до отчества, видно, еще не дорос».

Раз уж речь зашла о возрастных различиях в коммуникации, приведем еще несколько примеров. Представим себе, что один из участников переговоров пользуется молодежным сленгом. Это не может не помешать деловой коммуникации: сленг либо будет непонятен собеседнику старшего возраста, либо станет его раздражать. Совершенно очевидно, что на сленге никто деловые переговоры не ведет, но отдельные слова в речи все же иногда проскальзывают. В общем, любители сленга должны понимать, что последствия могут быть самыми серьезными.

Приведу реальный пример коммуникативного провала, свидетелем которого я был. Мне показали рекламное предложение, пришедшее в компанию из фирмы, занимающейся организацией специальных мероприятий, в том числе праздников и вечеринок. Практически в каждом пункте этого предложения присутствовало слово «позитивный»: программа очень эмоциональна и позитивна, позитивное шоу, позитивный сценарий...

— Как ты думаешь, что они имеют в виду? — ошеломленно (почти как профессор Персиков) спросил меня потенциальный клиент этой фирмы.

— Ну как же, — ответил я. — Нечто светлое, оптимистичное, создающее хорошее представление об окружающей жизни.

— А-а, — протянул мой знакомый. — Где-то я уже про это слышал. Это ж метод социалистического реализма...

И отказался от предлагаемых услуг. Действительно, слово «позитивный» в новом значении («Будь позитивным!») сегодня мало понятно людям старшего поколения, а будучи наконец понятым, вызывает у многих отторжение.

Гораздо труднее говорить о гендерных различиях, и вот почему. В нашей жизни вообще и в деловой коммуникации в частности они играют огромную роль, но в речевых характеристиках — мы говорим о русской культуре — проявляются редко и малозаметно. У каждого вида коммуникации — мужчины с мужчиной, женщины с женщиной, женщины с мужчиной — есть свои особенности, преимущества и недостатки. Существуют коммуникативные гендерные стереотипы, которые, впрочем, очень часто нарушаются. Считается, например, что в среднем женщины говорят больше, зато мужчины чаще перебивают собеседников, особенно женщин. Женщины чаще задают уточняющие вопросы и реже мужчин используют прямые просьбы и приказы.

Все эти особенности проявляются и в бытовой речи. Женщина не попросит мужа вынести мусор, а сообщит, что мусорное ведро полное; не обратится с просьбой закрыть форточку, а пожалуется, что ей холодно… Женский речевой стереотип состоит в том, чтобы подтолкнуть мужчину самостоятельно и добровольно сделать то, что ей хочется. Но так происходит в быту и именно в нашей культуре, где гендерные роли еще во многом сохраняются. В деловом общении это уже не совсем и не всегда так. Тем более любопытно, когда в деловом общении подобные стереотипы все-таки иногда проявляются. «Я не могу вести с ней переговоры: она все время болтает!» — раздраженно говорит мужчина. «Как с ним можно иметь дело? Он все переговоры промолчал, ни на один вопрос толком не ответил!» — резонно возражает женщина. Интересно, что в последнее время именно мужчины чаще становятся раздражающей стороной. Используя по привычке покровительственный тон (к равному в деловом отношении партнеру, отличающемуся от них только полом), они фактически нарушают правила вежливости и этим оскорбляют собеседницу. Однажды переговоры сорвались из-за того, что мужчина начал их с обращения «голубушка».

Напоследок стоит упомянуть и о социальных различиях, проявляющихся в речи и тоже приводящих к коммуникативным неудачам. Образованному человеку трудно вести переговоры с собеседником, не владеющим литературным языком. Одно только слово «ихний» способно привести к краху коммуникации и сорвать важную сделку. Но не в меньшей степени делу может повредить и избыточная образованность. Достаточно вспомнить речь Егора Гайдара, бывшего в свое время премьер-министром, чтобы понять, почему ни он, ни его действия не пользовались популярностью. Слишком далек он по своим речевым характеристикам от народа. Слишком много использует малопонятных научных терминов, да и сама манера говорить, подчеркнуто интеллигентная («раздумчивая») интонация вызывают у многих раздражение.

**Влезь в чужие туфли**

В старом советском фильме «Доживем до понедельника» в сочинении на тему «Что такое счастье» герой пишет единственную фразу: «Счастье — это когда тебя понимают». Это абсолютно верно и применительно к коммуникации. Правда, с одним уточнением: счастлив (а точнее, успешен) в коммуникации тот, кого понимают партнеры и кто понимает их. Что важно в деловом общении? Как ни странно, то же, что и в общении обычном, — понимать друг друга еще до начала коммуникации. Иначе говоря, перед разговором следует оценить партнера и постараться избавиться, по крайней мере на время, от тех своих речевых и поведенческих особенностей, которые могут его раздражать.

И еще один совет. Если вы хотите избежать провалов в коммуникации, надо не просто понимать собеседника, но и быть терпимым к нему. Если что-то в речи или поведении партнера раздражает вас, постарайтесь от этого абстрагироваться, сосредоточиться на сути дела.

Итак, в распоряжении участника коммуникации две стратегии: толерантность (терпимость) и понимание. Понимание — оружие говорящего, а толерантность — слушающего.

Конечно, у любой стратегии есть свои границы применимости. Можно вспомнить рекламу известного банка — серию роликов, в которых служащие говорят с каждым клиентом на его языке: с молодым человеком — на сленге, с представителем народов Севера — на русском пиджине. Несмотря на правильность коммуникативной стратегии, ситуация в данном случае доведена до абсурда и порождает комический эффект. Клерк не просто влезает в туфли клиента — он натягивает на себя его кожу. Такая мимикрия может помешать переговорам, а при недостаточно артистичном вживании в роль — и вообще восприниматься собеседником как издевательство.

Труднее всего понять другого, оставаясь самим собой.

В принципе автор, безусловно прав, и то, о чем он пишет - истина и аксиома. Но, по моему личному наблюдению, за своей комуникацией и манерой речи следит, так сказать "просящий". То есть та сторона, интересы которой превалируют на встрече. Дающий - игнорирует. На правах сильного как правило пренебрегают этикетом.

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |