**Переговоры**

**Вып. 2**

Оглавление

[Лжец за столом переговоров: как добиться правды 2](#_Toc2618302)

[Как заставить оппонента играть честно 5](#_Toc2618303)

[Скрытые сообщения: как научиться понимать невербальные сигналы 10](#_Toc2618304)

[Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров 14](#_Toc2618305)

[Джеймс Алтучер: Как стать лучшим в мире переговорщиком 16](#_Toc2618306)

[4 ошибки, которые испортят любые переговоры 21](#_Toc2618307)

[Как договориться о чем угодно: 3 главных секрета 23](#_Toc2618308)

[Как заключить сделку при помощи пяти вопросов 25](#_Toc2618309)

[Вербальные уловки: как использовать «белые» и противостоять «черным» 28](#_Toc2618310)

[Как справиться с эмоциями на переговорах: 9 приемов, которые спасли мне 38](#_Toc2618311)

[Три переговорных приёма в стиле айкидо 41](#_Toc2618312)

[Контрольный звонок. Как погубить репутацию, постоянно уточняя время встречи 42](#_Toc2618313)

[Работа с заказчиком: тонкости и нюансы процесса 44](#_Toc2618314)

[Как научиться влиять на людей 52](#_Toc2618315)

[Как вступить в переговоры с топами корпораций, если сами вы никто (пока) 56](#_Toc2618316)

[Как научиться влиять на людей 61](#_Toc2618317)

[Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить? 64](#_Toc2618318)

[Как вежливо отменить встречу и не обидеть клиента 66](#_Toc2618319)

[Как вести переговоры о самой важной сделке в жизни 68](#_Toc2618320)

[Какие методы использует байер в жестких переговорах 71](#_Toc2618321)

[Не ценой единой: пять правил позиционного торга 74](#_Toc2618322)

[Молчите, напоминайте про конкурентов, будьте готовы уйти. Как вести важные переговоры 79](#_Toc2618323)

[Как стать эффективным переговорщиком: 28 правил 81](#_Toc2618324)

[Как избежать споров, в которых не рождается истина 86](#_Toc2618325)

[Как стать эффективным переговорщиком: 28 правил 89](#_Toc2618326)

[Запретный плод: как убеждать людей с помощью ограничений 95](#_Toc2618327)

[Манипуляции в переговорах: практика противодействия 101](#_Toc2618328)

[Техники ведения переговоров: 4 психологических приема 110](#_Toc2618329)

[Этикет переговоров: правила, которые несложно запомнить 111](#_Toc2618330)

[Как справиться с эмоциями на переговорах: 9 приемов, которые спасли мне репутацию 118](#_Toc2618331)

**[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)

# Лжец за столом переговоров: как добиться правды

**6 октября 2016 Лесли Джон**

Данные социопсихологических изысканий показывают: все люди лгут. Согласно недавнему масштабному исследованию, мы говорим неправду в среднем один–два раза в день. Переговорщики — не исключение. Эксперименты 1999 и 2005 годов подтвердили, что примерно половина из них готовы прибегнуть к обману, если у них есть мотив и возможность. За счет этого они рассчитывают получить преимущество перед партнером (хотя это рис­кованно и не позволяет уладить противоречий между сторонами к обоюдной выгоде). Так что введение в заблуждение — один из факторов, которые переговорщики вынуждены учитывать и стараться предотвращать.

Многие полагают, что главное — научиться распознавать ложь. Считается, что обманщика можно выявить по едва уловимым особенностям поведения — в покере и других играх, предполагающих блеф, их называют «телзами» (от английского «tells»). Однако практика не подтверждает этот миф. Анализ ряда исследований показал, что люди отличают ложь от правды лишь в 54% случаев — примерно с таким же успехом можно подбросить монетку. Даже детектор лжи, специально разработанный для обнаружение обмана, ненадежен и ошибается примерно в трети случаев. Особенно трудно распознавать ложь, прикрытую лестью: мы верим боссу, обещающему повышение со дня на день, и поставщику, клянущемуся, что наш заказ будет обработан в первую очередь. Человеческая природа такова, что мы с готовностью принимаем информацию, отвечающую нашим ожиданиям и надеждам.

Так можно ли сделать хоть что-то, чтобы не оказаться обманутым во время переговоров? Можно, если сосредоточиться на предотвращении, а не распо­знавании лжи. Несколько научно обоснованных методик помогут вам вести разговор так, чтобы вашему визави было трудно со­лгать. Эти стратегии не гарантируют стопроцентного результата, но увеличивают шансы на успех и помогают выжать максимум из переговорного процесса.

**1. Вызывайте на откровенность.**Человек склонен к взаимной откровенности: если с нами делятся конфиденциальной информацией, в ответ мы инстинктивно раскрываем свои карты. В рамках серии исследований мы с Алессандро Аквисти и Джорджем Левенстайном показали читателям New York Times список примеров неэтичного поведения — вроде подачи ложного страхового иска или махинаций с налоговой декларацией. Читатели, которым сказали, что в подобном поведении призналось «большинство других участников», сообщали, что и сами грешны, на 27% чаще тех, кто считал, что таких признаний было всего несколько.

Стремление к взаимности ярко проявляется при очном общении. Участники двух экспериментов (их авторы — Артур Арон и Константин Седикидес), объединенные в пары, чаще завязывали дружеские отношения, если отвечали на вопросы, провоцировавшие их на взаимную ­откровенность. В задачи большинства переговорщиков не входит установление тесных межличностных связей. Однако другое ­исследование, проведенное Морисом Швейцером и Рейчел Кроусон, показывает: люди реже лгут тем, кого знают и кому доверяют.

Отличный способ запустить процесс взаимной откровенности — первым раскрыть информацию стратегической важности (тогда ваш собеседник поделится с вами не менее ценными сведениями). Допустим, вы продаете земельный участок. Его цена будет зависеть от того, насколько он освоен. Можно сказать потенциальному покупателю, что вы надеетесь продать землю тому, кто будет лучше ее использовать. Тем самым вы заставите его раскрыть свои планы или, как минимум, заведете разговор о его интересах, что важно для заключения взаимовыгодной сделки. Дополнительный плюс этой стратегии в том, что она позволяет вам контролировать ход переговоров.

**2. Задавайте правильные вопросы.**Большинство людей предпочитает считать себя честными. Однако многие переговорщики скрывают важную информацию, которая могла бы поставить под сомнение их преимущества. Иными словами, их ложь — это умолчание. Представьте себе владельца бизнеса, который хочет его продать, зная, что основное оборудование нуждается в замене (покупателю это не известно). Утаивать подобные сведения неэтично — но ему может казаться, что, уклонившись от обсуждения этой темы, он и выручит больше, и лицо сохранит. «Если бы поку­патель спросил, я бы сказал правду!» — заявляют в таких случаях.

Если вы хотите увидеть полную картину, проверяйте своих партнеров с помощью прямых вопросов. Швейцер и Кроусон выяснили, что 61% переговорщиков, которых спрашивали о недостатках их предложения, честно обо всем рассказывали; из тех же, кому таких вопросов не задавали, не признался никто. К сожалению, оставшиеся 39% испытуемых все-таки солгали. Однако и этот процент можно снизить, тщательно формулируя вопросы. Исследования Джулии Минсон, Николь Реди и Швейцера показывают, что люди реже обманывают, если вопрос отражает пессимистичные догадки («Компании скоро понадобится новое оборудование, верно?»), а не оптимистичные («Оборудование в полном порядке, да?»). Похоже, людям проще солгать, подтверждая неверное высказывание, а не отрицая верное.

**3. Берегитесь уловок.**Хитрые переговорщики нередко уходят от прямых ответов: они отвечают не на тот вопрос, который им задали, а на тот, который хотели бы услышать. Как выяснили Тодд Роджерс и Майкл Нортон, слушатели обычно не замечают таких уловок — зачастую потому, что забывают, о чем спрашивали. Хуже того: ученые поняли, что людей больше впечатляет уклончивая, но яркая речь, чем четкие, но скупые ответы на конкретные вопросы.

Обнаружить обман проще, если не надо напрягаться, чтобы вспомнить вопрос, — например, когда вы видите его перед собой. Так что приходите на переговоры со списком вопросов и специальной графой для записи ответов. После каждого ответа проверяйте, получили ли вы информацию, на которую рассчитывали. Если да — смело переходите к следующей теме.

**4. Не зацикливайтесь на конфиденциальности.**Согласно исследованиям, изо всех сил убеждая партнеров в соблюдении конфиденциальности, мы можем вызывать у них подозрения. В такой ситуации люди часто «закрываются» и передумывают делиться важными сведениями. Уже в 1970-х годах Национальный научно-исследовательский совет США заметил этот парадокс: чем активнее потенциальным участникам опросов гарантировали защиту информации, тем чаще они отказывались от участия. Это подтверждают и эксперименты. В ходе исследования, проведенного Элеанор Сингер, Хансом-Юргеном Хипплером и Норбертом Шварцем, заполнить ни к чему не обязывающую анкету согласилось менее половины испытуемых, которым давали гарантии конфиденциальности, — и примерно три четверти тех, кому ничего не обещали.

Мы с коллегами выяснили, что подобные гарантии могут даже провоцировать ложь. Кроме того, мы заметили, что люди более склонны делиться личной информацией, когда вопросы задаются не в официальном, а в дружеском тоне. Скажем, вы обсуждаете условия трудового договора с кандидатом на должность в вашей компании и пытаетесь понять, какие альтернативы он рассматривает: есть ли среди них перспективные? Соискатель расскажет вам об этом с большей вероятностью, если вы не станете говорить о конфиденциальности и спросите как бы невзначай: «Понятно, что мест с хорошими условиями много, — вы, вероятно, рассматриваете и другие компании?». Безусловно, вы не будете разглашать полученные сведения — но, если вас не просят это подтвердить, не поднимайте эту тему.

**5. Провоцируйте утечку информации.**Люди неизбежно проговариваются — в том числе когда задают вопросы. Предположим, вы отвечаете за закупки и собираетесь подписать договор с поставщиком, обещающим привезти товар в течение полугода. Перед подписанием он спрашивает, что будет, если поставка задержится. Этот вопрос может показать: он боится не поспеть к сроку.

Если подобные утечки непреднамеренны, им можно доверять. Проницательный переговорщик умеет добывать ценные сведения просто из речи партнеров. Даже если ваш визави не намерен выдавать информацию, утечку можно спровоцировать. Мы с коллегами выяснили, что люди чаще упоминают о своих «грешках» вскользь, чем говорят о них напрямую. В рамках одного исследования мы интересовались у читателей New York Times, врали ли они о своем доходе. Одних мы спросили в лоб; к другим применили мягкий подход: предложили оценить этичность разных поступков по одной из двух шкал — в зависимости от того, совершали они их или нет. Члены второй группы признавались (косвенно) в нарушении норм примерно в полтора раза чаще.

За столом переговоров можно применять схожие тактики.Например, попросите партнера выбрать один из двух — приемлемых для вас — вариантов сделки. Ответ укажет вам на его приоритеты и позволит предугадать его дальнейшие шаги. Или предложите своему визави установить штраф за несоблюдение заявленных условий. Если он откажется, возможно, его обещания лживы. По крайней мере, это будет сигналом к тому, чтобы копнуть глубже.

Представьте себе, что ваша компания ведет переговоры о покупке стартапа. Продавец рисует прогноз продаж, который представляется вам чересчур оптимистичным. Вы можете предложить ему включить в договор пункт, привязывающий цену стартапа к достигнутому уровню продаж. После этого владелец наверняка предоставит вам более реалистичные цифры — а вы, если и этот прогноз не сбудется, окажетесь защищены.

Ложь может помешать переговорщикам достичь соглашения. Но ей можно противостоять с помощью специальных стратегий.

**С ДРУГОЙ СТОРОНЫ: ЧЕСТНЫЕ ОТВЕТЫ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ**

Обмен информацией — необходимое условие для заключения взаимовыгодной сделки, но этим обменом надо тщательно управлять. Разболтаете слишком много — вашей откровенностью воспользуются; будете молчать как рыба — не сможете найти точки соприкосновения с партнером. Так как же себя вести, если вам задали вопрос, честный ответ на который может лишить вас козырей при переговорах?

**Нельзя**

* **Лгать.** Вам захочется соврать. Не делайте этого. Даже если не брать в расчет этические, моральные и юридические соображения, вас всегда могут подловить на лжи — и это подмочит вашу репутацию, испортит отношения с партнером и, возможно, сорвет сделку. Исследования показывают: чтобы залатать брешь, которую даже маленькая ложь пробивает в отношениях людей, нужно приложить немало усилий. Доверие восстановить сложнее всего.
* **Хитрить.**Еще один распространенный, но ошибочный ход, который Тодд Роджерс с коллегами определили как хитрость, — использование правдивых утверждений, чтобы произвести искаженное впечатление. Ученые приводят в пример ответ бывшего президента США Билла Клинтона на вопрос, были ли у него сексуальные отношения с Моникой Левински: «Сексуальных отношений нет — это точно». Технически это не ложь, поскольку их отношения к тому времени остались в прошлом. Однако исследования показывают, что люди относятся к подобным казуистическим уловкам, как к прямой лжи, — с осуждением.
* **Молчать.**Третья стратегия — вообще не отвечать на вопрос. Однако мы с Кейт Барас и Майклом Нортоном доказали, что это производит еще худшее впечатление, чем раскрытие даже самой негативной информации. Например, участники одного исследования сочли людей, сознавшихся в регулярном воровстве товаров стоимостью более $100, в большей степени заслуживающими доверия, чем тех, кто отказался отвечать на вопрос, случалось ли им воровать.

**Нужно**

* **Переводить стрелки**. В краткосрочной перспективе — особенно для разовых переговоров (когда вы вряд ли снова встретитесь со своим визави) — полезными могут оказаться приемы, используемые политиками, которым часто задают прямые нелицеприятные вопросы. Мы уже упоминали тактику ухода от вопроса путем смены темы на другую, вроде бы связанную с основной. Как было сказано, люди обычно плохо распо­знают подобные уловки, так что, вероятнее всего, вы сможете раскрыть лишь ту часть информации, которую сочтете нужной. Вторая тактика — перехватить инициативу и задать встречный вопрос. Это поможет переключить внимание собеседника и даст вам контроль над ситуацией.
* **Выдавать информацию осторожно.**Если вы работаете на долгосрочную перспективу, раскрытие информации может пойти вам на пользу. Так вы установите доверительные отношения и, вместе с партнером решая возникающие проблемы, достигнете лучших результатов. Тем не менее, чтобы не вызвать огонь на себя, начните с малого: раскройте значимые, но не слишком важные сведения. Продолжайте, только если увидите, что партнер отвечает тем же: односторонняя откровенность сделает вас уязвимым.

**Об авторе. Лесли Джон (Leslie John)** — доцент Гарвардской школы бизнеса.

# Как заставить оппонента играть честно

**16 декабря 2016** **Макс БазерманДэниел Канеман**

Ответьте не раздумывая:

* Хотите ли вы, чтобы на переговорах ваш оппонент играл по правилам?
* Разумно ли на переговорах следовать правилам?

Все, кому мы задаем эти вопросы, сначала отвечают «да», а подумав… по-разному. Теоретики склоняются к положительному ответу, но бизнесмены и юристы часто колеблются. В случае юридических дискуссий, при оспаривании страхового иска и в других состязательных переговорах, утверждают вторые, оппоненты поначалу раздувают иск или явно занижают цену. Если другая сторона выдвигает неразумные требования, говорят многие практики, то и вам незачем вести себя разумно.

Предположим, по словам вашего клиента, из-за проблемы с продуктом, который вы ему продали, он потерял $10 млн. После тщательного анализа ваши юристы пришли к выводу, что справедливая сумма ущерба — $5 млн. Как вы себя поведете в этой ситуации? Обычно переговорщики начинают торговаться — например, с $1 млн. Дальше следует всем хорошо знакомая и никому не нужная, затратная для всех игра. В итоге стороны могут договориться о примерно $5 млн, но потратив уйму сил и времени — и испортив отношения.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Стороны состязательного переговорного процесса редко изначально выдвигают требования, отражающие истинное положение дел. Чаще всего каждая корректирует истину в свою пользу и старается не идти на уступки. Такое типичное поведение обходится чересчур дорого для всех участников переговоров.  
**Решение**  
Новая стратегия переговоров может быстро увенчаться взаимовыгодной договоренностью. Одна из сторон предлагает объективно справедливое решение, ждет предложения оппонента и затем просит третейского судью выбрать самый честный вариант из двух.  
**Результат**  
Вероятность проиграть при «правосудии маятника», как правило, заставляет зарвавшегося переговорщика перейти к более реалистичным предложениям. Страховой гигант AIG проверила эту стратегию на страховом иске о возмещении материального и морального вреда при производственной травме, добившись быстрого и справедливого урегулирования дела.

Всем было бы лучше, если бы переговоры начинались с адекватных предложений. Если оппоненты изначально занимают разумную позицию, то их предложения будут более или менее приемлемыми и переговоры будут более или менее корректными и быстрыми. Но как переговорщику, желающему играть по-честному, понять, так же ли настроен его оппонент?

Эта задача вдохновила нас на идею «маятникового арбитража» — новой стратегии достижения разумных соглашений даже на переговорах с неадекватными оппонентами. Она основана на приеме, впервые примененном в трудовых спорах 1960-х годов: одна из сторон показывает другой пример разумного подхода, с самого начала выдвигая справедливое предложение, а затем, если оппонент ведет себя явно нечестно, предлагает обратиться к третейскому судье, который должен не искать компромисс, а выбрать одно из предложений сторон. Мы пришли к этой идее, работая с глобальной страховой компанией AIG. Как вы увидите, такая стратегия применима не только в страховой отрасли.

**Как это работает**

Страховые компании ежегодно тратят миллиарды долларов на урегулирование исков: сотни сотрудников оценивают десятки тысяч страховых случаев и ведут по ним переговоры. Наверняка решения этих сотрудников не всегда точны: иногда они приводят к завышенным страховым выплатам или к необоснованно дорогостоящим переговорам. Глава AIG Питер Ханкок, прочтя книгу Дэниела Канемана «Думай медленно… решай быстро», обратился за помощью в работающую с Канеманом консалтинговую фирму TGG. Канеман пригласил Макса Базермана исследовать переговорную стратегию AIG. Так начался крупный, продолжавшийся долгое время проект. Его целью стало научить AIG, как предлагать клиентам грамотные решения исков и достигать с ними разумных соглашений, сокращая издержки и укрепляя свою репутацию справедливого страховщика. В случае успеха, говорит Ханкок, компания станет еще сильнее.

«Правосудием маятника» AIG воспользовалась, когда вела трудные переговоры с сотрудником застрахованной ею фабрики, получившим травму на работе. AIG не хотела переплатить по иску, но боялась показаться нечестной в глазах клиента — владельца фабрики. Опираясь на ­расчеты внешних экспертов, AIG оценила стоимость иска в $1—1,1 млн и предложила заплатить пострадавшему $850 тысяч. Представитель истца требовал $2,6 млн.

Компания AIG, уверенная в разумности своей позиции (и слабости позиции истца), предложила изложить оба варианта третейскому судье, который решил бы, какой из них справедливее и вынес бы юридически обязательный вердикт. Третейский судья не должен искать компромисса — это своего рода страховка от того, что он не будет несправедлив и выберет худший вариант (см. врезку «Суть “правосудия маятника”»). При обычном арбитраже или судебном процессе третейскому судье разрешено выбрать сумму из двух предложенных. И хотя традиционный арбитражный суд может быть эффективнее долгих разбирательств, он часто поощряет чрезмерные требования сторон, которые надеются, что судья остановится где-нибудь между заявленными ими суммами. То есть чем дальше твое предложение от справедливой цифры, тем скорее конечная сумма склонится в твою сторону.

**СУТЬ «ПРАВОСУДИЯ МАЯТНИКА»**

Идею правосудия маятника, ­маятникового арбитража или бейсбольного арбитража (его применяют в том числе в спорах о жалованье игроков Главной лиги) впервые предложил в 1960-х исследователь трудовых отношений Карл Стивенс. Арбитраж к тому времени уже широко применялся при урегулировании споров между руководством компаний и сотрудниками — и стал альтернативой забастовкам. Две стороны предъявляли свои требования третьей незаинтересованной стороне, решение которой считалось окончательным.  
       Такой арбитраж доказал свою эффективность в судебной практике. Но исследования показывают, что стороны сильно расходились в своих предложениях, надеясь, что арбитр остановится на среднем арифметическом. Тогда тот, у кого больше аппетиты, и получит больше. Поэтому объективность арбитража часто ставится под сомнение. Стивенс высказал идею «правосудия маятника», считая, что так можно заставить переговорщиков самостоятельно улаживать споры.  
       «Правосудие маятника» поощряет справедливость решения, а не наказывает за нее. Стороны ­предлагают окончательные предложения, и судья должен выбрать одно из них. Он не может указать, какая сумма кажется ему справедливой, но вероятность этого заставляет стороны активнее искать согласия. В тех редких случаях, когда к арбитражу все-таки прибегают, каждая сторона старается предложить как можно более справедливое решение.  
       «Юристы восприняли мою идею без энтузиазма, — вспоминал Стивенс в 1976 году. — Ее отвергали как бессмысленный трюк». Многие критиковали этот прием за требование выбрать не справедливое решение, а меньшее из зол.

«Правосудие маятника» в данном случае сработало лучше, потому что вскрыло завышенные претензии истца: его поверенный, понимая, что AIG уверена в своей правоте и не пойдет на поводу у истца, более чем вдвое снизил планку — до $1,25 млн. AIG снова заявила свою вполне справедливую оценку: $850 тысяч. Стороны быстро выдвинули по несколько предложений и за несколько дней договорились об $1,05 млн.

Заметим, что стороны обошлись без третейского судьи, но сошлись на сумме, близкой к изначально заявленной AIG. Мы считаем, что и при более широком применении этой стратегии результат будет таким же: сторона, претензии которой слишком оторваны от реальности, быстро умерит свои аппетиты.

Специалистам по урегулированию страховых исков очевидно, что если они предложат 90% от истинной стоимости иска, а другая сторона будет настаивать на 1000%, то действовать по традиционной схеме обоюдных уступок не­уместно. Предлагая «арбитраж маятника», вы изменяете правила игры: оппонент понимает, что вы откажетесь играть с ним в поддавки, и это заставит его реалистичнее оценивать ситуацию.

**Когда полезно «правосудие маятника»**

Раньше к арбитражу (урегулированию спора с помощью посредника) прибегали, если сторонам не удавалось договориться друг с другом до начала «настоящих» переговоров. Наш метод уникален тем, что согласно ему одна из сторон может предложить воспользоваться «арбитражем маятника» на любой стадии переговоров.

Мы советуем компаниям, которых консультируем, определить до или по ходу переговоров условия, которые объективный наблюдатель счел бы честными, и отталкиваясь от них, сформулировать предложение. Если требование оппонента окажется неразумным, надо спросить его: он и правда считает свои условия справедливыми? Если он ответит «да», договоритесь показать оба предложения третейскому судье. Если вы убеждены, что адекватна именно ваша сумма, вы наверняка выиграете — если оппонент согласится на «правосудие маятника». Впрочем, так бывает редко. Цель вашей стратегии — дать противнику понять, что вы убеждены в обоснованности ваших оценок и не отступите, пока он не вернется за стол переговоров с более разумным контрпредложением.

Такая стратегия хороша на любых переговорах, если выполняются четыре условия: вы выдвинули разумное требование, а другая ­сторона — неразумное; вы знаете, какое решение было бы справедливым; вы понимаете, что разбирательство в суде обошлось бы дорого; вы уверены, что ни одна из сторон не может просто прервать переговоры.

Что такое разумное и справедливое предложение — это вопрос из области объективного/субъективного, очевидного/двусмысленного. В страховых или судебных спорах судье нужно опираться на аналогичные прецеденты и прежние иски. Стоимость нового автомобиля, поврежденного в ДТП, легко определить и трудно оспорить. Но если речь идет о травме и компенсации морального ущерба, то оценка будет уже более субъективной. «Правосудие маятника» следует приберечь для случаев, когда объективная стоимость иска вполне ясна: чем она сомнительнее, тем менее вы уверены, чье предложение выберет третейский судья.

Чтобы справедливо компенсировать травму, страховая компания может проконсультироваться с независимыми экспертами. Если выводы экспертов более или менее совпадут, страховщик может быть уверен в своей правоте. Если же эксперты разойдутся в своих оценках, он поймет, что его позиция шаткая и настаивать на «правосудии маятника» рискованно.

Определив, что в данной ситуации будет справедливо, подумайте, может ли какая-либо сторона прервать переговоры. Например, если покупатель и продавец не договорились между собой, потому что их позиции полярны и оба не хотят искать компромисса, «правосудие маятника» не поможет: кто-то из них просто уйдет. Но в правовом споре взять и выйти из переговоров нельзя, и здесь «правосудие маятника» уместно.

Эта стратегия особенно выигрышна при урегулировании споров, однако ею можно воспользоваться и при заключении сделок. Например, чтобы выйти из патовой ситуации при слиянии компаний, когда стороны обо всем договорились, кроме одного-единственного пункта. Незначительное разногласие будет устранено, если стороны предоставят решить этот вопрос третейскому судье (см. врезку «Спасти сделку»).

**СПАСТИ СДЕЛКУ**

Чтобы спасти сделку по слиянию на стадии, когда стороны уже почти договорились о цене приобретения бизнеса, стоит воспользоваться «правосудием маятника». Фирма-продавец хочет достичь соглашения поскорее, чтобы избежать враждебного захвата другой компанией. Разрыв между тем, на что претендует она, и предложением покупателя всего $30 млн — мелочь по сравнению с общей стоимостью сделки: около $800 млн. Стороны расходятся в оценке лишь одной части бизнеса — нового проекта: продавец верит в его успех, покупатель же ­настроен не столь оптимистично. Выделять ­проект из бизнеса, например, продав его ­отдельно другой компании, уже поздно.  
       Любая из сторон в этот момент может предложить уладить вопрос о стоимости проекта с помощью «правосудия маятника». Мы уверены, что сама по себе эта идея быстро приведет оппонентов к согласию и сделает арбитраж ненужным. А если одна из сторон блефовала при оценке проекта, то вероятность «правосудия маятника» заставит ее пойти на разумные уступки.

**Укрепить репутацию**

Экономические плюсы «маятника» очевидны: чем короче и дешевле переговоры, тем лучше. Но есть и другой, менее явный плюс — создание репутации справедливой компании. Эту цель преследовал и Питер Хэнкок. Если вы прибегаете к «маятниковому правосудию» как к средству укрепления репутации, учтите несколько моментов.

Как начинать переговоры? Взвесить все имеющиеся у вас оценки и сформулировать справедливое предложение, которое нужно выдвинуть раньше, чем выскажется оппонент. Вроде бы это очень рискованно, но для репутации — безупречно. Обычно переговорщики начинают с сильно завышенных или заниженных цифр и лишь постепенно приходят к более осмысленным суммам. Но если вы хотите подчеркнуть свое стремление к истине, не стоит играть в это перетягивание каната.

Не нужно прибегать к «правосудию маятника» в случае нереалистичности условий обеих сторон. Вы можете выиграть, но ваша репутация не укрепится, а, вероятно, даже пострадает. К тому же шанс, что из двух несправедливых предложений выберут именно ваше, невелик.

**С чего начать**

Компании, которым нравится идея «правосудия маятника», наверняка сначала опробуют эту стратегию. Если все пройдет хорошо, они могут применять ее шире. Но наверняка придется развивать новые навыки ведения переговоров и, возможно, изменять корпоративную культуру. Как мы уже говорили, многим переговорщикам-практикам претит сама мысль начинать переговоры с самого справедливого предложения.

Давайте вначале поговорим о новых навыках. Обычно в компаниях, часто ведущих переговоры, их участников учат базовым навыкам общения — пониманию эмоций других людей и поиску взаимовыгодных вариантов. Но у переговорщиков редко развивают аналитические навыки: это делают только в бизнес-школах. Если компания хочет применять нашу стратегию, ей нужно учить своих переговорщиков объективно оценивать справедливость выдвигаемых ими условий, в том числе формально анализировать предыдущие переговоры и обобщать оценки экспертов. И конечно, переговорщики должны изучить технологию предложения оппонентам «правосудия маятника».

В AIG новые методы распространяли через международную программу обучения сотен специалистов, которые рассматривают страховые иски на десятки миллиардов долларов. Важно было в рамках программы объяснить скептикам, почему надо отказаться от привычной логики переговоров. Совершенно необходимо, чтобы вся компания приняла новый принцип с его приматом справедливости.

Это налагает на руководителей большую ответственность. Даже если они обеими руками за нововведение, это не значит, что нижестоящие не окажут сопротивления идее «правосудия маятника». Формировать режим наибольшего благоприятствования этому принципу значит поощрять тех, кто следует ему, и не наказывать за возможные неудачи.

Предположим, переговорщик предложил воспользоваться «правосудием маятника» и про­играл. Но компания и не может побеждать всегда и во всем. Иначе может показаться, что компания предлагает чересчур щедрые компенсации. Тем не менее, если разрыв между предложениями сторон был велик и компания проиграла, возможно, ее переговорщик неверно понял, из чего складывается справедливое ­решение. ­Чтобы предотвратить такие ошибки, предложение нужно проверять большей командой. Нести ответственность за неверное решение и последовавший проигрыш должна компания, а не отдельный сотрудник.

Важнее всего довести до сведения компании, что новый принцип поддерживают на самом верху. В AIG материалы обучающей программы назвали «Методикой переговоров AIG», и Хэнкок подчеркивает ее ожидаемые плюсы: сокращение судебных издержек и укрепление репутации.

Мы советуем переговорщикам рассматривать призыв пользоваться «правосудием маятника» не как враждебный выпад, а как цивилизованный способ показать уверенность в честности своего предложения. Чтобы компания перешла на новый принцип, понадобится последовательность руководства и инвестиции в обучение персонала. Но если в итоге компании удастся сократить расходы, повысить удовлетворенность клиентов и укрепить свою репутацию, ее ­затраты многократно окупятся.

# Скрытые сообщения: как научиться понимать невербальные сигналы

**22 августа 2018 Ребекка Найт**

Обычно во время рабочего разговора происходит как открытое общение — говорящие обмениваются репликами, — так и невербальное. Чтобы добиться успеха, важно понимать смысл такого скрытого разговора и уметь считывать реакцию его участников. Как научиться распознавать эти едва заметные подсказки? Каких сигналов ожидать? Как можно влиять на динамику невербального общения?

**Что говорят эксперты**

Умение читать между строк — один из ключевых навыков, считает старший научный сотрудник Пенсильванского университета и автор книги «How to Be Happy at Work» Энни МакКи. «Вы должны понимать других людей — их желания и опасения, страхи, надежды, мечты и мотивы. Так вы завоюете доверие. А доверие — основа успешной работы», — говорит она. Кроме того, как отмечает соавтор книги «How Will You Measure Your Life?» Карен Диллон, нужно иметь представление о своем влиянии на окружающих. «Постоянно оценивайте реакцию других людей на ваши действия. Некоторым это понятно на интуитивном уровне и дается легко. Для других это сложная задача», — уточняет она. Однако этот навык поддается развитию. Вот что можно предпринять.

**Наблюдайте**

Лучший способ прочитать обстановку — уделить пристальное внимание людям, а не только их словам. «Полагаясь исключительно на слова, вы увидите только половину картины», — утверждает МакКи. Она рекомендует в начале совещания «окинуть взглядом присутствующих и отметить, кто рядом с кем находится, кто улыбается, а кто нет, кто стоит, кто сидит и насколько близко люди друг к другу». Затем постарайтесь уловить «практически незаметные сигналы о настроении людей», внимательно наблюдая за «выражениями их лиц, позами и языком тела». Внимательно отслеживайте микромимику: мимолетную улыбку, поднятые брови или чуть нахмуренный лоб. Бдительное наблюдение поможет добыть информацию, необходимую для понимания групповой динамики. Диллон рекомендует выбрать примеры для подражания, чтобы в дальнейшем повышать свою социальную осознанность. «Подумайте, чьим умением понимать настроение людей вы восхищаетесь. Выделите несколько приемов, которыми они пользуются, и постарайтесь их перенять», — советует она.

**Не говорите слишком много**

Наблюдать не получится, если большую часть времени вы будете говорить. По мнению Диллон, нужно уметь слушать: «Следите за тем, как много вы говорите». Независимо от того, выступаете ли вы перед большой аудиторией, маленькой группой или разговариваете с коллегой один на один, почаще делайте паузы, чтобы успевать «обдумывать сказанное собеседником» и отслеживать невербальные сигналы. Не нужно просто ждать своей очереди, чтобы высказаться. В молчании нет ничего постыдного. Когда разговор более личный, нужно стараться «дать собеседнику почувствовать, что его услышали». Проявите участие, покажите заинтересованность, установите зрительный контакт. Держитесь так, чтобы вас не перебивали. Пусть остальные будут уверены в том, что сейчас вы действуете сообща. После того, как кто-нибудь высказался, перескажите его слова, чтобы показать свое внимательное отношение. Точно так же, «если человек вас не слушает и вы понимаете, что говорите параллельно с ним, задайте вопрос о том, что вы только что сказали», — добавляет Диллон. Используйте открытые вопросы, например: «Что вы думаете о...?», «Каковы будут последствия...?» или «Вы когда-нибудь сталкивались с...?». Ответы на эти вопросы помогут понять, как обстоят дела на самом деле.

**Интерпретируйте свои наблюдения**

После того как вы «уловите эмоции и энергию собравшихся», можно начинать «извлекать смысл из того, что вам удалось выяснить», считает МакКи. Она советует «выстроить несколько гипотез о том, как обстоят дела». Взгляните на присутствующих более широко и подумайте о возможных причинах их личного и коллективного эмоционального настроя. Что сейчас происходит в их жизни? Как идут дела на работе? Что вы знаете об этих людях? Если вам известно не так много, это будет непросто, но все равно можно делать предположения о том, что движет этими людьми. В то же время не следует проецировать свои чувства на других. «Контролируйте свои эмоции», — говорит Макки. Для этого, отмечает она, нужны «исключительные навыки и самоконтроль». Например, если чувствуется напряженная атмосфера, не допускайте, чтобы «негативная энергия охватила вас» и не поддавайтесь «естественному порыву испугаться и разозлиться». Кроме того, помните, что эти эмоции не относятся лично к вам. Скорее всего, вы здесь совершенно ни при чем.

**Проверяйте гипотезы**

Сделав несколько предположений о том, какая сложилась обстановка, проверьте их. Это можно сделать, продолжив собирать информацию. Смотрите открыто на то, что вы видите и чувствуете, чтобы не стать жертвой предвзятого отношения. Также МакКи отмечает, что можно спросить людей напрямую, оставшись с ними наедине. Например, в личном разговоре можно задать такой вопрос: «На совещании вы нахмурились, когда речь пошла о проекте Х. Что вы о нем думаете?» Скорее всего, коллеге будет приятно, что вы это заметили. Когда вы обращаете внимание на эмоции и реакции людей, они чувствуют ваше внимательное отношение. Еще одна тактика, которой предлагает воспользоваться МакКи, — поговорить с коллегой, которому вы доверяете, наставником или коучем. «Расскажите о своих наблюдениях, но не делайте из этого сплетню. Воспринимайте это как возможность узнать что-то новое. Поделитесь с кем-то своими соображениями, спросите: «Как думаете, что происходит с этим человеком (или с этой группой)?».

**Применяйте ваши суждения на практике**

Если в ходе совещания или обсуждения вы замечаете, что обстановка накаляется и напряжение растет, можно «попытаться изменить эмоциональный настрой присутствующих», считает МакКи. «Используйте юмор. Разделите чувства людей — пусть они почувствуют себя комфортно», — добавляет она. Эксперт рекомендует определить, кто обладает наибольшим социальным капиталом и авторитетом, чтобы потом привлечь его на свою сторону. Это может быть человек, занимающий самую высокую должность, или тот, к кому ближе всего сидят все остальные. Это может быть шутник, который умеет разрядить обстановку. Внимательно отслеживайте положительные сигналы, например, не улыбнулся ли сидящий в дальнем углу руководитель, и сосредоточьтесь на них. Важно продолжать уделять внимание невербальным сигналам. «Большинство из нас просто ждут возможности высказаться. В итоге мы слышим слова, но не замечаем музыки», — говорит МакКи.

**О чем следует помнить**

**Что делать:**

• Взгляните на присутствующих более широко и подумайте о возможных причинах их личного и коллективного эмоционального настроя.

• Отслеживайте микромимику. Мимолетная улыбка или поднятые брови — это подсказки о групповой динамике и индивидуальных эмоциях.

• Следуйте модели поведения вашего примера для подражания в вопросах социальной осознанности.

**Чего не делать:**

• Не отвлекайтесь. Поддерживайте зрительный контакт, проявляйте участие и интерес во время разговора.

• Не сосредотачивайтесь только на себе. Задавайте открытые вопросы, чтобы понять, как обстоят дела на самом деле.

• Не допускайте, чтобы негативная энергия охватила вас. Контролируйте свои эмоции и делайте все возможное, чтобы изменить неблагоприятную эмоциональную обстановку.

**Пример № 1: обращайте внимание на язык тела и выражения лиц присутствующих**

У руководителя отдела кадров международной PR-компании Prosek Partners Карен Ниович Дэвис за плечами немалый опыт в интерпретации настроения аудитории. «Я уже больше 20 лет работаю в области HR. Значительная часть моей работы заключается в том, чтобы понять, что хотят сказать люди, когда вслух они этого не произносят», — говорит она.

Каждую неделю она участвует в совещании руководителей Prosek для первых вице-президентов, управляющих директоров и партнеров. Совещание ведет генеральный директор, а Карен благодаря ее роли обычно в курсе повестки.

«Поскольку часть тем, которые мы обсуждаем, носят деликатный или спорный характер, обычно я готовлюсь к реакции коллег», — отмечает Карен.

Например, недавно гендиректор объявил, что компания будет расширяться и что уже арендованы дополнительные помещения для этого, а некоторые сотрудники и отделы переедут на другой этаж.

Карен внимательно следила за языком тела и выражениями лиц коллег, чтобы оценить их реакцию. Она была готова к тому, что мнения разделятся. «Я знала, что каждый думал: “Как это скажется на мне? Как это отразится на моей команде? Всем ли придется переехать?” Такова природа человека», — говорит она.

Многие сотрудники были искренне рады, вспоминает Карен: «Они были воодушевлены, ведь переезд означал, что компания растет».

Тем не менее остальные показали совершенно другое настроение. Лица некоторых людей не выражали ничего, другие хмурились. Одна сотрудница — назовем ее Джейн — отвела взгляд и написала записку сидящему рядом коллеге. Карен предположила, что ей не по душе перспектива переезда. Она вспомнила, что ей известно о Джейн: «Ей не нравится менять привычное».

Сразу после совещания Карен подошла к Джейн: «Я хотела убедится, что она знает, что я это заметила». Джейн была признательна. «Она сказала: “Я не хочу переезжать, потому что мне нравится мое рабочее место”. Она призналась, что не высказалась на совещании, чтобы ее не сочли плохим командным игроком», — рассказывает Карен.

Карен внимательно выслушала доводы Джейн. Она проявила сочувствие и задала несколько открытых вопросов о том, что тревожит сотрудницу. Карен хотела убедиться, что Джейн почувствовала, что ее услышали. «Я объяснила ей, что новый офис будет точной копией нынешнего, а виды из окон будут даже лучше», — говорит она. Но этот аргумент не убедил Джейн. Тогда Карен пообещала придумать что-нибудь, чтобы ей не пришлось переезжать.

**Пример № 2: не стройте предположений о чувствах других людей — попросите о них рассказать**

Хизер Андерсон работает коучем в компании Vistage International (Сан-Диего) и часто говорит с клиентами о важности социального интеллекта. «Эмоции — источник информации, — отмечает она. — Я объясняю, что эмоциональные данные, полученные во время совещаний, личного общения и телефонных разговоров с клиентами, так же важны, как и другие составляющие успеха».

Хизер опирается на свой опыт. Недавно она проводила совещание для одной из групп в Vistage. На повестке было предоставление обратной связи новому члену команды — назовем ее Сьюзен. Такие встречи проводятся регулярно. Их цель — «испытать друг друга, чтобы стать лучшими». «На этих совещаниях принято высказываться откровенно, и критика может показаться слишком грубой и пугающей, особенно если вы новичок», — рассказывает Хизер.

Сначала Хизер оценила обстановку. Особого напряжения не наблюдалось, но было понятно, что Сьюзен нервничает. Затем она внимательно выслушала, что говорили остальные. Комментарии были «откровенными» и далеко не положительными.

Она внимательно следила за языком тела Сьюзен. «Я заметила удивление и страх на ее лице. Сьюзен вся сжалась, ее плечи опустились», — говорит Хизер.

Хизер представила, что испытывает Сьюзен, и обдумала происходящее: «Я поняла, что она напугана, и подумала, не стоит ли нам смягчить слова».

Чтобы в этом убедиться, она попросила Сьюзен рассказать о своих чувствах: «Я спросила: “Как ты? Каково тебе получить такую критику?”»

Ответ Сьюзен удивил ее: «Она сказала: “Ничего себе! Это было жестко, но как раз на это я и рассчитывала”».

Хизер поняла, что во время совещания она спроецировала свои чувства на Сьюзен. «Я ожидала, что она будет испытывать определенные эмоции. Но такие вещи невозможно знать точно», — говорит она.

Позже Хизер спросила у Сьюзен, как она планирует использовать полученную обратную связь. «Сьюзен четко описала каждый пункт своего плана. Она с энтузиазмом рассказала о том, что собирается делать и какие изменения хочет привнести», — говорит Хизер.

Хизер планирует продолжить работу со Сьюзен через несколько недель.

**Об авторе.** Ребекка Найт — журналист и лектор в Уэслианском университете. Автор статей в The New York Times, USA Today и The Financial Times.

# Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров

**15 августа 2018 Ноа Зандан**

*Э-э-э... М-м... Ну... В общем... Короче... Вот... Как бы...*

Когда мы волнуемся, отвлекаемся или не знаем, о чем говорить дальше, наша речь наполняется словами-паразитами. Они дают время, чтобы собраться с мыслями и в некоторых случаях сообщают аудитории, что на следующую мысль нужно обратить особое внимание. Но если таких слов чересчур много, они лишь мешают. Говоря по-научному, происходит потеря беглости речи. Слова-паразиты делают ее менее убедительной и отвлекают от главной мысли.

На основании исследований в области поведенческих наук, искусственного интеллекта и данных, специалисты компании Quantified Communications, которой я руковожу, выяснили, что приемлемо использовать одно слово-паразит в минуту. В среднем же люди вставляют по пять таких слов в минуту, то есть раз в двенадцать секунд.

Давайте посмотрим, что говорят данные о словах-паразитах, и обсудим, чем они грозят говорящему и как исключить их из лексикона.

**Проблема слов-паразитов**

Все мы знаем, как сложно внимательно слушать речь человека, если каждое третье слово в ней — паразит. Сложнее понять, как именно эти словесные помехи влияют на ее восприятие. Мы проанализировали 4000 примеров устной речи из нашей базы данных, чтобы определить, насколько часто говорящие заполняют паузы словами-паразитами и как эти слова влияют на восприятие речи слушателями. Мы обнаружили, что злоупотребление словами-паразитами по многим причинам плохо сказывается на восприятии. Среди них можно выделить три фактора.

**1.** Чтобы донести до слушателей суть вашей речи, нужно, чтобы они были постоянно вовлечены. Аудитория перестанет следить за вашими словами, если в них будет слишком много паразитов. Они помешают рассказать эмоциональную историю или поделиться интересными выводами исследования.

**2.** Слушатели хотят поверить, что вы говорите спонтанно, как при личной встрече. Конечно, в обыденной речи мы часто слышим слова-паразиты. Но если они раздаются из микрофона, то не дают оратору раскрыть свою личность. Человек кажется нервным и несосредоточенным, а его речь — неестественной.

**3.** Если вы хотите, чтобы аудитория вам поверила, нужно говорить понятно, логично и просто. К сожалению, чтобы вычленить суть из обилия слов-паразитов, требуется больше когнитивных усилий, чем готовы прилагать слушатели. Скорее всего, они перестанут вас слушать и переключатся на более простые когнитивные задачи (например, обдумывание списка своих дел).

Почему же мы теряем беглость речи? Согласно [исследованиям](http://schwa.byu.edu/files/2014/12/F2014-Robbins.pdf), мы вербализуем заминки, потому что привыкли заполнять пробелы, даже когда в них ничего и не должно быть. Например, мы говорим «э-э-э» и «м-м», чтобы не потерять нить разговора, пока формулируем следующие фразы («М-м» заполняет короткую паузу, а «э-э-э» — более длинную).

**Паузы вместо слов-паразитов**

Есть и хорошие новости: недостаток превратится в преимущество, если вы будете заменять слова-паразиты паузами.

Исследователи [выяснили](https://www.isca-speech.org/archive_open/sp2002/sp02_199.pdf), что в разговорной речи присутствуют короткие (0,2 секунды), средние (0,6 секунды) и длинные (более 1 секунды) паузы. Выдающиеся ораторы делают паузы в две-три секунды или даже более. По нашим данным, в среднем человек делает всего 3,5 паузы за минуту.

И это понятно. Паузами не так просто пользоваться. Даже самая короткая пауза в собственной речи может казаться бесконечной. А все потому, что мы думаем быстрее, чем говорим. Согласно нашему исследованию, среднестатистический оратор говорит со скоростью 150 слов в минуту. При этом ученые из Миссурийского университета [подсчитали](https://extension2.missouri.edu/cm150), что думаем мы со скоростью 400 слов в минуту (а у некоторых людей она может достигать и 1500 слов в минуту).

Из-за такой разницы восприятие времени во время речи искажается, и то, что вам кажется бесконечностью, для слушателей — лишь несколько секунд.

Тем не менее благодаря правильно расставленным паузам речь зазвучит спокойно и собранно. Они помогают решить три задачи:

**Собраться с мыслями:** пауза дает время, чтобы вернуться к потерянной мысли. Аудитория нормально воспримет не слишком длинную паузу (не более пяти секунд).

**Перестать нервничать:** перед началом речи тоже стоит выдержать паузу, особенно тем, кто боится выступать на публике. Это помогает успокоиться. Этот способ можно применять в любой момент в ходе выступления. Если вы разволновались, ненадолго прервитесь, сделайте глубокий вдох (только не очень заметно) и продолжайте.

**Привлечь внимание:** паузы нужны не только, чтобы «держать оборону». С умом расставленные паузы могут создать интригу, подчеркнуть мысль или дать аудитории время воспринять ключевую идею.

Как и слова-паразиты, паузы дают возможность прерваться и сообразить, о чем говорить дальше. Только с паузами речь звучит убедительно и уверенно, а обилие слов-паразитов создает впечатление, что вы не можете сосредоточиться и не знаете, что сказать.

**Три шага, которые избавят вас от слов-паразитов**

Первый шаг к изменению любой привычки, грызете ли вы ногти или начинаете каждую фразу с «в общем», — это осознанность. Чтобы узнать, какие слова-паразиты есть в вашей речи, запишите ваше выступление или просмотрите его расшифровку. Когда вы будете знать свои проблемные слова, вы начнете обращать на них внимание в повседневной речи. Подберите к каждому слову небольшое действие. Например, притопывайте ногой каждый раз, когда ловите себя на слове «короче». Еще можно попросить кого-нибудь из родных или друзей отслеживать ваши слова-паразиты и каждый раз хлопать или щелкать пальцами.

Научившись осознанно ловить момент, когда слово-паразит вот-вот сорвется с языка, старайтесь не произносить его. Для тренировки можно записывать на видео рассказ о своем дне. Используйте паузы вместо слов-паразитов, когда вспоминаете события дня.

Наконец, нельзя недооценивать важность подготовки. Волнение — одна из главных причин появления в речи слов-паразитов. Чем хуже вы подготовитесь, тем больше будете нервничать. Это заставит вас говорить слишком быстро, запинаться, забывать продолжение речи. Репетируйте. Оптимальное соотношение — час подготовки на минуту выступления. Наш специалист по коммуникациям[Трэй Гуинн](https://www.mccombs.utexas.edu/execed/faculty/trey-guinn) рекомендует хотя бы три раза полностью повторить речь перед выступлением.

Умеренное и уместное использование слов-паразитов делает речь понятнее для слушателей, дает время перевести дух и помогает выделить ключевые идеи. По этой причине такие слова есть в последней версии ассистента с искусственным интеллектом Google Duplex. Но если они выдают ваше волнение или плохую подготовку, речь теряет убедительность. Когда вы будете готовиться к следующему выступлению, определите свои проблемные слова и научитесь избегать их. Оказавшись перед публикой, используйте паузы, чтобы собраться с мыслями, и не нарушайте эту тишину лишними словами.

**Об авторе.** Ноа Зандан — гендиректор и сооснователь Quantified Communications. Компания помогает людям оценивать и совершенствовать навыки общения, сочетая аналитику данных и поведения. Quantified Communications работает по всему миру с лидерами корпораций, государственными организациями, высшими учебными заведениями, отделами продаж компаний, некоммерческими организациями и спикерами TED.

# Джеймс Алтучер: Как стать лучшим в мире переговорщиком

Известный писатель и предприниматель дает пошаговую инструкцию, помогающую добиться от других людей того, что вы считали невозможным.

Неправильно проведенные переговоры автоматически ведут к неприятностям: гнев, обида, слезы, рабство, бедность. Так что важно постоянно изучать себя, переговоры, которые вы провели, и стараться стать лучше, чтобы не испытывать эти неприятности. Каждый день за последние 20 лет я узнавал что-то новое о переговорах. По большей части я узнал, как подгадить себе же, проведя переговоры плохо. Из плохих переговоров выносишь больше, чем из хорошо проведенных.

Завтрашний день на 100% зависит от переговоров, которые вы проведете сегодня. Когда я следую нижеперечисленным правилам, мои переговоры заканчиваются успехом, и тогда завтрашний день — как для меня, так и для окружающих меня людей — становится приятнее.

Я узнал многое о переговорах, продавая компании, покупая компании, закрывая сделки, покупая услуги, вступая в брак, разводясь, пытаясь понять, что сделать со своей жизнью, испортив себе жизнь и занимаясь множеством других вещей в промежутке. 10 тысяч переговоров. Вот что приносит результат для меня, так что и вам советую попробовать эти правила, особенно если вам предстоят переговоры прямо сегодня.

**НЕТ**

Говорите «нет». Я посоветовал это на днях одному человеку, которого вот-вот должны уволить. Не ведите себя так, будто все уже решено. Увольнение — это юридическое действие, и это всегда переговоры со множеством деталей, которых люди не осознают. Скажите «нет», скажите, что вам «надо это обдумать». Вам ответят: «Это не обсуждается». Вы можете сказать: «Все ок, мне просто надо об этом подумать».

Выделите 24 часа. Подумайте обо всем, что случилось с вами на этой работе. Подумайте, что нужно сделать, чтобы попасть на другую работу или начать другую карьеру. Пользуйтесь приемами, перечисленными ниже.

Всегда, когда ведете переговоры, разрешите себе обдумать вопрос. Иначе это не переговоры, а манипуляция.

**НЕ БУДЬТЕ РЕБЕНКОМ**

Не планируйте «встречу посередине» — вы предложите $40, я предложу $20, и мы сойдемся на $30. Это идиотская тактика, которая почти никогда не работает. Но многие люди думают, что так и надо делать, поэтому начинают переговоры с нечестных предложений.

Будьте всегда честны. Говорите сразу, чего хотите и почему. Без этой честности и подлинности вы окажетесь в тупике.

**ДАЙТЕ ДРУГОЙ СТОРОНЕ ПОМОЧЬ ВАМ**

Есть такой трюк: «Мне нужно поговорить с X». Будто бы есть какой-то человек, с которым вам нужно согласовать решение. Но это лишь трюк. Когда на самом деле такого человека нет, он не работает.

Я предложу вам другой прием: пусть человеком X станет тот, с кем вы ведете переговоры. То есть пусть он ведет переговоры с самим собой. Он, разумеется, чего-то хочет от вас, иначе бы вы не сидели за одним столом. Если он от вас ничего не хочет, то вы уже проиграли.

Поэтому можно сказать: «Я в этом деле новичок. А вы, ребята, гроссмейстеры переговоров. Гроссмейстер всегда побеждает новичка. Так помогите мне: что бы вы сделали на моем месте?»

И что бы они ни ответили, вы говорите: «Нет, правда, как бы вы сделали на моем месте? Повторюсь, я новичок. Я не понимаю, что делаю. Помогите мне». И вам помогут. Потому что другая сторона хочет довести дело до конца, а вам для этого нужна ее помощь.

Это нечестность?

Нет. Потому что лучше иметь как можно больше информации. Если вам помогут, у вас будет больше информации, и вы сможете вести себя еще более искренне. Более того, может оказаться, что вы поможете им больше, чем они вам.

**МОЙ СПИСОК БОЛЬШЕ ВАШЕГО**

Пусть в вашем списке желаемого будет больше, чем у противоположной стороны. Допустим, вы договариваетесь об авансе за книгу. Издатель предлагает вам $10 000 и дальше подняться не может.

Это нормально. Составьте список других пожеланий: насколько активно издатель будет продвигать вашу книгу в соцсетях, в какие магазины она попадет, кто контролирует дизайн книги, каков авторский процент от продажи иностранных прав или прав на электронные книги. Растут ли роялти после определенного числа проданных экземпляров, готов ли издатель платить за хорошее размещение книги в магазине, нанимать пиар-компанию для продвижения и так далее.

Перед каждыми переговорами составляйте такой список, и он должен быть как можно длиннее. И дело не только в самих переговорах. Это нужно еще и для того, чтобы вы не разочаровались после, осознав, что вы что-то забыли. Всегда готовьтесь. Тогда у вас появится уверенность, что благодаря правильной подготовке и результат будет правильным.

**ТАЙНАЯ ЦЕННОСТЬ**

Допустим, кто-то покупает вашу компанию. Кажется, что он покупает только активы компании. Но на самом деле он приобретает и «негативную возможность» — они покупают утверждение «никто другой не сможет купить вашу компанию». Потенциальный покупатель может сказать: «А нам это безразлично». Проверьте. Предложите свои услуги другим компаниям.

Если вы не можете выйти из переговоров, то это не переговоры. Это лишь обсуждение условий вашего рабства.

**ЕСЛИ ВАМ НЕЛЕГКО, УХОДИТЕ**

Когда переговоры идут непросто, вам приходится тратить больше усилий, чтобы предложить больше ценности другой стороне. Но переговоры должны быть простыми. А если нет, то вам стоит отступить назад и терпеливо дождаться, пока они не станут легкими.

НИКОГДА не тратьте время на трудные переговоры. Вы проиграете, вы будете несчастливы, другая сторона тоже будет несчастлива (хотя они оценили вас дешево, на самом деле они думают, что вы вообще ничего не стоите), вы потратите зря время и деньги.

Каждый день вашему телу требуется энергия, чтобы выживать, думать, быть счастливым. Бесконечной энергии не бывает.

Энергию можно восполнить сном, хорошим питанием и спортом. Но есть и еще один способ — жить в щадящем режиме, когда ваша энергия накапливается и используется там, где она действительно нужна.

Тогда все переговоры должны проходить гладко, иначе они приводят к тревоге, страху, постоянному просчету сценариев и дальнейшей трате энергии. И вы умрете раньше, чем человек, который жил в щадящем, тихом режиме.

Попробуйте. В следующий раз во время переговоров не забудьте расслабить мускулы лица.

**ВАРИАНТЫ — ЭТО СВОБОДА**

Фрилансер может брать несколько работ. Штатный сотрудник не может, и все, что он делает в рабочее время, принадлежит его компании. Это рабство.

Когда вы арендуете что-то, сделайте так, чтобы у вас было как можно больше возможностей прекратить аренду. Когда вы вступаете в брак, сразу проясните, чего вы хотите (один супруг может хотеть детей, а другой нет), и как это можно разрешить.

Иногда вариантов не так уж много. И это нормально. Просто помните, что варианты равняются свободе. Иногда можно продать свободу, если цена хороша. Для меня не существует цены, оправдывающей это, но все люди разные, и это хорошо.

Большинство людей думают, что больше денег значит больше свободы. Но на самом деле тут нужно искать баланс, чтобы не стать рабом своих долгов и счетов, и при этом не стать рабом других последствий. Берни Мэдофф был очень богатым человеком, но потом он отправился в тюрьму, а его сын покончил с собой.

Главное в жизни — иметь как можно больше вариантов, чтобы максимизировать свободу. Не обманывайтесь, принимая решения. К примеру, если вы потратите $400 000 и 12 лет жизни, чтобы выучиться на нейрохирурга, то у вас возникает предубеждение, что вы ОБЯЗАНЫ стать нейрохирургом. Но это неверно. У вас всегда должен быть список вариантов. Не поддавайтесь предубеждениям, которые загоняют вас в ловушку.

**ЭТО НЕ ПРО МЕНЯ, ЭТО ПРО ВАС**

На переговорах у вас всегда есть предложения. Но дело не в том, что у вас есть, а в том, какую ценность вы можете предложить другому человеку. И истинный смысл переговоров — в том, кто предлагает большую ценность.

Крайний пример: допустим, вы продаете свою технологию Google. Вы вложили в нее $5 млн. Вам предлагают $10 млн. Вроде здорово, да? Но вы возражаете: эта технология будет приносить вам миллиард каждый год!

И теперь переговоры уже ведутся не вокруг 5 млн, а вокруг миллиарда.

Если вам ответят «нет», не проблема. Скажите: «Хорошо, давайте тогда просто поработаем вместе». И у вас остается этот вариант, когда вы будете вести переговоры с другими компаниями, и Google занервничает, что вас купит кто-то еще.

**БЕСКОНЕЧНОЕ ТЕРПЕНИЕ ДАЕТ РЕЗУЛЬТАТ**

Если в переговорах вам приходится иметь дело со временем — если переговоры нужно закончить завтра или, допустим, через месяц, — то вы уже проиграли. Если же у вас бесконечное терпение, то переговоры сложатся в вашу пользу. А вот сложатся ли тотчас или нет, не важно. Вы все равно получите немедленный результат.

Какой именно результат, мы не знаем. Но бесконечное терпение подразумевает, что все, что случится дальше, будет соответствовать плану. Появятся новые покупатели. Переговоры могут закончиться. Или случится что-то совершенно новое, меняющее вашу жизнь.

Единственная цель — структурировать свою жизнь, свой бизнес и свои возможности так, чтобы вы всегда могли задействовать это бесконечное терпение. Если вы не можете вести переговоры в таком стиле, то вы проигрываете.

**ВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ ИНТУИТИВНО**

Многие думают, что все размышления происходят в голове. Так и есть, если речь идет о математических расчетах, логических выкладках и выводах. Но ваше нутро и ваше сердце — тоже часть вашего интеллекта. Ваша интуиция не говорит вам «да» или «нет», но она подсказывает, хорошие или плохие чувства вы испытываете к чему-то.

Учитесь слушать интуицию. Она играет роль во всех переговорах, в которых вы участвуете. Большинство людей опираются в переговорах лишь на сознательную часть мозга, и их интуиции становится все хуже и хуже. Как практиковаться? Например, попробуйте сегодня действовать так: воздерживайтесь от любого дела, если ваша интуиция хоть слегка намекает, что здесь что-то не так. И посмотрите, что выйдет. Так вы научитесь доверять интуиции или, по крайней мере, наладите более прочную связь между ней и логическим интеллектом.

Допустим, кто-то зовет вас на встречу, и вы чувствуете мимолетное неприятное ощущение. «Но идти надо. Там будет шеф», — говорит вам мозг. Прислушайтесь к первому ощущению. Может, вы недостаточно подготовились. Может, вы считаете, что это будет пустая трата времени. Может, у вас есть другие дела.

Все в жизни — это переговоры. Составьте список причин, почему вы не можете пойти, и пусть список доводов «против» будет больше списка «за». Проведите с собой переговоры, убедите себя не ходить.

Прислушивайтесь к интуиции не меньше (а то и больше), чем к рациональной части мозга, потому что интуитивные решения во многих случаях важнее для вашего общего счастья.

**ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ СЕРДЦЕМ**

Я веду переговоры лишь с людьми, которые мне нравятся. Иначе в чем смысл жизни?

Допустим, вам предстоят переговоры с налоговой службой. Мне не нравится налоговая служба. Но там есть люди, которые просто делают свою работу. Я могу помочь им сделать их работу, проведя с ними хорошие переговоры.

В целом нет смысла продавать компанию или услуги людям, которые вам не нравятся. Обе стороны будут чувствовать сожаление, обе будут несчастливы. Плохие переговоры — это рак души.

**СЕКРЕТНАЯ ЧАСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ**

В переговорах всегда есть две части: видимая и скрытая. К примеру, вы продаете свою компанию. Почему? Потому что вы, например, хотите купить себе свободу (если вам заплатят много денег). Или, если вы получаете аванс за книгу, то секретная часть состоит в вашей надежде, что когда у вас выйдет книга, вас будут приглашать куда-нибудь выступить с лекцией — ведь на самих книгах писатели редко зарабатывают много денег.

Переговоры всегда должны давать вам некие скрытые варианты. А варианты, напомню, есть свобода. Тщательно изучите свои секретные пожелания. И не начинайте переговоры, если вы этого не сделали.

**ТРЕБУЙТЕ ВОЗМУТИТЕЛЬНОГО**

В своей новой книге Think Like a Freak Стивен Дабнер и Стивен Левитт описывают, чего группа Van Halen требовала от организаторов концертов. По контракту в их номер перед началом концерта требовалось доставить вазу с M&Ms, и в ней не должно было быть ни одной коричневой конфеты. Почему они так делали? Просто «звездили», демонстрируя свою заносчивость?

Ответ интересный: если в вазе оказывались коричневые M&Ms, группа понимала, что организаторы, вероятно, не были столь дотошны в выполнении и тысячи других требований. А это было дурным знаком, побуждающим внимательнее отнестись к организации концерта, а то и вовсе его отменить.

Потребуйте чего-то возмутительного. Это не только увеличит ваш список, но и позволит вам проверить, насколько другая сторона действительно хочет с вами работать, и много ли внимания и заботы она проявит к вам по окончании переговоров.

**ПЕРЕДОГОВАРИВАЙТЕСЬ**

Каждый день и каждая ситуация — это переговоры. Даже если вы подписали контракт и поставили печать, это не значит, что контракт не будет нарушен. И это не значит, что нарушить его не можете вы.

Я не призываю к неэтичным поступкам. Но если вы несчастливы, если вам кажется, что у вас не получится проявить себя в максимальной степени, то позаботьтесь о двух вещах: новая ценность (или список ценностей), которую вы предложите другой стороне, и то, что вам нужно, чтобы преуспеть с этой новой ценностью.

Порой люди кажутся недоговороспособными. Но если пользоваться теми советами, которые я излагаю в этом руководстве, то когда придет время договариваться о новых условиях (а это происходит в 90% случаев), то люди будут и дальше вести себя разумно и сговорчиво — особенно если вы в физическом, эмоциональном, умственном и духовном смысле остаетесь здоровыми, что позволяет вам всегда вести переговоры, опираясь на свое сердце и интуицию, а не только на уставший мозг.

Но нарушать контракты противозаконно, скажете вы. Нет. Потому что ваша ценность постоянно меняется, и мир подлежит корректировке. Любой контракт может быть нарушен, если стороны договорятся, что мир изменился.

**ГОТОВЬТЕСЬ КО ВСЕМУ, НО НЕ ПИШИТЕ СЦЕНАРИИ**

Вы должны знать все важные цифры. Все свои списки желаний. Все цифры, важные для другой стороны. Все схожие сделки в вашей отрасли. Все схожие сделки того, кто с вами договаривается. Как можно больше примеров переговоров, особенно в вашей сфере.

Вы должны договариваться с сильной позиции. Обычно люди понимают это как «у меня больше силы, чем у тебя». Но сила не в этом. Такой подход лишь приводит к дурному финалу. Сила — это просто физическое здоровье (вы выспались, хорошо поели, чувствуете себя энергично), эмоциональное здоровье (вы имеете дело с людьми, которые вам нравятся), умственное (вы хорошо подготовились) и духовное (вы чувствуете, что заслужили то изобилие, что на вас движется).

Все, что нужно на начало переговоров — верить в эту свою силу, и ничего более.

**ЛУЧШИЕ ПЕРЕГОВОРЫ — ОТСУТСТВИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Я как-то прочел, что после успешных переговоров обе стороны несчастны. Это неверно. Это ужасные переговоры. После успешных переговоров стороны даже не понимают, что они вели переговоры. Они просто чудесным образом изменили свою жизнь в лучшую сторону. Это просто способ помочь друг другу улучшить жизнь и повысить ценность, которую получают окружающие.

— – —

И не забывайте главное: у вас есть шанс делать то, что вам нравится. У вас есть шанс жить человечно. Это даст вам энергию для любимого дела.

И нет нужды читать популярные книги о том, как «выиграть» на переговорах. Тут нет побед или поражений. Мы все ведем переговоры с вселенной каждую секунду, даже сейчас, когда вы читаете этот текст. И вселенная дала нам солнце, воздух, землю и всех приятных нам людей, чтобы у нас были все шансы преуспеть. Главное — чтобы эти шансы не были растрачены зря.

# 4 ошибки, которые испортят любые переговоры

Опытный переговорщик объясняет, с какими заблуждениями сталкиваются люди, еще не набившие руку в переговорах, и как их преодолеть.

*Мира Заслоув — участник сообщества Quora.*

В жизни множество ситуаций, когда нам приходится договариваться о чем-то желаемом, от продажи машины до повышения зарплаты — или, наоборот, о чем-то, чего вы не хотите отдавать. Если вы будете держать в уме несколько распространенных на переговорах ошибок, вы можете заметно улучшить свои навыки. Я большую часть своей карьеры занималась переговорами и обучением людей для ведения переговоров. По ходу дела я массу раз ошибалась и поняла, что переговоры часто можно сделать эффективнее, делая нечто противоположное тому, что изначально предполагалось. Вот несколько из этих распространенных ошибок.

**Ошибка №1: Слишком много вариантов**

Неопытные переговорщики думают, что нужно предлагать как можно больше вариантов другой стороне. Ведь один из них точно ей подойдет, правда? И чем больше ты даешь выбора, тем лучше? Не обязательно.

Наоборот, лучше ограничиться двумя или тремя вариантами. Парадокс выбора в том, что чем больше вариантов ты предлагаешь человеку, тем больше ему нравятся какие-то детали каждого варианта. Поэтому он начинает думать слишком тщательно, надеясь, что может найти идеальное решение. Если вы пойдете в магазин и увидите 20 футболок своего размера, то вы, скорее всего, больше устанете и разозлитесь, чем если выбор ограничится тремя — ведь вам придется потратить больше времени и энергии на решение, какая футболка вам больше подойдет. Люди любят легкие, простые решения. Если ограничить доступные им варианты, они будут меньше гадать или передумывать и в целом примут решение быстрее.

**Ошибка №2: Вера в блеф противника**

Когда человек начинает что-то увлеченно и очень уверенно рассказывать, обычно ему веришь. Когда другая сторона яростно протестует, что ваша цена слишком высока, и что переговоры пора прекращать, вы можете воспринять их уверенность всерьез и сдаться. Но ведь этот человек вполне может блефовать.

Но люди, которые блефуют, обычно требуют слишком много. По моему опыту, люди, которые кричат, возмущаются, разводят больше всего шума и угрожают бросить переговоры, обычно к этому не готовы. Они лишь пытаются запугать собеседника. И у них это получалось, пока я не уловила их схему. Обычно если кто и прекращает переговоры — это не уверенные в себе, сомневающиеся люди. Когда человек действительно закрывает за собой дверь, он обычно жалеет, что до этого дошло, и не чувствует потребности кричать: все уже кончено. Но чем больше человек протестует, что цена слишком высока, тем больше у вас обычно пространства для торга. Кого надо бояться — так это тихого переговорщика, которому все равно, как он выглядит. Чем больше человек пытается впечатлить вас своей уверенностью и серьезностью, тем вероятнее, что он блефует.

**Ошибка №3: Трюки и самообман**

Люди обычно думают, что переговоры — это противостояние, и чем больше ты делишься с другой стороной своими реальными желаниями, тем больше она использует их в своих целях.

Но если вы не проясняете свои цели, это никак не поможет — вы не получите того, что хотите. Я поняла, что когда вы сосредоточены на результате, а не на том, как выглядят ваши позиции в глазах противника, это и приводит к успешному результату. Обозначьте, чего вы хотите, и думайте только о своей цели, а не о своем эго. Транслируйте свою позицию просто, прямо и уверенно. И вы удивитесь, как охотно люди на это отреагируют. Большинство людей плохо реагируют на двусмысленные игры и попытки их отвлечь. Как только вас раскроют, трудно удержать свои позиции.

**Ошибка №4: Тревога о потраченном времени**

Вам, наверное, кажется, что чем больше вы потратили на сделку времени и денег, тем ближе вы к ее завершению и тем выгоднее она окажется. Ведь все эти усилия должны окупиться, так?

Вовсе нет. Большинство лучших моих сделок проходили быстро, потому что были простыми. И увы, сделки, на которые я тратила больше всего времени, страдала, теряла из-за них сон, проваливались. Это происходило потому, что они были слишком сложными. Обычно чем сложнее сделка, тем менее вероятно, что она состоится. Сосредоточьтесь на тех переговорах, что реально имеют смысл, потому что время — ваш самый ценный актив. Не тратьте время на рассуждения о потраченных деньгах и времени. Их уже нет. Хватит избивать дохлую лошадь.

# Как договориться о чем угодно: 3 главных секрета

Есть четкая последовательность шагов, которая обеспечит нужный результат. Но для этого кое-что проделайте перед началом переговоров

Имейте в виду, что метод, подробно описанный ниже, лучше всего подходит для переговоров по одному конкретному вопросу. Если вы переживаете беспорядочный развод и пытаетесь договориться сразу обо всех аспектах своей новой жизни, тогда все становится немного сложнее. Вы, конечно, все равно можете использовать стратегии, перечисленные ниже, но они лучше всего работают, когда вы пытаетесь достичь ОДНОЙ цели — например, снизить счет за кабельное ТВ или добиться более длинного отпуска на работе.

Большинство людей (включая меня) не решаются вступать в переговоры, особенно когда речь заходит о чувствительных вопросах, таких как зарплата или цена нового дома.

Но есть две вещи, которые стоит знать о переговорах…

* Это чертовски неприятное дело, но нежелание заниматься ими может дорого обойтись. Если, переходя на новую работу, вы договоритесь о зарплате на $1000 выше первоначального предложения, то вы установите новый базовый уровень своего заработка. Через 10 лет, даже если вы не добьетесь никакого повышения, а ваша зарплата будет индексироваться на 3% в год, этот разговор будет приносить вам ежегодно $13000. А если вы сможете договориться о более низких процентных ставках по кредитным картам, меньшем счете за кабельное и более дешевом обслуживании автомобиля, ваши сбережения начнут быстро накапливаться.
* Для всех переговоров, будь то стоимость дома, который вы хотите купить, или выбор ресторана, где пообедать с супругом, схема примерно одна. Она опирается на три параметра, которые вам нужно сформулировать, прежде чем вступать в переговоры.

**Шаг №1: Определитесь, чего хотите**

Это называется вашей точкой притязаний. Ею может быть все, что вы хотите; главное, чтобы это было конкретно и измеримо. Например, если вы хотите повышения зарплаты, не нужно говорить себе: «Я хочу больше денег». Вы должны сказать: «Я хочу зарабатывать на $5000 больше ежегодно». Ваша точка притязаний должна соответствовать двум правилам:

**Она должна быть амбициозной**. Не разменивайтесь на мелочи. Если вы считаете, что у вас есть реальный шанс получить прибавку в $5000, тогда ваша точка притязаний должна быть $10 000.

**Она должна быть реалистичной**. Может показаться, что это противоречит правилу про амбициозность, но если ваша точка притязаний слишком бредовая («Босс, я требую повышения на $1 млн в год»), ваш авторитет в переговорах будет утерян. Изучите вопрос, о котором вы хотите договориться, и убедитесь, что ваша точка притязаний амбициозна, но не абсурдна.

**Шаг № 2: Определитесь, на какой минимум вы готовы согласиться**

Назовем это минимально приемлемой точкой, и это самая худшая сделка, которая вас устроит. Используя пример с зарплатой, скажем, минимально приемлемая для вас прибавка составляет $1000 в год. Вы просили $10 000, вы надеетесь получить $5000, но вы согласитесь и на $1000, если нет иного выбора.

Если после дискуссии с переменным успехом ваш босс говорит: «Извини, дружок, ты отличный работник, но лучшее, что я могу сделать для тебя, — это $1500 …», вам приходится соглашаться. Любое предложение, которое находится между точкой притязаний и минимально приемлемой точкой, называется победой в переговорах. Поздравляем.

Итак, как понять, что вы установили хорошую точку притязаний? Легко. Существует только одно правило:

Она должна быть лучше, чем ваша НАОС. Что такое НАОС? Отличный вопрос. См. шаг №3.

**Шаг № 3: Определитесь, что вы будете делать, если переговоры не сработают**

Это и есть ваша НАОС — наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению. И это ваш источник власти в каждой дискуссии. Никогда не вступайте в переговоры, не имея НАОС. Вы проиграете.

Если вернуться к сценарию об увеличении зарплаты, вашей НАОС может быть другое предложение о работе. «Я только что получил предложение работать в центре города, с годовой зарплатой на $1000 больше, и если не смогу договориться с моим нынешним боссом, я приму это предложение». Если вы хотите снизить стоимость страхования своего автомобиля, ваша НАОС будет менее радикальной: «Я найду другую страховую компанию, которая будет брать с меня меньше денег».

Это всего лишь план Б. Только и всего. Но хорошая НАОС отличается двумя признаками:

* **Честность и реалистичность**. Если вы в глубине души осознаете, что на самом деле не готовы реализовать НАОС, то она будет абсолютно бесполезной. НАОС — это ваш план Б. Этот вариант должен быть реалистичным.
* **Хуже, чем ваша минимально приемлемая точка**. Если ваша НАОС лучше, чем минимально приемлемый вариант, то нужно улучшить этот минимально приемлемый вариант. Ведь зачем вам прекращать переговоры, если вы еще не достигли дна?

**Шаг №4: Используйте эти параметры, чтобы выстроить переговорный процесс**

Переговоры невозможны без компромисса. Шаги №1, №2 и №3 помогут вам выяснить, где вы можете пойти на компромисс, а что не подлежит обсуждению. Как только вы определитесь с этим, вы можете торговаться с другой стороной, пока вам не предложат сделку, которая лучше, чем минимально приемлемый для вас вариант. Если этого не происходит, вы подключаете НАОС и выходите из-за стола переговоров.

Есть несколько ключевых моментов, которые следует учитывать во время переговоров.

* **Озвучить свою точку притязаний — вполне нормально**. Не стесняйтесь сказать другой стороне, чего вы хотите. Если они не знают, каковы ваши цели, им труднее идти на компромисс, не так ли?
* **Если дела идут не слишком хорошо, вы можете рассказать о своей НАОС**. Ваша НАОС не должна выглядеть как шантаж, но будет честно сказать: «Послушайте, я хочу, чтобы это было выгодно нам обоим, но я готов сделать X, Y или Z, если мы не сможем договориться».
* **Никогда, никогда, никогда, никогда, никогда не озвучивайте минимально приемлемый для вас вариант**. Если противоположная сторона узнает тот минимум, который вы готовы принять, то угадайте, что? Именно такое предложение вам и сделают. И угадайте что? Вы согласитесь на него, потому что потеряли все рычаги.
* **Если вы сможете угадать минимально приемлемый для противоположной стороны вариант, вы выиграете**. Это автоматическая победа. Неопытные переговорщики могут проговориться о том, что для них минимально приемлемо: «Время тяжелое. Все, что я могу себе позволить, — это $200». $200 выше минимально приемлемой для вас точки? Если да, то дело сделано, переговоры окончены.
* **Если вы ведете переговоры с кем-то, кто вам небезразличен, репутация важнее, чем оптимальная сделка**. Если вы договариваетесь о цене обслуживания лужайки с братом своего лучшего друга, возможно, вы сможете добиться того, чего хотите. Но сдерживайте себя. То же самое касается коллег, с которыми вы хотели бы работать, или малого бизнеса, который вы цените. Не ведите переговоры так, чтобы испортить свою репутацию. Всегда будьте как можно честнее. С другой стороны, если вы ведете переговоры со случайным представителем службы поддержки клиентов в Comcast, не ограничивайте себя.
* **Если вы понимаете, что не готовы к переговорам, можно перенести их на другое время**. Прямо во время переговоров вы можете понять, что ваша минимально приемлемая точка слишком низкая. Или в вашей НАОС большая дыра. Или ваша точка притязаний намного выше, чем нужно. Можно сказать: «Знаете что? На основании некоторых вещей, которые я узнал из нашего обсуждения, мне нужно еще день или два, чтобы пересмотреть свои мысли. Можем ли мы перенести разговор?» Это абсолютно нормально.

Переговоры — сложная штука. Это запутанное сочетание человеческой психологии, деловой хватки и уверенности, которой у многих людей нет. Но суть переговоров на самом деле очень проста. Это полностью управляемый процесс. Если вы можете понять, (1) чего хотите, (2) что вы готовы принять, (3) и что вы будете делать, если соглашение не будет достигнуто, тогда у вас есть все необходимое, чтобы заняться переговорами в повседневной жизни.

# Как заключить сделку при помощи пяти вопросов

6 МАРТА 2018

Отрывок из книги **«Самое главное о продажах»** – о том, с чего начинаются успешные переговоры с клиентом.

*Джеффри Гитомер – автор бестселлеров и всемирно известный эксперт по продажам – опирается на многолетний опыт и делится проверенными методиками. Это несложное руководство поможет вам эффективно выстраивать продажи и налаживать взаимовыгодные партнерские отношения, преодолевать сопротивление, укреплять доверие – чтобы и вы, и ваши партнеры всегда были в плюсе.*

**А вы можете заключить сделку при помощи пяти вопросов?**

[Вопросы – основа продаж](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986588-o-chem-sprashivat-klienta-chtoby-vstrecha-proshla-kak-po-maslu). Хорошие вопросы позволяют установить нужные факты, а это просто необходимо для создания атмосферы, способствующей заключению сделки. Продавать легко, когда определены проблемы потенциального клиента, а когда вам известны его реальные потребности, это проще простого.

Приведенная ниже последовательность вопросов помогает [определить реальные потребности потенциального клиента](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1988104-kak-uvidet-svoi-produkt-glazami-klienta) и заключить сделку всего за пять шагов. Предположим, я продаю принтеры.

(Возьмите блокнот и записывайте ответы потенциального клиента).

*Первый вопрос*: «Скажите, пожалуйста, что для вас важно при выборе принтера?» (или «По каким критериям вы выбираете принтер?»).

Потенциальный клиент: «Качество, доставка и цена».

*Второй вопрос*: «Как вы определяете качество?» или «Что для вас значит качество?» (Задайте аналогичные вопросы «Что для вас значит...» по отношению ко всем важным для клиента критериям).

Потенциальный клиент, скорее всего, даст вам развернутый ответ. Многим таких вопросов никогда не задавали, и им придется по-настоящему задуматься. Возможно, вам захочется [задать какой-то дополнительный вопрос или целую цепочку уточняющих вопросов](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/682749-arkadii-tepluhin-pravilnye-voprosy-effektivnyh-prodavtsov), прежде чем перейти к третьему этапу. Например, важным критерием качества для потенциального клиента служит четкая, чистая печать. Вы спрашиваете: «То есть печать, которая отражает качество работы вашей компании?». Разве может потенциальный клиент ответить на этот вопрос отрицательно?

*Третий вопрос*: «Именно это для вас важно?», или «Это для вас важнее всего?», или «Почему это важно для вас?».

Этот вопрос позволяет выявить реальные потребности потенциального клиента. Информация о том, что для него важно при печати и почему это важно, служит ключом к завершению продажи. На этом этапе можно использовать дополнительные и уточняющие вопросы, чтобы получить более полное представление о том, что важно для клиента и почему.

*Четвертый вопрос*: «Если я предоставлю вам оборудование требуемого качества, так, чтобы уровень печати соответствовал имиджу вашей компании, если я сделаю это в требуемые вами сроки по приемлемой (а не самой низкой) цене, вы бы согласились сотрудничать со мной?» («Что могло бы препятствовать нашему сотрудничеству?..»).

Конечно, да! В этом вопросе сочетается все то, что вы узнали на предыдущих трех этапах. Классический вопрос «Если я…, вы бы?» побуждает потенциального клиента согласиться. Это почти что закрывающий вопрос. Если у клиента есть возражения («нам нужно знать цены», «решает кто-то другой», «мы довольны нашим текущим поставщиком»), скорее всего, они проявятся на данном этапе.

*Пятый вопрос*: «Отлично! Когда приступим?» Или «Замечательно! Когда намечается ваш следующий проект, для которого вам нужно оборудование?». Цель пятого вопроса – [поймать клиента на крючок, связать его обещанием](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984504-kakie-voprosy-zadavat-b2b-klientu-chtoby-podtolknut-k-sdelke), заставить назвать дату, сроки или количество товара, чтобы приступить к делу. Во многих случаях вы можете предложить клиенту образец. Если вы продаете дорогостоящий продукт (копировальные машины, компьютеры), используйте метод щенка (дайте клиенту «подержать» продукт несколько дней) или пригласите потенциального клиента посетить довольного покупателя, увидеть продукт в действии и получить реальный отзыв.

Хотите задать несколько дополнительных действенных вопросов? Начать их можно так:

* Что вы ищете?
* Что вы нашли?
* Как вы предполагаете?
* Какой у вас опыт?
* Насколько успешно вы использовали?
* Как вы определяете?
* Почему этот фактор для вас решающий?
* Что заставляет вас выбирать?
* Что вам нравится в...?
* Что бы вы хотели улучшить в...?
* Что бы вы поменяли? (Не спрашивайте «Что вам не нравится в...»).
* Есть ли другие факторы?
* Что с этим делает ваш конкурент?
* Как ваши клиенты реагируют на...?

Чтобы успешно использовать вопросы, их нужно заранее продумать и записать. Разработайте список из 15-25 вопросов, которые [позволят вам выявить потребности, проблемы](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984653-volshebnye-voprosy-kak-uznat-chto-nuzhno-klientu), тяготы, беспокойства и возражения потенциального клиента. Составьте еще 15-25 вопросов на основе информации, которую вы сможете получить, – они побудят потенциального клиента сказать вам «да».

Практика. Когда вы раз 25 попробуете задавать правильные вопросы, вы начнете замечать реальные результаты.

**Какие вопросы лучше?**

Вот несколько вступительных вопросов, с которых можно начинать [налаживать взаимоотношения и взаимопонимание](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987458-prodavets-v-zazerkale-ili-kak-postavit-sebya-na-mesto-klienta), чтобы в конечном счете заключить сделку.

* Расскажите о вашем первом опыте.
* Расскажите о вашем лучшем опыте.
* Расскажите о последнем опыте.
* Какой вам понравился больше всего.
* Если бы вы могли выбирать, что из этого вы бы предпочли?
* Если бы цена не имела значения, что бы вы выбрали? Почему вам это нравится?
* Что бы вы с этим сделали?
* Где бы вы это использовали?
* Как бы вы это усовершенствовали?
* На кого бы это произвело наибольшее впечатление? Как бы это могло помочь?
* Почему вы так считаете?
* Как вы выбираете?
* Что для вас наиболее важно в...?
* Как вы это представляете?
* Как вы использовали?
* Какой у вас опыт использования?
* Если бы вы могли изменить что-то одно в...?
* Какие у вас планы по...?

# 

# Вербальные уловки: как использовать «белые» и противостоять «черным»

2 апреля 2018

Не все хитрые уловки манипуляторов являются многоходовыми схемами. Зачастую люди могут оказывать воздействие, обоснованно и аргументированно объясняя пользу своего предложения. Но результат, который вы получите, на деле может оказаться «пустышкой» или простым обманом. Соглашаясь или опровергая доводы, к которым апеллирует собеседник, будьте крайне внимательны.

Вполне возможно, что рекомендации, помогающие вычислить нечестную игру других переговорщиков, убедят вас использовать только «белые» приемы в общении с противником и основательно готовиться к встречам с ним.

**Основные вербальные уловки черной риторики.** Черная риторика – это умелое использование и сочетание диалектических, эристических и рабулистических приемов, подталкивающих человека или целую группу людей к необходимому для манипулятора направлению мыслей и совершению действий.

Чтобы удерживать ведущие позиции в переговорах, нужно обладать навыками оперативного распознавания и противостояния хитрым вербальным уловкам, возможным манипуляционным схемам. Для этого определитесь с конечной целью и ключевой мыслью переговоров, запаситесь убедительными аргументами и продумайте эмоциональный контекст вашей речи.

Список с часто используемыми вербальными уловками поможет научиться профессионально отражать и обезвреживать их в ходе дискуссии.

**Уловка №1.** Попытки, способные вызвать дискомфорт у собеседника, к примеру, насмешки и колкие реплики, дают определенное превосходство и контроль над разговором. При их применении не упускайте из внимания статус человека, с которым общаетесь. Держите в поле зрения конечную цель коммуникации и ее общую эмоциональную тональность.

Провоцирующие вербальные уловки в сочетании с нетривиальным и неожиданным подходом, несомненно, принесут весомые плоды. Но сначала необходимо научиться рационально расценивать своих оппонентов и четко осознавать текущее положение дел.

Сопоставляйте каждый свой шаг с иерархией, существующей в деловой сфере, как данность. Ее наличие вовсе не ограничивает свободной демонстрации собственного мнения, выражения несогласия и противостояния собеседнику, конечно, при соблюдении определенных рамок.

Заранее спланированная тактика поможет вам завладеть ведущей ролью и сместить оппонента с превосходящей позиции в разговоре.

**Уловка №2.** Чтобы научиться убеждать, вам необходимо овладеть умением четкого и обоснованного изложения собственных рассуждений. Только так собеседник будет прислушиваться к вашим словам. Постоянно совершенствуйте и оттачивайте на практике навыки ораторского мастерства. Убирайте из лексикона и поведения все факторы, указывающие на недостаточную компетентность в обсуждаемом вопросе. Обогащайте свою речь достоверными сведениями и непоколебимыми аргументами. Выражайте свои мысли максимально четко и понятно. Прорабатывайте навык формулирования и составления предложений. Готовьтесь к каждому диалогу, проговаривая вслух все ключевые фразы. Это поможет обнаружить присутствующие в речи изъяны и поработать с ними.

«Примеряйте» на себя позицию оппонента, чтобы тщательно продумать, какие высказывания и вопросы могут последовать в ходе беседы. Постоянно держите в голове ключевые моменты своего сообщения. Используйте их в разных частях дискуссии, обязательно включайте в процесс новых переговоров.

Употребляйте прилагательные и наречия. Это подкрепляет значение ваших слов, конкретизирует и уточняет необходимые детали. Сопровождайте свои вербальные уловки неоспоримыми данными и беспроигрышными для вас аргументами. Начинайте любую встречу с обсуждения плана переговоров, представленного в виде провокационных утверждений, также подчеркните допустимые темы обсуждения. Пресекайте любые попытки собеседника нарушить установленные правила.

В свою очередь, в переговорах будьте готовы к таким ситуациям, как: вербальная атака, провоцирующая на незамедлительный отпор; прямое обвинение, требующее рационального ответа; некорректное поведение партнера, подталкивающее вас под огонь критики; недовольство и нарекания со стороны негативно настроенной публики; полный провал и подрыв репутации; чрезмерное противодействие и сопротивление; вербальные уловки и манипуляции со стороны собеседника.

В этом случае нужно поступить диаметрально противоположно тому, к чему вас пытаются подтолкнуть. Например, вы можете признать свою неправоту, после чего обоснованно истолковать отдельные участки диалога в нужном для вас контексте, подводя к решению ключевого вопроса дискуссии.

**Уловка №3**. Важно не то, что вы говорите. Важно, как вы это делаете. Немецкий политик Лауренц Мейер однажды сказал, что одержать победу в выборах, опираясь только на тексты предвыборных речей, практически невозможно. Речь должна «обрасти и пропитаться» идеями человека, произносящего ее. В данном случае смысл и содержание можно сравнить с основой строящегося здания.

Вы не сможете дорого продать обыкновенный каркас. Однако это получится, если окружить его кирпичными стенами аргументов, укрыть крышей авторитета и независимости, обогатить интерьер собственными качествами, харизмой и взглядами.

Мы привыкли доверять многие вопросы, связанные с нашей жизнью, сторонним специалистам. Врачи следят за здоровьем, коучи и психологи консультируют в сложных ситуациях, юристы помогают в разрешении различных правовых вопросов и так далее.

Стоит задуматься, а что делаете вы? Где начинается ваша сфера компетенции? К примеру, автомобильный дилер Mercedes-Benz продает машины – полированный металл с колесами. И если разобрать авто GLK-класса, стоимость всех запчастей и оборудования будет составлять минимальную часть от того, за сколько продается эта модель. Решает именно форма, внешность автомобиля, а не его содержание. Прежде всего, клиент покупает бренд Mercedes, который компания разрабатывала и «взращивала» долгое время. За это человек готов заплатить завышенную «эмоциональную добавленную стоимость» автомобиля.

**Уловка №4.** Для того чтобы первоклассно выступать, профессионально проводить переговоры и заключать выгодные сделки, необходимо побороть страх в различных его проявлениях. Вы не сможете быть убедительным, если: волнуетесь и избегаете публичных докладов; не можете сохранять спокойствие в сложных ситуациях; боитесь лишиться того, что имеете; испытываете неуверенность и не желаете признавать очевидные вещи.

Людям, испытывающим страх общения с «подкованным» собеседником и теряющим самообладание в критических ситуациях, доступны всего два варианта: одержать победу над своей фобией или умереть. Второй вариант неприемлем, поэтому нужно усердно потрудиться, чтобы побороть волнение и панику. Секрет прост: научитесь управлять своими эмоциями, тщательно продумывайте и находите решение в каждой возможной затруднительной ситуации в переговорах.

В мельчайших подробностях представьте свой провал и разработайте детальный план его предотвращения. Не забывайте, что вы проигрываете только в момент признания своего поражения. Никогда не сдавайтесь, сражайтесь до конца! Если вы думаете о неудаче и настраиваете мозг на негативный исход, так и произойдет. Причем это событие надолго укоренится в памяти. Всего одно поражение может внушить вам, что вы неудачник. Не заостряйте на этом внимание. Единичная ситуация не играет глобальной роли. Обратите проигрыш в своего союзника: подробно проанализируйте случившееся, сделайте выводы и уверенно двигайтесь вперед.

Если вы волнуетесь, подготовьтесь и отрепетируйте еще раз. Помните, важно не то, что вы говорите. Важно, как вы это делаете. Решает форма рассуждений, а не содержание. Сформулируйте цели и задачи вашей речи. Ориентируйтесь на ключевые тезисы, выделенные во время подготовки.

Продумайте все варианты сценариев будущей встречи: какие темы могут обсуждаться, какие вопросы могут поступить. Так вы заранее сформулируете ответы и убедительные доказательства своих слов. Составьте диалоги, которые могут состояться. Громко и уверенно проговорите значимые реплики, выделите их интонационно.

**Уловка №5.** Конечно, говорить только правду – это хорошо. Но иногда победа невозможна без легкой дезинформации оппонента или, попросту говоря, блефа. Согласитесь, одержать верх даже с применением хитрых лазеек значительно приятнее, чем честно проигрывать. Особенно это касается ситуаций, когда выбор довольно невелик: либо профессионально блефовать, либо лишиться карьеры, репутации или личной жизни.

Проигрыши, даже самые мелкие, никак не настраивают на успех и покорение вершин. Помните, все фразы о том, что победа не главное – всего лишь способ утешить и успокоить вас. Можно смело сказать, что в глобальном смысле эти слова наносят большой вред вашей уверенности. Будьте решительны и используйте «запретные» приемы в те моменты, когда ваш собеседник замешкался или заволновался.

При этом обязательно учитывайте: Вы можете встретиться не с одной, а с несколькими зонами конфронтации. В ходе переговоров можно менять негласные правила игры, адаптировать их под себя и конкретную ситуацию. Самый лучший вариант – устанавливать нормы заново. Если собеседник навязывает условия, которые вам не подходят, – не поддавайтесь, а лучше выдвигайте собственные требования.

Ваш напарник заслуженно находится рядом. Совершенствуйтесь самостоятельно и при необходимости помогайте профессионально расти своему окружению. Глупо ожидать, что оппонент предложит вам занять ведущую позицию в разговоре. Берите инициативу в свои руки.

икогда не занижайте значимость припасенного «туза в рукаве». Однако, если уверены в будущем поражении, рискуйте и блефуйте без колебания.

Благоприятные ситуации и возможности могут явиться к вам самостоятельно. А могут и не явиться. Поэтому всегда имейте запасной план. И конечно же, постоянно подчеркивайте, что ваше предложение может быть одновременно выгодным для собеседника. Преподнесите собственные интересы в виде привлекательного и полезного для него приобретения. Аргументированная, грамотная речь, полная доводов, способна убедить даже самого сомневающегося и непреклонного человека.

Во многих ситуациях блеф выступает как возможность занять ведущую роль в переговорах. Если вы не воспользуетесь ею, противник обязательно за это ухватится. Смело говорите о том, что подобные игры могут привести к непредсказуемым результатам. Удерживайте свои позиции и соглашайтесь только на компромисс, выгодный для вас.

**Уловка №6**. Иногда молчание может стоить тысячи слов. Это один из мощнейших инструментов коммуникации, которым владеет и использует в своих целях лишь малая часть людей. Молчание многогранно. Его воспринимают как признание и согласие со словами собеседника, как весомый и неоспоримый аргумент или как мощный бессловесный ответ, решающий исход переговоров. Это одна из уловок, способная вызвать дискомфорт, волнение и даже вывести собеседника из состояния эмоционального равновесия. Человек начинает говорить о чем угодно, лишь бы прервать затянувшееся безмолвие.

Попробуйте воспользоваться тактикой молчания на переговорах, и вы увидите, что собеседник начнет переживать, попытается «разбавить» тишину и сболтнет что-нибудь лишнее. Для вас это станет отличной возможностью предложить компромисс на выгодных для себя условиях. Не торопитесь начинать разговор, выдерживайте паузу до конца. В сложных ситуациях отсутствие слов поможет замаскировать банальную нехватку аргументов. Чтобы прервать неловкую паузу, человек просто продолжит разговор, не дожидаясь вашего ответа.

Но если ваше молчание было неверно воспринято и интерпретировано собеседником, вы всегда сможете исправить сложившуюся напряженную ситуацию. Как правильно извиниться перед клиентом: фразы, за которые вам всё простят 20 вербальных уловок для манипуляции собеседником.

Применение непонятных слов и сложной терминологии. Эту вербальную уловку можно рассматривать с нескольких позиций. С одной стороны, она придает говорящему статус эксперта и профессионала. Это существенно повышает уровень значимости приводимой аргументации, заостряет внимание на рассматриваемой теме. С другой, человек, некомпетентный в обсуждаемом вопросе, может воспринять незнакомые слова и термины как демонстрацию психологического превосходства, что приведет к его раздражению и негативному отношению. Зачастую собеседник стесняется переспросить и разъяснить малоизвестную информацию, делая вид, что понимает предмет разговора. В таком случае можно считать, что прием сработал.

Безвыходные вопросы-ловушки. Подобные вербальные уловки представляют собой создание условий, когда ситуация рассматривается с одной, выгодной только вам позиции. С помощью вопросов количество вариантов решения проблемы снижается до нуля. Ловушки воздействуют на эмоциональное состояние человека и часто применяются в качестве методов внушения.

Введение «в ступор» скоростью коммуникации. Вербальная уловка заключается в использовании непривычно ускоренного темпа речи. Собеседник просто не успевает сориентироваться в ситуации, не может обработать поступающие аргументы и доводы. Быстрая смена мыслей путает человека и вводит его в состояние дискомфорта.

«Телепатическое» предположение. Применяя эту вербальную уловку, вы будто читаете мысли собеседника, предполагая, что он вам не доверяет. Таким образом вы делаете шаг на опережение и снимаете с себя возможное подозрение, сложившееся у оппонента. Примером такой фразы может послужить: «Уверен, вы сейчас думаете, что я пытаюсь убедить вас всеми доступными способами. Спешу вас разуверить. Это совершенно не так!» Намек на «высшие интересы».

Данная вербальная уловка обычно не требует объяснений. К примеру, если в разговоре спокойно и без давления намекнуть, что обсуждаемый вопрос касается интересов людей, которых лучше не расстраивать, человек будет более сговорчив и податлив.

Многократное повторение. Суть этой вербальной уловки в том, что собеседник должен привыкнуть к определенной, выгодной для вас мысли. Марк Катон – полководец и консул римского сената заканчивал каждое свое выступление словами о необходимости разрушения Карфагена. Спустя время это утверждение стало очевидным для всех членов сената.

Манипулирование стыдом. В этой вербальной уловке используются заведомо ложные доводы, которые собеседнику будет сложно и неприятно оспаривать. К примеру, фразы «вы, конечно, уже знаете о…» или «уверен, что вы успели познакомиться с…», «без сомнения, вы читали про…» прививают человеку чувство «ложного стыда». Ему становится неудобно признать то, что он не осведомлен о нашумевшей и известной многим теме. Негласным доказательством того, что фальшивые аргументы были приняты оппонентом, является создание видимости, что он полностью понимает, о чем идет речь.

«Занижение» иронией. Это весьма результативная вербальная уловка, особенно, если переговоры складываются не в вашу пользу. Закончить общение можно с помощью понижения статуса собеседника за счет ироничной фразы, к примеру: «Прошу меня извинить, но то, что вы говорите, намного выше моего понимания». Человек испытает чувство недовольства произнесенным и постарается максимально сгладить углы, что приведет к совершению других, выгодных для вас ошибок.

Показная обида. Довольно интересная вербальная уловка, которая так же, как и ирония, подходит для эффектного завершения дискуссии. Выражение «да вы за кого нас вообще принимаете?» дает понять, что слова или действия собеседника привели к обиде, и что на этом разговор окончен.

Авторитетное мнение. Заявления в духе «как профессионал, говорю вам…» являются вербальными уловками, направленными на повышение значимости произнесённых слов. Человек воспринимает это как способ укрепления позиций и усиления приводимых вами аргументов.

Публичная откровенность. Данная вербальная уловка создаёт доверительную тональность в переговорах. После произнесения «я должен вам искренне признаться в…» складывается ощущение, что все, сказанное ранее, было недостаточно честным и открытым.

Наигранная невнимательность. Смысл вербальной уловки состоит в намеренном «обходе» неудобных тем. Манипулятор мастерски игнорирует их в ходе диалога.

Хитрый комплимент. Эта вербальная уловка полностью держится на лести. Приятный комплимент сопровождается идеей о том, как сильно человек может выиграть или проиграть, в зависимости от принятого им решения. «Как образованный человек, вы не можете отрицать, что…» ‒ отличный пример хитрого приема.

Отсылка к произнесенным фразам. В этой вербальной уловке нужно использовать ранее произнесенные собеседником слова против его настоящих рассуждений. Подчеркните, в каких моментах эти фразы исключают смысл друг друга, и попросите предоставить объяснения. Манипуляция может поставить собеседника в тупиковое положение или подтолкнуть к размышлениям в нужном для вас направлении.

Игра на личном мнении. Задача вербальной уловки – упрекнуть и заставить соперника признать, что все приведенные им доказательства отражают исключительно его собственное мнение. Как и у большинства людей, данные суждения могут быть ошибочными. Послание в духе «то, о чем вы говорите – это только ваша точка зрения…» послужит четким сигналом к защите и соперничеству. Противник будет всячески оспаривать факт предвзятости своих субъективных аргументов. Манипуляция удалась, если оппонент пытается доказать, что подобные мысли есть не только у него, а у многих других людей.

Утаивание информации. В дебатах и спорах это самая часто используемая вербальная уловка. Конечно, скрыть ненужные или вредящие данные намного проще, чем длительно их оспаривать. В дипломатии намеренное утаивание информации, все возможные «обходы» без применения обмана и фиктивных фактов сравнимы с настоящим мастерством.

Повышение ставок. Вербальная уловка представляет собой своеобразную игру в поддавки, когда противник выдвигает новые, возрастающие требования только после того, как уступил и принял ваши. Прием обладает рядом преимуществ. Во-первых, он снимает необходимость уступать по всем пунктам и предметам переговоров. Во-вторых, формируется мнение, что намного легче оперативно согласиться с условиями противостоящей стороны, пока она не заявила о новых, более весомых.

Намек на теоретизирование и непрактичность. Вербальная уловка в точности описана пословицей, в основе которой лежит строка из стихотворения Л.Н. Толстого. «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Вы открыто говорите собеседнику, что его мнение может существовать лишь в теории и не воплотится в жизнь ни в каком виде. Конечно, соперник начнет отстаивать и доказывать свою точку зрения. Это может разжечь спор и перевести полемику в режим нападок и взаимных обвинений.

Способы «отступления». Закончить малоприятный разговор можно благодаря длительным, многословным, запоминающимся речам, а можно просто пошутить. Большинство людей боятся признать, что не обладают чувством юмора. Поэтому адекватная реакция на шутку – это естественный ответ. Забавная вербальная уловка всегда сыграет вам на руку. К примеру, если вы не сдали отчет вовремя, намного приятнее отшутиться по поводу нарушения сроков, чем долго и унизительно оправдываться. Последний вариант может перерасти в нежелательную для вас ситуацию.

Разведка. Одна из самых «медленных» вербальных уловок, применяющаяся при очень длительном, поэтапном изложении своей точки зрения. Выжидательная манипуляция обеспечивает вас большим количеством информации о противодействующей стороне, что позволяет сформулировать и выдвинуть собственные привлекательные условия.

Развитие лидерских качеств: способы, которые перевернут ваше сознание Вербальные уловки, которые используют руководители в общении со своими сотрудниками Со временем фразы и словосочетания, избыточно употребляемые коллегами, становятся заметными. Наверняка у вас тоже имеется такой список слов, которыми вы пытаетесь донести информацию, обозначить ход своих мыслей. Намного хуже, когда руководители и лидеры включают в свою речь определенные выражение, направленные на отвлечение внимания и укрытие каких-либо данных.

Возьмите на вооружение следующие вербальные уловки:

Фиктивное согласие: управляющий изображает, что полностью поддерживает вашу точку зрения, одновременно выражая совершенно противоположную. Пример: «Да, это действительно отличная идея… Но я не уверен, что стоит всерьез рассматривать это предложение». В сложившейся ситуации руководитель действительно не понимает, что пытается донести сотрудник. В противном случае он бы дал свое одобрение.

Предложение, начинающееся со слов «я вас услышал», сравнимо со снисходительным и высокомерным поглаживанием по голове. Не стоит тренировать окружение использовать эту вербальную уловку.

Будьте честны. Если вы против чего-либо, если это не соответствует вашим взглядам, говорите об этом открыто.

Неожиданное завершение спора: принятие необоснованного, необдуманного решения или резкое прекращение дискуссии. Пример: «В конечном итоге наша задача состоит в продвижении данного товара!»

Констатация очевидного факта – всего лишь вербальная уловка, к которой прибегают руководители, если уже приняли решение, но не могут или не желают объяснять свои действия.

Как только захотите произнести фразу «в конечном итоге», остановитесь и начните объяснение заново. Иначе вы рискуете быть непонятым своим окружением.

Двойное произношение имени в предложении. Такая вербальная уловка – попытка обосновать странные и недопустимые поступки. Пример: «Ну, а что я должен сделать? Крис ведет себя, как Крис». Ситуация значительно усугубляется, когда речь идет о самом руководителе, и он заявляет: «Ну, это же я. Я обычно так делаю». Сотрудники не принимают это в качестве аргумента, а начальник предстает в виде глупца и самодура.

Наигранные сомнения: управленец делает вид, что колеблется в принятии решения, когда на самом деле уже давно определился. Пример: «Представляете, я до сих пор об этом думаю и пока что не уверен, что завершение данного проекта не является самым подходящим шагом в сложившейся ситуации». С помощью вербальной уловки создается ощущение сопричастности и неподдельного интереса к происходящему. На самом деле все уже решено, и человек просто подготавливает почву для воплощения сформированных планов. Не прибегайте к этому приему, если уже приняли решение. Не создавайте иллюзию, что готовы узнать мнение других, если это не так.

Моделирование ситуаций. В действительности данный прием больше раздражает, чем наносит существенный вред. Пример: «Теоретически предположим, что я обычный покупатель. Я пришел в магазин, чтобы приобрести компьютер…» Не злоупотребляйте этой вербальной уловкой, если не планируете настроить коллектив против себя.

Слово-фаворит: чрезмерное употребление в своей речи определенных слов или выражений. Когда вы постоянно используете одни и те же высказывания, это вызывает негатив и недовольство. Вместо того чтобы понять вашу мысль, слушающие думают и подсчитывают количество произнесенных вами «соответственно», «иначе говоря», «таким образом» и так далее. Нельзя сказать, что этот речевой прием применяется с целью обмана, но внимание все же отвлекает.

Вербальные уловки ложной аргументации Наглядно разобраться, как они работают, можно на следующих примерах:

Контрастность. Ведущую роль в формировании решения играет впечатление от самых запоминающихся моментов. Так, при проведении ежегодной аттестации работников недавние ошибки и оплошности «выигрывают» по сравнению с высокими результатами и заслугами за год.

Ярким, амбициозным личностям всегда достается больше интереса и внимания, в отличие от скромников. Эту вербальную уловку можно выразить старой английской пословицей: «Скрипящее колесо всегда смазывают первым».

Массовость. Ошибочно утверждать, что популярность идеи является ее настоящим достоинством. Признанность и распространенность каких-либо явлений вовсе не означают их успешности. Не поддавайтесь аргументам в стиле «это все знают», «все так думают» или «ни у кого нет сомнений» и т. д. Если вы не согласны и имеете другое мнение, эта вербальная уловка безопасна для вас.

Авторитетность. Считается, если человек добился значительных результатов в одной сфере и зарекомендовал себя, то свободно может быть экспертом в любой области. Его слово имеет вес благодаря былым заслугам. На деле, отставные военные, даже в самых высоких должностях, не всегда бывают правы в своих суждениях относительно современной военной политики. Да, опыт и годы службы дают им право рассуждать об этом. Но обладают ли они достаточными знаниями и осведомленностью, чтобы оценивать ситуацию в настоящем времени?

Смена фокуса. В ситуациях, когда человек встречает противостояние со стороны собеседника, он намеренно смещает направление разговора. Для этого в качестве вербальной уловки используется утверждение, которое сложно оспорить, или отсылка к значимым ценностям. «Нам стоит открыть филиал в городе N, чтобы выйти на новый региональный рынок», – это прямое предложение о расширении бизнеса. В переговорах эта фраза может трансформироваться в следующую: «Знаете, складывается впечатление, что вы всеми способами стараетесь ограничить развитие компании. Вместо того чтобы действовать, вы предлагаете остаться в стороне. Может быть, вы не заинтересованы в общем деле, потому что работаете на конкурентов?» Если вы отреагируете на провокацию, то, вероятно, измените свое мнение относительно обсуждаемого вопроса. Сосредоточьтесь и продолжайте дискуссию в запланированном направлении.

Прямая критика и оскорбление. При использовании таких вербальных уловок глупо надеяться на аргументированность суждений собеседника. Манипулятор просто дает широкую огласку настоящим или надуманным недостаткам партнера по коммуникации. Этот ход нередко используется политиками и бизнесменами. Ведь намного проще избавиться от предложений и идей соперника, если просто подорвать его репутацию.

Не принимайте ответственных решений, если в переговорах промелькнули подобные доводы: Вероятно, мы не сможем продолжить сотрудничество с компанией Magic Group из-за недавней информации о превышении служебных полномочий их руководителем. Вы допускаете мысль о переговорах с этими преступниками?

Вы всеми силами стараетесь выведать конфиденциальную информацию. Хотя это логично, учитывая ваши политические взгляды. Совсем не удивительно, что вы решились на увольнение этого сотрудника, особенно, если взять во внимание ваши сексуальные наклонности. Это он говорит, не так ли? (Одна из вербальных уловок, принадлежащая Мэнди Рис-Девис. Она использовала ее, чтобы не участвовать в обсуждении заявлений, выдвинутых против нее участником одного крупного политического и сексуального скандала.)

Возврат к первоисточнику. Вербальная уловка, близкая к прямой критике и оскорблению. Основная задача – сместить внимание с содержания и преимуществ идеи на ее источник. Манипуляция обладает широким диапазоном, в отличие от предыдущей тактики. Все обсуждение не сводится к одному конкретному человеку. Можно свободно перемещаться от личностных качеств к политическим убеждениям, вероисповеданию, территориальному расположению и так далее. Это одна из идей забугорных толстосумов, совершенно неприменимая в нашем обществе. Вы действительно доверяете американцам, разработавшим эту методику? Откровенно говоря, меня не интересует ваше мнение относительно коммерческого подхода, внедряемого в сферу образования. Ваши высказывания о производстве источают стойкий запах социализма.

«Соломенное чучело». В такой вербальной уловке манипулятор намеренно фальсифицирует доводы собеседника, представляя их с позиции, максимально искажающей действительность.

«Подсвечивание» нужных участков. Эта вербальная уловка – «волшебный тумблер», переключающий внимание с положительных аспектов идеи на возможные негативные факторы и последствия. Когда руководство рассматривает новый способ оплаты труда, базирующийся на количестве отработанных часов, всегда найдется человек с подобным суждением: «Если мы начнем оплачивать время вместо фиксированного объема работ, все менеджеры будут без дела сидеть в офисе и растягивать процессы с целью заработать больше денег».

Если требуется ужесточить правила взаимодействия с новыми партнерами, сообщается следующее: «Зарекомендовать себя на рынке мы сможем только, если выработаем определенный статус. К сожалению, это невозможно, если мы и дальше сохраним лояльные условия входа, доступные даже обычным людям, не относящимся к сфере бизнеса».

Когда администратор в приемной не нравится кому-то из руководства, его пытаются устранить, например, подобным предложением: «Я собственными глазами наблюдал, как эта сотрудница пользовалась рабочим телефоном в личных целях. Конечно, это незначительные траты для нашей компании. Но, если мы оставим это безнаказанным, все последуют ее примеру и разорят нас изнутри в буквальном смысле».

В действительности эти факты могут быть как правдивыми, так и совершенно надуманными. Если вы сомневаетесь, попросите привести аргументированные доказательства представленных ситуаций.

Избирательная аргументация. В механике этой вербальной уловки выборочно используются только нужные доводы, подкрепляющие позицию говорящего. В то же время вся противостоящая аргументация просто игнорируется и не принимается во внимание. С помощью этого приема дискуссия сводится к единственному, выгодному для манипулятора направлению. Вы легко справитесь с таким воздействием, если обладаете данными, свидетельствующими об обратном. Если вы недостаточно «подкованы» и осведомлены, досконально изучите приведенные аргументы, чтобы понять, с какой целью они применялись.

На собрании фонда исследований обсуждался вопрос о финансировании проекта, целью которого было изучение взаимосвязи между жестокостью людей и сценами насилия, транслируемыми по телевизору. Приверженцы научно-исследовательской работы акцентировали внимание на профессионализме и компетентности своего коллеги (уловка авторитетности). Также использовался факт, что в доме недавно пойманного серийного убийцы обнаружили целую коллекцию жестоких телевизионных видеоматериалов (уловка контрастности). В свою очередь, противники идеи отрицали необходимость в новом эксперименте, аргументируя это отсутствием опыта и политическими взглядами выбранного специалиста (уловка первоисточника).

В действительности переговоры этого сборища «экспертов» мало чем отличались от полемики «диванных знатоков» и пятничных посетителей баров, обсуждающих многочисленные темы от политики до искусства. Отстаивая свои позиции, ни один из специалистов не поинтересовался методикой проведения исследования. Хотя, на самом деле, это был единственный весомый критерий, необходимый для принятия решения. В качестве эксперимента предполагалось тестирование заключенных, совершивших тяжкие преступления. Даже если бы большинство опрошенных сообщило о просмотре антигуманных фильмов и передач, это не послужило бы доказательством связи между содеянными преступлениями и транслируемыми программами.

По завершении тестирования исследователю пришлось бы объяснять, с чем связано отличающееся воздействие жутких фильмов и программ на людей. Почему одни люди, смотрящие телевизор, начинают совершать преступления, а другие нет. В этом случае ученый использовал бы избирательные доводы, чтобы подтвердить правильность своей гипотезы.

Если бы все члены собрания задавали конкретные, рациональные вопросы, вероятно, обсуждение закончилось бы быстрее, не превращаясь в долгие часы бессмысленного спора. Теперь вы наглядно понимаете, в чем состоит вербальная уловка избирательных аргументов?

Выбор без выбора. Одна из самых используемых вербальных уловок, применяемая не только в деловой сфере. Манипулятор предоставляет только два доступных варианта, существенно ограничивая выбор собеседника, что вынуждает его принять определенное решение. Заявления типа «если вы не с нами, то вы против нас» полностью соответствуют этому приему. Нередко такими формулировками пользуются агрессивные люди, особенно в критических ситуациях. Если несогласие с таким соперником опасно для вас, лучше уступить и принять его сторону.

Однако этой хитростью пользуются не только неадекватные фанатики. Гарвардские академики Р. Фишер и У. Юри взяли вербальную уловку в качестве обоснования своего метода ведения «принципиальных переговоров». В основе их подхода лежит мнение, что существующие на данный момент «мягкие» и «жесткие» стили делового общения обладают рядом существенных недостатков. Поэтому академики разработали свой вариант. В беседе у собеседника появляется «выбор без выбора». Либо он принимает правила игры, либо пользуется иной тактикой общения, заведомо дискредитированной Фишером и Юри.

Безусловно, весь диалог строится на умении ограничить любую альтернативу методике, разработанной учеными. В противном случае, без этой вербальной уловки им пришлось бы опираться на собственные качества и способности.

Как противостоять вербальным уловкам: 4 закона

Закон соответствия. Любая произнесенная в диалоге мысль должна сохранять свое значение. Не стоит смещать фокус, расширять или специально сужать содержание, если в этом нет нужды. При необходимости наглядно объясните логическую цепочку и нить рассуждения, укажите, как и по какой причине вы изменяете первоначальные данные. Тогда вы сформируете развернутый, обоснованный и конкретизированный ответ вместо случайного или целенаправленного искажения информации.

Закон взаимного исключения. Две прямо противоречащие мысли не могут быть одновременно правдивыми. Взаимно исключающие друг друга формулировки, применяемые относительно какого-либо предмета, взятые в один и тот же временной период, являются неверными. Такие суждения просто не могут быть истинными и ложными в один и тот же момент.

Закон третьего лишнего. Подлинной может быть только сама формулировка либо ее полное отрицание, которое называется антитезисом. К примеру, «рыба – пресмыкающееся» или «рыба – не пресмыкающееся». Если используется отличие или конкретный антитезис, то спектр ошибочных выражений существенно расширяется. «Рыба – млекопитающее», «рыба – пресмыкающееся», «рыба – кишечнополостное» и т. д.

Закон достаточной аргументации. Любую мысль нужно подтверждать реальными данными и неопровержимыми аргументами. Причем доводы должны выглядеть значительно убедительнее самого предположения. На протяжении всего рассуждения между доказательством и тезисом необходимо сохранять, поддерживать, и при необходимости доказывать логическую связь.

Чтобы остаться победителем в полемике, прежде всего проведите «инвентаризацию». Определитесь с реальным объектом разговора, сформулируйте собственные мысли и предположения на его счет. Не прибегайте к подмене объекта или тезисов без видимой необходимости. Найдите пункты, по которым вы согласны с оппозиционной стороной, и те, мнения по которым отличаются. Максимально сузьте список обнаруженных разногласий. Согласуйте терминологию и критерии оценки обсуждаемой темы. Обозначьте цели дискуссии: поиск ответа, принятие собеседником вашей точки зрения, продвижение определенных убеждений, выявление точек соприкосновения и т. д.

Наметьте результат. Не обнадеживайте себя, запланируйте по-настоящему достижимый итог. Часто случается так, что применение этих пунктов значительно сокращает время дискуссии, или потребность в ней просто отпадает. Чем раньше это обнаружится, тем больше вы сэкономите времени и сил.

Принятие невыгодных для себя условий – фатальная ошибка многих переговоров. Случается так, что человек попадает в четко спланированный сценарий, которому не может сопротивляться. Он понимает, что нужно это делать, но просто не знает как. В подобных условиях оказываются клиенты автомобильных салонов, приезжающие с идеей приобретения одного авто, но совершающие совершенно отличную от планов покупку. Менеджер профессионально навязывает им определенную модель. Всего лишь пара вербальных уловок подводит человека к приобретению.

Менеджер задает наводящие вопросы, например: «С какой целью выбираете авто? Куда собираетесь ездить?», «Что важнее: комфорт или статус?», «Планируете ли экономить на топливе?», «Какие предпочтения в дизайне?» – и это вовсе не сбор информации. Они задаются с целью оценки статуса и платежеспособности клиента. И это только начальный этап.

Далее следуют вопросы открытого плана, воздействующие на подсознание, воспоминания или даже мечтания будущего обладателя автомобиля. Клиент начинает осознавать, что уже попал в сеть манипулятора. В этот же момент все действия продавца кажутся искренними и доброжелательными, поэтому совсем отпадает желание противостоять ему.

В то время, когда человеку предлагают выгодные условия кредитования или дополнительное автомобильное оборудование, он полностью подчиняется. Кажется, что все встает на его сторону: менеджер легко договаривается с руководством о необходимых условиях и скидке, сделка заключается быстро, на протяжении всего времени покупки сотрудники салона приветливы и общительны.

И лишь спустя определенное время покупатель понимает, что стал очередной жертвой умелого продавца-манипулятора.

Сопротивление психологическим и вербальным уловкам можно оказывать только двумя путями: Устанавливайте собственные правила и не соглашайтесь на ограничения, выстроенные продавцом. Предложите менеджеру сравнить желаемую модель с той, которую он навязывает.

Если вы чувствуете, что попали в игру манипулятора, возьмите паузу. Давление со стороны сотрудника продолжается? Сделайте паузу длительной.

Существует еще одна ошибка, когда общение откладывается без видимых на то причин. Она не вступает в противодействие с представленным ранее методом защиты, ведь касается совершенно отличных обстоятельств.

Не стоит делать перерыв в переговорах, чтобы противоположные стороны могли все взвесить и основательно обдумать. Перенос события на другое время допустим, только если вы обладаете недостаточным количеством информации, или предложенные условия чрезмерно привлекательны и приводят к сомнениям. В таких ситуациях можно притормозить процесс, но во всех остальных случаях нужно быть решительным.

Представители деловой сферы ежедневно проводят по несколько встреч. Постоянное оттягивание решения не позволяет сконцентрироваться на конечном результате, привести переговоры к их логическому заключению.

Появляется вопрос: как нейтрализовать уловки манипуляторов и умело обходить их в общении? Ответ можно представить в виде четкого распределения напрямую влияющих и косвенных факторов развития компании. 80 % внимания в принятии решения должно зависеть от главных критериев, и 20 % – от дополнительных. Соблюдение этих пропорций позволит вам проводить эффективные и результативные переговоры.

# Как справиться с эмоциями на переговорах: 9 приемов, которые спасли мне

Как быстро расслабиться, когда эмоции зашкаливают

Эмоции могут отвлечь Ваше внимание от основного предмета переговоров; противная сторона в состоянии использовать Ваши эмоции против Вас самих. Умение контролировать свой негатив и в нужное время настраивать себя на позитивный лад значительно повысит Ваши шансы на успех в переговорах.  Мы расскажем, **как справляться с эмоциями**, чтобы не навредить самому себе.

**Как справиться с негативными эмоциями**

**1.  Установите эмоциональный контакт с членами другой переговорной команды.** Найдите информацию о потенциальных партнерах в Интернете, расспросите своих знакомых, коллег. Вы сможете затронуть эмоции партнера, обсудив с ним семью («У Вас есть дети? Как Вам удается все успевать на работе и дома?»), биографию («Какое совпадение, что наши с Вами родители из одного города…»), общие интересы (например, путешествия или музыка) и т. д. Неформальные связи способны крепко сплотить переговорный коллектив, дать большую мотивацию для совместной работы и подстраховать Вас в случае горячего спора.

**2. Относитесь к другим как к союзникам, устанавливайте связи на личном уровне.** Проведите первую встречу в неофициальной обстановке. Например, перед важными переговорами между южноафриканским правительством и партией «Африканский национальный конгресс» (АНК) глава правительственной делегации Рольф Мейер устроил для генерального секретаря АНК Сирила Рамафозы, приехавшего на рыбную ловлю, «случайный» обед в поместье своего друга. Представьтесь неофициально, предложив называть Вас по имени. Садитесь, если возможно, рядом – это создаст ощущение работы «бок о бок».

**3. Планируйте совместные действия.** Вовлечение партнера по переговорам в совместное решение задачи способно установить структурные связи между вами на основе сотрудничества и даже дружбы. Если в процессе переговоров создастся напряженная ситуация, Вы можете, чтобы разрядить атмосферу, внести какое-то предложение, не относящееся напрямую к теме переговоров. Например, предложить, чтобы каждый участник рассказал смешную историю из своего детства.

**4. Демонстрируйте, что Вы услышали чужие слова.** Словесное выражение Вашего понимания должно иметь сильную эмоциональную окраску. Простого кивка или реплики «Я согласен с Вами» недостаточно. Всегда внимательно выслушивайте собеседника, никогда не перебивайте его, даже если страстно ждете своей очереди высказаться.

**5. Найдите рациональное зерно в чужих мыслях (действиях) и скажите об этом.** Оценить – не значит уступить. Вам вполне по силам понять чужую идею или мнение, даже если на первый взгляд они кажутся Вам глупыми. В бизнесе имеет смысл отдать должное другому человеку.

**6. Употребляйте метафоры в разговоре.** Это поможет снять напряженность и спокойнее поговорить об общих переживаниях, не указывая на них прямо и недвусмысленно. Вместо того чтобы сказать: «Меня очень рассердила эта ситуация, Вы меня огорчили, и сейчас я чувствую безнадежность своего положения», – Вам следует передать свои переживания при помощи метафор: «У меня такое впечатление, что мы с вами танцуем под разную музыку» или «Мне кажется, что мы плывем против течения. Как нам облегчить положение друг друга?».

**7. Не посягайте на чужую автономию.** Уважая одну из основных потребностей людей – потребность в автономии, Вы будете стимулировать положительные эмоции у всех участников переговоров. Перед принятием решения всегда советуйтесь и с коллегами, и с заинтересованными лицами. Например, главы компаний двух фирм провели совещание, убедились в экономической выгоде слияния компаний и решили начать процесс объединения. Согласовали между собой, кто будет главой новой организации, придумали название, обсудили зарплаты персонала и дали сообщение в прессу, не обсудив ситуацию со всеми подчиненными. В итоге была нарушена автономия сотрудников, так как внутренняя культура компаний (форма одежды, обращение друг к другу и т. д.) сильно различалась. А каждый их этих факторов был для работников важен. Несмотря на то что топ-менеджеры правильно оценили потенциальную выгоду, они не учли эмоциональную сторону процесса, поэтому слияние окончилось крахом. Разочарование сотрудников привело к фактическому отказу от объединения.

**8. Не устраивайте соперничество статусов.** Соперничество статусов всегда вызывает отрицательные эмоции. Не демонстрируйте свое превосходство (не заставляйте партнера ждать, не сажайте его на более низкое кресло, чтобы смотреть на него сверху вниз, и т. д.), иначе человек обидится и вряд ли пойдет на сотрудничество.

**9. Контролируйте отрицательные эмоции.** Сильные отрицательные эмоции могут завести переговоры в тупик: эмоции Вас захлестнут и станут управлять Вашим поведением. Еще хуже, если отрицательными эмоциями заражаются и другие участники переговоров. Всегда имейте под рукой «кризисный план» на случай всплеска сильных эмоций. Продумайте заранее, что может вызвать негативные эмоции у Вас и Вашего партнера в процессе переговоров.

**Как успокоить негатив быстро и вернуть холодный ум, когда эмоции зашкаливают**

1. Сделайте паузу и сосчитайте от десяти до одного, найдите внутри себя «островок спокойствия» – подумайте о чем-то приятном. Постройте вокруг себя «защитную стену».
2. Сделайте перерыв – выйдите на несколько минут и подумайте, как вести переговоры дальше.
3. Начните размышлять на какую-нибудь постороннюю тему (придуманную заранее).
4. Если же вы понимаете, что ситуация серьезна и эмоции на пределе, то лучше смените место переговоров (например отправьтесь в кафе) или поменяйте состав участников

# Три переговорных приёма в стиле айкидо

*Айкидо — боевое искусство, основанное на использовании силы противника. Часто в переговорах возникает момент, когда стороны переходят к манипуляциям или нападкам. Что делает тот, на кого нападают? Обороняется. Получается защита через оправдания. Наверняка вы слышали выражение «оправдываешься — значит виноват». Получается, оправдываясь, мы становимся виноватыми, другими словами — слабой стороной спора*

**Не оправдываемся и не боремся**

Чтобы избежать ситуации, в которой вы окажетесь в позиции виноватого, не спорьте с оппонентом. Альтернатива: использовать силу слов оппонента в свою сторону через приём «напротив или наоборот» + наша позиция. Примеры использования:

— У вас очень дорого.

— Напротив, большинство наших клиентов отмечают, что при таком наборе услуг наши цены ниже конкурентов.

\* \* \*

— Ваша компания не выполняет обязательства по договору.

— Напротив, наша компания строго соблюдает все условия договоров с контрагентами, что подтверждается работой с такими компаниями как…

\* \* \*

— Ваша компания платит невовремя.

— Напротив, наша компания строго соблюдает все графики платежей, и в то же время требует от наших партнеров такого же подхода, иначе с нами не работали бы такие компании, как…

**Тварь дрожащая или право имею?**

Чтобы приподнять себя над оппонентом, одна сторона (чаще потенциальный клиент, действующий клиент или партнер) применяет эмоциональные нападки. В такой ситуации нужно выбрать: или терпеть и, возможно, потерять лицо, или не дать себя в обиду.

Если с «терпеть» все понятно, и это означает быть, по сути, «грушей» для чужого выброса эмоций, то как не дать себя в обиду? Используем приемы в стиле айкидо — попробуем обратить силу оппонента против него броском либо перенаправлением энергии.

Примечание — нужно понимать, что мы говорим о ситуации, когда выпады оппонента не связаны с реальной ситуацией в вашей компании, и вы твердо уверены, что его аргументы — выдумка или слухи.

**«Перенаправление энергии» — мягкий прием**

— Ваша компания не выполняет обязательства по договору!

— Напротив, наша компания строго соблюдает все условия договоров с контрагентами, что подтверждается работой с такими компаниями как…

— Вы несете ерунду, я читал в интернете, что вы не выполняете обязательства…

— Увы, мы увлеклись нареканиями друг к другу, в результате чего усложнили достижение поставленных целей переговоров. Предлагаю вернуться к теме обсуждения.

**«Бросок» — жёсткий прием**

— Ваша компания не выполняет обязательства по договору!

— Напротив, наша компания строго соблюдает условия договоров с контрагентами, что подтверждается работой с такими компаниями как…

— Да что вы тут сочиняете, я читал в интернете и много от кого слышал, что вы не выполняете обязательства…

— Ваши утверждения направлены против достижения целей переговоров. Прошу придерживаться темы обсуждения, в ином случае я прекращаю встречу.

«Бросок» дает оппоненту прямой сигнал прекратить нападки. При этом не надо выяснять, откуда у оппонента такая информация. При помощи «броска» мы обесцениваем эту информацию и уводим разговор в то русло, где все выстроено нами.

**Итог**

Не стоит воспринимать переговоры как бой. Лучшая стратегия — это «win-win», когда обе стороны в выигрыше. Если возникает ситуация, когда одна сторона хочет оставить другую в проигрыше, причём используя на эмоциональное давление — не идите напролом. Когда вы поддаётесь эмоциям — увеличиваете риск проигрыша.

Используйте силу оппонента против него самого. В случае продолжения «атаки» перенаправляйте энергию или используйте жесткий бросок. Если оппонент не останавливается, лучше прекратить встречу: ведь если он допускает такие «выпады» сейчас, то что будет во время дальнейшей работы?

И помните — вы специалист, и не давайте себя в обиду.   
Источник: <https://delovoymir.biz/tri-peregovornyh-priema-v-stile-aykido.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com>  
© Деловой мир

# Контрольный звонок. Как погубить репутацию, постоянно уточняя время встречи

04.04.2018

Традиционный в России вопрос «Все в силе?» за 2 дня или 2 часа до встречи неприемлем на Западе. Для иностранных коллег он означает, что вы живете как пожарный, не контролируя свои время и занятость.

В России накануне назначенной заранее встречи принято ее подтверждать. И если внутри страны это воспринимается как нормальная практика, то при ведении дел с иностранцами звонок из серии «все в силе?» может очень навредить бизнесу.

Энди Фрека — американец, который 19 лет живет и занимается бизнесом в России, написал книгу-путеводитель для тех, кто хочет наладить деловые контакты с иностранцами, продавать западным клиентам товары и услуги и продвигать свой бизнес на мировом рынке. Forbes [**опубликовал**](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/359417-chuvstvo-vremeni-pochemu-nelzya-podtverzhdat-vstrechi?utm_source=The+Bell&utm_campaign=3574ca8bff-EMAIL_CAMPAIGN_2018_04_03&utm_medium=email&utm_term=0_bf115e1d8f-3574ca8bff-66831853) главу о том, почему российская привычка подтверждать уже намеченную встречу может показаться иностранцу странной или даже оскорбительной. Основное из главы — в материале DK.RU.

— По роду своих занятий я директор по маркетингу агентства по аренде квартир, и постоянно наблюдаю взаимоотношения между западными клиентами и российскими владельцами квартир. Наверное, нет другой сферы, где так называемый контрольный звонок был бы настолько важен. Простой пример: условный мистер Смит хочет посмотреть квартиру, принадлежащую условному мистеру Иванову.

***Я всегда начинаю с того, что выясняю время, удобное для мистера Смита. Почему я так делаю? Дело в том, что я точно знаю, что расписание мистера Смита не изменится.***

После этого я звоню мистеру Иванову и говорю что-то типа: «Мистер Смит посмотрел фотографии вашей квартиры, и это именно то, что он ищет. Можно ее посмотреть завтра после шести вечера?». Мистер Иванов, как правило, отвечает: «Скорее всего, это время мне подходит, но я буду знать точно не раньше завтрашнего утра». После этого я отправляю по электронной почте письмо мистеру Смиту о том, что мистер Иванов на данный момент жонглирует своим расписанием, пытаясь расставить приоритеты, но похоже, что завтра вечером нам удастся посмотреть квартиру. Обычно на следующее утро приходит подтверждение от мистера Иванова, что он готов встретиться около 19:30.

Что я делаю дальше? — Я не спрашиваю мистера Смита, подходит ли ему время на 19:30. Он уже и так сообщил мне о своей готовности встретиться «после шести». Поэтому я просто пишу ему: «Мистер Иванов подтвердил, что может показать квартиру сегодня в 19:30. До встречи вечером!». Переподтверждать время у иностранного клиента нет смысла. Более того, если я все-таки стану это делать, мистер Смит решит, что я не слишком организован, и потеряет ко мне доверие. Если же его планы изменятся, он сам даст мне знать, а пока проблем нет, так как он уже внес нашу встречу в свое расписание.

***После всего этого начинается самое интересное: мистер Иванов перезванивает в 17:30, чтобы уточнить, «все ли в силе». А дальше — ключевой момент: если мистер Смит не позвонил мне с корректировкой своих планов, я подтверждаю, что «все в силе».***

**Для западного человека повторное подтверждение вашей договоренности несет следующий подтекст:**

1. Ты не организован. У тебя нет календаря. Ты не планируешь свои дела. То есть у тебя нет четкого видения того, что будет происходить в твоей жизни в ближайшем будущем. Ты не контролируешь свое время и существуешь как пожарный, который реагирует только на постоянно возникающие очаги пламени в своем расписании. Кроме того, ты скорее всего растратил ценнейшую память своего смартфона на игры, вместо того чтобы обзавестись приложением под названием «Календарь».

2. Ты не относишься к договоренности с клиентом как к чему-то приоритетному. Согласись, «давай созвонимся через пару дней еще раз» в данном контексте звучит скорее как: «Да, конечно, давай встретимся, если только мне за это время не подвернется что-то более важное». Уверен, что ты не хотел бы, чтобы твои партнеры и клиенты получали от тебя такие «скрытые послания».

Не веришь, что тебе не нужно дополнительно подтверждать свои встречи с западными партнерами? Или ты готов поверить в то, что я говорю, но тебя исподволь гложут сомнения, что встреча с твоим заокеанским партнером действительно состоится, несмотря на то, что от него никаких вестей за последние три дня не поступало? Если честно, такие сомнения бывают и у меня, поэтому я обычно отправляю письмо со следующим текстом: «Наша команда работала над вопросом импортирования вашего продукта, и нам удалось найти несколько подходящих решений. Я подробно расскажу о них на нашей завтрашней встрече». Такое письмо демонстрирует мое активное планирование того, что будет происходить на мероприятии. И если на моем пути все-таки оказался один-единственный западный партнер, халатно относящийся к расписанию, это письмо напомнит ему о предстоящей встрече.

# Работа с заказчиком: тонкости и нюансы процесса

2 апреля 2018

Работа с заказчиком — это нелегкий процесс, так как в нем задействованы люди и отношения между ними. Трудно угодить всем. Иногда слова, сказанные в порыве эмоций, могут спровоцировать конфликт между партнерами, дать трещину в уже устоявшихся рабочих отношениях между заказчиком и исполнителем. Для того чтобы сохранять достоинство и репутацию во всех ситуациях, исполнителю важно сформировать слаженную систему работы с заказчиком. Особенности работы с заказчиком на примере одной истории Василий — профессиональный дизайнер, специализируется на оформлении интерьера в 3ds Max. В один прекрасный день ему звонит клиент и интересуется, готов ли он сделать под заказ кухню в стиле кантри. Василий назначает клиенту встречу, благо живут они в одном городе. Личный разговор происходит на квартире клиента, где Василий после выяснения всех подробностей и деталей заказа соглашается на эту работу и сразу же делает все необходимые замеры. Стоимость дизайн-проекта кухни составляет 14 тысяч рублей. Заказчик доволен, и они договариваются о сотрудничестве. Несмотря на желание Василия закрепить все условия в письменном соглашении, заказчик убеждает его в том, что никакие бумажки не нужны: кухню он оформляет в своей собственной квартире и платит из своего кармана. Для пущей убедительности заказчик выдает Василию 3000 рублей наличными в качестве предоплаты. Получив деньги, наш герой успокаивается и принимается за работу. Спустя две недели Василий завершает работу над проектом и отправляет готовый вариант на проверку своему клиенту. В ответ он получает просьбу о небольших исправлениях, на корректировку которых у Василия уходит один день. Вариант проекта после внесенных поправок очень нравится заказчику, и он радуется тому, что теперь может с чистой совестью показать дизайн-проект своей супруге. Два дня от заказчика не было никаких вестей. На исходе вторых суток Василий узнает от него по телефону, что супруге не понравился дизайн-проект и нужно многое изменить. Василий требует оплату за ту работу, которую он уже сделал. Они снова встречаются, и Василий получает 2000 рублей якобы за то, чтобы в последний раз поработать над исправлениями. Василий создает новые эскизы. На эту работу у него уходит еще неделя, по окончании которой готов уже новый вариант дизайна кухни. Заказчик снова остается очень довольным, благодарит и хвалит своего партнера, обещая выйти с ним на связь вечером после обсуждения нового проекта с супругой. Однако в этот вечер никакого звонка Василий так и не получает. Спустя два дня он сам решается перезвонить, но в трубке слышит только: «Абонент временно заблокирован». Ровно то же самое происходит и на другой день, и на следующей неделе. На письма тоже нет никакой реакции. Василий приезжает на квартиру, где происходили встречи с клиентом, звонит и стучит в дверь, однако в ответ лишь тишина. В этот момент Василий понимает, что заказчик его просто-напросто обманул. Вместо 14 тысяч рублей Василий получил за свою работу всего 5 тысяч рублей, хотя сил и времени потратил на гораздо большую сумму. Невеселая история. И такие случаи не редкость. Наверняка многим из вас знакомы подобные ситуации. Может быть, суммы были больше или меньше, объем работ был другим, но суть та же — в итоге вы оставались обманутым. Считается, что любой опыт полезен, а плохой полезен вдвойне. Благодаря таким недобросовестным и нечестным людям вы учитесь организовывать работу с заказчиком так, чтобы вас больше не обманули. Мы же расскажем вам еще и про приемы и принципы работы с заказчиком, которые могут быть полезными всем, а в большей мере тем, кто еще ни разу не сталкивался с обманщиками. Эти методы и нюансы помогут вам правильно выстраивать свои рабочие отношения. Работа с заказчиком — плохим и не очень Неплохие заказчики. Если заказчик не знает, чего он хочет и как это сделать, он не является «плохим». Логично представить, что ему и не нужен был бы работник, если бы он сам знал, что именно хочет сделать и как это можно воплотить. Никогда не забывайте: ваш клиент не является специалистом в той области, в которой профессионально разбираетесь вы. Это абсолютно нормально, если человек не понимает до конца, что именно он хочет. Одной из ваших главных задач в работе с таким заказчиком как раз и является ваша совместная работа по формированию желаемого результата. Заказчика также нельзя отнести к «плохим», если его требования в процессе работы меняются. Все, кто хоть немного разбирается в бизнесе, понимают, насколько нестабилен сегодня рынок: все меняется очень быстро, в том числе и требования клиентов. Надо понимать, что это нормально. От вас как от работника нужно следующее: четко зафиксировать требования и пожелания клиента, дать им профессиональную оценку, выставить счет, после чего сделать все, чтобы эти требования были выполнены в полном соответствии с утвержденным графиком работ. Кто же тогда все-таки является «плохим» заказчиком? Рабовладельцы. Этот тип недобросовестных заказчиков встречается чаще всего. Такие люди хотят эксплуатировать вас очень долго, постоянно заставляя совершать поправки, доработки, изменения. Все это будет происходить в рамках одного договора, а заплатят они вам за всю работу всего-то один раз. Такое поведение заказчика возможно, если в техническом задании или договоре использовались обтекаемые формулировки, например «Дизайн приложения должен отвечать нормам эстетики» или «Программное обеспечение должно обеспечивать всю необходимую функциональность». Данные пожелания не являются четкими и однозначными, они не позволяют проверить выполненную работу с точки зрения количества и качества. Кроме того, подобные выражения в любом случае оставляют заказчику возможность высказать недовольство проделанной работой. Ведь он всегда может сослаться на то, что, например, «дизайн недостаточно эстетичен» или «приложение обеспечивает функциональность не в полном объеме», в то время как параметры работоспособности программы были оговорены лишь в предварительной устной беседе и нигде не зафиксированы письменно. В итоге объем требований и, соответственно, выполняемых работ увеличивается, а сумма оплаты остается прежней. Все это может печально окончиться: вы либо уйдете в минус, либо разоритесь, продолжая работу с недобросовестным заказчиком. Вы также можете отказаться от проекта, но есть вероятность, что тогда на вас подадут в суд с требованием вернуть деньги. Умники. Заказчики этого типа непрерывно вмешиваются в процесс выполнения работ, отвлекая исполнителя от проекта и считая, что они лучше всех знают и понимают, как необходимо делать. У них вовсе нет цели «завалить» проект, но они в силу своего характера и очень высокой степени перфекционизма будут постоянно недовольны результатами вашего труда и станут просить снова и снова переделывать уже готовую работу. Хуже всего в такой ситуации то, что, если вы удовлетворите все желания своего капризного клиента и откликнетесь на все его предложения, итоговый результат в работе с заказчиком будет далек от того, что было запланировано в начале сотрудничества и закреплено в текстовом задании. При сдаче проекта вам могут предъявить претензии, что вы не смогли выполнить работу качественно, да к тому же еще и затянули со сроками. То есть по всем параметрам вы останетесь виновным в нарушении условий договора. В результате вас снова ожидает либо банкротство, либо суд. Заняты́е. Такой тип заказчиков часто встречается в крупных организациях: им не хватает времени, чтобы обсудить все детали проекта, они растягивают приемку работы на месяцы и постоянно откладывают ее оплату. Таким образом, время будет идти, а бюджет работ останется неизменным. Документы по проекту могут долгое время ходить из кабинета в кабинет, от сотрудника к сотруднику, ожидать возвращения начальника из отпуска или зависать между отделами. А потом в каком-то одном документе обнаружится орфографическая ошибка и все начнется с начала. В итоге все же наступит тот день, когда заказчик подтвердит выполнение работ, но его бухгалтерия зафиксирует срыв сроков, так как они прописаны в договоре. Вы будете вынуждены выплачивать неустойку. Жулики. Эти заказчики будут стремиться уйти, не заплатив вам за выполненную работу. Они предпримут все возможные усилия, чтобы вы начали трудиться без заключения договора. Они могут пытаться убедить вас в том, что «сегодня никому не нужна излишняя бюрократия», могут приводить различные аргументы в свою пользу, например такой: «Мы с вами хорошо знакомы, разве нам нужны дополнительные гарантии?». Все это напоминает вышеупомянутого Василия и его печальную историю. Как правило, в работе с такими заказчиками постоянно возникают какие-то трудности, сложности и заминки, когда вы уже выполнили оговоренный объем работ и ждете оплаты. Заказчики начнут ссылаться на временные финансовые проблемы, но будут также и убеждать вас в том, что они обязательно оплатят вашу работу. Если же вы решите оказать на них давление, они могут и исчезнуть, объяснив вам, что «выполненная работа не стоит таких денег...». В результате вы будете вынуждены подарить свой труд такому заказчику-жулику. Обратиться за помощью в суд вы не сможете, так как у вас не будет на это никаких оснований. Бандиты. Это самые плохие заказчики из всех возможных. Вам не составит особого труда узнать их. Вести свой бизнес и переговоры они будут весьма специфическим способом, употребляя при этом характерный сленг, оказывая на вас постоянное эмоциональное давление и даже прибегая к угрозам. Заказчики-бандиты встречаются чаще всего в областях бизнеса, где возможна высокая прибыль при относительно небольших инвестициях. Ну и естественно, в тех сферах, которые могут иметь связи с криминалом: в торговле алкоголем и придорожном общепите, в службах такси и автомобильных грузоперевозок, в ночных клубах и т. д. Такие заказчики умеют работать вне правового поля, поэтому вступать с ними в контакт и рассчитывать на законные меры предосторожности не стоит. 3 правила работы с новыми заказчиками Правило 1. Зарегистрируйте свой бизнес. Если вы будете зарегистрированы как юридическое лицо, это уже может стать помехой для злоумышленников. Физическое лицо обмануть проще, а с юридическим лицом могут возникнуть дополнительные проблемы. Правило 2. При личной беседе с заказчиком включайте диктофон. Это поможет вам проверить то, насколько на самом деле серьезны намерения вашего заказчика. Иногда при виде диктофона люди могут начать волноваться, эмоционально реагировать на ваше желание записать разговор, подозревать вас в недоверии. Вы должны спокойно разъяснить своему собеседнику, что дело вовсе не в предубеждении к нему, а в вашей плохой памяти. И ваша главная цель — четко зафиксировать все его пожелания. Если данный аргумент не убеждает вашего собеседника, то вам следует просто покинуть место встречи. Помните: добросовестный заказчик не будет против диктофона, так как ему нечего скрывать и обманывать вас он не собирается. Правило 3. Обсуждайте проект подробно, вплоть до мельчайших деталей. Всегда уточняйте, что именно хочет увидеть ваш заказчик по результатам работы. Переделки занимают много времени, отнимают силы и нервы. Если же заказчик решится потребовать что-то, о чем вы не договаривались, вы всегда можете предоставить ему диктофонную запись с его собственными словами. Такие же принципы работы с заказчиками будут действовать и для удаленных сотрудников. Разница лишь в том, что роль диктофона будет выполнять электронная почта. Обязательно фиксируйте все замечания и пожелания заказчика. Договор в работе с заказчиком играет не последнюю роль Для более качественной работы напрямую с заказчиком научитесь грамотно вести деловой документооборот. Следите, чтобы каждый ваш договор, заключенный с клиентом, содержал техническое задание или спецификацию работ. В первую очередь составьте текст договора, в котором укажите в соответствии со всеми нормами оформления деловых документов: номер договора, дату и место его составления; реквизиты обеих сторон в полном объеме; представителей сторон, уполномоченных подписывать договор; полный список работ или услуг, указание их объема и стоимости (в рамках сделки); условия выполнения работ; порядок расчетов; обязанности каждой из сторон по обеспечению выполнения соглашения; ответственность сторон; порядок разрешения спорных ситуаций. После того как вы подобным образом подготовите свой вариант договора, вам следует обратиться к заказчику, с тем чтобы он тщательно изучил его, вникая во все тонкости, детали и условия. Вполне вероятно, что клиент выразит желание внести свои поправки. В заключительном варианте договора у вас не должно остаться разногласий ни по одному из его пунктов. После того как договор оформляют в двух экземплярах, регистрируют как исходящую документацию и заверяют фирменной печатью и подписями с вашей стороны, вы направляете его заказчику. Когда партнер подписывает договор, один экземпляр возвращается к вам, как к исполнителю, а другой остается у партнера, как у заказчика. Клиент задним числом вспомнил о важных дополнениях или изменениях? Не проблема. Для этого заключается дополнительное соглашение, в котором указываются все необходимые изменения, касающиеся объемов работ, а также их стоимость. По окончании сотрудничества с заказчиком происходит подписание актов о выполненных работах. Это один из важных этапов взаимодействия с клиентом. Акт следует подписывать только тогда, когда ваша работа уже будет выполнена, принята и проверена заказчиком. Вам следует четко придерживаться действий, которые были прописаны в договоре. Это довольно формальный и бюрократический подход, но от него есть огромная польза обеим сторонам: ни один из участников договора не будет делать что-то большее, о чем в документе не говорится. Важно зафиксировать эти принципы работы с заказчиком и ориентироваться на них в процессе работы над проектом. Какие риски прописать в договоре с заказчиком 1.Заказчик не соблюдает сроки. Бывает, что заказчик крайне медленно реагирует на ваши вопросы и не предоставляет необходимые материалы для выполнения работы. По этой причине исполнитель не укладывается в назначенные сроки. В итоге заказчик обвиняет его и требует с него неустойку. Что делать. Заранее продумать перенос даты сдачи работ, если заказчик сам затягивает дело. Следует в обязательном порядке отметить, что сроки будут продлены автоматически и специальных предупреждений от работника не требуется. Довольно часто сотрудники компании-исполнителя забывают отправлять такие письма заказчикам. Это может происходить по причине банальной рассеянности или чувства неловкости. Но отправлять оповещения нужно обязательно! В письме можно даже указать время, которое понадобится исполнителю, чтобы вернуться к работе. Это естественно, ведь сотрудник вполне может начать заниматься другим проектом во избежание простоя, пока его нынешний заказчик тянет время. Что прописать в договоре. «При несвоевременном или ненадлежащем выполнении заказчиком обязательств по договору сроки выполнения работы автоматически продлеваются на: срок просрочки выполнения заказчиком своих обязательств; срок, необходимый для возобновления работ, который будет составлять не более 10 рабочих дней». 2.Заказчик предоставляет некорректные материалы. Допустим, заказчик дает исполнителю задание опубликовать фотографии на сайте. По окончании работы клиент видит, что изображения были просто взяты из Интернета без подтверждения прав на их использование. Возникает конфликт с правообладателем. Заказчик винит во всем своего исполнителя. Что делать. Отметить, что заказчик обязан передавать своему исполнителю только те материалы, права на которые у него есть. Все сложности, возникающие с правообладателями, заказчик устраняет своими силами. Что прописать в договоре. «Заказчик гарантирует достоверность и полноту материалов, а также наличие у него прав на них. Все претензии в отношении материалов со стороны третьих лиц, в том числе авторов, их наследников, правообладателей, должны быть урегулированы заказчиком своими силами и за свой счёт». 3.Заказчик непрерывно запрашивает отчеты о ходе работы, требует моментальных ответов на свои вопросы. В этом случае клиент очень нетерпелив и постоянно донимает работника непрерывными вопросами типа «Уже готово?», «А когда будет готово?», «А сколько еще ждать?», чем, конечно же, отвлекает работника от качественного выполнения порученного ему задания. Что делать. Прописать сроки ответа на запросы, которые устроили бы обе стороны (например, 3-5 дней). Если исполнителю направлено несколько запросов, то ответы он должен выдавать в порядке очередности. Что прописать в договоре. «Исполнитель обязан предоставить ответ на запрос заказчика в срок не позднее трёх рабочих дней с момента его получения. Ответы на запросы предоставляются в порядке очередности их поступления». 4.У заказчика много командующих. Если с исполнителем работает группа лиц, которая выдает задания и контролирует ход работ, то может возникнуть такая же ситуация, как в известной басне про лебедя, рака и щуку: каждый будет отстаивать свои интересы и считать себя главным, но при этом ни за что не отвечать. Что делать. Поручить одному человеку решать все вопросы в соответствии с договором. Важно официально представить данное лицо исполнителю и зафиксировать его полномочия. Дополнительно можно оговорить, как будет проводиться его замена, и определить круг доверенных лиц, которые будут нести ответственность за ход работ и выполнение обязательств по договору. Что прописать в договоре. «Стороны назначают ответственных лиц для решения вопросов по договору. В приложении к договору указываются эти лица, занимаемые ими должности и контактные данные. Все прочие лица не вправе вмешиваться в процесс согласования и приемки работ по договору. Стороны не вправе увеличивать количество своих представителей в качестве ответственных лиц в одностороннем порядке». 5.Заказчик не принимает работу и не подписывает акт о выполнении работ. Работа выполнена, а заказчик, получив для подписания акт о приемке работ, исчезает, не отвечая на звонки и письма исполнителя. Спустя некоторое время заказчик снова выходит на связь с сотрудником, однако заявляет, что недоволен результатами работы, отказывается платить, а в некоторых случаях даже предпринимает попытки расторгнуть договор и вернуть исполнителю предоплату. Что делать. Указывать конкретные сроки, в которые заказчик обязан будет принять работу и подписать акт. В противном случае работа исполнителя будет автоматически считаться принятой. Что прописать в договоре. «По окончании работ исполнитель направляет заказчику акт сдачи-приёмки результата работ (акт). В течение пяти рабочих дней с даты получения акта заказчик обязуется принять результат работ путем подписания акта и передачи его исполнителю или отказаться от приёмки, предоставив мотивированные замечания. Если по истечении установленного срока исполнитель не получит подписанный акт или мотивированный отказ, работы считаются выполненными надлежащим образом и принятыми заказчиком в полном объёме». 6.Заказчик отрицает электронную переписку с исполнителем. Сотрудничество начиналось легко и просто: в Telegram была оговорена задача, правки обсуждались в Slack, а готовая работа вместе с актом была выслана на адрес электронной почты заказчика. Но в решающий момент клиент не выходит на связь, а затем отказывается от своих слов, утверждая, что ничего не получал. Что делать. Заранее оговорить все возможные каналы коммуникации, по которым будут вестись переговоры в рамках работы с заказчиком, а также отправляться документы для проверки. Обязательно для обеих сторон указать все адреса и аккаунты, с которых будет вестись переписка. Что прописать в договоре. «Стороны признают надлежащим направление документов, запросов, претензий и других сообщений по электронной почте, в Telegram, Slack и иных сервисах, согласованных сторонами (далее сервисы). Адреса электронной почты и сервисы, указанные в договоре, должны использоваться для обмена документами и сообщениями. Все документы, направляемые по электронной почте и в сервисах, считаются подписанными простой электронной подписью и имеют юридическую силу до момента получения сторонами их оригинала». Дальнейшая организация работы с заказчиком      1.Структурирование рабочих процессов. У вас, как у исполнителя, должно быть четкое понимание того, что вы делаете, а именно: из каких этапов состоит проект; кто является ответственным за принятие решений на каждом из этапов; кто отвечает за работу с заказчиком и через какие коммуникационные каналы осуществляется связь с ним. Ответственный за выполнение работ обязан иметь четкое представление об их объеме, знать план проекта, разбираться в техническом задании. Все задачи он получает только от руководителя проектной группы. Никто иной — ни заказчик, ни директор, ни бухгалтер — не имеет право делегировать ему поручения. В случае если у заказчика возникают особые пожелания, исполнитель отправляет его к своему непосредственному начальнику, который занимается всеми вопросами касательно изменений технического задания и корректировки плана работ, если они не входят в круг уже утвержденных в договоре задач и обязанностей. 2.Предоставление результатов работы на разных стадиях. Довольно трудно с первой попытки создать идеальный продукт. Даже Apple понадобилось выпустить шесть предварительных вариантов смартфонов и девять версий операционных систем. Рынок развивается и подвержен постоянным колебаниям. Как следствие этого, меняются и требования к продукту. Но важно понимать, что менять свои пожелания на стадии разработки проекта нецелесообразно: можно остаться в итоге и без продукта, и без денег. Решение этой проблемы — жесткая версионность продукта на выходе. Каждый вариант разрабатывается в полном соответствии с проектной документацией и внутренними рабочими процессами. Все пожелания по улучшению и оптимизации продукта переносятся на этап работы над новой версией. Изменения могут быть критичны по времени и существенно важны для жизнеспособности проекта. Иногда он замораживается, так как дальнейшая работа над ним без необходимых изменений теряет свой смысл. В таких ситуациях фиксируются результаты текущего этапа и проводятся все формальные процедуры, связанные с подписанием актов и оплатой осуществленных работ. После того как все эти задачи будут решены, работа над проектом запустится заново. 3.Отстранение заказчика от процесса работы. Заказчик, висящий над душой, может свести с ума всех сотрудников, задействованных в работе над проектом. В принципе, в ходе реализации проектной работы необходимость в заказчике возникает всего дважды: когда нужно запустить работу и для того чтобы ее принять. Все, что происходит между данными этапами, клиента волновать не должно. Это ни в коем случае не означает, что нужно полностью отстранить заказчика от работ и не давать ему никаких сведений. Если клиент отрезан от информации по проекту и не понимает, что происходит, он еще больше действует на нервы другим. Он должен быть проинформирован о том, на какой стадии находится проект, какие существуют риски, укладывается ли работа в запланированный график. Однако заказчик не должен иметь возможность каким-либо образом оказывать влияние на ход работ и на принятие решений участниками проекта. 4.Работа исключительно по предоплате. Иногда случается так, что к концу проекта заказчик испытывает серьезные трудности с финансами, нередки случаи банкротства. Если вы сумеете договориться о предоплате, сумма которой будет как минимум равна вашим непосредственным затратам на работу с данным заказчиком, то вы хоть как-то обезопасите себя от непредвиденных ситуаций. 5.Разбивка проекта на этапы. Вам улыбнулась удача, и вы заключили с заказчиком договор на выполняемые работы в течение длительного срока и за серьезную сумму? Действуйте разумно: разработайте четкий план работы с заказчиком, разделите весь проект на промежуточные этапы, а в договоре отдельно укажите сроки завершения работ по каждой стадии. Оплата также должна происходить поэтапно в соответствии с выполнением работ. Постарайтесь еще до начала деятельности получить от заказчика предоплату. Тогда вы рискуете только суммой за текущий этап, а не всей стоимостью контракта. Какие особенности имеет работа с государственными заказчиками   Федеральный закон строго прописывает регламент работы с государственным заказчиком. Например, заключить договор вы сможете только после проведения публичного тендера. Конкурс должен быть открытым для любого желающего, причем подавший заявку на участие в тендере в случае своей победы не сможет отказаться от заключения контракта. Если это произойдет, то он окажется в перечне недобросовестных поставщиков и потеряет обеспечительный платеж, который вносится при подаче заявки на расчетный счет заказчика. Как правило, такой взнос составляет 5 % от общей стоимости контракта. Победа в тендере еще не означает возможность заключения контракта. Победитель должен предоставить его обеспечение — внести 30 % от общей стоимости контракта. Если исполнитель не способен соблюсти эти условия, государственный заказчик штрафует его на сумму обеспечения и разрывает контракт. Это влечет негативные последствия для исполнителя: он также вносится в реестр недобросовестных поставщиков и больше не имеет права сотрудничать с государственными ведомствами. Обеспечительный платеж осуществляется банковским переводом на расчетный счет заказчика. Альтернативным способом является оформление банковской гарантии. Это своего рода кредит, который предоставляется далеко не всем и за определенную плату. В рамках банковской гарантии обязательства банка заключаются в том, что он выплачивает заказчику по первому его требованию сумму, равную обеспечительному взносу. Существует строго определенный перечень банков, имеющих право проводить такие операции. Этот список обновляется каждый месяц. В наши дни высоки риски, что банк, выдавший банковскую гарантию, лишится лицензии. Если это произойдет, исполнитель возьмет на себя обязательства по выплате обеспечительной суммы государственному заказчику либо по предоставлению замены банковской гарантии. Банковская гарантия — это трудоемкий и сложно контролируемый процесс, в котором многое определяется самим банком и его работниками. Если речь идет о замене банковской гарантии, то, скорее всего, это будет выплата деньгами, что в свою очередь может привести к заморозке на вашем счету довольно солидных сумм, которые будут определяться сроками исполнения контрактов и условиями гарантийной поддержки. Исходя из всего этого, взаимодействие с банками нужно осуществлять с учетом работы по снижению рисков. Также следует внимательно отнестись к выбору банка и отдавать предпочтение учреждениям первого эшелона. Важно всегда помнить о том, что работа с государственным заказчиком очень строго регулируется жесткими сроками, критериями выполненной работы и условиями оплаты. Учитывая все вышеперечисленные факторы, важно понимать, что исполнитель государственного заказа должен крайне внимательно подходить к процессу подготовки и анализу предстоящих задач, прежде чем непосредственно приступать к работе над проектом. Вы также должны отдавать себе отчет в том, что потраченные ресурсы, время и силы для участия в тендере не гарантируют вам того, что вы станете исполнителем государственного заказа. Большой объем документов. Кроме того, что вам необходимо будет постоянно согласовывать все свои решения, работа с государственным заказчиком предполагает огромные объемы рабочей документации: по текущим задачам, эксплуатации, различные отчеты, которые должны составляться строго определенным образом как по содержанию, так и по форме. Система строгого регулирования. В работе с государственным заказчиком очень важно соблюдать требования законодательства и стандартов. Строгое регулирование оказывает негативный эффект на адаптивность и функциональность сайтов и приложений государственных структур. Это серьезно ограничивает выбор технологий, которые могут быть применены. Почти все государственные организации выбирают не современные и высокотехнологичные продукты, которые могли бы быть функциональными, качественными, удобными в использовании или даже более доступными по цене, а более привычные и консервативные, тем самым, к сожалению, игнорируя новейшие технологии. Оплата по результатам труда. Работа с государственными заказчиками зачастую не предполагает выплаты аванса в качестве предоплаты, а вся сумма перечисляется исполнителю только после подписания актов о выполнении работ. По некоторым данным, государственные компании задерживают выплаты, однако мы не сумели найти доказательств этому факту. Приоритет безопасности. Для государственного заказчика очень важна информационная безопасность. При работе с государственными заказами уровень угроз повышается, а значит, применяются и более серьезные методы борьбы с ними. Кроме этого, работа с государственными заказчиками ведется под четким контролем таких надзорных организаций, как Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) и Федеральная служба безопасности (ФСБ) РФ. Эти органы, например, настаивают на обязательном проведении аттестации информационных систем по требованиям защиты данных. Решение социально направленных проблем федерального уровня. Если вы станете работать на заказ для государственной организации, число ваших потенциальных клиентов будет ограничено, но одновременно с этим вы получите возможность работать над масштабными социально значимыми задачами, качество и результаты выполнения которых будут оцениваться на федеральном уровне. Одним из преимуществ работы с государственными заказчиками является стопроцентное выполнение ими своих обязательств согласно заключенному контракту, какие бы строгие условия исполнения ни были в нем зафиксированы. Решающее значение играет репутация. Всего лишь один сорванный или недобросовестно выполненный проект может стоить вам возможности работать с государством в будущем. Это произойдет, если вы попадете в список недобросовестных поставщиков из-за неисполнения обязательств по договору или из-за нарушений в процедуре заключения контракта. Помните о том, что главным критерием для выбора потенциальных исполнителей государственного заказа является надежность. Как строится работа с муниципальными заказчиками Шаг 1. Выбор тендера. В обязанности любого государственного учреждения, проводящего тендер, входит размещение информации обо всех конкурсах на право заключения государственного контракта на сайте госзакупок. Шаг 2. Подготовка конкурсной заявки. Компания-претендент готовит все необходимые бумаги, чтобы подать заявку на участие в тендере. В нее могут входить документы с предложением по качеству выполнения работ, данными о квалификации и опыте специалистов, информацией по ценам. Секретных приемов, при помощи которых можно легко и просто стать победителем тендера, не существует. Критерии оценки заявки можно найти в конкурсной документации. Для оформления тендерной заявки необходимо учесть множество формальностей и требований, для чего к процессу ее подготовки привлекаются юристы и аналитики. Шаг 3. Знакомство с заказчиком. Если вы стали победителем тендера, то с момента подписания контракта вы вступаете на новый этап работы с заказчиком, во время которого вам предстоит познакомиться с теми, кто будет вести проект и принимать по нему решения. В процессе реализации замысла проводятся регулярные встречи по контролю за ходом работ и обсуждение различных моментов, которые не были учтены на предыдущих этапах дела. Если со стороны заказчика существует такой запрос, то ему могут предоставить доступ к постоянно обновляемой тестовой версии проекта. Если техническое задание предусматривает выполнение работы в несколько этапов, то каждая из этих стадий должна быть проконтролирована на предмет промежуточных результатов и сопровождаться составлением отчетной документации. В финальной стадии работы над проектом проводятся приемо-сдаточные испытания. Заказчику предоставляется результат, описанный в техническом задании (набор файлов, развернутая на технологической площадке информационная стена, размещенные в маркетах приложения), а также отчетная и эксплуатационная документация. Шаг 4. Осуществление коммуникаций с заказчиком. Во многом именно от заказчика и специфики проекта зависит то, как будут выстроены коммуникационные связи внутри последнего. Способы сообщения могут быть различны, но самое главное, что должно их объединять, — это возможность согласования реализуемых решений, составление и своевременное обновление плана проекта с оповещением заказчика о системных изменениях. Один из ключевых видов коммуникации между исполнителем и заказчиком — это обсуждения и переговоры в ходе личных встреч. Регулярные встречи проводятся с привлечением уполномоченных представителей заказчика и руководителя проекта. В них также могут принимать участие и специалисты в какой-либо узкой области, например аналитике. Общение может также происходить по телефону, по скайпу и при помощи трекера задач, доступ к которому имеется у заказчика и который используется в первую очередь для осуществления технической поддержки. В работе с государственным заказчиком частые коммуникации с доверенными лицами особенно важны. Решения, которые принимаются в проекте, будь то технические или организационные вопросы, почти всегда нужно согласовывать со множеством ответственных лиц на разных уровнях управления со стороны заказчика. Иногда ожидание решения клиента по ключевому вопросу может стать серьезной помехой для продолжения работ в рамках проекта, и процесс приостанавливается. В некоторых случаях, чтобы работа могла продолжаться, необходимо получить от доверенных лиц заказчика какие-либо важные данные. Шаг 5. Соблюдение норм. Методика работы с заказчиками должна основываться на федеральных законах и постановлениях, а также локальных документах клиента. Например, если взять разработку официальных сайтов органов государственной власти, то в законодательстве можно найти большой список требований к их содержанию, работоспособности, использованию спецсредств по защите данных, доступности для людей с ограниченными возможностями и т. д. Приведем для примера лишь некоторые из них: Федеральный закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». Постановление Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2009 года № 953 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти». Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16 ноября 2009 года № 470 «О требованиях к технологическим, программным и лингвистическим средствам обеспечения пользования официальными сайтами федеральных органов исполнительной власти». Приказ Федеральной службы безопасности Российской Федерации, Федеральной службы по техническому и экспортному контролю от 31 августа 2010 года № 416/489 г. Москвы «Об утверждении Требований о защите информации, содержащейся в информационных системах общего пользования». Постановление Правительства Российской Федерации от 18 мая 2009 года № 424 «Об особенностях подключения федеральных государственных информационных систем к информационно-телекоммуникационным сетям». Указ Президента Российской Федерации от 17 марта 2008 года № 351 «О мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации при использовании информационно-телекоммуникационных сетей международного информационного обмена». Нормативные документы, регламентирующие деятельность конкретных государственных органов. Если на сайте предусмотрена работа с персональными данными, то необходимо будет учесть закон № 152-ФЗ «О персональных данных», а в случае работы с электронной подписью — закон № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Для изучения методики работы с государственным заказчиком будут полезными «Методические рекомендации по публикации открытых данных государственными органами и органами местного самоуправления и технические требования к публикации открытых данных». Относительно мобильных приложений важен момент, что в большинстве таких сервисов имеются функции взаимодействия граждан с госорганом, что предусматривает ввод пользователем персональных данных. Передача, хранение, обработка личных данных граждан также строго регламентируются законодательством. Легальная работа с иностранным заказчиком Открытие валютного счета. Для получения иностранной валюты необходимо открыть валютный счет в банке. Для этого нужно подготовить документы. В основном это все те же бумаги, которые требуются и для открытия обычного расчетного счета. Однако от банка к банку условия открытия валютного счета могут отличаться и пакет запрашиваемых документов может быть разным. Поэтому нужно интересоваться напрямую у банка, какие документы необходимо предоставить. Вы сэкономите время и силы, если будете открывать валютный счет в том же банке, где у вас уже есть рублевый. Параллельно с валютным счетом банк обязан открыть и транзитный счет. Он необходим для того, чтобы деньги были проверены, а законность ваших транзакций подтверждена. Только после этой процедуры средства переходят в ваше распоряжение. Вы можете оставить их на своем валютном счете на хранение или продать. В противном случае деньги будут возвращены тому, кто их перечислил. Контракт с иностранным заказчиком. Как правило, контракты с иностранными заказчиками оформляются сразу на двух языках. Чаще всего это русский и английский. Для данной процедуры каждая страница контракта делится пополам. Оформляя документы по контракту, обратите особое внимание на сроки и условия оплаты. Во время процедуры валютного контроля банк будет запрашивать у вас информацию о последнем дне получения денег. Если заказчик перечислит средства позднее указанного срока, высока вероятность возникновения трудностей с валютным контролем. За нарушение сроков получения иностранной валюты установлен штраф в размере 1/150 ставки рефинансирования ЦБ РФ от суммы денег, зачисленной с нарушением срока, за каждый день просрочки и (или) от 75 до 100 % суммы, не зачисленной в указанные сроки на счёт. Есть две возможности избежать таких штрафов: заранее указать в контракте большие сроки оплаты или отказаться от них вовсе. Второй вариант подходит только тем заказчикам, в порядочности которых вы стопроцентно уверены. Недобросовестный клиент может намеренно затягивать с перечислением ваших денег. Есть варианты упрощения процедуры оплаты работ. В контракте вы можете отдельным пунктом внести условие об отмене закрывающих документов. Тогда по прошествии указанного срока с момента, как заказчик оплатил работу, услуга будет считаться оказанной, а работа — принятой. Другим вариантом упрощенного подтверждения выполнения работ может стать оформление инвойса, в котором вы укажете условия контракта. В этом случае его оплата будет подтверждать выполнение работ и всех пунктов договора. Паспорт сделки. Паспорт сделки необходимо оформлять в банке только в том случае, если сумма контракта превышает цифру в 50 тысяч долларов. Для этого заполняется специальный бланк и предоставляются все необходимые документы по запросу банка. Валютный контроль. На заключительном этапе работы заказчик переводит деньги на ваш транзитный счет. Банк связывается с вами сразу же после поступления средств и в течение 15 рабочих дней ждет от вас справку о валютных операциях и документы, подтверждающие наличие контракта, или паспорт сделки. Вы также передаете в банк счета, акты и справку о подтверждающих документах. Все дополнительные бумаги, которые необходимо заполнить, вы оформляете вместе с сотрудниками банка за отдельную плату. Всегда сохраняйте контракты, паспорта сделок и другие документы с информацией о валютных операциях на тот случай, если налоговая инстанция или банк повторно запросят у вас документы для проведения сделки или валютного контроля. Уплата налогов. Вам необходимо сначала рассчитать налог и только потом свободно пользоваться полученными от сделки деньгами. Налоги необходимо рассчитывать в рублях, поэтому вы должны ориентироваться на курс ЦБ РФ (его можно отслеживать на сайте cbr.ru) на момент перевода денег на транзитный счет. Имейте в виду, что изменения курса не повлияют на сумму налога, который вам нужно будет заплатить. Отрицательная курсовая разница в расходах УСН учитываться не будет, а вот если вы продадите валюту по курсу, который дороже курса ЦБ РФ на этот день, то эта разница будет также облагаться налогом.

# Как научиться влиять на людей

Ребекка Найт

Чтобы быть эффективным в современном корпоративном мире, нужно уметь влиять на людей. Одной должности не всегда достаточно, чтобы воздействовать на других. Как же стать лидером? Как мотивировать коллег, чтобы они поддерживали ваши инициативы и принимали ваши идеи? Как сделать так, чтобы люди обращались к вам за советом и выполняли ваши указания?

**Что говорят эксперты**

Влияние — это ценность, считает автор книги «Вы — предприниматель» (Entrepreneurial You) Дори Кларк. «Благодаря влиянию вы делаете больше и можете продвигать проекты, которые вам важны и за которые вы несете ответственность, а значит увеличивается вероятность, что вас заметят, вам повысят зарплату или вы получите новую должность», — говорит эксперт.

Однако получить в современном мире влияние — трудная задача, отмечает автор книги «Признаки силы» (Power Cues) Ник Морган. Из-за информационной перегрузки и темпа жизни у людей ухудшилась концентрация внимания. «Никогда еще не было так трудно влиять на других, потому что никогда еще они не были настолько отвлечены», — утверждает Морган. Тем не менее, именно сейчас из-за сильной конкуренции как никогда важно уметь оказывать влияние на других. Вот несколько советов, которые помогут вам сформировать собственный подход к этому вопросу.

**Выстраивайте связи**

Работа — это не школьный конкурс на звание самого популярного ученика, но, как отмечает Кларк, одна из основных причин, по которой люди делают что-то для вас — например, поддерживают идею или одобряют бюджет, — заключается в том, что вы им нравитесь. Совсем не обязательно быть «самым потрясающим» или «восхищать всех своей харизмой». Вам просто нужно установить хороший контакт с коллегами. Он, конечно, не превращается напрямую во влияние, но определенно увеличивает шансы на то, что другие люди прислушаются к вам. Итак, работайте над укреплением личных связей с коллегами, позвольте им лучше узнать вас, и они не станут приписывать вам негативные намерения или мотивы.

**Выслушайте до того, как постараетесь убедить**

Лучший способ убедить коллег поддержать вас и ваши планы — дать им почувствовать, что их слушают. «Причина нелюбви к своей работе заключается в том, что люди чувствуют, что их не уважают, что к ним не прислушиваются», — говорит Дори Кларк.

Просите коллег поделиться своей точкой зрения и советуйтесь с ними. Начните уделять им все свое внимание в ситуациях, когда вы находитесь один на один. Ник Морган считает, что большинство из нас постоянно держат в голове список неотложных дел, и это заметно. Общаясь с коллегами, мы вертимся на месте, отвлекаемся на посторонние мысли или готовы схватиться за телефон. Вместо этого нужно вырабатывать «дисциплину сосредоточенности». «Повернитесь лицом к другому человеку, замрите и слушайте», — советует Морган.

**Контролируйте тело и голос**

Люди постоянно решают, доверять вам или нет. Для нас естественно задаваться вопросами: «Этот человек — друг или враг? Пытается ли он причинить мне вред, или мы на одной стороне?» Ваш язык тела играет ключевую роль в передаче верного сигнала. Если вы стоите прямо, расправив плечи, это помогает вам создать впечатление уверенного в себе и властного человека. Если вы сутулитесь, уставившись в пол, это дает противоположный эффект. «Когда вы сутулитесь, то мыслите и говорите категориями подчинения, тем самым увеличивая вероятность того, что вас будут рассматривать как менее авторитетного человека», — отмечает Морган.

Допустим, у вас встреча с малознакомым коллегой из другого отдела. Морган советует отправить ему сигнал о том, что вы — друг, следующим образом: не скрещивайте руки перед собой, держите кисти рук вдоль тела, а «тело открытым и обращенным в сторону другого человека». Также он рекомендует говорить голосом чуть более низким, чем обычно, чтобы передать ощущение силы. Этот навык полезно отрепетировать, потому что он нейтрализует признак нервозности — повышение тона.

**Станьте экспертом**

Еще один способ увеличить свое влияние на работе — стать экспертом в своей области или компании. Это не произойдет в мгновение ока, но вы можете предпринять шаги, чтобы овладеть особо важными знаниями и ноу-хау. Дори Кларк предлагает «погрузиться в свою тему» — посещать профильные конференции, записаться на курсы или специализированную программу, взять на себя лидирующую роль в профессиональной организации — например, профсоюзе или ассоциации. Это заметные и открытые признаки того, что вы следите за новостями и в курсе важных событий.

Не скрывайте свои знания, советует Кларк. Вести профессиональный блог или публиковаться в новостной рассылке вашей компании — еще один способ продемонстрировать ваш экспертный уровень.

**Разработайте стратегию**

Действуйте стратегически, когда наступает момент использовать накопленное вами влияние, чтобы реализовать ту или иную инициативу или идею. Кларк рекомендует создать схему расстановки сил. «Создайте таблицу и укажите в ней людей, принимающих решение по вашему вопросу», — говорит эксперт. По мере продвижения по уровням таблицы ставьте вопросы: «Могу ли я повлиять на этого человека напрямую? Если я не могу этого сделать, то кто из моего круга влияния может повлиять на него?» Подумайте, как и когда вы будете контактировать с этими людьми. Кларк советует представить ситуацию в виде военной игры. Спросите себя, для кого ваши планы могут быть угрожающими и как вы можете перетянуть этих людей на свою сторону. Вы не плетете интриги — вы действуете стратегически, напоминает Дори Кларк.

**Дайте людям то, чего они хотят**

Вы можете усилить свое влияние, если убедительно представите вашу идею как преимущество для людей, которых хотите привлечь на свою сторону. Примите во внимание их потребности, взгляды и темперамент. «Сделайте домашнюю работу: выясните, что им нужно услышать и что привлечет их внимание», — говорит Морган.

Общаясь с каждым из этих людей, обязательно ответьте на его вопрос — «В чем здесь моя выгода?». Полезно говорить и о том, как идея принесет пользу компании в целом. «Используйте местоимение «мы», например, ''Мы увидим ценность''», — советует Морган. «Если ваше предложение cлужит только вашим собственным интересам, люди не поддержат его», — отмечает Кларк.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* поддерживать связи с коллегами, чтобы они положительно отнеслись к вам, когда вы попытаетесь повлиять на них;
* показывать коллегам, что вы цените их мнение;
* расширять свои знания.

**Чего не делать:**

* беспокоиться, что ваши попытки приобрести влияние — это интриги. Это не так, вы действуете стратегически;
* сутулиться при разговоре. Держитесь прямо, расправив плечи, чтобы создать впечатление уверенного в себе человека;
* слишком часто использовать местоимение «я». Вместо этого говорите о том, как ваши идеи пойдут на пользу собеседнику и всей компании.

**Пример № 1: стройте отношения с коллегами, чтобы понимать, что ими движет**

Марси Шиндер — директор по маркетингу в Work Market, нью-йоркской фирме, которая помогает компаниям руководить фрилансерами и консультантами. Еще до того, как Марси начала работать Work Market, она решила быть влиятельного участницей команды. Она организовала неформальные встречи за кофе и ланчем с несколькими будущими коллегами. Это позволило Марси установить контакт с ними. «Я приступила к делу, дав понять, что хочу выслушать людей. Мне хотелось узнать, каковы их цели. Что для них важно? Что именно, по их мнению, эффективно для компании? И каких достижений хотят от меня?», — объясняет Марси.

Во время встреч она старалась показать, что полностью сосредоточена на разговоре — сидела прямо, поддерживала зрительный контакт и выглядела открытой и внимательной. «Язык тела так важен — мы обучаем ему продавцов. Я старалась слушать внимательно», — говорит она.

Эти предварительные встречи помогли Марси познакомиться с мнениями, характерами и мотивами коллег, что оказалось полезным, когда недавно ей пришла в голову идея обновить сайт компании и потребовалась их поддержка, чтобы запустить этот проект.

Благодаря тем разговорам Марси смогла разработать индивидуальный подход к каждому. Например, со Стивеном Девиттом, генеральным директором, она говорила о видении компании. Общение с Джеффом Уолдом, президентом и управляющим директором, который мыслит аналитически, она начала с цифровых показателей. А в разговоре с директором по работе с клиентами она сосредоточилась именно на клиентах.

«История одна и та же, просто с разными акцентами», — поясняет Марси. Ее усилия окупились. Новый сайт компании Work Market будет запущен этой весной.

Марси всегда в курсе последних тенденций и новостей в своей профессиональной сфере. Это еще один метод, с помощью которого она увеличивает свое влияние. «25 % своего времени я трачу на общение с клиентами, другими директорами по маркетингу, людьми из советов директоров компаний и потенциальными клиентами, а также на обучение молодежи. Благодаря этому я обладаю новейшей информацией и держу руку на пульсе событий, происходящих за стенами этой компании», — говорит Марси.

**Пример № 2: создайте резонансное послание, чтобы привлечь людей**

Генеральный директор Jitterbit, поставщика программного обеспечения из Окленда (Калифорния), Джордж Галлегос не авторитарный руководитель. «Я не придерживаюсь подхода «либо по-моему, либо никак». Мне хочется, чтобы люди чувствовали, что обладают правом голоса и принимают участие в процессе принятия решений», — говорит он.

В 2011 году, когда Джордж только приступил к работе в Jitterbit, у компании было около 50 клиентов. Джордж понимал, что будущее компании за облачными технологиями, но это была новая сфера и непростая задача для компании. «Требовалось реорганизовать работу инженеров и сделать так, чтобы у инвесторов этот факт не вызывал дискомфорта. А еще нам нужно было удостовериться, что отдел маркетинга сумеет понять, как мы планируем изменить свое позиционирование», — вспоминает Джордж.

Он начал строить стратегические планы, как заручиться поддержкой для этих изменений. Труднее всего было бы убедить Джеффа — старшего руководителя по технологиям Jitterbit, который скептически относился к облачным решениям. Джордж хотел обратиться к нему с такими словами, которые не оставили бы его равнодушным: «Джефф страстно переживает за успех клиентов, а еще он не любит проигрывать. Так что я понимал, что нужно дать Джеффу наглядное представление о трудностях, перед которыми мы стоим».

Джордж взял с собой Джеффа на встречи с потенциальным клиентом компании, которые продолжались два дня. «Я привел его в окопы и дал попасть под огонь вместе со мной. Мне хотелось, чтобы он ощутил боль клиента», — говорит Джордж.

В 2012 году Jitterbit выпустила свою первую программу с использованием облачных технологий. Теперь у компании 50 000 клиентов.

**Об авторе.** Ребекка Найт — журналист, лектор в Уэслианском университете. Ее статьи публиковались в The New York Times, USA Today и The Financial Times.

# Как вступить в переговоры с топами корпораций, если сами вы никто (пока)

[**Владимир Еремеев**](https://secretmag.ru/authors/vladimir-eremeev) [Основатель сервиса облачного видеонаблюдения Ivideon](https://secretmag.ru/authors/vladimir-eremeev) 25 октября 2017 года

Десять лет назад, когда у меня появилась идея облачного сервиса видеонаблюдения, я работал программистом и верил, что ключ к успеху IT-стартапа — выдающийся продукт. В свободное от работы время я увлечённо писал код и к 2010 году создал работающее решение. Так появился Ivideon. Но чтобы состояться в бизнесе, мне пришлось убить в себе гика и стать продавцом.

Технологии — только половина успеха. Каким бы ни был продукт, сам он себя не продаст. И речь не только о деньгах. Не научившись продавать, вы не заманите в команду лучших людей, не зажжёте их верой в вашу идею. Вы не найдёте инвесторов и партнёров, без которых проект обречён на провал.

К 2012 году мы сумели собрать эффективную команду и реализовали сервис видеонаблюдения, который привлёк внимание таких международных компаний, как Philips, iLuv, Honeywell, SoftBank. Теперь это наши партнёры. Кроме того, мы стали сотрудничать с такими известными игроками рынка камер наблюдения, как Hikvision, Dahua, Samsung и другие.

На старте я был одним из немногих членов команды, кто достаточно хорошо владел английским языком, поэтому ответственность за переговоры с иностранными клиентами и партнёрами легла на меня. Я не был опытным переговорщиком. Многое пришлось постигать на ходу. Однако теперь я готов дать несколько простых советов, которые, как я надеюсь, помогут и другим стартапам научиться вести дела с корпорациями.

**Совет № 1. Найдите правильную точку входа**

Даже если вы не отрываясь занимались продуктом и не посещали никакие профессиональные мероприятия, сегодня, в эпоху LinkedIn, можно получить доступ фактически к любым контактам, будь то сотрудники Microsoft, Google, Amazon или Qualcomm. Но важно не совершить ошибку, которую в самом начале раз за разом совершал я.

В попытках достучаться до корпораций, я пытался сразу выходить на руководство, отправляя CEO десятки писем. Тогда я удивлялся, почему мне никто не отвечал. Теперь понимаю.

Для своих корреспондентов я был человеком с улицы, моё письмо было одним из тысяч таких же, которые приходят к ним каждый месяц. Кроме того, корпорация — это не стартап. Даже CEO в ней не обладает полномочиями, чтобы вдруг поменять бизнес-процессы и стратегию развития компании ради вашего предложения.

В первую очередь разберитесь в организационной структуре компании, в которую вы обращаетесь. Ищите руководителя профильного подразделения, которому ваш продукт зачем-то нужен, или того, кто отвечает за закупки.

К сожалению, когда я только начинал взаимодействовать с крупными компаниями, я понятия не имел, что люди, занимающие высокие посты, не всегда что-то решают. Иногда статусом VP (vice president) премируют или мотивируют. Выглядит как переход на новую ступень карьерной лестницы, но на самом деле это способ заменить повышение зарплаты знаком отличия.

С другой стороны, часто людей делают вице-президентми, чтобы при ведении переговоров с другими компаниями или клиентами они выглядели значительнее, чем они есть на самом деле. Клиент искренне полагает, что в компании к нему особое отношение, не понимая, что таких вице-президентов в компании целый отдел.

Если ведёте переговоры с таким VP и он даёт позитивное заключение, не спешите открывать шампанское. И уж тем более не стоит начинать затратные доработки продукта по его совету.

Вы в начале пути. Вполне вероятно, что вы ведёте переговоры с рядовым менеджером, который ничего не решает, но может благосклонно отнестись к продукту и доложить о нём руководству, что тоже хорошо.

**Совет № 2. Как установить контакт в LinkedIn**

Установить контакт в LinkedIn проще, чем освоить квантовую физику. Но и здесь важно не набить шишек.

Во-первых, обязательно обратите внимание на то, что написано в вашей анкете. Она не должна быть пустой. Образование, опыт работы, достижения, сведения «о себе» — всё должно указывать на то, что вы профессионал и вас стоит добавить в круг общения.

Естественно, всё должно быть на английском, если вы хотите «продавать» свой продукт западным компаниям.

Обратите внимание и на фото. Оно точно не должно быть с пляжа или из бара. И уж тем более, тот человек, который заходит на вашу страницу, не должен увидеть вместо вашей фотографии аватарку с пингвином или Дональдом Даком.

Желательно, чтобы на фото были только вы. Хотя, если вдруг вас сфотографировали, когда вы жмёте руку Стиву Джобсу, то, в качестве исключения, такое фото использовать можно.

Вообще, люди любопытны. Поверьте, даже топ-менеджеру корпорации бывает интересно узнать, что за человек интересуется его страницей.

Не стоит недооценивать и значение первого письма, которое вы напишете человеку, принявшему заявку на установление контакта. Конечно, каждое сообщение должно быть адресным, но есть и кое-какие базовые принципы.

Попытка в первом же письме написать сразу обо всём на пяти страницах текста приведёт к тому, что вы даже не получите ответа. Лучше ограничиться кратким приветствием и лаконичным описанием причин установки контакта.

Вот так:

*Здравствуйте, Герман Оскарович!*

*Спасибо, что добавили меня в список своих контактов! С удовольствием прочитал вашу последнюю статью «Развитие IoT: прошлое, настоящее, будущее».Наша компания Ivideon разрабатывает платформу облачного видеонаблюдения, которая является важной частью нескольких известных IoT-проектов, где она интегрирована как решение white label и на сегодняшний день обслуживает уже более 2,5 млн пользователей.*

*Наши компетенции и опыт могут быть вам очень полезны при разработке продукта, о котором Вы говорите в статье. Давайте организуем короткий звонок с вами и / или вашей командой, и я с удовольствием расскажу, как мы можем помочь ускорить выпуск вашего продукта, удешевить разработку, снизить риски появления некачественного решения. Мы накопили большой опыт за несколько лет работы и готовы им поделиться.*

Кстати, со временем вы поймёте, что мир на самом деле не такой уж и большой и в каждой отдельной области все друг друга знают. Назначив встречу и проведя презентацию, вы можете не получить контракт. Но вдруг через год окажется, что сотрудник, для которого вы делали презентацию, перешёл в другую компанию, где очень ждут ваше решение, он о вас вспомнит, и вы запустите совместный проект.

Ловите ещё один лайфхак. Перед тем, как устанавливать связь через LinkedIn с руководителем нужного вам подразделения, лучше предварительно добавить к себе в контакты как можно больше его коллег. Когда вы отправите запрос руководителю, он увидит, что вы «дружите» с его командой и, скорее всего, примет ваш запрос.

**Совет № 3. Продавайте выгоды**

Банальная вроде бы вещь. Какими бы замечательными ни были вы, ваш продукт или ваша технология, не стоит зацикливаться на этом. На начальном этапе переговоров это не так уж важно. Акцентируйте внимание на том, какие проблемы и задачи вы в состоянии решить.

Разберитесь в бизнесе корпорации, которой вы предлагаете продукт. Уделите внимание выгодам, которые она получит. Почему ей стоит работать с вами, а не скопировать ваше решение или взять похожее у конкурентов? Как с помощью вашего продукта можно больше заработать или меньше потерять? Обязательно оперируйте цифрами, метриками, оценками и исследованиями рынка.

К примеру, наш сервис Ivideon может объединить все камеры видеонаблюдения, установленные в банкоматах, и вывести их в единый мониторинговый центр. Если приходить в банк и продавать эту идею в таком виде, вам скажут, что в этом нет необходимости. Банкоматы застрахованы, а ежемесячный процент мошеннических операций не превышает допустимой нормы, которая намного меньше, чем стоимость оборудования банкоматов камерами. Выгоды для банка, кажется, нет никакой.

Но если предложить установку камер в отделениях, где они автоматически будут фиксировать возникновение очередей, оценивать скорость обслуживания клиентов, то вы легко покажете, как банк повысит качество и эффективность работы, снизит потери от очередей и заработает больше.

**Совет № 4. С чем идти на встречу**

На встречу нельзя идти с пустыми руками. Предоставляйте всю имеющуюся аналитику по рынку, подробные презентации и технические данные, графические материалы, прогнозируемые затраты на эксплуатацию и т.д.

Старайтесь дать максимум того, что требуется для составления полноценного отчёта о вашей компании и продукте, чтобы человек, формирующий отчёт или предложение для руководства, не тратил на это много времени и справился можно быстрее.

Дайте собеседнику редактируемые презентации в формате PPT, чтобы вся работа свелась к паре изменений на слайдах. И это, кстати, большой плюс. Ппредставлять продукт руководству он будет фактически вашими словами.

**Совет № 5. Избавьтесь от комплекса маленького человека**

Скажите, а ваша компания делает хороший продукт? Вы сами в это верите? Нет? Тогда почему вы думаете, что кто-то его купит? Если сами не считаете продукт крутым, ничего хорошего не выйдет.

Вы будете приходить на переговоры с таким лицом, что потенциальные партнёры, даже не будучи профессиональными игроками в покер, увидят ваши страхи и сомнения. При этом ваша цель — в обратном. Вы должны развеивать опасения, а не превращаться в жалкое подобие прыщавого школьника, который боится пригласить девушку на свидание.

У всех продуктов есть недостатки. Абсолютно у всех. Если фокусируетесь на них, просто тратите время зря.

Ну и что, что перед вами сидит представитель компании с капитализацией в десятки миллиардов долларов? Если вы верите в свою команду и свой продукт, вам должно быть плевать на большие цифры, громкие названия и звучные бренды. Вы не имеете права возвращаться к своей команде со словами: «Понимаете, мы маленький стартап, а они — огромная корпорация! Счастье, что они вообще разговаривают с нами! Надо соглашаться на их условия!»

Когда стартапы приходят в Ivideon, мне важно, чтобы условия работы были интересны и нам, и стартапу. Но многие крупные компании действуют иначе. Их цель — снизить издержки, убрать риски, увеличить прибыль. Даже если после сделки всё это ляжет на ваши плечи, вы разоритесь и уйдёте с рынка, для них это не будет проблемой. Специально для таких случаев в договоре прописывается пункт, что в случае банкротства вы отдаёте все свои разработки, включая исходные коды.

Если у вас нет опыта переговоров, вы легко можете поддаться влиянию представителей «большого бизнеса». Вас начнут убеждать, что это лучшие условия, которые они могут предложить, что бюджет на оплату дополнительных разработок ограничен, поэтому вас просят потратить собственные деньги на какие-нибудь внедрения или интеграции, а уже потом, когда это будет сделано и начнутся продажи, вы не только всё вернете, но ещё и заработаете столько, сколько «вам и не снилось». При этом, конечно, в договор корпорация не готова вносить собственные обязательства по объёму продаж.

Конечно, если это стоит недорого, а сотрудничество с известным брендом даёт весомые маркетинговые преимущества, которые позволят в дальнейшем выйти на десяток компаний из той же ниши и заработать, то почему бы и нет? Но если ради сотрудничества придётся начать за свой счёт выполнять дорогостоящие инженерные доработки и т.д., ни в коем случае не соглашайтесь. Это будет выглядеть так, что на рынке вы никому не нужны, сотрудничество с крупной компанией — ваш последний шанс и вряд ли стоит тратить на вас время. После завершения всех работ может оказаться, что ваш продукт убрали из планов и положили на полку.

С другой стороны, если вы взяли деньги за доработки и внедрения, менеджеры корпорации с большой долей вероятности доведут работу до конца и будут стремиться не только сохранить вложенные средства, но ещё и заработать.

Я постоянно сталкивался на переговорах с неприкрытым давлением. Например, так проходили переговоры с Philips. С нашей стороны требовались доработки, и нам удалось убедить Philips оплатить их, несмотря на «отсутствие бюджета». Кроме того, на красивых коробках с камерами Philips, которые разработала наша команда, был размещён логотип Ivideon, хотя поначалу руководство компании убеждало нас, что это «невозможно».

**Совет № 6. Так будет не всегда, трезво оценивайте риски**

При правильном подходе партнёрство с крупным игроком даёт массу преимуществ: не надо заботиться о дистрибуции продукта, вкладывать огромные деньги в маркетинг, растить пользовательскую базу. Вы заходите со своим продуктом в крупную компанию, где уже есть пользователи, каналы дистрибуции и сильный маркетинг. Это большая победа. Но не стоит расслабляться.

Партнёр в любой момент может уйти, забрав с собой всё, что вы вместе нажили. Не забывайте, что крупные компании бездушны. И причин, почему они могут начать работать именно с вами, всего две:

— скорость выхода на рынок: не надо тратить время и деньги на разработку собственного решения, если есть готовый продукт, созданный вами, который можно упаковать под брендом корпорации и максимально быстро начать продавать;

— риски вывода на рынок нового продукта: всегда есть вероятность, что проект окажется провальным и не даст ожидаемого финансового результата.

Поэтому для корпорации идеальный вариант — максимально быстро внедрить готовое решение с минимальными затратами и оценить его экономические показатели. И вот здесь есть нюанс.

Если продукт оказывается чрезвычайно успешным, то в финансовой отчётности корпорации он будет показан не только в графе «доходы», но и в графе «расходы», где будут отображаться суммы, выплачиваемые вашей компании. Вполне возможно, что вскоре вам скажут: «Спасибо, теперь мы сами».

Несколько лет назад я встретился с сооснователем Mail.ru Group Дмитрием Гришиным. И тогда он показал, как эта схема работает на примере своей компании. В какой-то момент они увидели, что объём отчислений поставщикам антиспам-фильтра и поисковой системы стал таким, что команде Mail.ru было экономически выгоднее заменить эти решения на собственные разработки. Да, поначалу собственные антиспам и поисковик работали хуже сторонних решений, но этого никто не заметил, а финансовые показатели только выросли.

Старайтесь не допускать ситуации, когда вся ваша выручка зависит лишь от пары крупных партнёров или клиентов. Чтобы к моменту, когда ваш звёздный партнёр вздумает уйти, вы уже сами были звездой.

**Совет № 7. Ответственность и дисциплина — лучшие друзья стартапера**

Казалось бы, тут всё очевидно. Но далеко не все стартапы следуют этому нехитрому правилу.

Если вы назначили встречу, подготовьтесь к ней. Сформируйте список тезисов и отправьте приглашённым лицам, чтобы они были осведомлены о предмете переговоров заранее и были к ним готовы. После встречи примите за правило высылать письмо с результатами обсуждения, этапами дальнейшего сотрудничества и сроками их прохождения. Вы же пришли не просто поговорить?

Как показывает мой опыт, после предварительных встреч стартапы почему-то не делают следующих шагов, необходимых для развития сотрудничества без напоминания (даже таких простых, как отправка презентации).

И главное: если вы запустили совместный проект и начали общаться по email или в мессенджерах, старайтесь максимально оперативно отвечать на адресованные вам вопросы.

Вы, конечно, можете сказать, что должны быть выходные, нельзя работать по 15 часов в сутки и т.д. И здесь есть небольшой, но чрезвычайно полезный лайфхак.

Вы можете находиться за городом на рыбалке или жарить шашлыки у себя на даче, когда получите письмо от партнёра или клиента. Возможно, чтобы дать по нему развёрнутый ответ, вам понадобится помощь команды и неделя работы. Но вы потратите не более минуты, если ответите партнёру сразу, написав простым человеческим языком:

*Здравствуйте! Получил список вопросов. Начинаем прорабатывать с нашей командой. Скорей всего, управимся до конца недели. Во вторник смогу дать более точный прогноз. Спасибо и хороших выходных.*

Для партнёра это будет означать, что вы всегда на связи, на вас можно положиться, в вашей надёжности нет сомнений. Если пропадёте и только спустя неделю напишете письмо со всеми ответами, впечатление будет испорчено длительным ожиданием.

**Совет № 8. Не бойтесь ошибок**

Человеческие отношения не подчиняются алгоритмам. Во взаимоотношениях корпораций и стартапов чётких правил тоже нет.

Однажды я заключил выгодную сделку, потому что уехал в отпуск и долго не отвечал на письма. То есть поступил не так, как сам только что посоветовал. Партнёр, который стал вести со мной переговоры, подумал, что его первое предложение настолько меня оскорбило, что я решил завершить общение и перестал писать. Вернувшись из отпуска, я увидел цепочку из трёх писем, в которых человек извинялся и предлагал значительно лучшие условия, чем первоначально.

Да, бывает и такое. Фактор везения и случайного успеха никто не отменял. Проводя переговоры с крупными компаниями, вы наверняка совершите кучу ошибок. Но если будете действовать активно и при этом аккуратно, всё у вас получится. Главное — не бояться.

# Как научиться влиять на людей

Ребекка Найт

Чтобы быть эффективным в современном корпоративном мире, нужно уметь влиять на людей. Одной должности не всегда достаточно, чтобы воздействовать на других. Как же стать лидером? Как мотивировать коллег, чтобы они поддерживали ваши инициативы и принимали ваши идеи? Как сделать так, чтобы люди обращались к вам за советом и выполняли ваши указания?

**Что говорят эксперты**

Влияние — это ценность, считает автор книги «Вы — предприниматель» (Entrepreneurial You) Дори Кларк. «Благодаря влиянию вы делаете больше и можете продвигать проекты, которые вам важны и за которые вы несете ответственность, а значит увеличивается вероятность, что вас заметят, вам повысят зарплату или вы получите новую должность», — говорит эксперт.

Однако получить в современном мире влияние — трудная задача, отмечает автор книги «Признаки силы» (Power Cues) Ник Морган. Из-за информационной перегрузки и темпа жизни у людей ухудшилась концентрация внимания. «Никогда еще не было так трудно влиять на других, потому что никогда еще они не были настолько отвлечены», — утверждает Морган. Тем не менее, именно сейчас из-за сильной конкуренции как никогда важно уметь оказывать влияние на других. Вот несколько советов, которые помогут вам сформировать собственный подход к этому вопросу.

**Выстраивайте связи**

Работа — это не школьный конкурс на звание самого популярного ученика, но, как отмечает Кларк, одна из основных причин, по которой люди делают что-то для вас — например, поддерживают идею или одобряют бюджет, — заключается в том, что вы им нравитесь. Совсем не обязательно быть «самым потрясающим» или «восхищать всех своей харизмой». Вам просто нужно установить хороший контакт с коллегами. Он, конечно, не превращается напрямую во влияние, но определенно увеличивает шансы на то, что другие люди прислушаются к вам. Итак, работайте над укреплением личных связей с коллегами, позвольте им лучше узнать вас, и они не станут приписывать вам негативные намерения или мотивы.

**Выслушайте до того, как постараетесь убедить**

Лучший способ убедить коллег поддержать вас и ваши планы — дать им почувствовать, что их слушают. «Причина нелюбви к своей работе заключается в том, что люди чувствуют, что их не уважают, что к ним не прислушиваются», — говорит Дори Кларк.

Просите коллег поделиться своей точкой зрения и советуйтесь с ними. Начните уделять им все свое внимание в ситуациях, когда вы находитесь один на один. Ник Морган считает, что большинство из нас постоянно держат в голове список неотложных дел, и это заметно. Общаясь с коллегами, мы вертимся на месте, отвлекаемся на посторонние мысли или готовы схватиться за телефон. Вместо этого нужно вырабатывать «дисциплину сосредоточенности». «Повернитесь лицом к другому человеку, замрите и слушайте», — советует Морган.

**Контролируйте тело и голос**

Люди постоянно решают, доверять вам или нет. Для нас естественно задаваться вопросами: «Этот человек — друг или враг? Пытается ли он причинить мне вред, или мы на одной стороне?» Ваш язык тела играет ключевую роль в передаче верного сигнала. Если вы стоите прямо, расправив плечи, это помогает вам создать впечатление уверенного в себе и властного человека. Если вы сутулитесь, уставившись в пол, это дает противоположный эффект. «Когда вы сутулитесь, то мыслите и говорите категориями подчинения, тем самым увеличивая вероятность того, что вас будут рассматривать как менее авторитетного человека», — отмечает Морган.

Допустим, у вас встреча с малознакомым коллегой из другого отдела. Морган советует отправить ему сигнал о том, что вы — друг, следующим образом: не скрещивайте руки перед собой, держите кисти рук вдоль тела, а «тело открытым и обращенным в сторону другого человека». Также он рекомендует говорить голосом чуть более низким, чем обычно, чтобы передать ощущение силы. Этот навык полезно отрепетировать, потому что он нейтрализует признак нервозности — повышение тона.

**Станьте экспертом**

Еще один способ увеличить свое влияние на работе — стать экспертом в своей области или компании. Это не произойдет в мгновение ока, но вы можете предпринять шаги, чтобы овладеть особо важными знаниями и ноу-хау. Дори Кларк предлагает «погрузиться в свою тему» — посещать профильные конференции, записаться на курсы или специализированную программу, взять на себя лидирующую роль в профессиональной организации — например, профсоюзе или ассоциации. Это заметные и открытые признаки того, что вы следите за новостями и в курсе важных событий.

Не скрывайте свои знания, советует Кларк. Вести профессиональный блог или публиковаться в новостной рассылке вашей компании — еще один способ продемонстрировать ваш экспертный уровень.

**Разработайте стратегию**

Действуйте стратегически, когда наступает момент использовать накопленное вами влияние, чтобы реализовать ту или иную инициативу или идею. Кларк рекомендует создать схему расстановки сил. «Создайте таблицу и укажите в ней людей, принимающих решение по вашему вопросу», — говорит эксперт. По мере продвижения по уровням таблицы ставьте вопросы: «Могу ли я повлиять на этого человека напрямую? Если я не могу этого сделать, то кто из моего круга влияния может повлиять на него?» Подумайте, как и когда вы будете контактировать с этими людьми. Кларк советует представить ситуацию в виде военной игры. Спросите себя, для кого ваши планы могут быть угрожающими и как вы можете перетянуть этих людей на свою сторону. Вы не плетете интриги — вы действуете стратегически, напоминает Дори Кларк.

**Дайте людям то, чего они хотят**

Вы можете усилить свое влияние, если убедительно представите вашу идею как преимущество для людей, которых хотите привлечь на свою сторону. Примите во внимание их потребности, взгляды и темперамент. «Сделайте домашнюю работу: выясните, что им нужно услышать и что привлечет их внимание», — говорит Морган.

Общаясь с каждым из этих людей, обязательно ответьте на его вопрос — «В чем здесь моя выгода?». Полезно говорить и о том, как идея принесет пользу компании в целом. «Используйте местоимение «мы», например, ''Мы увидим ценность''», — советует Морган. «Если ваше предложение cлужит только вашим собственным интересам, люди не поддержат его», — отмечает Кларк.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* поддерживать связи с коллегами, чтобы они положительно отнеслись к вам, когда вы попытаетесь повлиять на них;
* показывать коллегам, что вы цените их мнение;
* расширять свои знания.

**Чего не делать:**

* беспокоиться, что ваши попытки приобрести влияние — это интриги. Это не так, вы действуете стратегически;
* сутулиться при разговоре. Держитесь прямо, расправив плечи, чтобы создать впечатление уверенного в себе человека;
* слишком часто использовать местоимение «я». Вместо этого говорите о том, как ваши идеи пойдут на пользу собеседнику и всей компании.

**Пример № 1: стройте отношения с коллегами, чтобы понимать, что ими движет**

Марси Шиндер — директор по маркетингу в Work Market, нью-йоркской фирме, которая помогает компаниям руководить фрилансерами и консультантами. Еще до того, как Марси начала работать Work Market, она решила быть влиятельного участницей команды. Она организовала неформальные встречи за кофе и ланчем с несколькими будущими коллегами. Это позволило Марси установить контакт с ними. «Я приступила к делу, дав понять, что хочу выслушать людей. Мне хотелось узнать, каковы их цели. Что для них важно? Что именно, по их мнению, эффективно для компании? И каких достижений хотят от меня?», — объясняет Марси.

Во время встреч она старалась показать, что полностью сосредоточена на разговоре — сидела прямо, поддерживала зрительный контакт и выглядела открытой и внимательной. «Язык тела так важен — мы обучаем ему продавцов. Я старалась слушать внимательно», — говорит она.

Эти предварительные встречи помогли Марси познакомиться с мнениями, характерами и мотивами коллег, что оказалось полезным, когда недавно ей пришла в голову идея обновить сайт компании и потребовалась их поддержка, чтобы запустить этот проект.

Благодаря тем разговорам Марси смогла разработать индивидуальный подход к каждому. Например, со Стивеном Девиттом, генеральным директором, она говорила о видении компании. Общение с Джеффом Уолдом, президентом и управляющим директором, который мыслит аналитически, она начала с цифровых показателей. А в разговоре с директором по работе с клиентами она сосредоточилась именно на клиентах.

«История одна и та же, просто с разными акцентами», — поясняет Марси. Ее усилия окупились. Новый сайт компании Work Market будет запущен этой весной.

Марси всегда в курсе последних тенденций и новостей в своей профессиональной сфере. Это еще один метод, с помощью которого она увеличивает свое влияние. «25 % своего времени я трачу на общение с клиентами, другими директорами по маркетингу, людьми из советов директоров компаний и потенциальными клиентами, а также на обучение молодежи. Благодаря этому я обладаю новейшей информацией и держу руку на пульсе событий, происходящих за стенами этой компании», — говорит Марси.

**Пример № 2: создайте резонансное послание, чтобы привлечь людей**

Генеральный директор Jitterbit, поставщика программного обеспечения из Окленда (Калифорния), Джордж Галлегос не авторитарный руководитель. «Я не придерживаюсь подхода «либо по-моему, либо никак». Мне хочется, чтобы люди чувствовали, что обладают правом голоса и принимают участие в процессе принятия решений», — говорит он.

В 2011 году, когда Джордж только приступил к работе в Jitterbit, у компании было около 50 клиентов. Джордж понимал, что будущее компании за облачными технологиями, но это была новая сфера и непростая задача для компании. «Требовалось реорганизовать работу инженеров и сделать так, чтобы у инвесторов этот факт не вызывал дискомфорта. А еще нам нужно было удостовериться, что отдел маркетинга сумеет понять, как мы планируем изменить свое позиционирование», — вспоминает Джордж.

Он начал строить стратегические планы, как заручиться поддержкой для этих изменений. Труднее всего было бы убедить Джеффа — старшего руководителя по технологиям Jitterbit, который скептически относился к облачным решениям. Джордж хотел обратиться к нему с такими словами, которые не оставили бы его равнодушным: «Джефф страстно переживает за успех клиентов, а еще он не любит проигрывать. Так что я понимал, что нужно дать Джеффу наглядное представление о трудностях, перед которыми мы стоим».

Джордж взял с собой Джеффа на встречи с потенциальным клиентом компании, которые продолжались два дня. «Я привел его в окопы и дал попасть под огонь вместе со мной. Мне хотелось, чтобы он ощутил боль клиента», — говорит Джордж.

В 2012 году Jitterbit выпустила свою первую программу с использованием облачных технологий. Теперь у компании 50 000 клиентов.

**Об авторе.** Ребекка Найт — журналист, лектор в Уэслианском университете. Ее статьи публиковались в The New York Times, USA Today и The Financial Times.

# Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить?

[**Дмитрий Безматный**](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy) [Совладелец компании «Строительные экосистемы»](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy)

«Клиент всегда прав». Как бы не так! История знает много примеров, когда адекватный человек приходил к власти, и у него срывало крышу. Клиент на рынке бытовых услуг — именно такое существо. Жаль, что мы с супругой поняли это слишком поздно.

Наша компания работает в сфере инженерных коммуникаций четыре года. За это время мы провели более 2000 работ по всей Московской области и ближайшим регионам. Почти все клиенты — физлица. Начиная бизнес, мы вылизывали каждого заказчика. Шли навстречу, потому что боялись плохих отзывов в интернете и судебных исков.

Что в итоге?

Клиент делает срочный заказ, наш инженер оперативно подрывается на замер в другую область, а заказчик просто выключает телефон. Или в назначенный день на монтаж выезжает не только бригада, но и машина с оборудованием и строительной техникой (то есть мы уже заплатили поставщикам), а заказчик сообщает, что договорился с другой компанией.

Особенно хорошо мне запомнилась одна клиентка.

Она обратилась в воскресенье с просьбой доставить оборудование в понедельник до обеда. Участок находился в 150 км от МКАД. В качестве подарка за быстрое принятие решения мы предложили бесплатную доставку. Заводы производителей в воскресенье, естественно, не работают, поэтому нам пришлось в экстренном режиме уговаривать производителя оборудования выйти на работу на два часа раньше, чтобы в семь утра в понедельник мы могли забрать товар.

Производитель вошёл в положение: мы небольшая компания, каждый клиент для нас очень важен. Всё прошло гладко, водитель подтвердил, что к 12:00 приедет к клиенту. Было 11:55, когда в офисе раздался звонок. И мы сразу поняли — что-то сейчас начнётся.

Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось

Сначала на том конце провода был слышен только крик. Это была клиентка, и она была в ярости. Она кричала, что мы не умеем работать, что мы некомпетентны и что ни за какой товар она платить не будет. Я пытался её успокоить, но понял, что это бесполезно. После пяти минут ора она наконец объяснила, что не так. Женщина на полном серьёзе заявила: «Вы обещали, что товар будет к 12. А водитель сказал, что опаздывает на пять минут!»

Мне нечего было ответить на это. Когда водитель приехал, клиентка заявила: давайте скидку, иначе я не буду принимать товар и вы попадёте на деньги. Конечно, нам хотелось не скидку дать, а по наглой морде. Но, как и все молодые и неопытные компании, мы пошли навстречу.

Правда, позже мы поняли, что даже такое поведение — это ещё не предел изобретательности наглых клиентов.

Как-то заказчик попросил установить станцию автономной канализации с повышенной производительностью. Такое оборудование изготавливают только по предварительному заказу и стопроцентной предоплате. Но клиенту была важна скорость, поэтому мы взяли на себя риски.

Мы оперативно привезли оборудование, не взяв предоплаты и не подписав договор. Как мы были наивны! На участке заказчик измерил оборудование рулеткой и заявил, что его обманули и привезли не то, что он хотел. Аргументировал он это тем, что габаритный размер на целых 3 (!) см отличался от заявленного в техническом паспорте. По всем правилам, размер может отличаться в пределах 5%, но клиент не стал слушать. Мы решили, что с его стороны это уже перебор — погрузили оборудование и поехали на склад.

На обратном пути заказчик позвонил с криком, что у него рушится котлован, который он подготовил специально под наше оборудование — его надо немедленно вмонтировать. Мы вернулись, но на этот раз потребовали у клиента подписать договор. Однако пока наш специалист в срочном порядке восстанавливал котлован, клиент пропал вместе с договором. Сначала говорил, что должен показать его юристу. Потом он «заболел». А затем дороги завалило снегом и он не мог выехать из дома.

Вызывать милицию не было смысла: подписанных документов на руках у нас не было, он имел полное право не пускать нас к себе. После пяти попыток связаться всё-таки ответил: сказал, что вместо оплаты подаст на нас в суд — якобы у него фундамент треснул по нашей вине. Никаких денег мы не получили.

«Клиент всегда прав». Как бы не так!

Где-то в интернете увидел фразу: «Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось».

Для всех начинающих предпринимателей у меня плохие новости. Первые годы вашей работы будут адом. Видя вашу неопытность, вас каждый будет пытаться кинуть. И вы ничего не сможете с этим сделать. Чтобы выжить, придётся уступать и работать с мудаками.

Мы по-прежнему стараемся быть лояльными и находить общий язык с заказчиками. Но теперь гораздо чаще говорим клиентам «нет». Иногда отрицательный ответ отрезвляет, и человек начинает вести нормальный диалог.

Если вы молодая компания, запаситесь терпением. Как только у вас появятся опыт, поддержка партнёров и хитрость для работы с клиентами-экстремистами, станет попроще.

# Как вежливо отменить встречу и не обидеть клиента

24 февраля 2018 [Вероника Елкина](https://rb.ru/author/elkina/) Редактор

**Иногда бывает так, что встречу с клиентом приходится отменить. Для начала необходимо понять, насколько важной могла быть эта встреча, а потом отправить письмо, в котором вы объясните причину ее отмены. Вот четыре шаблона, которыми можно воспользоваться в зависимости от ситуации.**

Превратите встречу в телефонный разговор

Возможно, клиент согласится обсудить вопросы встречи по телефону. Да, так вам не удастся сэкономить время, но зато вам не придется куда-либо ехать, и вы все равно покажете свою заинтересованность.

Здравствуйте, [имя клиента].

Мне бы хотелось обсудить с вами [наш вопрос]. Я знаю, что у вас очень плотный график, поэтому, может быть, нам будет проще побеседовать по телефону?

Вот что я планировал(а) обсудить на встрече:

– [Пункт 1]

– [Пункт 2]

– [Пункт 3]

Когда вам будет удобнее поговорить на этой неделе? И по какому номеру с вами лучше связаться? Если вы все-таки хотите встретиться лично, буду рад(а) увидеть вас после нашего разговора.

Заранее спасибо за понимание.

[Прощание],

[Ваши имя и фамилия]

Превратите долгую встречу в короткую

Если клиент хочет провести длинную встречу на полтора часа, но вы можете объяснить все за 30 минут, напишите ему следующее письмо:

Здравствуйте, [имя клиента].

Мне очень приятно, что вы хотите обсудить [вопрос]. Вы сказали, что [планируете провести встречу на столько-то минут], но, к сожалению, я [буду недоступен в это время/могу выделить в этот день только Х минут своего времени]. Вы не против [встретиться за чашкой кофе/обсудить вопрос по телефону/обговорить все по электронной почте]?

Думаю, мы можем обсудить [пункт 1, пункт 2, пункт 3] при личной встрече, а [пункт 3, пункт 4 и пункт 5] по [электронной почте/телефону]. Я представляю расписание нашей встречи таким образом:

[Пункт 1 — Х минут]

[Пункт 2 — Х минут]

[Пункт 3 — Х минут]

Что вы скажете насчет такого плана? Буду рад(а) скорректировать его должным образом, если у вас есть какие-то замечания.

Большое спасибо.

[Ваши имя и фамилия]

Превратите встречу в обсуждение по электронной почте

Если клиент готов пойти на уступки, можно с легкостью обсудить все по электронной почте всего за 10 минут. Разумеется, какие-то серьезные и важные моменты стоит обговорить потом по телефону.

Здравствуйте, [имя клиента].

[Спасибо, что напомнили про наш вопрос/связались]

К сожалению, на этой неделе я не могу выделить время на встречу с вами. Но мы можем обсудить все прямо сейчас по электронной почте, если вам удобно.

[Сообщите, что именно вы хотите обсудить]

Хотелось бы узнать ваше мнение на этот счет. Если вы все-таки настаиваете на встрече, то я смогу вас увидеть [такого-то числа] и буду рад(а) побеседовать с вами обо всем.

Благодарю за понимание.

[Ваши имя и фамилия]

Отправьте на встречу свое контактное лицо

Допустим, вы дизайнер и выполняете проект для клиента. Вы не являетесь прямым контактом — с ним связывается ваш аккаунт-менеджер. Если вас пригласили на встречу для обсуждения рабочих вопросов, вам необязательно нужно на нее идти — вместо вас с клиентом может встретиться ваш коллега. Однако сначала нужно предоставить ему всю важную информацию, чтобы тот мог ответить на все вопросы заказчика. Вот что нужно ему написать:

Здравствуйте, [имя коллеги]

Спасибо, что пригласили меня на встречу с [имя клиента] такого-то числа. К сожалению, [на этот день у меня уже запланирована встреча/я сейчас слишком занят другим проектом/у меня в этот день важный дедлайн] и я не смогу прийти.

Вот что я бы хотел обсудить с клиентом:

– [Пункт 1/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

–  [Пункт 2/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

–  [Пункт 3/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

Мне бы хотелось обсудить эти пункты с вами перед тем, как вы встретитесь с клиентом, либо выслать вам всю необходимую по ним информацию.

Извините, что вышла такая накладка с расписанием. Если вам нужно еще что-нибудь для подготовки к встрече с заказчиком — обращайтесь.

[Подпись]

Когда вы работаете с клиентами, вам наверняка придется с ними встречаться. Эти встречи не должны мешать вам выполнять более важные задачи. Но вместо того чтобы полностью отменять встречи, попробуйте сделать так, чтобы они отняли у вас минимум времени.

# Как вести переговоры о самой важной сделке в жизни

15 февраля 2018 [Анна Самойдюк](https://rb.ru/author/samoydyuk/) Редактор

1. Поговорите сначала с самим собой

Прежде всего, вы должны сначала поговорить с самим собой. Вот что вы должны знать о себе перед вступлением в переговоры:

* Какую ценность вы принесете?
* На что вы согласитесь?
* Это правда сделка всей вашей жизни? Если нет, отмените переговоры.
* Что получит другая сторона?
* Что может пойти не так?
* Лучшая ли эта возможность для достижения вашей мечты?

Именно от того, как вы мыслите, будет зависеть ход переговоров. Когда вы в согласии с собой, вы выиграете любые переговоры.

2. Дайте возможность другой стороне сделать предложение

Когда начинаются переговоры, первое, что вы должны сделать, – замолчать и позволить другой стороне сделать первой предложение. Скорее всего, оно будет отличаться от того, чего вы ожидаете. Но как только все карты раскрыты, у вас есть преимущество.

Кадр из сериала «Форс-мажоры»

3. Начните с нелепого

Мы тут о вашем будущем говорим. Ответьте на начальное предложение каким то очень нелепым, сумасшедшим предложением. Идея переговоров заключается в том, чтобы найти компромисс, нечто среднее между тем, чего хотят обе компании. Бывало, что я выдвигал сумасшедшее предложение, и на него сразу же соглашались.

Не бойтесь начинать с чего-то грандиозного. Говорите все с каменным лицом, чтобы они понимали серьезность ваших намерений.

4. Будьте на сто процентов честным

Переговоры не закончатся ничем хорошим, если обе стороны не будут до конца честными. Если вы искренне высказываете свою позицию, у вас есть все шансы получить то, что вы хотите.

Все хотят вести переговоры с честными людьми. Если вы будете лгать, вы сорвете сделку всей вашей жизни.

5. Не бойтесь говорить о своих опасениях

Всегда говорите о том, чего вы боитесь. Относитесь к этому как к возможности повлиять на партнера по переговорам, ведь он вполне может изменить свою позицию. Если он поделится с вами опасениями, поделитесь с ним своими в ответ.

Если это возможно, предложите ему логическое решение проблемы, которой он боится. Затем заново обсудите сделку. Вы будете в выигрыше.

6. Помните о своей ценности

Вас часто могут недооценивать. Помните, что вы предлагаете, и научитесь выделять ваши ключевые преимущества.

Прежде чем просить еще больше, подумайте о том, какую пользу вы собираетесь принести.

Мы часто недооцениваем себя, и таким образом мы легко проигрываем в переговорах. Всегда четко объясняйте, почему вы делаете что-то, и не бойтесь сравнивать себя с другими. Говорите с целью, страстью и видением, чтобы вашу ценность заметили.

7. Дайте волю эмоциям

Помните, что это самая важная сделка в вашей жизни. Время проявить эмоции, чтобы сблизиться с другой стороной. Расскажите мощные истории, благодаря которым будет понятно, почему вы оказались на таких серьезных переговорах.

Кадр из сериала «Форс-мажоры»

Не скрывайте свои чувства и будьте горды, что вы смогли зайти так далеко. Расскажите о тяжелых временах, благодаря которым вы выросли и стали лучше.

Не стесняйтесь своих неудач, ведь они сделали вас таким, каким вы являетесь сейчас. Ваши эмоции помогут вам сблизиться с другими людьми.

8. Покажите, как сильно вы этого желаете

Не сидите просто с безразличным видом. Другая сторона должна видеть, как сильно вы хотите получить эту возможность. Они должны понять, что вы готовы отдать все, лишь бы получить этот шанс.

Если вы не готовы произнести эти слова, тогда вы должны спросить себя, точно ли это сделка всей вашей жизни. Людям нравится, когда другие преданы делу и готовы отдать все ради него.

9. Продемонстрируйте уверенность

Будьте уверены в себе, но не перебарщивайте. Знайте, что вы не просто так находитесь за столом переговоров, и верьте в себя.

Кадр из сериала «Форс-мажоры»

Вас выбрали, потому что это часть вашей судьбы. Действуйте медленно, уверенно и осмотрительно.

10. Не бойтесь больших пауз

Худшее, что вы можете сделать, – нарушить паузу. Ваш партнер по переговорам может находиться в серьезных раздумьях, что хорошо для вас. Но если вы это молчание нарушите, вы легко можете провалить переговоры. Молчание – это хорошо. Это значит, что человек думает. Представьте, что переговоры – это игра в шахматы. Каждый шаг должен просчитываться. Если вам задают сложный вопрос, совсем необязательно отвечать на него сразу. Не переживайте по этому поводу. Вы даже можете позвонить другу, если нужно.

11. Обе стороны должны быть в выигрыше

Важно понимать, что сделку можно получить только тогда, когда обе стороны от нее в выигрыше. Если только вы один получите пользу, партнер по переговорам просто не подпишет договор.

Кадр из сериала «Форс-мажоры»

Я часто был свидетелем того, как заключались сделки, где одна сторона получала намного больше, чем вторая. Но обычно все заканчивалось тем, что кто-то в скором времени разрывал контракт или брал свои слова обратно.

12. Забудьте о переживаниях и страхе

Конечно, всегда страшно обсуждать самую важную в жизни сделку. Для этого нужна храбрость, и многие избегают таких решений. Забудьте о страхе, и будьте готовы к тому, что переговоры могут провалиться.

Сделайте несколько глубоких вдохов и помедитируйте, если можете, прежде чем начинать. Медитация поможет вам успокоиться.

13. Давите конкуренцией

Я никогда не боялся давить на рычаги. Как это можно сделать? При помощи конкуренции. Вторая сторона всегда должна знать, что она – не последний ваш вариант.

Дайте им знать о других предложениях, над которыми вы раздумываете. Но скажите, что вы забудете обо всех этих вариантах в случае согласия. Скажите им, что вы хотите заключить сделку именно с ними, не с другими. Однако всегда упоминайте, что вы готовы поискать что-то еще. Этот метод будет работать до тех пор, пока вы не начнете зазнаваться.

14. Зафиксируйте сделку на бумаге (даже если это ваши друзья)

Как только вы придете к согласию, подпишите документы. Если вы просто уйдете, ничего не подписав, считайте, что вопрос все еще открыт.

Это правило действует даже в том случае, если партнеры по переговором – друзья или члены семьи. Это важно, потому что в таких случаях эмоции могут взять верх и заставить вас сделать то, о чем вы потом пожалеете.

15. Будьте готовы уйти

Это сделать страшнее всего, но необходимо. Очень легко вы можете попасть в ловушку, думая, что это последний шанс заключить сделку в вашей жизни, и других возможностей просто не будет. Это не так.

Даже если вы испортите переговоры, и все провалится, вы можете попробовать сначала. Если вы будете готовы встать и уйти, люди поймут серьезность ваших намерений.

В 99% случаев, обсуждая вопросы повышения зарплаты, люди соглашаются на все, что им скажут. Никогда не соглашайтесь, всегда обсуждайте и будьте готовы уйти.

Как закончилась история с имейлом? Я получил то, чего хотел, и достиг высоких результатов. Я проявил себя как серьезный человек, и мы со второй стороной успешно пришли к тому, что было удобно для нас обоих.

# Какие методы использует байер в жестких переговорах

[Сергей Илюха Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/486129-sergei-iluha)

Что дает байерам силу в переговорах? И как должен реагировать на давление поставщик? Об этом в главе из книги **Сергея Илюхи** о методах вхождения в торговую сеть.

***Сергей Илюха,***[***«Успешный путь в торговую сеть в вопросах и ответах. 15 советов поставщику»***](https://www.e-xecutive.ru/books/3459-uspeshnyi-put-v-torgovuu-set-v-voprosah-i-otvetah-15-sovetov-postavschiku)***. — М.: «1С-Паблишинг», 2016.***

*На основе собственного опыта проведения десятков тысяч переговоров и подписания более полутора тысяч контрактов на поставки в розничные сети автор рассказывает, как работают розничные сети, какие приемы используют в переговорах закупщики, и как должен действовать поставщик для того, чтобы получить выгодный контракт. Это одно из немногих изданий, в котором реальные диалоги и психологические приемы ведения переговоров тесно переплетены с экономическими расчетами, схемами и алгоритмами.* *При работе над книгой были учтены последние изменения в законодательстве, особенно в Федеральном законе от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», которые существенно влияют на правила взаимодействия ритейлеров и поставщиков.*

Жесткие переговоры – это переговоры, в которых разрешены любые приемы. Но вести такие переговоры можно не всегда! Как правило, предпосылками для жесткости является явное доминирование одной из сторон при неготовности второй прервать общение.

Очень часто [байер ведет с поставщиком именно такие переговоры](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1727290-peregovory-iznutri-tri-printsipa-dostizheniya-sinergii-postavschika-i-zakazchika). Еще на этапе согласования встречи закупщик вкладывает в голову поставщика понимание того, что сеть является очень важным и практически единственным каналом сбыта. Восприятие сторонами переговоров силы рыночной позиции оппонента – очень интересный процесс, который я подробно рассматриваю в книге. Оно складывается из двух частей:

* Объективной – которую можно описать и рассчитать (доля рынка, представленность, сила конкурентов, востребованность товара и т.д.).
* Субъективной, значительно более важной – того понимания своей рыночной силы, которое удалось «загрузить» в голову оппонента.

В то же время у закупщика часто есть преимущество, которое я называю «технологическим», и которое дает ему в переговорах дополнительную силу.

*Первая составляющая силы байера – наличие альтернативы.*У поставщика часто нет альтернативного решения вопроса. Он получил от руководителя четкую и ясную задачу, допустим: «Крутись, как хочешь, но через месяц [наш товар должен стоять на полках сети](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985337-kak-prodavat-svoi-tovar-v-torgovye-roznichnye-seti)» или «Мы решили, что наш товар должен стоить дороже на 10%, иди и договаривайся о переоценке». И менеджер поставщика идет и договаривается! У него нет альтернативы.

У закупщика всегда есть в запасе несколько вариантов развития ситуации.

Допустим, поставщик [приходит на переговоры в сеть](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/339885-k-peregovoram-vo-vseoruzhii) и предлагает провести ротацию ассортимента, сделать переоценку, изменить порядок выкладки, ввести в матрицу новинки и т.д.

Альтернативы закупщика:

* Отказаться принять предложение поставщика.
* Принять предложение поставщика.
* Согласиться принять предложение, но на более выгодных для сети условиях.
* Добиться того, чтобы в качестве «благодарности» за принятие положительного решения, поставщик выполнил требования байера, напрямую не связанные с первоначальной темой переговоров.

*Вторая составляющая силы байера* – большой [опыт ведения переговоров](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1490721-peregovory-kluch-k-pribyli) и использования стандартных ошибок поставщиков.

Я условно разделил поставщиков на пять групп:

1. Просители – поставщики, которые приходят, чтобы уговорить байера решить вопрос. Но есть правило: «Просишь – давай что-то взамен!». [Контракты у таких поставщиков](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985538-5-tipov-slozhnyh-klientov-c-kem-ne-stoit-rabotat) не очень выгодные.

2. Хвастуны – начинают переговоры с долгого рассказа о продукте, заводе, коллективе, о себе и своих заслугах. Контракты у них тоже не очень выгодные. Они сами как будто нарываются на вопрос: «Ты такой богатый. Тебе денег жалко или просто не хочешь работать с нами?».

3. Скандалисты – строят свои переговоры на том, что шантажируют байера проблемами в случае, если предложение не будет принято. Будет нарушен закон, договор, испортятся отношения. Такие поставщики сами провоцируют конфликт, но очень часто не готовы идти до конца.

4. Продавцы – поставщики, которые от дверей начинают «продажу утюга». Задают вопросы, выявляют потребности, даже пытаются использовать НЛП. То есть пытаются за первые десять минут встречи пройти все этапы подготовки к контракту и заключить выгодную сделку. После нескольких безуспешных попыток, они переходят в категорию просителей или хвастунов.

5. Партнеры – строят разговор на основе выгод сети и объективной оценки своих возможностей и конкурентных преимуществ. Именно они, чаще других, заключают выгодные контракты.

Против каждого типа поставщиков байер использует свои [методы давления и манипулирования](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/695002-artem-emanuel-agressiya-na-peregovorah-posobie-dlya-molodyh-spetsialistov-po-prodazham).

**Жесткие переговоры о начале сотрудничества**

В качестве примера предположим, что новый поставщик предлагает ввести свой товар в ассортиментную матрицу розничной сети и для начала сотрудничества выдает следующие аргументы: «Наш завод существует уже 50 лет, расположен в экологически чистом районе. Мы производим уникальные овощные консервы, так как используем при их изготовлении родниковую воду и специально разработанные вкусовые добавки, создающие неповторимый вкус и аромат. Если вы введете в продажу наш товар, вы будете зарабатывать больше, потому что привлечете новых покупателей, которые придут специально за нашим товаром. Вы – первая сеть, которой мы предлагаем такой продукт и мы готовы предоставить вам эксклюзив».

Казалось бы, отличная речь! Тем не менее, в ней поставщик допустил массу распространенных ошибок. Он проявил себя ярко выраженным «хвастуном» и стал уязвимым для стандартных приемов байера.

**Приемы закупщиков в жестких переговорах**

*Я составил топ-5 приемов, которые закупщики используют в жестких переговорах для достижения быстрой победы:*

* «Переход на личности» или «лишение права голоса».
* Ссылка на договор.
* Ссылка на внутренние инструкции и распоряжения, узнать содержание которых поставщик не может.
* Ссылка на «внутреннюю статистику».
* Деструктивное опровержение доводов поставщика о возможных выгодах от принятия предлагаемого им решения.

*Указание на некомпетентность компании или менеджера, плохую историю сотрудничества, существующие проблемы, недостатки товара:*

* Пятьдесят лет на рынке. И наверняка еще ни разу не обновляли оборудование. Представляю, что за консервы у вас получаются!
* Ну, да. Ни с кем не работаете. Товар настолько уникален, что никому не нужен, и поэтому вы решили предложить нам эксклюзив?
* Как вы можете рассуждать о притоке новых покупателей, если ваши уникальные товары на рынке без году неделя и еще не сформировался пул лояльных потребителей?
* Предлагаете нам эксклюзив, потому что товар никому больше не нужен?
* А кто вам вообще сказал, что такие оригинальные вкусы будут востребованы? Сами придумали? Я верю только статистике или исследованиям Nilsen!

*Еще один метод чаще используется при общении с уже работающим с сетью поставщиком.*В этом случае байер ссылается на достигнутые ранее договоренности или подписанные документы. При этом может сложиться ситуация, когда именно этот пункт договора не обсуждался. Он был «спрятан» в типовом договоре сети и подписан поставщиком не глядя:

* На сегодня матрица укомплектована, планограмма утверждена. Я не уполномочен вносить изменения.
* Переговоры об изменения ассортимента в данной категории мы будем вести через шесть месяцев. Отправьте предложение по почте, мы его рассмотрим.

*Предложения конкурентов, информацию о которых поставщик не может проверить:*

* Для ввода в матрицу товар должен уходить с полки не менее 20 (100, 1000) единиц в месяц. Вы уверены, что сможете обеспечить такой уровень продаж?
* У нас есть предложение очень похожего товара на более выгодных условиях! Ваше предложение неинтересно!
* Мы уже проводили похожий эксперимент, поверив поставщику. Потом долго и нудно распродавали остатки. Лучше мы будем заниматься товарами, уже показавшими высокий уровень продаж.
* Вы никогда не выйдете на такой уровень продаж. Поверьте нашему опыту. Если только вы предложите шикарный промоплан и обеспечите рекламу на федеральных каналах.

В отношении уже работающих поставщиков байеры часто используют тактику угроз: сократить ассортимент, прекратить оплаты, расторгнуть контракт. Большинство этих методов относится [к области жестких переговоров](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1952548-kak-naiti-balans-mezhdu-zhestkostu-i-myagkostu-na-peregovorah), и при их использовании неподготовленный поставщик практически сразу сдается, лишь бы избежать давления. Но есть эффективные методы противодействия давлению. Подробнее об этом в книге.

# Не ценой единой: пять правил позиционного торга

[Сергей Илюха Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/486129-sergei-iluha)

Высший коммерческий пилотаж в переговорах с байерами торговых сетей и продавцами на розничном рынке. Какие аргументы следует подбирать, чтобы заключать выгодные сделки в бизнесе и обычной жизни.

Каждый менеджер по продажам или менеджер по работе с ключевыми клиентами (КАМ, от англ. Key Account Manager), [отправляясь на переговоры в розничную сеть](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985210-praktikum-postavschika-kak-pobedit-v-peregovorah-s-torgovoi-setu), надеется, что переговоры пройдут конструктивно. Закупщик сети возьмет в руки коммерческое предложение, калькулятор и начнет считать, сколько сможет заработать сеть, и будет ли это выгодно поставщику. Но на практике все происходит не так. Закупщик объявляет, что предложение невыгодно, цена слишком высока и проявляет полную незаинтересованность, даже не рассмотрев его по существу. Он требует огромную скидку, объясняя это тем, что конкуренты дали цены лучше, оказывает давление, манипулирует. Поставщик в шоке! Почему со мной так разговаривают, я же сделал такое хорошее предложение? Мы выпустили и готовы поставлять отличный товар! Почему же байер ведет себя так неконструктивно?

Ответ прост. Байер не очень заинтересован. Он хочет или получить товар «даром» или быстрее закончить переговоры. Именно поэтому он ушел от позиционного торга, при котором обсуждается вся совокупность условий контракта, сведя их к «плоскому» торгу по цене. В таких переговорах поставщик обречен на поражение.

Для тех, кто не является профессиональным продавцом, и хочет освоить [правила позиционного торга](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1981377-kodeks-idealnogo-peregovorschika-kakuu-strategiu-vybrat), приведу два примера из нашей повседневной жизни.

Вы – покупатель на рынке. Хотите купить, допустим, продукт известного фермерского хозяйства, за которым стоит очередь. Подходит очередь, и вы пытаетесь добиться скидки. Но продавец задает прямой вопрос: «Покупать будете?». Спрос превышает предложение, и продавец за прилавком не готов ничего обсуждать.

Другой случай: прилавок в овощном ряду, конкуренция, продавцы заинтересованы в продажах и зазывают покупателей. Здесь вам с удовольствием предложат скидку. Большую! Но товар все равно окажется дороже, чем можно было бы купить в палатке у дома. Вроде и был торг, но чего-то не хватило для получения выгодной цены.

Я сейчас не буду обсуждать, что и как должен сказать КАМ, чтобы перейти к обсуждению коммерческих условий, или покупатель, чтобы с ним начали торговаться не на уровне «Эй, дорогой, лучше не найдешь!». Остановлюсь более подробно на том, как вести торг.

**Что такое позиционный торг**

Позиционный торг начинается тогда, когда закупщик понимает, что сделанное поставщиком предложение для него интересно и выгодно. В этот момент в нем просыпается коммерсант, и он начинает думать о том, как он может получить еще большую выгоду? Или получить от поставщика большие скидки, премии, сервис, или отдать ему меньше.

В переговорах все имеет свою ценность. Искусство переговорщика при торге заключается в умении донести до оппонента объективную ценность своего предложения и договориться о поставках на взаимовыгодных условиях. Но это только первый уровень. Высший пилотаж в коммерческих переговорах – доказать, что сделанное предложение настолько привлекательно, что, отказавшись от него, закупщик поставит сеть на грань банкротства. Приведу примеры.

**Почему «цена/ качество» – это не аргумент**

Производитель произвел, допустим, отличное мороженое. Вкусное, без вредных добавок, цена и сервис на уровне конкурентов. Но если КАМ построит переговоры на основе пресловутого соотношения цена/ качество, то он, наверняка, нарвется на возражение. Пример диалога:

– Мы производим замечательное мороженое. Оно лучшее на рынке по соотношению цена/ качество. Имеем честь предложить вам сотрудничество. Вот наш прайс-лист и образцы товара.

– Вы знаете, [сейчас у нас все есть](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1987699-tri-sposoba-nachat-peregovory-s-klientom-u-kotorogo-vse-est). Новые виды мороженого не нужны.

Лучшее соотношение «цена/ качество» не заинтересовало закупщика. Почему?

На мой взгляд, слово «качество» в коммерческих переговорах вообще не стоит использовать. Для конечного потребителя качественный продукт – то, что соответствует его ожиданиям. Но если, например, при продаже обуви требования к качеству можно количественно привязать, допустим, к сроку использования, то в продуктах питания все по-другому. Каждый покупатель использует свой набор критериев оценки качества, существенную роль в котором играют привычки и вкусовые предпочтения. Иными словами, сколько людей, столько и требований.

Если же рассуждать с позиции сети, качественный продукт должен соответствовать требованиям ГОСТ или ТУ, быть безопасным и не создавать проблем для сети во время хранения, продажи и гарантийного срока, если он установлен. Главное требование сети к товару – высокий потенциал продаж – с качеством напрямую не связано и находится в области маркетинга: целевая аудитория, эффективность продвижения, узнаваемость бренда. Условно-качественный продукт, не содержащий пищевых добавок, сделанный из экологически чистого сырья, может иметь нулевые продажи, а продукт, состоящий из одних вкусовых добавок, может быть лидером продаж. Поэтому в переговорах необходимо опираться не на абстрактное понятие «качество», а на [возможность заработка, удобство работы, безопасность](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984737-kak-ubedit-torgovuu-set-vzyat-v-prodazhu-novyi-tovar).

Если КАМ покажет объективную ценность предложения, переговоры пройдут конструктивно:

– Предлагаем вам начать закупки нашего товара. Из опыта нашего сотрудничества с другими федеральными сетями в регионе, после начала закупок нашего товара продажи в категории «мороженое» растут минимум на 10%. Это потому, что наша доля на местном рынке около 40%, и многие покупатели даже не рассматривают покупку мороженого других производителей.

– Интересно, и в каких сетях вы смогли так сильно поднять продажи?

Это уже заинтересованность или попытка поспорить, или запрос на подтверждение достоверности информации, чтобы сделать следующий шаг к подписанию контракта.

Но быстрее всего переговоры переходят на конструктивный уровень в случае, если КАМу удалось повысить значимость предложения. Например, приведенный выше диалог может получить такое продолжение:

– Интересно, и в каких же сетях вы смогли поднять продажи?

– В сети «А», в сети «Б». Но в ближайшее время наша фабрика мороженого закрывается на реконструкцию, и мы будем сокращать количество клиентов. В высокий сезон спрос будет такой, что нам может не хватить продукции. Но для вас, если договоримся, сможем сделать резерв.

– Да вы что! А когда закрывается фабрика? Я об этом не знал. Что вы хотели бы поставлять?

Как видите, всего несколько фраз перевели переговоры от обсуждения цены к составлению плана взаимовыгодного сотрудничества.

Для правильного проведения позиционного торга самое сложное – правильно оценить, что важно для оппонента именно сейчас, на какие уступки он готов пойти и, главное, насколько объективно восприятие поставщиком цены и ценности своего предложения. Ведь в переговорах по пути обмена ценностями идут обе стороны.

Вернемся на овощной рынок. Опытный покупатель справедливо предполагает, что любой продавец хочет зарабатывать больше. Поэтому он может начать переговоры с фразы:

– Здравствуйте! Мои друзья порекомендовали мне вашу точку как место, где продают отличный товар. Скоро у меня праздник, мне нужно десять килограммов помидор и пять килограммов перцев. Хочу порадовать своих друзей. Какова будет моя скидка за объем?

Неплохая фраза, но с продавцом «от фермера» она не сработает. На овощном развале возможны два сценария. Продавец, сидящий на объеме, либо даст скидку в рамках своей компетенции, либо не даст. Ему важна сумма. Он попытается зафиксировать результат и пойти дальше.

– Такой хороший товар разве может стоить дешево? Смотрите: один к одному. А вкусный! И свежий! Только вчера на самолете привезли!

Продавец изменил поле переговоров. От обсуждения цены перешел к ценности для покупателя, за которую не грех и заплатить. В этой ситуации покупатель должен вернуться к основной ценности для продавца: сумме чека:

– Да качество у всех на рынке похожее: одним самолетом возите. Понятно, скидку не дадите. Ну, если вам не интересна продажа на Х тысяч, пойду в соседнем ряду поговорю. Пока шел к вам, увидел там отличный ассортимент.

Если же за прилавком стоит сам хозяин товара, он ухватится за возможность рекламы и привлечения новых клиентов:

– Ах, как приятно встретить гурмана! Дам тебе суперскидку – и, действительно, дает! – Как тебя зовут? Пусть друзья приходят, скажут, что от тебя.

И так далее.

Ниже я привел правила, которые позволяют эффективно обсуждать весь спектр условий сделки как в канале В2В (деловые переговоры), так и в повседневной жизни.

**Пять правил позиционного торга**

**1. Понимание точки входа и выхода позволяет сделать процесс переговоров более управляемым**

Точка входа в переговоры – пакет условий, который КАМ озвучивает в своем первоначальном предложении. Иногда цена может быть завышена.

Точка выхода из переговоров – максимальные скидки и сервис, который поставщик может предоставить, не понеся убытков.

Например, поставщик объявляет, что готов отдать товар за 150 рублей – это точка входа. Реально он мечтает отдать его за 135 рублей (со скидкой 10%), но из опыта знает, что справедливая цена 120 рублей (скидка 20%). Дешевле 100 рублей отдавать нельзя, поэтому 100 рублей – точка выхода из переговоров. Диапазон торга для поставщика: от 150 до 100 рублей. Напомню, что это цена при определенном уровне сервиса и наборе остальных коммерческих условий.

Приблизительно так же рассуждает и байер. Он мечтает купить товар за 50 рублей – точка входа, будет рад цене 80 рублям. Дороже 120 рублей покупать товар он не готов. Его диапазон: от 50 до 120 рублей. При этом он подразумевает, что товар будет доставлен туда, куда он скажет, и коммерческие условия и уровень сервиса будут «стандартными».

В ходе торга стороны будут применять различные приемы, повышать и занижать ценность предложения, манипулировать. Договориться они смогут только в том случае, [если их диапазоны торга пересекаются](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1983546-prodazhi-v2v-ot-chego-zavisit-tsena-kontrakta). Эта область называется полем торга, а точка, по которой товар будет поставляться в сеть, называется точкой компромисса. В нашем примере полем торга является диапазон цен от 100 до 120 рублей.

Такая же логика действует и на рынке. Покупатель в мороз пришел на рынок: с одной стороны, он может просить дисконт «за самовывоз» и «смотрите, я сегодня на рынке один». С другой стороны, опытный продавец может учесть, что человек потратил много времени на дорогу в мороз и поэтому не уйдет без покупки. Если товар эксклюзивный, цену можно и не снижать.

**2. Чем больше аспектов сотрудничества обсуждается, тем больше свобода маневра и вероятность взаимовыгодного соглашения**

Закупщики очень любят обсуждать только один параметр – цену, уходя от выгод и сервиса. Опытный продавец на рынке, наоборот, умело уходит от обсуждения цены. При этом они опираются на выгоды оппонента именно от товара по такой цене, не изменяя само предложение.

Опытный закупщик с помощью только одного аргумента «дорого» может получать от поставщиков отличные условия и большие скидки. Задача КАМа – расширить поле торга, проводя обсуждение условий по всем аспектам сотрудничества: «Если вам нужна более низкая цена, получайте товар в федеральном распределительном центре».

На рынке продавец, наоборот, старается уйти от обсуждения цены, раздувая ценность предложения: «Смотри, какие вкусные, только с грядки. Пальчики оближешь!».

Задача покупателя – вернуться к обсуждению цены: «Если цена за такой вкусный продукт будет на 15 рублей ниже – мои друзья придут и много денег принесут».

**3. Необходимо иметь несколько просчитанных моделей контракта**

Модель контракта подразумевает расчет товарооборота и дохода. При формировании расходов КАМ должен количественно оценить возможности маневра между показателями для достижения максимального результата. Позиционный торг можно представить в виде многоугольника, каждая из вершин которого – точка компромисса по одному из показателей: цена поставки, процент премии, промобюджет, расходы на сервис, отсрочка платежа и т.д. Чем больше площадь фигуры, тем контракт выгоднее.

Понимая структуру цены и расходов, КАМ может построить экономическую модель контракта. Для эффективного ведения торга надо оценить, как минимум, три модели, учитывающие различные ассортиментные портфели, цену поставки, логистическую схему и частоту поставок, расходы на продвижение. Для построения модели контракта поставщик должен:

* Оценить объем продаж по контракту.
* Оценить сумму не связанных с товарооборотом расходов, которые возможны за время действия контакта.
* Пересчитать расходы по каждой статье в проценты от товарооборота.
* Найти варианты способов оплаты: премия, скидка, дополнительная отсрочка, оплата по договору об оказании услуг, если они разрешены [в новой редакции Закона о торговле](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985331-kak-prisposobitsya-k-popravkam-v-zakon-o-torgovle).
* Оценить риски потерь и штрафов по контракту и пересчитать их в проценты от товарооборота.
* Определить базовую цену, от которой будут рассчитываться скидки. Рассчитать цену поставки, при которой контракт будет рентабельным. Рассчитать максимальную скидку – скидку от базовой цены до цены рентабельного контракта.
* Распределить максимальную скидку по обсуждаемым вопросам и определить диапазон торга по каждому.

Покупатель на рынке может получить большую скидку, если будет иметь несколько приемлемых альтернатив, например:

* Куплю один килограмм за 120 рублей.
* Если цена будет 100 рублей, могу купить пять килограмм.
* Если так и будет предлагать за 150 рублей – пойду, поищу в другом месте.

**4. Для доказательства своей правоты необходимо подготовить расчеты**

Байеры считают очень быстро. Для обоснования своей позиции и защиты предлагаемой модели контракта КАМ должен досконально оценить свою экономику и понимать диапазон торга. Кроме этого, он должен понять, на чем зарабатывает сеть и закупщик и уметь на цифрах доказать выгоды сети при различных моделях контракта.

В обычной жизни на рынок тоже неплохо приходить с калькулятором. Немного пощелкав по клавишам, можно внимательно посмотреть на продавца и сказать «Да, я же чувствовал, что дорого…». Это уже из области манипуляций, но работает!

**5. Больше зарабатывает не тот, кто предложил лучшие условия, а кто был более убедителен**

При аргументации своей позиции стороны используют доказательства. Выигрывает тот, кто лучше защитил свои аргументы или уничтожил аргументы оппонента. Работа с аргументами – отдельная большая тема. Умение хорошо считать, сочетая статистику, простейшие вычисления и результаты маркетинговых исследований позволяют легко убедить оппонента, что и без дополнительной скидки контракт будет для него очень выгоден.

И самое главное, что надо помнить менеджеру, который ведет коммерческие переговоры: невозможно заключить выгодный контракт, если вы не смогли заинтересовать потенциального партнера на начальном этапе переговоров и не смогли на цифрах доказать справедливость предложенных условий на этапе позиционного торга.

А покупатель должен помнить, что торговаться можно только там, где оппонент имеет полномочия и желание вести позиционный торг. В этом случае надо увеличивать ценность своего предложения (куплю на Х тысяч, приведу друзей) или драматизировать потерю (не куплю, не приведу друзей, вы потеряете Y тысяч). На случай, если переговоры не складываются, надо иметь приемлемую альтернативу по ассортименту и сумме покупки, и если условия покупки не нравятся совершенно – иметь возможность отказаться от нее.

Как говорится, все тренеры по переговорам сходятся только в одном: если вы не имеете права сказать «нет» – это уже не переговоры.

Надеюсь, статья поможет даже опытным коммерсантам понять, как успешно обсуждать условия контракта, а простым покупателям провести на рынке настоящий позиционный торг и купить лучший товар по минимальной цене.

# Молчите, напоминайте про конкурентов, будьте готовы уйти. Как вести важные переговоры

19.02.2018

«Ответьте на изначальный вариант каким-то очень нелепым, сумасшедшим предложением, но озвучивайте его с каменным лицом, чтобы все понимали серьезность ваших намерений».

**1. Поговорите сначала с самим собой**

Прежде всего вы должны поговорить с собой. Вот что нужно знать о себе перед вступлением в переговоры:

* Какую ценность вы принесете?
* На что вы согласитесь?
* Это правда сделка всей вашей жизни? Если нет, отмените переговоры.
* Что получит другая сторона?
* Что может пойти не так?
* Лучшая ли эта возможность для достижения вашей мечты?

Именно от того, как вы мыслите, будет зависеть ход переговоров. Когда вы в согласии с собой, вы выиграете любые переговоры.

**2. Дайте возможность другой стороне сделать предложение**

Когда начинаются переговоры, первое, что стоит сделать, — замолчать и позволить другой стороне первой сделать предложение. Скорее всего, оно будет отличаться от того, что вы ожидаете. Но как только раскрываются карты, вы получаете преимущество.

**3. Начните с нелепого**

Ответьте на начальное предложение каким-то очень нелепым, сумасшедшим вариантом. Идея переговоров заключается в том, чтобы найти компромисс, нечто среднее между тем, чего хотят обе компании. Бывало, что я выдвигал сумасшедшее предложение, и на него сразу же соглашались.

Не бойтесь начинать с чего-то грандиозного. Говорите с каменным лицом, чтобы они понимали серьезность ваших намерений.

**4. Будьте на сто процентов честным**

Переговоры не закончатся ничем хорошим, если обе стороны не будут до конца честными. Если вы искренне высказываете свою позицию, у вас есть все шансы получить то, что вы хотите.

Все хотят вести переговоры с честными людьми. Если вы будете лгать, вы сорвете сделку.

**5. Не бойтесь говорить о своих опасениях**

Всегда говорите о том, чего вы боитесь. Относитесь к этому как к возможности повлиять на партнера по переговорам, ведь он вполне может изменить свою позицию. Если он поделится с вами опасениями, поделитесь с ним своими в ответ.

Если это возможно, предложите ему логическое решение проблемы, которой он боится. Затем заново обсудите сделку, это приведет к выигрышу.

**6. Помните о своей ценности**

Вас могут недооценивать. Важно помнить о своем предложении и уметь выделять его главные выгоды. Перед тем, как просить больше, оцените, какая дополнительная польза будет от вас.

Мы часто недооцениваем себя, и легко проигрываем в переговорах. Стоит четко объяснять причины своих решений и сравнивать себя с другими. Говорите со страстью, чтобы были ясны ваши цель и видение, тогда ваша ценность станет более очевидной.

**7. Дайте волю эмоциям**

Это важная сделка, так что стоит проявить эмоции, чтобы сблизиться с другой стороной. Расскажите несколько историй из жизни, из которых станет понятно, как вообще вы попали на эти переговоры.

Не скрывайте свои чувства и будьте горды, что вы смогли зайти так далеко. Расскажите о тяжелых временах, благодаря которым вы выросли и стали лучше. Не нужно стесняться своих неудач, ведь именно они во многом вам помогли.

**8. Покажите, как сильно вы этого желаете**

Не сидите с безразличным видом. Вторая сторона должна видеть, что вы заинтересованы в получении возможностей. Они должны понять, как многое вы готовы отдать, чтобы получить желаемое.

Если вы не готовы это сделать, стоит вновь вернуться к вопросу о том, стоит ли данная сделка для вас по-настоящему много.

**9. Продемонстрируйте уверенность**

Важно быть уверенным в себе, но не перебарщивать. Помните, что за столом переговоров вы не просто так, это часть вашего жизненного пути. Действуйте медленно, уверенно и осмотрительно.

**10. Не бойтесь больших пауз**

Худшее, что вы можете сделать, — нарушить паузу. Ваш партнер по переговорам может глубоко задуматься, что очень хорошо для вас, так что не отвлекайте его.

Представьте, что переговоры — это игра в шахматы. Каждый шаг должен просчитываться. Если вам задают сложный вопрос, совсем необязательно отвечать на него сразу. Не переживайте, если вам нужно брать паузы на обдумывание, в этом нет ничего страшного.

**11. Обе стороны должны быть в выигрыше**

Важно понимать, что сделку можно заключить только тогда, когда обе стороны от нее в выигрыше. Если условия выгодны только вам, партнер никогда на это не согласится.

Я часто бывал свидетелем того, как заключались сделки, где одна сторона получала намного больше, чем вторая. Но обычно все заканчивалось тем, что кто-то в скором времени разрывал контракт или брал свои слова обратно.

**12. Забудьте о переживаниях и страхе**

Конечно, всегда страшно обсуждать самую важную в жизни сделку. Для этого нужна храбрость, именно поэтому многие обходят такие переговоры стороной.

Но нужно не бояться, a просто заранее подготовить себя морально к тому, что переговоры могут провалиться.

**13. Давите конкуренцией**

Один из мощных рычагов для давления на переговорах — конкуренция. Вторая сторона всегда должна знать, что она — не последний ваш вариант.

Дайте им знать о других предложениях, над которыми вы раздумываете, но уточните, что забудете обо всех этих вариантах в случае их согласия. Поясните, что хотите заключить сделку именно с ними, a не с другими. Однако всегда упоминайте, что вы готовы поискать что-то еще.

Этот метод хорошо работает, если не зазнаваться.

**14. Зафиксируйте сделку на бумаге (даже если это ваши друзья)**

Как только вы придете к согласию, подпишите документы. Если вы просто разойдетесь, не подписав документов, можете считать, что вопрос по-прежнему открыт.

Это правило действует даже тогда, когда вы договаривались с друзьями или членами семьи.

**15. Будьте готовы уйти**

Сделать это страшно, но порой просто необходимо. Помните, это не последний шанс и вы еще найдете выгодные условия. Если вы будете готовы встать и уйти, люди поймут серьезность ваших намерений.

В 99% случаев, обсуждая вопросы повышения зарплаты, люди соглашаются на все, что им скажут. Никогда не соглашайтесь, всегда обсуждайте и будьте готовы уйти.

# Как стать эффективным переговорщиком: 28 правил

15 лет опыта в 28 советах. Делится Геннадий Нагорнов, сооснователь [Auditorius](http://rtb.auditorius.ru/).

[Геннадий Нагорнов](http://www.cossa.ru/profile/?ID=131407), [Auditorius](http://rtb.auditorius.ru/)

Я уже 15 лет занимаюсь продажами. Основы продаж — это переговоры. Именно умение общаться с людьми позволило мне стать тем, кем являюсь, — предпринимателем, активным коммуникатором как в жизни, так и в работе. Долгое время я возглавлял отдел продаж в РБК, был одним из основателей агентств Positive Media и Mobisharks, участвовал в запуске платформы MediaSync, а сейчас являюсь управляющим партнёром в Auditorius.

Все эти годы мне помогало одно умение — умение договариваться.

Договариваться — это ключевой навык в жизни для любого человека. Я решил поделиться своими знаниями, которые уже плотно сидят в ДНК моего организма. Вот мой подход, который я структурировал как чеклист или инструкцию к действию. Речь пойдёт о деловых переговорах, но эту матрицу можно наложить и на другие сферы жизни.

**Этап подготовки**

1. Начни с формулировки **цели**. Это может быть достижение договоренностей, поставленных задач и впоследствии — результата. Запиши прямо на бумаге, собственной рукой, вложи энергию в эти слова. И помни, что цель не должна быть абстрактной — «провести переговоры». Скорее это должно звучать так: «Утвердить моё коммерческое предложение на нужных мне условиях».

2. После постановки цели переходи к **анализу** — кто ты и кто будет присутствовать с другой стороны. Определи свою позицию:

* просящий: тебе надо продать;
* нейтральный: взаимное сотрудничество;
* доминирующий: тот, кто даёт бюджет и выбирает. Обычно это роль клиента.

На основании занимаемой позиции продумай сценарий, мотивацию обеих сторон, текущее положение дел, подготовь бенефиты, которые могут заинтересовать конкретного человека.

Дальше изучи будущих героев встречи. В век Facebook и LinkedIn нет ничего проще: посмотри интересы собеседника, определи, консерватор он или нет, изучи круг его общения. Это поможет определить важные факторы, которые помогут тебе быть более желанным собеседником.

Помимо представителей со стороны клиента, обязательно изучи сам продукт/услугу, компанию, посмотри, что она уже выпускала на рынок, какой у неё имидж и прочее. Сопоставив все факторы предложения, ты сможешь проработать список аргументов и вопросов к переговорам.

3. Когда дело касается общения, то необходим верный **настрой**. И с ним надо работать. Даже если ты очень уверенный и позитивный человек по жизни, есть множество факторов, способных негативно повлиять на твой эмоциональный фон. Надо уметь это отбрасывать. Человеку напротив не интересны твои проблемы. Его интересуют в бо́льшей степени он сам и выгоды, которые ты можешь ему предложить. Вот пара техник, которыми я пользуюсь регулярно:

Дыхание

Разгоняем лимфу! Вдох и выдох 20–30 раз максимально глубоко, почувствуй насыщение организма кислородом, это способствует сильной активации мозга.

Поорать

Покричи на полную. Заставляет проснуться, стать увереннее. В хорошем смысле придаёт воинственный настрой. Я делаю это в машине.

Слушаю музыку.

Прослушивая вдохновляющий и энергичный трек, представь, как ты выходишь после переговоров с контрактом в руках.

4. **Тайминг.**Ничто так не характеризует профессионала, как умение грамотно планировать, успевать и не тратить своё и чужое время попусту. Когда ты готовишься к переговорам, то помимо банального «не опаздывай, заложи время на парковку и отдышаться», я советую тебе заложить время на small talk, чтобы начать с позитивной ноты, прощупать настрой принимающей стороны и поделиться собственным позитивом. А дальше по накатанной: хорошая чёткая презентация, которую ты можешь рассказать так, что и визуал бы не понадобился. Время на вопросы. Время на аргументацию и ответы. Ну и пусть заключение сделки не проходит в спешке.

У меня самого были проблемы с таймингом. Но я просто перевёл все часы на 15 мин вперёд.

А ещё почитай книгу «За час до переговоров» Пьера Касса.

5. Пункт со звёздочкой. Если ты едешь презентовать проект не один, то обязательно распредели роли заранее, кто про что рассказывает, в какой последовательности, и обязательно выбери главного. Главным может быть только один. Раньше я всегда солировал на переговорах, сегодня я стараюсь отдавать эту роль другим членам команды, а сам наблюдаю и всегда на подхвате. Доверяй своим коллегам, давай им право ошибаться и выигрывать. Думаю, это отличная практика, благодаря которой ты сам способствуешь росту экспертизы у себя в команде.

**Активная фаза переговоров**

6. Будь экспертом. Инвестируй время в глубокое развитие и понимание темы, которой занимаешься. Ты обязан уметь ответить на любой вопрос по той теме, с которой ты пришёл. Люди доверяют экспертам и не доверяют дилетантам.

7. Учись слушать. Не перебивай. Давай возможность собеседнику поговорить, давай возможность высказаться. Иногда эффективные переговоры — это твоё молчание.

Один раз я пришёл на встречу, поздоровался, сказал несколько фраз о себе и о нашем продукте, затем слово взял владелец компании... Он проговорил часа два, после чего сказал, что я и мой продукт ему понравились и он готов заключать контракт. Это было полгода назад. Сегодня мы работаем и продолжаем наращивать сотрудничество.

8. Рассказывай истории и новости. Искусство сторителлинга может спасти любую презентацию.

Например, у меня есть увлекательный рассказ об опыте знакомства с Аяуаской — древним напитком, который готовят шаманы в джунглях Перу. Это невероятное приключение, о котором я рассказываю от всего сердца, и многим людям эта тема очень отзывается.

Этот разговор послужил началом глубоких и интересных отношений, которые, конечно же, позитивно повлияли на наши рабочие отношения. Я рассказываю эту историю не всем, а только тем, кому это будет интересно, как мне кажется. Для каждого конкретного человека я подбираю релевантную историю. В профессиональном плане я люблю рассказывать новости о западном рынке, давать экспертную оценку по российскому рынку, какие-то инсайды про его объём, тенденции, новые проекты.

9. Чётко формулируй мысли. Это показатель ума человека. Если ты не контролируешь свой речевой аппарат, то как тебе можно доверить деньги компании?

10. Выражайся просто. В последнее время технические истории породили кучу сленговых выражений и терминов. Не стоит. Профи объяснит на пальцах, а вот шарлатан готов засыпать собеседника умными словами, чтобы отвлечь внимание от собственной несостоятельности.

11. Интересуйся, все ли понятно. Задавай уточняющие вопросы. Время — один из самых ценных активов современности. Ты же не хочешь 15 минут (в лучшем случае) проговорить впустую, а потом узнать, что ушёл не в ту степь или что никто ничего не понял?

12. Не говори о проблемах, предлагай решения. Люди платят профессионалам не для того, чтобы ещё раз услышать о своих проблемах. Чтобы помочь, необходимо хорошо знать свой продукт, свой рынок и, зная сложности клиента, рассказать ему, как ты можешь принести ему пользу.

Мы не замечаем, как любим делать акценты на плохом. «У вас плохой сайт», «высокая конкуренция», «недостаточный бюджет на продвижение». Такие фразы формируют негативный настрой и создают разрушительную атмосферу. Куда лучше предложить решения.

* «У вас плохой сайт» — мы можем сделать новую посадочную страницу специально под данный товар, за счёт чего сфокусировать внимание аудитории только на этом товаре. Плюс этот подход позволит нам оперативно вносить изменения в посадочную страницу для поиска лучшей комбинации навигации и контента для увеличения эффективности.
* «Высокая конкуренция» — я навскидку вижу уже 5 отличительных особенностей вашего продукта перед конкурентами, важно делать акцент на них при продвижении, но мы подумаем, а также проанализируем детальнее конкурентов и сможем предложить, как ещё мы сможем отстроиться от них. Ещё мы предлагаем сделать ряд акций, чтобы выделиться и привлечь к себе больше внимания.
* «Недостаточный бюджет на продвижение» — бюджет небольшой, но это не означает, что мы не можем проявить смекалку и создать вирусный эффект, который позволит без вложений охватить большую аудиторию.

13. Торг — это нормальный рыночный процесс. Все нормальные покупатели делают это. Не соглашайся на предложенные условия сразу, бери паузу для обдумывания. Бывает, что на переговорах тебя прессуют, навязывают свои условия, но не стоит поддаваться давлению. Подойди к позиции «да» с холодной головой. Если ты уверен в своём продукте и в интересе собеседника, то без проблем сможешь отвоевать более выгодные условия.

14. Умей импровизировать, но готовь ключевые аспекты переговоров заранее. Да, истина стара, как мир, но как приятно предугадывать вопросы клиентов и делать вид, что ответ только что пришёл в голову.

15. Предлагай варианты, таким образом ты развязываешь человеку руки, даришь возможность выбора. Гораздо комфортнее обсуждать различные возможности исхода встречи, чем бодаться за один, который может не устраивать собеседника.

16. Копируй собеседника. Это один из приемов НЛП. Если человек говорит размеренно, поймай его ритм, если человек спешит и даёт понять, что нет времени — ускорься. Принимай его позы, повторяй тембр голоса. Это самый простой приём завоевания расположения.

Советую почитать Энтони Робинса «Книга о власти над собой» и Роберта Чалдини «Психология влияния».

17. Не стой на своём, ищи обходные пути. Учись быть гибким, чтобы оперативно реагировать на любые ситуации.

В моей практике был случай, когда мы приехали с командой защищать презентацию. После первых 10 минут клиент остановил выступавшего менеджера, сказал, что всё это не интересно. Тогда подключился я, мы перешли к разговору о болях рынка, проблемах индустрии, затронули возможные решения. И знаете, в итоге нам не потребовались ни кейсы, ни сама презентация. А встреча завершилась подписанием контракта.

18. Смотри на картинку в комплексе с помощью helicopter view и всегда ищи новые возможности в ограничениях. Поднимись над ситуацией, оценивай перспективы.

Вот вам ещё одна история: как-то мы обсуждали условия с клиентом, и он настаивал на особенных способах контроля хода рекламной кампании. Для нас это была новая схема работы, которой не было в стандартных бизнес-процессах компании. Тогда, поразмыслив, я увеличил стоимость услуг за данную опцию и смог внедрить новый подход в работу компании в сфере мониторинга со стороны рекламодателей. Это решение позволило получить лояльного клиента, повысить стоимость оказываемых услуг для данного клиента и улучшить сервис компании. А мог бы просто отказаться.

19. Структурируй свою информацию, будь последователен в разговоре. Не прыгай с темы на тему, подготовь план, следуй ему.

20. Располагай к себе, будь лёгким и душевным человеком. У нас по 7 месяцев зимы в году, все грустные, не улыбаются, начни изменения с себя.

21. Дари людям положительные эмоции. Для классного переговорщика это необходимое качество. Людям должно быть хорошо рядом с тобой. И это перенесётся на твой продукт или услугу.

У меня была (да и есть) мечта, сделать департамент продаж уникальным: когда сейлз-менеджер приезжает к вам в офис с соковыжималкой, свежими фруктами, презентует продукт, заряжает энергией и позитивом, а потом уезжает, оставив клиента совершенно счастливым и готовым к продуктивному сотрудничеству. Думаю, мы реализуем эту идею уже в этом году.

22. Документируй всё. Человеческий мозг — самая дырявая вещь, которая только есть в этом мире. Фиксируй все договорённости и мысли, которые приходят в ходе переговоров.

23. Подводи итоги. Определи, что удалось, а что нет в ходе переговоров. Выводы — вторая ценная вещь после самих договорённостей, которая останется у тебя после переговоров.

**Ну, и бонус. Общие советы по выстраиванию гармоничной личности: а это половина успеха во всех делах**

24. Расширяй кругозор и прокачивай эрудицию. Учись общаться на разные темы. Для этого можно использовать абсолютно разные темы: книги, тренинги, YouTube, общение с экспертами по разным темам. Главное, не бойся интересоваться многим и задавать вопросы как себе, так и окружающим.

С чего начать? Вот небольшой список интересных книг:

* «Теория этногенеза», Лев Гумилев;
* «Теория решения изобретательских задач», Генрих Альтшуллер;
* «Sapiens. Краткая история человечества», Юваль Ной Харари;
* Труды философов: Аристотель, Платон, Альбер Камю и другие;
* «Больше, чем религия. Этика для всего мира», Далай-лама;
* «Теория Игр», Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф;
* «Мудрость Ганди. Мысли и изречения», Махатма Ганди;
* «Мышление стратега», Кэнъити Омаэ.

25. Расширяй компетенции в смежных областях. Часто бывает так, что твоя тема не может существовать без каких-то других тем, поэтому рынок ценит тех, кто не ограничивается одним направлением.

26. Трать энергию и время только на благодарных людей. И не трать время на тех, кто тебя не уважает, не хочет слушать. Ищи своих людей, с которыми тебе самому хорошо.

27. Чётко говори, что нужно, и не стесняйся просить об этом людей. Прямо, в глаза, никаких недомолвок. Тогда вы сможете друг другу помочь.

28. И помни, что каждого человека волнует только он сам: как он выглядит, как твоё предложение ему поможет, как он себя чувствует. Старайся строить все переговоры, акцентируя внимание именно на собеседнике, и искренне старайся решить его проблемы и сделать ему хорошо. Это один из главных ключей к любой эффективной коммуникации.

**P.S.**Каким бы опытным переговорщиком ты ни был, случается, что не срослось. Для себя я вывел такие причины ситуаций, когда не удалось договориться:

* личная неприязнь;
* мотивация выбрать другого подрядчика, партнёра;
* недостаточная убедительность, отсутствие весомых аргументов;
* не смог компетентно ответить на поставленные вопросы;
* проявил негибкий подход;
* откровенно плохое предложение.

Шансы выиграть, конечно, всегда есть! Нельзя сдаваться. Нужно искать причинно-следственную связь, делать выводы, корректировать себя и предложение и выходить в правильный момент. Например, если проиграл тендер, то выходить с новым предложением через месяц — смысла нет. Тебя ещё помнят как проигравшего. Плюс началась активная работа по сотрудничеству с новым подрядчиком. Нужно выждать хотя бы 6–8 месяцев и тогда уже выходить с предложением к следующему тендеру. При этом не сразу давать предложение, а сначала узнать всё касательно свежего опыта, что понравилось, а что нет в текущем подрядчике. Это поможет скорректировать своё предложение в лучшую сторону.

# Как избежать споров, в которых не рождается истина

Вы до хрипоты убеждаете собеседников в своей точке зрения? Лучше сделайте паузу и узнайте, что вы выиграете, проявив больше терпимости. Глава из книги «Как улучшить навыки общения».

Как улучшить навыки общения

Патрик Кинг, «Как улучшить навыки общения. Строить отношения и управлять ими, эффективно общаться, понимать других и стать душой компании». – М.: «Библос», 2018.

Умение общаться открывает двери в жизни – в буквальном смысле. И это шокирующее открытие для большинства и приятное озарение для тех немногих, кто обладает навыками общения. Технические навыки практически всегда можно приобрести и развить, а вот навыки общения – крайне редки и ценны. Овладев ими, вы сможете строить плодотворные отношения практически везде и со всеми. Ваши отношения значительно улучшатся, вы сможете намного проще добиться того, о чем всегда мечтали, и в вашем присутствии люди никогда не будут чувствовать себя неловко и некомфортно. Когда вы заговорите, они прислушаются. Станьте общительным, и успех придет к вам.

У вас бывало непреодолимое желание расставить все точки над i, исправить недоразумение, устранить недопонимание? Возможно, ситуация даже не касается вас и уж точно не влияет на вашу жизнь. Другому человеку тоже наверняка все равно. Если задуматься, то станет очевидно, что вы делаете это только для себя. Никакой пользы это не принесет ни одной стороне, единственная цель — почувствовать свое превосходство.

Как правило, именно к этому мы и стремимся, когда хотим расставить точки над i. Почему это чувство настолько притягательно? Потому что вам невыносимо, что кто-то верит в то, во что не верите вы, особенно если ему кажется, что вы ошибаетесь.

В двух словах, вы прирожденный и полноправный «Член Полиции убеждений».

Вы тратите слишком много времени, пререкаясь и ругаясь из-за того, что на самом деле неважно, только потому, что люди придерживаются других убеждений или мнений, и вы считаете, что их нужно наставить на путь истинный. Честно говоря, мы делаем это, потому что нас задели, и мы хотим отплатить человеку той же монетой.

Если вам когда-нибудь доводилось общаться с всезнайкой, вы точно знаете, что я имею в виду. Если не доводилось, возможно, вы сами «Член Полиции убеждений». Открывайте! Я должен сказать вам, что вы не правы!

С кем бы вы ни говорили, неизбежно наступит момент разногласия. Если он касается темы, к которой у вас личный интерес, вряд ли вы устоите от искушения уйти с головой в спор и попытаться переубедить человека. Вы говорите себе: «Как он может думать по-другому? Вывод совершенно же очевиден!».

Но часто ли это так важно? В подавляющем большинстве случаев такие споры происходят в комментариях к видео на YouTube или к новостным блогам. Прекрасный пример того, как люди спорят о мелочах и придираются к каждому слову на протяжении многих дней. В основном полемика идет между двумя людьми, которые просто отказываются уступить друг другу. Кто знает, сколько часов они потратили на то, чтобы сочинить ответ этому мерзкому комментатору на YouTube?

Нам кажется, что раз мы знаем лучше, чем другой человек, на нас лежит ответственность наставить его на путь истинный. В других случаях мы знаем, что правы, а другой человек неправ, и воспринимаем ситуацию в черно-белом свете. И ставим себе задачу — доказать ему, какие мы умные. Нам просто невыносимо видеть, что другой человек может верить в неправду или придерживаться мнений, противоположных нашим! Мы наблюдаем эту тенденцию постоянно, и во многих случаях это касается совершенно несущественных тем. Вы хотите быть правым всегда — типичное стремление «Полиции убеждений».

Полиция убеждений может крайне эффективно навязывать свое мнение другим, но эта привычка превратит вас в человека настырного, назойливого и совершенно несимпатичного. Люди станут вас избегать. Кому захочется проводить время с тем, кто постоянно судит, нападает и вынуждает защищаться?

Запомните, что большинство этих споров вызваны распространенной среди людей привычкой патрулировать чужие мнения.

Эта склонность опирается на следующее убеждение: «Я должен показать им, что я прав, и они признают мою мудрость». Все превращается в словесную перепалку, и, как всегда, вызвано тяжелейшей формой неуверенности.

Вы используете любую возможность продемонстрировать, насколько ваши знания и опыт превосходят знания и опыт собеседника. Потому что иначе вас посчитают неадекватным и второсортным, так? Вместо того чтобы сказать: «Что ж, возможно, вы правы. Поговорим о чем-нибудь другом», вы отстаиваете свою точку зрения и хотите показать интеллектуальное превосходство. В этой фразе хорошо то, что вы ничего не утверждаете и не делаете никаких уступок; вы просто признаете, что у человека есть право на свое мнение, и двигаетесь дальше.

Однако...

Нужно вовремя остановиться, когда вы выбираете эту тактику, потому что это не просто деликатный, тактичный метод, он вызывает привыкание. Посмотрим правде в глаза: так приятно, когда человек соглашается с вами: «Да, вы правы. Я неправ». Но какова цена? И, в конце концов, насколько это важно?

Если взглянуть объективно на вашу разгоряченную полемику с друзьями, коллегами и партнерами, практически во всех случаях можно сделать вывод, что все это не так уж и важно. Вас обуревает собственная гордыня, и для вас важно свое эго, а не тема обсуждения.

В большинстве случаев причина споров заключается в том, что вы взяли на себя роль «Полиции убеждений». Вы сами поручили себе патрулировать мысли, предположения и убеждения людей.

Это не только абсолютно ненужное занятие, оно практически всегда нежелательно, когда речь идет о пустяках. А что если бы речь шла о более личных вопросах, таких как религиозные убеждения, и ваш собеседник всеми силами старался бы обратить вас в другую религию? Что если бы вы рассказали, что любите определенные блюда или напитки, а собеседник принялся доказывать вам, насколько они отвратительны? Что если бы вы высказали свое мнение о любимом фильме или телешоу, а собеседник стал бы убеждать вас, что нужно смотреть другие вещи?

Невыносимо выносить такое отношение: вы чувствуете, что на вас нападают, и при этом прекрасно понимаете, что человек все равно вас не переубедит. Это бессмысленно. Так почему же вы думаете, что собеседника обрадует ваша позиция? Она больше характеризует вас, а не его, если вы демонстрируете потребность постоянно перебивать и навязывать свои мысли и мнения. Быть «Членом Полиции убеждений» приносит пользу вам, а не другим, хотя вам и кажется, что вы действуете ради их блага.

Вы только тешите свое самомнение и хотите показать людям, чего вы стоите. Как ни странно, из-за этого люди станут ценить вас еще меньше, потому что это один из признаков неуверенности и неадекватный путь преодоления комплекса неполноценности.

Следуйте простому правилу, чтобы нарушить этот поведенческий шаблон: высказывайте свое мнение, только когда вас спросят. Если собеседник не попросит вас поделиться мнением или не призывает участвовать в дискуссии, не вмешивайтесь, постарайтесь закрыть на это глаза. Займите нейтральную позицию. Известна молитва одного простодушного старца: «Не суй мене, Господи, туды, куды мене не просят».

Можно вмешаться в разговор только для того, чтобы признать, что собеседник имеет право на свое мнение, и, возможно даже, поделиться своим взглядом на ситуацию, но не пытайтесь убеждать его или доказывать, что он ошибается.

Особенно когда речь идет о вкусах и предпочтениях. Это абсолютно субъективно. То, что нравится вам, может показаться отвратительным другим. Вы не убедите человека полюбить шоколад, если он не любит его, или полюбить свеклу, если он терпеть ее не может, так что это пустая трата времени и крайне раздражающее занятие.

Итак, если тема не касается напрямую вас или если это единичный инцидент и речь идет о чем-то личностном и близком для вас, постарайтесь удержаться от желания сыграть роль «Полиции убеждений». И сделайте еще один шаг вперед.

Пусть ваш собеседник будет прав (или думает, что прав) в большинстве случаев. Выбирайте, за что бороться, а за что нет, и не переживайте из-за мелочей, которые не можете изменить. Вы будете намного счастливее и спокойнее и заметите, насколько улучшится качество ваших отношений с друзьями и знакомыми.

# Как стать эффективным переговорщиком: 28 правил

15 лет опыта в 28 советах. Делится Геннадий Нагорнов, сооснователь Auditorius.

Я уже 15 лет занимаюсь продажами. Основы продаж — это переговоры. Именно умение общаться с людьми позволило мне стать тем, кем являюсь, — предпринимателем, активным коммуникатором как в жизни, так и в работе. Долгое время я возглавлял отдел продаж в РБК, был одним из основателей агентств Positive Media и Mobisharks, участвовал в запуске платформы MediaSync, а сейчас являюсь управляющим партнёром в Auditorius.

Все эти годы мне помогало одно умение — умение договариваться.

Договариваться — это ключевой навык в жизни для любого человека. Я решил поделиться своими знаниями, которые уже плотно сидят в ДНК моего организма. Вот мой подход, который я структурировал как чеклист или инструкцию к действию. Речь пойдёт о деловых переговорах, но эту матрицу можно наложить и на другие сферы жизни.

Этап подготовки

1. Начни с формулировки цели. Это может быть достижение договоренностей, поставленных задач и впоследствии — результата. Запиши прямо на бумаге, собственной рукой, вложи энергию в эти слова. И помни, что цель не должна быть абстрактной — «провести переговоры». Скорее это должно звучать так: «Утвердить моё коммерческое предложение на нужных мне условиях».

Таргетированная реклама в Facebook и Instagram — онлайн-курс

21 день, шесть учебных модулей.

Пошаговые задания, чек-листы, интерактивы, шаблоны документов и обмен опытом. Дипломы и сертификаты о прохождении курса.

Узнать больше >>>

Реклама

2. После постановки цели переходи к анализу — кто ты и кто будет присутствовать с другой стороны. Определи свою позицию:

просящий: тебе надо продать;

нейтральный: взаимное сотрудничество;

доминирующий: тот, кто даёт бюджет и выбирает. Обычно это роль клиента.

На основании занимаемой позиции продумай сценарий, мотивацию обеих сторон, текущее положение дел, подготовь бенефиты, которые могут заинтересовать конкретного человека.

Дальше изучи будущих героев встречи. В век Facebook и LinkedIn нет ничего проще: посмотри интересы собеседника, определи, консерватор он или нет, изучи круг его общения. Это поможет определить важные факторы, которые помогут тебе быть более желанным собеседником.

Помимо представителей со стороны клиента, обязательно изучи сам продукт/услугу, компанию, посмотри, что она уже выпускала на рынок, какой у неё имидж и прочее. Сопоставив все факторы предложения, ты сможешь проработать список аргументов и вопросов к переговорам.

3. Когда дело касается общения, то необходим верный настрой. И с ним надо работать. Даже если ты очень уверенный и позитивный человек по жизни, есть множество факторов, способных негативно повлиять на твой эмоциональный фон. Надо уметь это отбрасывать. Человеку напротив не интересны твои проблемы. Его интересуют в бо́льшей степени он сам и выгоды, которые ты можешь ему предложить. Вот пара техник, которыми я пользуюсь регулярно:

Дыхание

Разгоняем лимфу! Вдох и выдох 20–30 раз максимально глубоко, почувствуй насыщение организма кислородом, это способствует сильной активации мозга.

Поорать

Покричи на полную. Заставляет проснуться, стать увереннее. В хорошем смысле придаёт воинственный настрой. Я делаю это в машине.

Слушаю музыку.

Прослушивая вдохновляющий и энергичный трек, представь, как ты выходишь после переговоров с контрактом в руках.

4. Тайминг. Ничто так не характеризует профессионала, как умение грамотно планировать, успевать и не тратить своё и чужое время попусту. Когда ты готовишься к переговорам, то помимо банального «не опаздывай, заложи время на парковку и отдышаться», я советую тебе заложить время на small talk, чтобы начать с позитивной ноты, прощупать настрой принимающей стороны и поделиться собственным позитивом. А дальше по накатанной: хорошая чёткая презентация, которую ты можешь рассказать так, что и визуал бы не понадобился. Время на вопросы. Время на аргументацию и ответы. Ну и пусть заключение сделки не проходит в спешке.

У меня самого были проблемы с таймингом. Но я просто перевёл все часы на 15 мин вперёд.

А ещё почитай книгу «За час до переговоров» Пьера Касса.

5. Пункт со звёздочкой. Если ты едешь презентовать проект не один, то обязательно распредели роли заранее, кто про что рассказывает, в какой последовательности, и обязательно выбери главного. Главным может быть только один. Раньше я всегда солировал на переговорах, сегодня я стараюсь отдавать эту роль другим членам команды, а сам наблюдаю и всегда на подхвате. Доверяй своим коллегам, давай им право ошибаться и выигрывать. Думаю, это отличная практика, благодаря которой ты сам способствуешь росту экспертизы у себя в команде.

Активная фаза переговоров

6. Будь экспертом. Инвестируй время в глубокое развитие и понимание темы, которой занимаешься. Ты обязан уметь ответить на любой вопрос по той теме, с которой ты пришёл. Люди доверяют экспертам и не доверяют дилетантам.

7. Учись слушать. Не перебивай. Давай возможность собеседнику поговорить, давай возможность высказаться. Иногда эффективные переговоры — это твоё молчание.

Один раз я пришёл на встречу, поздоровался, сказал несколько фраз о себе и о нашем продукте, затем слово взял владелец компании... Он проговорил часа два, после чего сказал, что я и мой продукт ему понравились и он готов заключать контракт. Это было полгода назад. Сегодня мы работаем и продолжаем наращивать сотрудничество.

8. Рассказывай истории и новости. Искусство сторителлинга может спасти любую презентацию.

Например, у меня есть увлекательный рассказ об опыте знакомства с Аяуаской — древним напитком, который готовят шаманы в джунглях Перу. Это невероятное приключение, о котором я рассказываю от всего сердца, и многим людям эта тема очень отзывается.

Этот разговор послужил началом глубоких и интересных отношений, которые, конечно же, позитивно повлияли на наши рабочие отношения. Я рассказываю эту историю не всем, а только тем, кому это будет интересно, как мне кажется. Для каждого конкретного человека я подбираю релевантную историю. В профессиональном плане я люблю рассказывать новости о западном рынке, давать экспертную оценку по российскому рынку, какие-то инсайды про его объём, тенденции, новые проекты.

9. Чётко формулируй мысли. Это показатель ума человека. Если ты не контролируешь свой речевой аппарат, то как тебе можно доверить деньги компании?

10. Выражайся просто. В последнее время технические истории породили кучу сленговых выражений и терминов. Не стоит. Профи объяснит на пальцах, а вот шарлатан готов засыпать собеседника умными словами, чтобы отвлечь внимание от собственной несостоятельности.

11. Интересуйся, все ли понятно. Задавай уточняющие вопросы. Время — один из самых ценных активов современности. Ты же не хочешь 15 минут (в лучшем случае) проговорить впустую, а потом узнать, что ушёл не в ту степь или что никто ничего не понял?

12. Не говори о проблемах, предлагай решения. Люди платят профессионалам не для того, чтобы ещё раз услышать о своих проблемах. Чтобы помочь, необходимо хорошо знать свой продукт, свой рынок и, зная сложности клиента, рассказать ему, как ты можешь принести ему пользу.

Мы не замечаем, как любим делать акценты на плохом. «У вас плохой сайт», «высокая конкуренция», «недостаточный бюджет на продвижение». Такие фразы формируют негативный настрой и создают разрушительную атмосферу. Куда лучше предложить решения.

«У вас плохой сайт» — мы можем сделать новую посадочную страницу специально под данный товар, за счёт чего сфокусировать внимание аудитории только на этом товаре. Плюс этот подход позволит нам оперативно вносить изменения в посадочную страницу для поиска лучшей комбинации навигации и контента для увеличения эффективности.

«Высокая конкуренция» — я навскидку вижу уже 5 отличительных особенностей вашего продукта перед конкурентами, важно делать акцент на них при продвижении, но мы подумаем, а также проанализируем детальнее конкурентов и сможем предложить, как ещё мы сможем отстроиться от них. Ещё мы предлагаем сделать ряд акций, чтобы выделиться и привлечь к себе больше внимания.

«Недостаточный бюджет на продвижение» — бюджет небольшой, но это не означает, что мы не можем проявить смекалку и создать вирусный эффект, который позволит без вложений охватить большую аудиторию.

13. Торг — это нормальный рыночный процесс. Все нормальные покупатели делают это. Не соглашайся на предложенные условия сразу, бери паузу для обдумывания. Бывает, что на переговорах тебя прессуют, навязывают свои условия, но не стоит поддаваться давлению. Подойди к позиции «да» с холодной головой. Если ты уверен в своём продукте и в интересе собеседника, то без проблем сможешь отвоевать более выгодные условия.

14. Умей импровизировать, но готовь ключевые аспекты переговоров заранее. Да, истина стара, как мир, но как приятно предугадывать вопросы клиентов и делать вид, что ответ только что пришёл в голову.

15. Предлагай варианты, таким образом ты развязываешь человеку руки, даришь возможность выбора. Гораздо комфортнее обсуждать различные возможности исхода встречи, чем бодаться за один, который может не устраивать собеседника.

16. Копируй собеседника. Это один из приемов НЛП. Если человек говорит размеренно, поймай его ритм, если человек спешит и даёт понять, что нет времени — ускорься. Принимай его позы, повторяй тембр голоса. Это самый простой приём завоевания расположения.

Советую почитать Энтони Робинса «Книга о власти над собой» и Роберта Чалдини «Психология влияния».

17. Не стой на своём, ищи обходные пути. Учись быть гибким, чтобы оперативно реагировать на любые ситуации.

В моей практике был случай, когда мы приехали с командой защищать презентацию. После первых 10 минут клиент остановил выступавшего менеджера, сказал, что всё это не интересно. Тогда подключился я, мы перешли к разговору о болях рынка, проблемах индустрии, затронули возможные решения. И знаете, в итоге нам не потребовались ни кейсы, ни сама презентация. А встреча завершилась подписанием контракта.

18. Смотри на картинку в комплексе с помощью helicopter view и всегда ищи новые возможности в ограничениях. Поднимись над ситуацией, оценивай перспективы.

Вот вам ещё одна история: как-то мы обсуждали условия с клиентом, и он настаивал на особенных способах контроля хода рекламной кампании. Для нас это была новая схема работы, которой не было в стандартных бизнес-процессах компании. Тогда, поразмыслив, я увеличил стоимость услуг за данную опцию и смог внедрить новый подход в работу компании в сфере мониторинга со стороны рекламодателей. Это решение позволило получить лояльного клиента, повысить стоимость оказываемых услуг для данного клиента и улучшить сервис компании. А мог бы просто отказаться.

19. Структурируй свою информацию, будь последователен в разговоре. Не прыгай с темы на тему, подготовь план, следуй ему.

20. Располагай к себе, будь лёгким и душевным человеком. У нас по 7 месяцев зимы в году, все грустные, не улыбаются, начни изменения с себя.

21. Дари людям положительные эмоции. Для классного переговорщика это необходимое качество. Людям должно быть хорошо рядом с тобой. И это перенесётся на твой продукт или услугу.

У меня была (да и есть) мечта, сделать департамент продаж уникальным: когда сейлз-менеджер приезжает к вам в офис с соковыжималкой, свежими фруктами, презентует продукт, заряжает энергией и позитивом, а потом уезжает, оставив клиента совершенно счастливым и готовым к продуктивному сотрудничеству. Думаю, мы реализуем эту идею уже в этом году.

22. Документируй всё. Человеческий мозг — самая дырявая вещь, которая только есть в этом мире. Фиксируй все договорённости и мысли, которые приходят в ходе переговоров.

23. Подводи итоги. Определи, что удалось, а что нет в ходе переговоров. Выводы — вторая ценная вещь после самих договорённостей, которая останется у тебя после переговоров.

Ну, и бонус. Общие советы по выстраиванию гармоничной личности: а это половина успеха во всех делах

24. Расширяй кругозор и прокачивай эрудицию. Учись общаться на разные темы. Для этого можно использовать абсолютно разные темы: книги, тренинги, YouTube, общение с экспертами по разным темам. Главное, не бойся интересоваться многим и задавать вопросы как себе, так и окружающим.

С чего начать? Вот небольшой список интересных книг:

«Теория этногенеза», Лев Гумилев;

«Теория решения изобретательских задач», Генрих Альтшуллер;

«Sapiens. Краткая история человечества», Юваль Ной Харари;

Труды философов: Аристотель, Платон, Альбер Камю и другие;

«Больше, чем религия. Этика для всего мира», Далай-лама;

«Теория Игр», Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф;

«Мудрость Ганди. Мысли и изречения», Махатма Ганди;

«Мышление стратега», Кэнъити Омаэ.

25. Расширяй компетенции в смежных областях. Часто бывает так, что твоя тема не может существовать без каких-то других тем, поэтому рынок ценит тех, кто не ограничивается одним направлением.

26. Трать энергию и время только на благодарных людей. И не трать время на тех, кто тебя не уважает, не хочет слушать. Ищи своих людей, с которыми тебе самому хорошо.

27. Чётко говори, что нужно, и не стесняйся просить об этом людей. Прямо, в глаза, никаких недомолвок. Тогда вы сможете друг другу помочь.

28. И помни, что каждого человека волнует только он сам: как он выглядит, как твоё предложение ему поможет, как он себя чувствует. Старайся строить все переговоры, акцентируя внимание именно на собеседнике, и искренне старайся решить его проблемы и сделать ему хорошо. Это один из главных ключей к любой эффективной коммуникации.

P.S. Каким бы опытным переговорщиком ты ни был, случается, что не срослось. Для себя я вывел такие причины ситуаций, когда не удалось договориться:

личная неприязнь;

мотивация выбрать другого подрядчика, партнёра;

недостаточная убедительность, отсутствие весомых аргументов;

не смог компетентно ответить на поставленные вопросы;

проявил негибкий подход;

откровенно плохое предложение.

Шансы выиграть, конечно, всегда есть! Нельзя сдаваться. Нужно искать причинно-следственную связь, делать выводы, корректировать себя и предложение и выходить в правильный момент. Например, если проиграл тендер, то выходить с новым предложением через месяц — смысла нет. Тебя ещё помнят как проигравшего. Плюс началась активная работа по сотрудничеству с новым подрядчиком. Нужно выждать хотя бы 6–8 месяцев и тогда уже выходить с предложением к следующему тендеру. При этом не сразу давать предложение, а сначала узнать всё касательно свежего опыта, что понравилось, а что нет в текущем подрядчике. Это поможет скорректировать своё предложение в лучшую сторону. 10 фраз, по которым вы сможете узнать манипулятора

Читайте внимательно и никогда не становитесь жертвой

Манипуляторы стараются заставить нас делать то, что выгодно им. Они давят на жалость и хотят, чтобы мы испытывали чувство вины или сомневались в своих силах. Мы расскажем вам о фразах, которые любят использовать манипуляторы. Если вы услышите что-то похожее — знайте, как ответить.

1 «Ты не понял, что я имею в виду»

Кое-кто хочет, чтобы вы усомнились в себе и своей памяти. Очень удобно обвинить другого в неверном понимании! Получается, что манипулятор тут ни при чем, а во всем виноваты вы.

2 «Ты преувеличиваешь»

Еще один способ сделать так, чтобы вы начали сомневаться в себе. Если вам что-то важно, то ВАМ ЭТО ВАЖНО, ничего тут не попишешь Не давайте переубедить себя.

3 «Это же тебе/ вам надо!»

Фразу используют те, кто пытается вам что-то продать. Не позволяйте манипуляторам выдать их желания за ваши, лучше поинтересуйтесь у них прямо, зачем они это делают.

4 «Эй, ты же жирная/ худая/ высокая/ низкая! Да я же шучу!»

Дурацкие шуточки про ваши недостатки, особенности внешности и характера могут подорвать вашу веру в себя. Именно это и нужно некоторым, чтобы получить над вами чуть больше власти.

5 «Тебе плевать на мои проблемы!»

Фраза человека, который хочет сесть вам на шею. И, скорее всего, вы уже не раз помогали ему. Дайте понять манипулятору, что решение его проблем – его ответственность, а не ваша.

6 Все, что начинается с «ТЫ ЖЕ…».

«Ты же мать!», «Ты же учитель!», «Ты же умный!» и другое. Эта фраза используется, чтобы вызвать чувство вины. Отвечайте: «Да, я учитель, причем отличный!»

7 «Ты такой хороший/ умный / великодушный!»

Сначала идет похвала, а через какое-то время просьба: « Ты так хорошо знаешь английский! Поможешь мне с переводом?» Помните, что вы можете помочь, только если сами захотите.

8 «Меня никто не любит!»

Некоторые люди специально притворяются мучениками, чтобы заполучить ваше сочувствие. Осторожно, они могут использовать его против вас.

9 «Я обижусь! / Я буду грустить!»

Так манипуляторы привлекают внимание, когда вы делаете что-то не так, как они хотят. Можете ответить: «Ну если тебе нравится обижаться, то валяй»

10 «Прости, я ужасен! И почему ты со мной общаешься?»

Нет, это не правдивое раскаяние, а лишь способ «смягчить» вас, когда это нужно. Так манипулятор делает виноватым вас, когда виноват он сам.

# Запретный плод: как убеждать людей с помощью ограничений

Ник Коленда 02 февраля 2018

От редакции. Как подтолкнуть работодателя выбрать именно вас? Почему последний кусок пиццы всегда вкуснее? Как наш выбор зависит от количества предлагаемых вариантов? Психолог и исследователь Ник Коленда в своей книге «Система убеждения: как влиять на людей с помощью психологии» отвечает на эти вопросы и рассказывает, как убедить человека в чем угодно. Русский перевод книги вышел в издательстве «Альпина Паблишер», публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

Ни в коем случае не читайте эту главу. Переходите сразу к следующей, а к этой больше никогда не возвращайтесь.

Что вы делаете? Почему вы все еще читаете, ведь я только что сказал вам пропустить эту главу? Какой психологический принцип лежит в основе этого явления? В настоящий момент вашим поведением руководят две психологические силы:

1. Я разбудил ваше любопытство, попытавшись отговорить вас от чтения.

2. Я ограничил вашу самостоятельность и свободу, поэтому вы активно воспротивились этому ограничению.

В этой главе я научу вас использовать вторую силу в целях убеждения. В частности, вы узнаете, как ограничение свободы человека может стать мощным мотиватором, а также научитесь нескольким приемам, позволяющим усилить мотивацию объекта с помощью ограничений.

Мотивирование через ограничения

Вы спокойно обедаете со своей семьей, и вдруг... прямо перед собой вы обнаруживаете самый восхитительный объект, который когда-либо попадался человеку на глаза. Он великолепен. Устоять невозможно. Он, не побоюсь этого слова, совершенен. И это самый последний кусочек пиццы. Какая-то часть вас недоумевает, каким образом кусок пиццы может стать настолько ценным за столь короткое время. Но ее моментально побеждает та часть вас, которой просто необходимо съесть этот кусок. Задумываться о мотивах нет времени, есть кое-что поважнее — другие претенденты, сидящие за столом. Но нельзя слишком торопиться. Нужно тщательно спланировать нападение. Вы пытаетесь незаметно для остальных быстрее работать челюстями, чтобы доесть свой нынешний кусок, коситесь на сестру, которая кажется вам самым опасным противником. Боковым зрением — тем самым зрением, которое так выручает нас в чрезвычайной ситуации, — вы видите, что она тоже нацелилась на последний кусок. Так-так. Пора действовать. Вы торопливо заглатываете остатки своего куска, но момент упущен. Как в замедленной съемке, вы видите, как сестра протягивает руку к центру стола, берет последний кусок и кладет его к себе на тарелку. Уф-ф. Не повезло. Ну и ладно. Вы утешаетесь тем, что и так съели уже четыре куска и, по правде говоря, наелись до отвала.

Почему ограничения так сильны? Итак, почему же этот последний кусок пиццы внезапно сделался настолько ценным? И, раз уж на то пошло, почему любая еда — шоколадные конфеты или печенье — приобретает особую ценность, когда остался последний экземпляр?<...> Я расскажу о трех психологических принципах, лежащих в основе этого явления: реактивном сопротивлении, страхе потери и теории товара.

Реактивное сопротивление. Всякий раз, когда на вашу свободу накладывается ограничение, вы сопротивляетесь. Буквально. В психологии этот эффект называется реактивным сопротивлением (Brehm, 1966). Когда нам кажется, что нашу свободу в чем-то ущемляют, мы чувствуем естественную потребность отвоевать ее. Вы никогда не задумывались, почему некоторые подростки, которым родители запретили встречаться с конкретным человеком, начинают общаться с ним чаще? Когда подростку кажется, что родители пытаются контролировать его поведение, они начинают отчаянно сопротивляться, выкрикивая знакомые всем фразы: «Ты не имеешь права меня контролировать! Я сам решаю, что мне делать!»

Реактивное сопротивление объясняет, почему подростки постоянно бунтуют против родительского контроля, а предупреждающие объявления перед жестокими сценами в телепрограммах лишь увеличивают число зрителей (Bushman & Stack, 1996). Как и многие другие принципы, описанные в этой книге, реактивное сопротивление настолько сильно, что может оказывать влияние на неосознанном уровне. Чтобы убедиться в этом, представьте себя участником следующего эксперимента (Chartrand, Dalton, & Fitzsimons, 2007). Подумайте о людях в вашей жизни, которые кажутся вам очень авторитарными. Теперь выберите из этих авторитарных людей того, кто постоянно пытается заставить вас побольше работать, и того, кто постоянно настаивает, чтобы вы побольше развлекались. Исследователи, проводившие такой эксперимент, постарались незаметно выяснить это у студентов, чтобы затем проверить, каким образом воздействие соответствующих имен (даже на неосознанном уровне) повлияет на их умственную активность. Любопытно, что участники, даже не осознавая, что услышали имена соответствующих людей, демонстрировали реактивное сопротивление. Они значительно хуже справлялись с заданиями на интеллект, если на них воздействовали именами людей, которые заставляли их больше работать, и значительно лучше справлялись с аналогичными заданиями в тех случаях, когда на них воздействовали именами людей, которые ассоциировались с развлечениями. Реактивное сопротивление настолько сильно, что запускается автоматически и без участия нашего сознания.

Страх потери. Мне жаль говорить вам об этом, но прямо сейчас вам придется принять жизненно важное решение. Появилась новая болезнь, которая распространяется очень быстро и может отнять жизни 600 человек, а вы должны выбрать одну из программ профилактики:

Программа А: точно спасет 200 человек.

Программа Б: дает 33%-ную вероятность, что будут спасены все 600 человек, но есть и 67%-ная вероятность, что погибнут все.

Большинство людей в такой ситуации выберут программу А, поскольку предпочтут гарантированное спасение 200 человек риску гибели всех людей. Но давайте немножко изменим формулировки. Забудьте о программах А и Б. Представьте, что вы никогда о них не слышали.

Вместо этого вы должны выбрать одну из следующих программ:

Программа В: умрут 400 человек.

Программа Г: дает 33%-ную вероятность, что никто не умрет, но есть и 67%-ная вероятность, что умрут все 600 человек.

Какой вариант вы бы выбрали? Как и большинство людей, вы, скорее всего, отдали предпочтение программе Г, и именно такой результат показал проведенный учеными эксперимент (Tversky & Kahneman, 1981). Но здесь есть что обсудить. Вы заметили, что программы А и В идентичны, как и программы Б и Г? Они отличаются только формулировками, подчеркивающими количество спасенных и потерянных жизней. Так почему же результаты голосования по первому комплекту программ так сильно отличались от результатов голосования по второму комплекту? Ответ таков: желание избежать потери перевешивает желание получить выгоду (Tversky & Kahneman, 1991).

Мы испытываем инстинктивное желание избегать потерь, в том числе потери возможностей. Когда на столе остается последний кусок пиццы, нам сильнее хочется схватить его, потому что мы вот-вот потеряем эту возможность. Мы смотрим на этот кусок не через призму свободы (и реактивного сопротивления), а через призму страха потери, который говорит нам, что возможность съесть этот кусок уменьшается с каждой секундой. Результат тот же, но есть разница.

Теория товара. В истории с пиццей был и третий фактор, подталкивавший вас взять последний кусок. Это теория товара (Brock, 1968). Она гласит, что товары, которые кажутся лимитированными и недоступными, представляют для людей бóльшую ценность, чем те, что находятся в открытом доступе. Группа исследователей применила этот принцип к печенью с шоколадной крошкой. Когда испытуемым давали банку, где лежало всего два печенья, они оценивали его вкус выше, чем когда получали банку с десятком печенюшек (Worchel, Lee, & Adewole, 1975). Так что, согласно этому принципу, вы не только сильнее хотите взять последний кусок пиццы, но, возможно, и получите от него больше удовольствия.

Теория товара настолько универсальна, что работает не только с продуктами питания. В частности, она объясняет, почему для мужчин, посещающих бары, женщины кажутся тем привлекательнее, чем больше времени на часах, — не считая распространенного убеждения, что «не бывает некрасивых женщин, бывает мало выпивки» (Madey et al., 1996). В начале вечера возможность найти себе пару кажется вполне реальной, но, если прошло уже достаточно много времени, а пары у вас еще нет, вероятность ее найти снижается. Чем ближе к закрытию бара, тем отчетливее маячит перспектива покинуть его в одиночестве и тем красивее кажутся окружающие женщины.

Стратегия убеждения: мотивирование через ограничения

Подводя промежуточные итоги, назовем три способа, которыми ограничения влияют на наше восприятие и поведение:

1. Когда нам кажется, что нашу свободу пытаются ограничить, мы испытываем реактивное сопротивление и стремимся отвоевать свободу (например, когда ограничена наша свобода есть пиццу, нам сильнее хочется взять последний кусок, чтобы вернуть себе эту свободу).

2. Мы стремимся избегать потерь. Когда мы видим, что теряем какую-то возможность, то хватаемся за нее, чтобы не упустить (например, когда наши шансы получить последний кусок пиццы стремительно тают, мы чувствуем, что просто обязаны заполучить его).

3. Когда товар кажется нам лимитированным, редким или недоступным, мы придаем ему бóльшую ценность (например, кусок пиццы кажется нам более ценным, когда он последний). Хотя результат один и тот же, реактивное сопротивление, страх потери и теория товара по-разному объясняют силу ограничений.

Теперь, когда вы поняли эти принципы, я расскажу вам, как использовать их, чтобы увеличить мотивацию объекта.

Ограничение вариантов выбора. Парадокс выбора, получивший широкую известность благодаря Барри Шварцу (Шварц, 2005), может приводить к двум видам негативных последствий: 1) люди будут менее удовлетворены своим решением и 2) люди вообще не примут никакого решения.

Давайте рассмотрим два набора вариантов:

Набор 1

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Набор 2

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Вариант Г

Вариант Д

Вариант Е

Вариант Ж

Вариант З

Вариант И

Вариант К

Это могут быть варианты чего угодно (например, бренды джинсов в магазине, дома, которые риелтор показывает клиенту, и т. д.). Для примера представим, что это различные паевые фонды, которые инвестиционная компания предлагает своим клиентам. Как видите, одна компания предлагает клиентам ограниченный набор вариантов (набор 1), тогда как у другой вариантов намного больше (набор 2)...

Последствие 1: меньшая удовлетворенность своим решением. Есть две основные причины, почему люди, выбирающие из слишком многих вариантов, остаются недовольны принятым решением.

Во-первых, увеличивая число вариантов, вы повышаете ожидания объекта относительно качества варианта, который он предпочтет. Когда количество вариантов преодолевает некоторый порог, завышенные ожидания могут стать точкой привязки, которая запускает эффект контраста, и объекту покажется, что итоговый выбор не оправдал надежд (Diehl & Lamberton, 2008).

Вторая причина связана со страхом потери. Представьте себе, что, играя в азартную игру, вы попали в одну из следующих ситуаций:

1. У вас есть 90%-ная вероятность выиграть $10 и 10%-ная вероятность ничего не выиграть.

2. У вас есть 90%-ная вероятность выиграть $1 млн и 10%-ная вероятность ничего не выиграть. В обеих ситуациях худший исход одинаков: вы ничего не выиграете.

Поскольку потеря одинаковая, то и восприниматься она в обоих случаях должна одинаково. Но на самом деле чувства будут очень разными: не выиграв $10, вы очень быстро забудете об этом, а вот упущенный выигрыш $1 млн может свести с ума.

Как это связано с нашей темой? Для начала вам нужно понять, что любой вариант выбора имеет свои преимущества и недостатки. В нашем примере с паевыми фондами некоторые из них будут предлагать услуги, которых нет у других фондов, и наоборот. Приняв любое решение, вы автоматически теряете уникальные преимущества, предлагаемые другими фондами. И как только вы понимаете, что, отдав предпочтение одному из фондов, вы теряете преимущества, которые предлагают другие, вы начинаете испытывать недовольство... Ваша потеря кажется тем значительнее, чем больше было вариантов выбора, ведь в этом случае вы теряете больше потенциальных преимуществ. Выбрав вариант А из первого набора, вы теряете преимущества вариантов Б и В, и только. Если же вы предпочтете вариант А во втором наборе, вы потеряете уникальные преимущества остальных девяти вариантов. И хотя в каждом случае вы выбираете один и тот же вариант, потеря альтернатив кажется более значимой во втором случае, поэтому вы менее удовлетворены своим решением. Очевидно, что в подобной ситуации неизбежно возникает когнитивный диссонанс.

С одной стороны, вы видите все преимущества других вариантов, а с другой — вы сами же отказываетесь от них, выбирая один-единственный вариант. Такая непоследовательность вызывает чувство дискомфорта и неудовлетворенности своим выбором... Гораздо хуже обстоит дело с другим негативным последствием парадокса выбора: параличом принятия решения.

Последствие 2: паралич принятия решений. Есть две причины, по которым слишком большое количество вариантов может заставить человека вообще отказаться от выбора. Первая причина заключается все в том же страхе потери: когда мы сталкиваемся с бесчисленным количеством альтернатив, мы осознаем, что понесем потенциальную потерю, выбрав один из вариантов, поэтому откладываем решение, стремясь избежать этой потери. Вторая причина связана с информационной перегрузкой. Предоставляя людям слишком много вариантов выбора, вы усиливаете когнитивное давление на них (заключается в необходимости внимательно изучить каждый вариант и принять взвешенное решение). Такая перспектива может снизить мотивацию, особенно если решение сложное или важное. Ваш работодатель предлагал вам самостоятельно выбрать один из многочисленных банков, предоставляющих услугу негосударственного пенсионного фонда? Если да, то вы наверняка утонули в обилии информации и, как и множество других работников, отложили решение на потом. Проведенное в США исследование показало, что процент людей, принявших участие в программах пенсионного накопления, обратно пропорционален количеству вариантов, из которых они могли выбирать: чем больше вариантов, тем меньше участников (Iyengar, Jiang, & Huberman, 2004).

Решение. Несмотря на кажущееся противоречие, лучшая стратегия заключается не в том, чтобы изменить число вариантов, а в том, чтобы сделать вид, что оно изменилось. Для примера постарайтесь запомнить эту последовательность цифр: 9156715893 Это возможно, но не так уж просто. А теперь посмотрите, насколько проще запомнить последовательность, если использовать мнемонический прием дробления, чтобы разделить это число на более короткие фрагменты: 915-671-58-93 Да, вы уже догадались. Так выглядит обычный телефонный номер. Поразительно, насколько легче запомнить последовательность цифр, если разбить ее на фрагменты. И хотя наша кратковременная память может единовременно удерживать всего 5–9 элементов, получившиеся фрагменты воспринимаются как единое целое и нашему мозгу проще запомнить телефонный номер, если он записан таким образом (Miller, 1956). Вернемся к теме убеждения. Вы можете предотвратить негативные последствия парадокса выбора, сгруппировав варианты по категориям (Mogilner, Rudnick, & Iyengar, 2008). Разбив варианты на группы, вы не только уменьшите чувство потери потенциальных преимуществ, но и снизите информационную перегрузку.

Помните набор 2 с большим количеством паевых фондов? Их можно разбить на группы по категориям риска:

Набор 2

Низкий риск

Вариант А

Вариант Б

Вариант В

Средний риск

Вариант Г

Вариант Д

Вариант Е

Вариант Ж

Высокий риск

Вариант З

Вариант И

Вариант К

Подобно тому как мы разбиваем телефонный номер на короткие последовательности цифр, чтобы снизить информационную перегрузку, распределение паевых фондов по трем категориям риска снижает когнитивное напряжение.

Вместо того чтобы рассматривать 10 различных вариантов, большинство людей сейчас увидят три варианта, хотя на самом деле количество альтернатив не изменилось. Исследования показали, что разбивка по категориям, даже совершенно случайная, делает список вариантов более легким для восприятия (это явление известно как эффект категоризации; Mogilner, Rudnick, & Iyengar, 2008). Кажущееся ограничение количества альтернатив не единственный способ избежать паралича принятия решений...

Я расскажу вам о двух типах ограничений, которые вы можете применить, чтобы заставить объект все же принять решение. Ограничение времени. Первый прием — ограничение времени на принятие решения по вашему запросу. Это совсем несложно. Вопрос: Какой день недели меньше всего подходит для того, чтобы получить согласие? Ответ: Завтрашний. В завтрашнем дне есть что-то мистическое. Он никогда не наступает. Сколько бы дней ни прошло, завтра — это всегда завтра. Просто волшебство какое-то. Установление крайнего срока так эффективно именно потому, что помогает положить конец этой черной магии и сделать так, чтобы завтра наконец наступило. И даже если назначенный вами дедлайн буквально взят с потолка, он все равно поможет предотвратить прокрастинацию. Представьте себе, что однажды вечером вы устали и хотите убедить супруга — прирожденного прокрастинатора — помыть посуду после ужина. Вы можете значительно повысить шансы на успех, установив дедлайн (например, не позднее 20:00). И хотя от этого дедлайна ничего не зависит, он все равно запустит обратный отсчет и не даст вашему мужу откладывать мытье посуды до бесконечности.

Дедлайны имеют огромную силу, потому что ограничивают потенциальные возможности: когда они наступают, объект упускает какую-то возможность. Разумеется, никто не считает мытье посуды большой удачей, но во многих других ситуациях срок принятия решения может сделать ваше предложение более привлекательным (к примеру, маркетологи часто устанавливают срок действия купона или скидки). Ограничение доступности. Вы ходите по отделу алкоголя в поисках белого вина и наконец находите нужные полки. Там осталось две марки вина — по приблизительно одинаковой цене, — но, не очень хорошо разбираясь в вине, вы не знаете, какой отдать предпочтение. Как вы поступите в такой ситуации? Исследование, в котором рассматривалась зависимость между количеством товара на полке и его популярностью, показало, что, скорее всего, покупатель выберет то вино, которого осталось меньше (Parker & Lehmann, 2011).

Когда мы видим менее доступный товар, мы выбираем его по двум причинам: 1) мы должны действовать быстро, чтобы не упустить возможность (страх потери), и 2) если товара осталось мало, мы делаем вывод, что он популярен (теория товара и косвенное социальное давление). Вам может показаться, что это происходит только в сфере продаж, но в действительности этот принцип имеет более широкое применение. Он даже может помочь вам устроиться на работу. Кандидаты, которые дают понять, что рассматривают и другие предложения (то есть кажутся менее доступными), имеют более высокие шансы, чем те, кто этого не делает (Williams et al., 1993). Согласно теории товара, работодатель — осознанно или нет — опирается на доступность как на один из факторов при эвристической оценке качества кандидата. Если кандидат менее доступен, поскольку у него есть и другие предложения, он наверняка лучше, чем прочие

# Манипуляции в переговорах: практика противодействия

11 июля 2016

Манипуляции в переговорах используют для того, чтобы заставить вас действовать в режиме автопилота, мыслить стереотипами, не осознавать и не обдумывать свои действия. Если вы не знакомы с приемами манипуляций, то, скорее всего, не будете понимать сути происходящего. Хорошему манипулятору под силу вызвать у вас определенные эмоции: как положительные, так и отрицательные - чувство своей уникальности, ума, ценности или, наоборот, слабости, ничтожности, некомпетентности. Он просто пренебрежительно относится к вам. Он с помощью манипуляций в переговорах решает свою основную задачу - получить нужное ему решение, не беря во внимание ваши интересы, меняя чувственный настрой воспринимаемой вами ситуации.

Суть манипуляции в переговорах заключается в скрытом психологическом воздействии на оппонента (его эмоции) для получения выгоды манипулятором. В определении присутствуют два основных слова: «скрытое» и «эмоции», то есть чувства выступают в качестве инструмента завуалированного воздействия.

Манипулятор в переговорах преднамеренно подводит человека к каким-либо эмоциям, чувствам, состояниям с целью вынуждения его к выгодным для себя действиям, поступкам. Любые эмоции человека, положительные или отрицательные, приводят к каким-то действиям. Человеку свойственно стремление к сохранению и умножению приятных эмоций и уходу от неприятного переживания (боли) с целью восстановления психологического комфорта. Этим и пользуются манипуляторы. Так как человек не может выдержать продолжительный дискомфорт, он ищет выход и предпринимает действия, выгодные манипулирующему. При манипуляциях в переговорах ведущий намеренно создает и усиливает эмоции оппонента для получения нужного ему решения. Когда эмоции не затрагиваются - это не будет манипуляцией, а будет убеждением, что честнее в отношении партнера.

Манипуляция в переговорах подразумевает неявное психологическое воздействие на собеседника, чтобы получить от него выгодное решение или поведение, которое противоречит его собственным интересам.

Есть манипуляции в переговорах с более мягким и скрытным воздействием на оппонента. Например, дипломатические, то есть осторожные, хитрые, ловкие, стремящиеся сохранить хорошие отношения, но, одновременно, продвигающие собственные интересы. Вначале манипулятор создает отношения с собеседником путем «присоединения» комплиментами, подарками, похвалой, лестью, демонстрирует свое уважение, почтение, дружбу, а потом «показывает свои карты». При этом он старается находиться в позиции или равного собеседника, влияя «сбоку», или в позиции «снизу», представляясь менее важным и компетентным.

Признаки манипулирования:

Преувеличенное количество комплиментов. Опытному манипулятору известно, что отказывать «хорошему парню» будет сложнее, поэтому он не скупится на комплименты.

Быстрый темп речи. Инициативность и напор, чтобы контролировать ситуацию.

Требование немедленного принятия решения, чтобы собеседник не начал думать и не понял, что им манипулируют.

Чрезмерно щедрые обещания или преувеличенные объемы возможной потери.

Психологический прессинг. В переговорах вы ощущаете внутренний диссонанс, некую неловкость, неудобство - так подсознание предупреждает и хочет помочь вам отказаться от нежелательного диалога. Однако, чаще всего, никто этого не слышит.

Говорит Генеральный Директор

Юрий Смирнов, Генеральный Директор компании «Менеджмент»

Можно выделить различные техники манипуляций в переговорах. Одной из них является загон партнера в угол и предоставление ему выбора из нескольких вариантов, которые удобны лишь манипулятору.

Пример. Для вышедшего из строя оборудования в срочном порядке нужны детали. Отдел снабжения нашел всего одну фирму (официальный дистрибьютор), имеющую на складе необходимые комплектующие. На их обращение им предложили 20%-ю надбавку к цене за срочность доставки или обычную цену при условии заключения договора на год по обслуживанию всех их станков.

Еще один способ манипуляции в переговорах - «зацепка» за психологически значимые личностные ценности, общие для многих людей: здоровье, собственная безопасность и близких людей, экономическое благополучие. Опытный манипулятор с помощью таких «крючков» безошибочно выбирает тему и получает желаемое. Например, широко распространенное цыганское мошенничество, когда она (цыганка) озвучивает трудности в здоровье, бизнесе, семье и сразу предлагает решение вопроса чисткой кармы, приворотами, отворотами, финансовыми поворотами. Некоторые люди в такой ситуации лишаются всех имеющихся денег, драгоценностей, даже отдают все из дома. И таких техник манипуляций в переговорах существует множество десятков, сотен и даже тысяч, ориентированных на психологическую атаку важных человеческих ценностей.

Самые популярные виды манипуляций, используемые в переговорах

1. Перевод спора на личности. Цель этой манипуляции в деловых переговорах - вывести собеседника из равновесного состояния с помощью насмешек, намеков, обвинений, чтобы он в состоянии раздражения совершил невыгодное для себя действие. Пример: «Не заключив с нами контракт - Вы банкрот!».

2. Перевод разговора на другую тему. Манипулятор осознанно уходит от решения вопроса. Пример: «С делами успеем, давайте лучше выпьем чая. Я недавно был в Индии, пробовал лучшие сорта…».

3. Анекдот. Для перевода разговора с нужной вам темы и выведения вас из равновесия. Пример: «Я недавно встречался с партнером из Китая, он такой чудак…».

4. Информационная атака. На оппонента при такой манипуляции в переговорах в ускоренном темпе выливается большой поток информации (более, чем тот может осознать), причем зачастую он идет в неструктурированном и неаргументированном виде. Собеседник, чтобы не показаться некомпетентным, соглашается на предлагаемый вариант решения своего вопроса. Пример: «Мы можем предложить 1100 контейнеров в месяц, 5367 паллет и 47 грузчиков. Это даст рост прибыли вам на 35%. Расходы на логистику составят 38 тыс. рублей».

5. Неконкретные заявления о вашей выгоде. Пример: «Заключив с нами контракт, Вы получите рост продаж на 200%».

6. Домыслы. Не разбираясь в аргументах собеседника, манипулятор некорректно формулирует причины выдвигаемой им позиции: «Вы так сказали потому, что…».

7. Сверхобобщение. Ваш партнер по переговорам дает оценку какому-либо поведению или чьему-либо высказыванию, используя так называемые кванторы всеобщности - «всегда», «все», «каждый», «любой», «никто» и так далее.

8. Отсутствие критериев. Манипулятор в процессе деловых переговоров опускает критерии, по которым делают сравнения. Пример: «Мы предлагаем лучшее».

9. «Довод к городовому». Необходимо соглашаться с предложением партнера, которое связывают с интересом того, кого не нужно беспокоить (тревожить), обычно не называя конкретных персон. Разновидностью такой уловки является «апелляция к авторитету», когда ссылаются на авторитетное лицо, не присутствующее на переговорах, но с мнением которого надо считаться. Пример: «Ваши главные конкуренты давно пользуются нашими услугами, но Вам мы продадим со скидкой».

10. Провокационная оценка. Целью этого вида манипуляций в переговорах является выведение Вас из равновесного состояния, заставляя кинуться в атаку. Пример: «Вы правда надеетесь на выигрыш в конкурентной борьбе с этим контрагентом?».

11. Таран. Ваш партнер по переговорам постоянно пользуется одним и тем же аргументом, что называется «бьет в одно место» монотонно и занудно, что подавляет Вашу осмысленность. Пример: «Вам необходимы грузчики», «Без грузчиков Вы не справитесь», «Грузчики Вам окажут помощь» и так далее.

12. Глушение. Манипулятор начинает говорить сразу, когда вы произносите слова, не давая вам возможности предоставления своих аргументов. Пример: «А Вам известно…», «Извините, я Вас перебью…», «Простите, я хочу сказать…».

13. Лесть. Партнер по переговорам сознательно значительно преувеличивает достоинства либо подчеркивает то, что совсем отсутствует, но важно и приятно для Вас, вынуждая совершить определенный поступок или высказывание. Пример: «Вы такой приятный собеседник», «Вы знаете, нам просто повезло, что вы стали нашим клиентом».

14. Мнимая обида. В этой манипуляции в переговорах демонстрируют оппоненту эмоции обиды в ответ на какие-либо его действия и желание прекратить общение. Пример: «Считаем разговор оконченным, ввиду Вашей незаинтересованности нашим предложением», «Мне обидно услышать, что Вы выбираете себе другого партнера».

15. Давление на жалость. Оппонент по-разному подчеркивает свое неблагополучное положение. Как вариант - принижается значимость желаемого. Пример: «Наша фирма еще небольшая, и совместная деятельность с Вами…».

16. Двойная бухгалтерия. Одни и те же аргументы воспринимаются по-разному: в качестве положительных, обосновывая свою позицию, и неприемлемыми - при аргументации партнера. Пример: «Сотрудничая с нами, Вы заработаете миллионы» и «Вы утратите миллионы, не подписав с нами договор».

17. Перефразирование. Усыпление внимания началом фразы при подведении итогов вашей речи: «Итак, Вы считаете…». И дальше приводят другие выводы.

18. Приписывание вашим словам другого смысла. Вы в свою фразу вкладывали совсем иной смысл, а ее искажают, и совсем нет возможности доказать, что не это имелось в виду. Пример: «Вы говорите, что Вам в срочном порядке нужен поставщик. Я готов с Вами работать. Давайте согласие на условия работы».

19. Капкан аванса. Вам говорят, что вы очень умны и проницательны, что не можете не понять чего-либо (нужного вашему партнеру) и не можете не дать утвердительный ответ. Пример: «Вы, как очень умная личность, согласитесь с моими аргументами».

20. Навязанная альтернатива. Вам предоставляют свободу выбора одного из вариантов, где ни один для вас не выгодный. Выбор без выбора. Пример: «Вы подпишете контракт прямо сейчас или завтра в 8 утра?».

21. Негативный образ будущего. В переговорах предлагают отрицательный вариант будущих событий (без каких-либо доказательств), вытекающий из принятого вашего решения либо не принятого предложения партнера. Пример: «Если откажитесь от нашего сотрудничества - Вы банкрот!».

22. Опровержение ваших аргументов упреком. Пример: «Вы правда думаете, что являетесь нашим единственным крупным клиентом?».

Переговоры о заключении договора: ответственность директора

Манипуляции в деловых переговорах по телефону

Быстрый темп. Требование партнера в переговорах быстрого ответа «здесь и сейчас». Вы, не успев разобраться в сути, соглашаетесь на его условия, которые Вам не выгодны.

Вопросы вместо утверждений. Пример: взамен «Пришлите нам гарантийные письма!» спрашивают: «Вы можете предоставить гарантийные письма до вторника?».

Игра голосом. По ходу разговора изменение интонации, громкости, тембра голоса, во избежание монотонности.

Наглядные описания. При телефонном разговоре дают максимально полное наглядное описание товара или услуги, дабы помочь партнеру получить наиболее четкое представление о нем, не имея возможности посмотреть.

Красноречивое молчание. Молчание при деловых переговорах по телефону действует на собеседника более угнетающе, чем во время личной встречи. Когда предпринимают попытку Вас обвинять - не оправдывайтесь, просто молчите. Обычно это вызывает у оппонента смущение и смену тона. Молчанием Вы передали слово партнеру - его очередь говорить.

«Метод Штирлица». В телефонном разговоре наилучшим образом запоминается начало и конец беседы.

Этикет переговоров: правила, которые несложно запомнить

Противодействие манипуляциям в переговорах: как выбраться из капкана

К сожалению, уголовным кодексом не всегда предусматривается наказание за манипуляцию людьми. Поэтому, попавшие в руки манипуляторов бизнесмены сами должны позаботиться о спасении своих ресурсов. Можно пользоваться следующим алгоритмом:

Выявить манипуляцию.

Нейтрализовать ее.

Установить доверительные отношения.

При выявлении манипуляции в деловых переговорах, практика противодействия следующая: используйте простую матрицу с элементарным перечнем признаков возможных манипуляций. Вы только отслеживаете их наличие и фиксируете в нужном месте.

Матрица представлена следующими пунктами:

Манипуляция временем: сжимают время, растягивают его, обесценивают чужое, переоценивают стоимость своего времени.

Манипуляция пространством: изменяют место встречи, выбирают неблизкое место встречи с транспортными расходами, некомфортное место за столом при переговорах.

Манипуляция информацией: утаивают ключевую информацию, концентрируются на второстепенной, угрожают компрометирующими материалами, допускают к важной информации.

Манипуляция социальным статусом: завышают статус (должности и функции), занижают его, легко допускают к VIP статусу (поддерживают авторитет).

Манипуляция личностными комплексами такими, как чувство страха, вины, тщеславие, жадность, гнев, зависть, симпатии и антипатии.

Контрманипуляции во время переговоров

1. Назовите вещи своими именами. Чаще всего манипулятору достаточно понять, что собеседник понял его «нечистые» намерения, чтобы отказаться от них. Если он увидит, что Вы готовы к достойному отпору, перестает Вас воспринимать жертвой и дилетантом.

2. Противопоставьте свою манипуляцию. Подобное лечится подобным. Сами применяйте техники манипуляций в переговорах, чтобы «нейтрализовать» манипулятора. Важно лишь не заиграться, чтобы «не стать драконом, созерцая за его отражением».

3. Подключите авторитетную третью сторону. Эта практика противодействия самая простая и действенная. Приглашайте на переговоры независимых экспертов, специалистов или уважаемых и авторитетных людей. Манипуляция будет невозможной, надо будет проводить деловые переговоры, а не показывать из себя крутых «переговорщиков» из голливудских триллеров.

4. Соберите информацию. Заранее пройдитесь по базовым вопросам и подготовьте на них ответы: Кто является Вашим оппонентом? Какой у него статус? Что он хочет реально? Что у него вызывает страх? Кто его курирует? Каковы его ценности? Это станет хорошим дополнением повестки дня деловых переговоров и оздоровлением переговорной атмосферы в целом.

5. Включите пси-технологии и эффективную модель поведения. Правильным поведением можно на корню убить многие техники манипуляции. При этом необходимо учесть, что выработка поведенческой модели проходит ДО начала переговорного процесса с помощью множественных повторений. Поведение - это результат наработанной цепочки условных рефлексов, поэтому следует запастись временем и желанием.

Жесткие переговоры - подготовка, стратегии, примеры

Рассказывает практик

Елена Виль-Вильямс, Игорь Чуланов, Тренеры, соавторы программы «Бизнес-театр» школы менеджеров «Арсенал», Москва

Существует пара способов настройки на сотрудничество собеседника, пытающегося прибегнуть к манипуляции.

1. Никогда не оправдывайтесь – задавайте встречные вопросы. Когда переговоры проводятся в дружественной атмосфере, то и вопросы задаются спокойным тоном, не нарушая обстановки. Пример.

Оппонент: «Конечно, предложение интересное, но меня предупредили о Ваших завышенных ценах и слишком долгих сроках поставки».

Ответ проигрышного варианта: «Что Вы, цена у нас весьма приемлемая и быстрая доставка».

Выигрышный ответ: «Безусловно, цены и сроки должны быть адекватны. А Вы на какие цены рассчитываете? Какой срок поставок Вам подойдет?».

С помощью второго варианта вы перехватываете инициативу и делаете запрос информации, чтобы сделать собеседнику предложение в соответствии с его критериями. Если партнер говорит о завышенных ценах, узнайте, кто ему предлагал другие и за какой продукт, возможно ли это сравнение в принципе?

2. Тупиковых ситуаций нет – просто будьте находчивы. Одна из техник манипуляции - намеренно или неосознанно вызвать у клиента ощущение тупиковой ситуации в переговорах. Проявите смекалку - найдете решение. Пример. В ходе деловых переговоров директор магазина отказывался от услуг фирмы напитков под предлогом того, что сейчас основная его задача состоит в достойном оформлении витрины ко Дню города и ему абсолютно все равно, с кем сотрудничать. Вместе с тем, посетовав, что торговые представители в этом ему не помощники. А креативный менеджер проявил смекалку и превратил тупиковую ситуацию в выгодную для себя. Он соорудил из предлагаемых магазину баночек напитка красивую надпись «... лет Москве».

Способы противодействия манипуляциям в процессе переговоров с примерами

Ситуация 1. «Чувства через край», или эмоциональный прессинг. Срывы на повышенный тон и обращение к эмоциям партнера выведут из равновесия любого участника переговоров. Однако, на переговорах следует оставаться всегда благоразумным и трезво оценивать ситуацию. «Ну сколько можно думать? Уже измучили и себя, и меня! Это же только единственная подпись в контракте! Столько работы было сделано в этом проекте!» Остановитесь! Здесь настаивают на подписи долгосрочных обязательств, притом не факт, что Вам выгодных. Или еще пример. Оппонент отвечает Вам: «У Вас на вид такая солидная фирма. Я, честно сказать, рассчитывал на большее…».

Что делать. Необходимо поставить мысленную защиту, блокировать эмоциональный поток и настроить собеседника на плодотворный диалог. Выяснить причину такого эмоционального настроя партнера. Всегда следует заранее оговаривать основные правила проведения переговоров.

Ситуация 2. «Здесь и сейчас», или провоцирование спешки. Эту технику используют манипуляторы, чтобы загнать Вас в цейтнот, чтобы Вы не успели проанализировать все аргументы и в спешке прибегли к решению, не всегда Вам выгодному. Пример: «Вечером будет уже поздно», «Лишь сегодня у нас такое выгодное предложение по контракту».

Что делать. Следует внимательно подумать над предложением партнера, взяв перерыв.

Ситуация 3. «Кукушка хвалит петуха», или подмасливание. Это одна из широко применяемых техник манипуляции. Партнер выдвигает свои условия, сделав Вам комплимент. Из этого следует ситуация, когда Вы, отказываясь от принятия его требований, автоматически аннулируете данную Вам высокую оценку. Пример: «Вы отличный профессионал в своем деле с колоссальным опытом работы. Согласитесь, что условия нашего договора…», «Вы - знаток этого рынка больший, чем я, и, разумеется, не будете оспаривать, что…».

Что делать. Поблагодарите собеседника за оценку Вашего профессионализма и ни в коем случае не принимайте утверждения, с которыми не согласны. Пример: «Благодарю за комплимент, но именно из-за такого солидного опыта работы в данной сфере, я не соглашусь с Вами».

Ситуация 4. «На халяву и уксус сладкий», или игра на жадности. Многие люди не против поиметь что-то за чужой счет, поэтому хорошие продавцы и переговорщики с опытом умело пользуются этой страстью к жадности. Пример: «Только Вам мы сделаем скидку в 25% на дополнительный заказ», «В случае подписания договора получите от фирмы подарок - набор ручек с логотипом».

Что делать. Задавайте себе вопрос, действительно ли Вы нуждаетесь в этих ручках или дополнительных заказах?

Ситуация 5. «Невероятное одолжение», или псевдоуступки. Пример: «Исключительно ради Вас я буду говорить с президентом компании и очень надеюсь, что выбью скидку в один процент».

Что делать. В деловых переговорах необходимо трезво и объективно оценивать преподнесенные уступки, вовремя обнаруживая их подмену.

Ситуация 6. ЖКО, или три позиции партнеров. Профессиональными переговорщиками еще перед встречей формулируются 3 позиции: желаемая, крайняя и оптимальная (сокращенно ЖКО). Пример: при желаемой позиции - продажа без подарка, при оптимальной - продажа с небольшим бонусом, при крайней - продажа по умеренной цене с добавлением большого подарка. Допустим, при продаже стакана опытный мастер переговоров начнет продавать с желаемой позиции - 130 руб., при оптимальной - 100 руб., и при крайней - 70 руб., ниже которой продавать нецелесообразно.

Что делать. Не отказывайтесь от давления на собеседника, даже когда он говорит, что это конечная цена (скорее всего, что он блефует). Если он не в состоянии предоставить скидку в денежном выражении, то, несомненно, у него для Вас есть другие интересные предложения.

Ситуация 7. «Кто в доме хозяин», или доминирование. Партнер в самом начале переговоров занимает позицию «сверху», позицию силы, навязывая свое мнение, демонстрируя превосходство, бойкотируя Ваше мнение и интересы. Он говорит, что Ваши аргументы слабые и несостоятельные, при этом сам не приводит конкретные доводы, а ссылается на общие моменты. Пример: «Я Вам десять раз уже сказал, что это не работа…», «Я уже слышал Ваши многословные доводы не один раз, теперь Вы послушайте…».

Что делать. Противодействием такой манипуляции в переговорах будет хорошая подготовка, что обеспечит Вам противостояние безапелляционным мнениям собеседника. Задавайте встречные вопросы, помогающие раскрытию основной проблемы, призывайте к плодотворному диалогу.

Ситуация 8. «Не виноватая я», или формирование чувства вины. Манипуляторы с опытом могут вызывать у Вас чувство вины (с целью получения преимущества в переговорах), указывая Вам на промахи и просчеты в работе. Вам могут даже предъявить обвинение в нанесении ущерба. Пример: «Из-за Ваших регулярных задержек поставок мы устали считать свои потери. Предоставьте хоть частичную их компенсацию за счет 20% скидки при заказе нового товара».

Что делать. Решительно заявить, что вероятные ошибки в прошлом не имеют отношения к вопросам нынешних переговоров.

Ситуация 9. «Подписываем прямо сейчас», или симуляция согласия. Демонстрация согласия с Вашими требованиями и готовности подписания контракта здесь и сейчас - это еще один из интересных приемов манипуляций. Так усыпляется Ваша бдительность. Пример: «Я готов к подписанию контракта при единственном условии - Вы обязуетесь оплатить логистику. При отсутствии возражений давайте подпишу» (при этом берет в руки ручку и контракт).

Что делать. Необходимо быть наготове и трезво оценивать обстоятельства кажущегося согласия партнера, потому что потерять по контракту можно намного больше, чем выиграть от «уступок». Лучше не поддаваться соблазну немедленного подписания контракта, а взять перерыв и здраво оценить ситуацию.

Ситуация 10. «Тоже мне профессионал», или принижение. Эта техника манипуляции в переговорах сопровождается крайне агрессивным поведением собеседника. Он может использовать личные выпады, насмешки, провокации, клевету и шантаж с целью привести Вас в замешательство. А вы, вследствие растерянности, поддадитесь давлению и согласитесь с навязанными условиями. Пример: «И вы считаетесь главой области! Тоже мне лидер - Вы не имеете даже курьера, чтобы передать документы», «Что за бездельники работают у Вас в финансовом отделе? Это ж надо так работать, что договор согласовывают 2 недели!».

Что делать. Следует постараться перевести диалог в позитивное направление и в мыслях поставить защиту от собеседника в виде щита (как в первой ситуации). Если это не помогает, надо открыто сказать: «У меня возникло ощущение, что мы застопорились в этом вопросе», »Вам не кажется, что таким образом нам не решить проблемы?». Даже в процессе самых непростых переговоров лучшим выходом будет признание этого тупика и продолжения разговора в другом тоне.

Типичные ошибки сложных переговоров

Добровольное согласие на невыгодные условия

Иногда человека в переговорах ставят в условия коммуникации по сценарию, что не дает возможности никакого сопротивления. Пример сценария: приобретение авто, когда клиент не собирался делать покупку машины в этом салоне, попав туда случайно - посмотреть и сориентироваться по ценам. Но опытнейшему продавцу в течение нескольких мгновений удалось подвести его к покупке. Он задал следующие вопросы: «Автомобиль необходим по работе или для престижных поездок?», «Насколько важны такие качества, как удобство вождения, скорость передвижения, расход бензина, предполагаемая ежедневная протяженность поездки?». Этими вопросами менеджер провел предварительную разведку, что позволило не только собрать информацию, но и определить статус клиента, его авторитет и значимость в собственных глазах.

Затем он задает потенциальному покупателю открытые вопросы, приводя его к рассуждениям, самовыражению, воспоминаниям и опыту. В какое-то время человек ощущает манипуляцию, но ее проводят так доброжелательно, мягко и умело, искренне интересуются его водительским опытом, что ему даже не хочется сопротивляться, хотя он интуитивно чувствует, что надо остановиться. Его продолжают дальше вести по сценарному коридору, предлагая особые условия (о которых он сам упоминал), например, покупку в кредит или дополнительные комплектующие. Довольный покупатель получает все и сразу: весомость своего авторитета, приятного собеседника, покупку в кредит. И лишь выход из ситуации манипулирования позволит ему трезво оценить свою покупку.

Не попасть в этот капкан можно двумя способами.

Не позволять вести себя по сценарному коридору, предложив идти по своему пути, например, попросить продавца дать сравнительную характеристику двух автомобилей (предлагаемого и выбранного ранее).

Если вас все же вовлекли в сценарную коммуникацию - необходимо взять перерыв.

Перенос переговоров без особой причины

Это не противоречит предыдущему тезису, здесь ситуация совершенно другая. Иногда кажется, что для продумывания сторонами вариантов решения во время переговоров необходимо сделать паузу. Чаще всего этого не нужно делать. Переговоры откладывают либо переносят по двум причинам - при недостатке информации, а также тогда, когда предложение для вас настолько непривлекательное, что никакие детали вас уже не интересуют. В остальных случаях решения принимаются на месте. Предпринимателям часто приходится проводить несколько переговоров в день, поэтому при постоянном откладывании решать накапливающиеся вопросы практически невозможно.

Если в процессе переговоров принятие окончательного решения зависит сразу от нескольких различных факторов, то его необходимо принимать на 80%, учитывая стратегию предприятия, и на 20% - другие факторы. Только такое соотношение приведет к результативным переговорам.

# Техники ведения переговоров: 4 психологических приема

4 января 2017

Автор: Козлов Владимир кандидат психологических наук, преподаватель программы МВА в ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ

Маленькие ходы, силовое плечо и другие техники ведения переговоров

Техника ведения переговоров: обязательные условия

Представьте, Вы подходите к коллеге и говорите: «Послушал твое выступление на совещании, изложить тебе правильную версию?» Собеседник невольно займет оборонительную позицию. Иными словами, Вы сами создадите напряжение во взаимодействии, которое сами же будете преодолевать. Это стандартная ошибка: сначала сформулировать мысль или дать оценку, а затем их доказывать, преодолевая сопротивление собеседника. У меня для Вас техники ведения переговоров, которые помогут избежать этих ошибок.

ТОП-6 самых важных статей для руководителя:

Куда вложить деньги в 2018 году

16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании

Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»

11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый

Что делать, если к Вам пришли люди в масках

10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

Маленькие ходы, силовое плечо и другие техники ведения переговоров

1. Маленькие ходы. Базовая техника ведения переговоров – следить за тем, как меняется степень Вашего влияния на собеседника. Для этого надо делать маленькие ходы и смотреть на реакцию. Представьте, человек говорит потенциальному партнеру: «Здравствуйте! Я недавно общался с Иваном Ивановичем, и он мне о Вас много рассказывал». Реакция собеседника может быть самая непредсказуемая, от удивления до раздражения: он может не вспомнить, кто такой Иван Иванович, или решить, что о нем сплетничали. Правильнее сказать: «Здравствуйте! Вчера как раз разговаривали с Иваном Ивановичем, и речь зашла о Вас». И дождаться реакции. Если человек говорит: «А, с Иваном Ивановичем!», то этот ход можно усиливать. Если же он переспросит, с кем именно Вы общались, то лучше эту тему дальше не развивать. Другими словами, коммуникацию надо строить постепенно: сделать стартовый ход, дождаться реакции собеседника и лишь затем продолжить разговор.

2. Костюм переговорщика. Не существует универсальных правил, которые работали бы одинаково хорошо для всех. Наиболее оптимальна та техника проведения переговоров, которая соответствует «костюму переговорщика», то есть особенностям индивидуального имиджа, мышления, поведения. Однажды я стал свидетелем, как не сработала даже известная техника активного слушания. На переговорах одна сторона, желая остаться вежливой, на аргумент другой ответила: «Господа, если мы вас правильно поняли, вы сейчас говорите о том, что…» Их тут же перебили: «А вы что, с первого раза не догоняете?»

3. Силовое плечо. Техника ведения деловых переговоров работает только в том случае, если сопоставимы так называемые силовые плечи сторон, то есть их возможность влиять на решение оппонента. Вот метафора идеальной техники ведения переговоров: по горной реке плывет черепаха, а у нее на спине змея. Змея думает: «Укушу – сбросит». Черепаха думает: «Сброшу – укусит». Так и плывут вместе. Если же одна из сторон понимает, что она гораздо сильнее оппонента, то деловых переговоров не получится. Вместо них будут либо манипулятивные переговоры, когда сильная сторона проверяет партнера на слабость и ждет, пока он сам не сдастся, либо силовые переговоры, когда сильная сторона продавливает свою позицию, открыто диктуя свои условия.

4. Внутренний наблюдатель. Изменить ход переговоров можно лишь в том случае, если Вы все время наблюдаете за собеседником и понимаете, по какой модели он пытается выстроить разговор (деловые, манипулятивные или силовые переговоры). Если на Вас психологически давят, а Вы продолжаете честно искать выигрышный для всех вариант, то это будет воспринято как слабость. Поэтому постоянно включайте внутреннего наблюдателя, чтобы понимать, что происходит, и не упустить момент, когда деловые переговоры превратятся в манипулятивные или силовые.

Как правильно вести переговоры. Правила и особенности ведения переговоров с властями

l&g t;

Техника ведения переговоров: обязательные условия

Есть четыре условия, без соблюдения которых нельзя говорить, что переговорный процесс начался.

Определены стороны переговоров. Недостаточно представиться и обменяться визитками. Мы становимся стороной переговоров в тот момент, когда собеседник подтвердил, что готов обсуждать проблему именно с нами. Большое значение имеет то, устраивает ли собеседников уровень (должность) оппонента.

Согласована повестка переговоров. Здесь важно заметить, что в повестке формулируется явная задача каждой из сторон. Но ведь есть и скрытые задачи, поэтому важно понять цели партнеров, которые они не озвучили сразу. Если повестка вовсе не согласована, это означает, что каждая сторона выстраивает коммуникацию в рамках какой-то «своей» повестки. Чтобы стало понятно, насколько это неэффективно, преподаватель привел пример. Встречаются два человека. Первый говорит: «Вы иль не Вы ли?» Второй отвечает: «Кто выл, я выл? Вы на что намекаете?» Первый: «Нет, Вы меня неправильно услышали. Вы ли – то ты, я…» Второй: «Вылитый я, кто вылитый, Вы о чем?» Первый: «Слушайте, Вы какой-то странный, Вы меня послушайте внимательно! Вы – это мы, это ты и я». Второй: «Вымытый я? Так вылитый или вымытый я, Вы определитесь!»

Стороны согласны, что коммуникация между ними – это основное средство для достижения желаемого результата.

Отсутствуют жесткие регламенты принятия решений.

Описанные условия являются одновременно барьерами для эффективных переговоров. Их преодоление помогает найти выход из ловушки формально-ролевого общения.

# Этикет переговоров: правила, которые несложно запомнить

18 декабря 2014

Авторы: Березин Игорь , Николаева Татьяна

Правила подготовки и этикета переговоров

Какие ошибки в этикете деловых переговоров допускают российские бизнесмены

Этикет деловых встреч и переговоров. Как подготовить переговорную комнату

Этикет ведения переговоров

Переговоры – это диалог равных партнеров, а не навязывание собственной позиции. Участники переговоров должны быть готовы идти на компромиссы, воспринимать и уважать чужую точку зрения, аргументированно доказывать, а не продавливать свое мнение. Иными словами, нужно следовать этикету переговоров и правилам делового протокола. Знание и соблюдение норм этикета деловых встреч помогают наладить конструктивное обсуждение, сосредоточиться на решении профессиональных проблем, свести к минимуму эмоциональное напряжение.

ТОП-6 самых важных статей для руководителя:

Куда вложить деньги в 2018 году

16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании

Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»

11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый

Что делать, если к Вам пришли люди в масках

10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

Этикет переговоров: правила подготовки

Переговоры, в отличие от деловой встречи, завершаются подписанием договора или как минимум протокола о намерениях. Вот почему готовиться к переговорам нужно основательно, продумывая не только их содержательную сторону, но и организационное обеспечение. При этом если выбор аргументов зависит от Ваших знаний и способностей, то организационное обеспечение встречи заранее определено правилами этикета деловых переговоров. Эти правила нужно просто знать.

Правило 1. Предварительные консультации

Назначать переговоры имеет смысл только в том случае, если в сотрудничестве заинтересованы обе стороны. Поэтому прежде всего нужно выяснить цели партнеров и определить предмет обсуждения. Найти область пересечения интересов помогут предварительные консультации. Когда вы убедитесь, что партнеры в принципе настроены работать с вами, приступайте к подготовке переговоров. Поручить эту задачу можно специальной протокольной группе (в крупных компаниях есть даже постоянно действующие протокольные отделы).

Правило 2. Время встречи

Назначая время, исходят из предполагаемой продолжительности переговоров. Обычно удобно выбрать утро – 10 или 11 часов. Если мероприятие началось в первой половине дня, его следует завершить не позднее 17–18 часов. Психологи и физиологи рекомендуют проводить переговоры во вторник, среду и четверг, так как на эти дни приходится пик психической и физиологической активности человека.

Правило 3. Место встречи

Серьезные деловые люди проводят переговоры в офисной обстановке. Сауны и рестораны – не лучшие места для принятия решений. В ресторане можно отметить удачное завершение переговоров или назначить деловую встречу для поддержания партнерских отношений и выяснения взаимных интересов – но не более того.

Переговоры могут проходить как в вашем офисе, так и у партнеров – оба варианта имеют плюсы и минусы. Общаться на своей территории легче и спокойнее – так же как в спорте играть на своем поле. Однако в этом случае Вам не избежать организационных хлопот. С другой стороны, на чужом поле выше психологическое напряжение. Если компании давно сотрудничают и регулярно проводят переговоры, можно соблюдать очередность: сегодня – мы к вам, а завтра – вы к нам. Бывает и так, что мероприятие лучше назначить на нейтральной территории. Это полезно, в частности, когда:

партнеры находятся в очень натянутых отношениях и никто из них не хочет давать другому даже такого преимущества, как свое поле;

нужно обеспечить максимальный паритет на переговорах, чтобы обе стороны были в равных условиях;

переговоры планируются конфиденциальные, а офисы как у одного, так и у другого партнера не оснащены какими-либо техническими средствами защиты информации.

&gt ;

Этикет деловых встреч и переговоров. Как подготовить переговорную комнату

Прежде всего нужно обеспечить чистоту и порядок. На столах должны лежать письменные принадлежности. На них может быть нанесена Ваша фирменная символика, но это необязательно. По традиции комнату украшают цветами. Если цветы решено поставить на столе, выберите низкие или лежачие букеты: они не будут закрывать участников друг от друга. Высоких букетов на переговорном столе быть не должно, но их можно расположить в других местах. На стол нужно поставить бутылки с минеральной водой без газа (заранее их не вскрывают) и безупречно чистые стаканы. Не забудьте проследить за порядком в местах общего пользования (коридорах, холлах, вестибюле, туалетах) на всей территории офиса. Также следует выбрать место для курения и сообщить гостям, как туда пройти.

Офис для переговоров можно снять во многих бизнес-центрах. Местные специалисты возьмут на себя подготовку помещения, обслуживание переговоров и их техническое обеспечение.

Правило 4. Состав делегации

Количество участников переговоров с каждой стороны и их должностной уровень должны быть примерно одинаковыми. Глава делегации – это сотрудник, принимающий окончательное решение как по предмету переговоров, так и относительно соблюдения утвержденного порядка. Обычно делегацию возглавляет руководитель компании, но бывают исключения. Например, если какой-то специалист лучше владеет техникой переговоров или если директор назначен недавно и еще недостаточно разобрался в ситуации, то руководить делегацией может другой человек. В таком случае все полномочия на время переговоров и вся ответственность за принятие решений ложатся на главу делегации, и Генеральному Директору нужно об этом помнить. Представители компании должны беспрекословно подчиняться решениям главы делегации. Большая ошибка – в ходе переговоров затеять спор между собой или подвергнуть сомнению решение руководителя.

Деловое рукопожатие: этикет и правила хорошего тона

Правило 5. Документы и раздаточные материалы

Проекты всех решений, договоров, соглашений следует подготовить заранее. Учтите, что в названия таких документов обязательно нужно включить слово «проект». Заранее продумайте, какие информационные материалы могут пригодиться во время переговоров. Важные сведения в нужный момент должны быть под рукой. Нельзя заставлять участников ждать, пока секретарь отыщет необходимые документы или дозвонится человеку, обладающему требуемой информацией. Печатные материалы следует подготовить в достаточном количестве и в одинаковой для всех участников комплектации. Оправдания вроде «для Вас осталась не очень качественная копия» оскорбительны.

Кроме того, есть смысл заранее собрать сведения об участниках переговоров со стороны партнеров, прежде всего – о Генеральном Директоре. Когда знаешь о партнере все или почти все, повлиять на результат встречи становится проще. Может пригодиться любая информация – и о кулинарных предпочтениях Генерального Директора, и о том, какую книгу он недавно прочитал.

Убедитесь, что у всех членов вашей делегации достаточное количество визитных карточек.

Правило 6. Сувениры для партнеров

При желании можно подготовить небольшие подарки для участников переговоров. Сувениры не должны быть громоздкими или дорогими. Их полезно снабдить символикой фирмы. Генеральному Директору предназначаются отличные от других подарки, как правило – более ценные. Хороший тон – предупредить партнеров о приготовленных сувенирах (через протокольные группы или отделы), чтобы они не оказались в неловком положении из-за невозможности проявить ответную вежливость.

Правило 7. Этикет переговоров и дресс-код

Мужчинам на переговоры следует надевать темные костюмы и светлые рубашки. Галстук не должен быть пестрым и многоцветным. Лучше остановить свой выбор на темном галстуке в некрупный светлый горошек или в диагональную светлую полоску. Обувь – классические черные туфли со шнурками (оксфорды); из декоративных элементов допустим только шов, отделяющий мысок туфли. Лакированная обувь или обувь из кожи экзотических животных (крокодилов, змей, страусов) неприемлема.

Лучшей одеждой для женщин, участвующих в переговорах, будет темный деловой костюм (жакет с юбкой или платьем). В дополнение к костюму лучше выбрать светлую блузку рубашечного покроя, прозрачные колготки телесного цвета, черные туфли-лодочки на невысоком каблуке (3–5 см) с минимальным декором. Галстук вроде мужского, как бы моден он ни был, женщине надевать на подобные мероприятия нельзя – таково неписаное правило делового мира. Допустимы немногочисленные украшения, строгие и неброские. Исключаются серьги наподобие цыганских и любые браслеты.

Ведение переговоров: подготовка, правила, примеры

Этикет ведения переговоров

На переговоры следует прибыть вовремя. Опоздание – это нарушение этикета ведения переговоров; оно может быть расценено как неуважение к другой стороне или даже как оскорбление. Если ваша делегация задержалась ненадолго по непредвиденным причинам, надо принести извинения. Если же Вы опоздали больше чем на 15 минут, Генеральный Директор принимающей стороны имеет полное право перепоручить переговоры помощникам или отказаться от встречи в этот день.

14 ошибок в этикете деловых переговоров, которые допускают российские бизнесмены

Восприятие собеседника как противника.

Подозрительность, скрытность, враждебность (чего стоит одно желание скрыть этический кодекс компании, которым во всем мире принято гордиться).

«Мессианские» амбиции – представление, что Россия (или конкретный город, регион) лучше всех, а в других странах (городах, регионах) все делают неправильно.

Коллективистское мышление (объясняется тяжелым историческим наследием). Проявляется в неготовности брать на себя ответственность: начальник ссылается на заместителя, заместитель – на заместителя заместителя и т. д.

Склонность к авторитарному поведению, означающая абсолютную непрозрачность информации для коллектива. Этот подход тоже имеет глубокие исторические корни (отношения барина и крепостного).

Жесткий стиль ведения переговоров, нежелание идти на уступки.

Громкая речь, «нет» без альтернативы.

Стремление уйти от обсуждения сложных вопросов. Беседу уводят в другое русло – меняя тему, чтобы потом уже не возвращаться к «неудобной» проблеме, предлагая дополнительное чаепитие или просмотр чего-либо, не относящегося к обсуждаемому вопросу, и т. п.

Манипулирование. Бывает, например, что делегация намеренно опаздывает на переговоры, чтобы показать, кто здесь главный (так как начальство всегда опаздывает). Если же опаздывает делегация партнера, ей указывают на это со всей строгостью.

Неумение и нежелание ориентироваться в особенностях национальной и региональной психологии партнеров.

Неумение оформлять переговорную документацию.

Неадекватный внешний вид. Зачастую слишком нарядная, вычурная одежда.

Дурные манеры. Один раз, к примеру, переговоры вела дама – директор кадрового департамента. Она была одета в зеленый деловой костюм и при этом обута в белые босоножки. Указывая пальцем туда, где должны были расположиться визитеры, она приговаривала: «Прошу вас, господа!».

Невыполнение обещаний, данных во время переговоров.

Встреча гостей. Если ваша компания – принимающая сторона, то к назначенному времени все члены Вашей делегации должны в полном составе собраться в комнате для переговоров. Гостей встречает сотрудник, не участвующий в мероприятии. Он провожает их в переговорную. Первым здоровается и представляется глава делегации принимающей стороны, затем – глава делегации гостей. После этого руководитель делегации хозяев предлагает всем занять свои места.

Рассадка переговорщиков. Первым занимает свое место глава делегации хозяев. Остальные рассаживаются в соответствии с расставленными табличками. Один из самых распространенных вариантов рассадки такой. Делегации размещаются друг напротив друга, занимая каждая свою (длинную) сторону стола. При этом Генеральные Директора располагаются в центре друг напротив друга. По правую руку от главы делегации садится второй по значимости сотрудник, по левую – третий, следующим справа – четвертый, следующим слева – пятый и т. д. Эксперты и переводчики, участвующие во встрече, но не входящие в состав переговорщиков, располагаются слева и чуть позади от главы делегации. Замечу, что не соблюсти предписанную хозяевами рассадку и сесть на чужое место считается дурным тоном. Такое мог себе позволить только Джордж Буш-младший, когда был президентом США. На одном из саммитов «большой восьмерки» он бесцеремонно расположился рядом с канцлером Германии Ангелой Меркель, заняв место британского премьера Гордона Брауна. Усилия организаторов, которые попытались обратить внимание Буша на кувертную карточку, ни к чему не привели. Он сделал вид, что не понимает, чего от него хотят, и этим очень развлек мировое сообщество.

Обмен визитками. После того как все заняли места, глава принимающей стороны представляет членов своей делегации (независимо от того, знакомы участники переговоров друг с другом или нет). Затем свою команду представляет глава делегации гостей. Если на переговорах присутствует меньше десяти человек, участники обмениваются визитными карточками. Каждый передает свою визитку партнеру, сидящему напротив. Полученную карточку можно убрать в нагрудный карман пиджака или положить перед собой, чтобы иметь возможность уточнить имя партнера, если случится его забыть. Это особенно удобно, когда для рассадки на переговорах используются не вертикальные таблички, а лежачие кувертные карточки. Если переговорщиков много, то обмен визитками за столом неуместен. В этом случае у каждого участника должен быть полный список членов делегации партнера (с фамилиями, полными именами и отчествами, должностями). А возможность обменяться визитками у членов делегаций будет позже, во время перерыва или по завершении встречи.

Начало переговоров. Начинает переговоры Генеральный Директор принимающей стороны. Он же следит за тем, чтобы в ходе мероприятия не возникало продолжительных пауз. Наступившее молчание может быть воспринято гостями как намек на окончание встречи. Не следует приступать к теме переговоров с места в карьер. Для начала нужно обменяться несколькими фразами на отвлеченную тему: о погоде, о взаимовыгодном сотрудничестве в прошлом. Темы, способные вызвать разногласия (религия, политика, спортивные пристрастия, национальные особенности), должны быть исключены из предварительной беседы. После этого глава делегации хозяев предлагает перейти к теме переговоров. Генеральный Директор может передавать слово для выступления другим членам своей делегации, а также экспертам и советникам. Перебивать выступление партнеров не принято.

Перерывы в ходе встречи. Мобильные телефоны на время переговоров следует отключить. Все перерывы (например, на обед) должны быть запланированы заранее. Чтобы собравшихся не беспокоили, на дверь можно повесить предупреждение «Не входить! Идут переговоры». Секретарь имеет право зайти только по просьбе главы делегации хозяев. Если же в помещении все-таки появился посторонний человек, руководитель делегации принимающей стороны должен потребовать от него немедленно удалиться.

Запись беседы. В деловой практике принято вести запись переговоров. Это делается по-разному: одни составляют протоколы от руки, другие набирают их на компьютере, третьи записывают выступления на диктофон. Но чтобы начать запись, нужно уведомить об этом обе стороны и получить их согласие. Записывать переговоры может как технический сотрудник, так и член делегации.

Завершение переговоров. К концу встречи нужно разрядить атмосферу. Для этого можно, например, предложить участникам снять пиджаки. С этой инициативой может выступить только глава делегации принимающей стороны. Пока не окончена официальная, протокольная, часть мероприятия (и ведется съемка), делать такое предложение не стоит. Инициатива окончания переговоров остается за руководителем делегации гостей. Как правило, переговоры завершаются принятием какого-либо решения, которое оформляется документально. От каждой стороны документ подписывает уполномоченное лицо (или лица), после чего обоим партнерам выдается свой экземпляр документа. По итогам встречи составляется отчет, который может высылаться на утверждение другой стороне. Достигнутые на переговорах соглашения – как письменные, так и устные – должны неукоснительно соблюдаться, так как главный принцип делового этикета – держать данное слово.

По завершении мероприятия можно обменяться сувенирами. Полученные подарки не разворачивают и не рассматривают.

Переговоры не всегда заканчиваются удовлетворительно для обеих сторон. Иногда участники встречи принимают решение отложить подписание соглашения, чтобы лучше обдумать их условия или последствия сделки. В этом случае нужно обсудить с партнерами дату следующего раунда переговоров. Если становится ясно, что прийти к согласию не удастся ни сейчас, ни позже, не стоит ставить ультиматумы или выходить, хлопнув дверью. Глава делегации гостей должен просто объявить, что разница во мнениях слишком велика, поблагодарить за совместную работу, попрощаться и уйти вместе со своими подчиненными.

Деловые переговоры: пошаговая инструкция организации и проведения

Экспертное мнение

Николас Коро, Главный куратор исследовательского центра бренд-менеджмента и бренд-технологий группы компаний «Реланд», член совета Гильдии маркетологов, председатель комитета по международным делам Союза маркетологов России, член комитета по маркетингу ТПП РФ, Москва

К сожалению, российские бизнесмены обычно вспоминают об этикете деловых переговоров лишь на вречах с зарубежными партнерами. Впрочем, в последние годы этикет ведения деловых переговоров перестал быть экзотикой – по крайней мере, в мегаполисах и столицах регионов. Следование принятым в бизнес-сообществе правилам поведения теперь свидетельствует о статусе предпринимателя. Такое, пусть и несколько искаженное, представление о предназначении этикета повлекло положительные изменения. К тому же становится больше менеджеров нового поколения, получающих современное образование. Они воспринимают этикет переговоров как неотъемлемую составляющую бизнеса.

И все же шокирующих примеров по-прежнему хватает. Чаще всего промахи переговорщиков связаны с незнанием культуры стран, откуда прибывают партнеры. Задумайтесь, что значит подать ортодоксальному индуисту визитку левой рукой, да еще зажав ее двумя пальцами – средним и указательным. Или при знакомстве (прощании) похлопать японца по плечу, чтобы продемонстрировать ему свое расположение. Или, например, что значит женщине появиться на переговорах с арабами в декольтированном или излишне коротком платье зеленого цвета. Многие не обнаружат ничего предосудительного в таком поведении, а ведь все это – примеры чудовищного оскорбления партнеров. Клинический случай, на мой взгляд, – привычка некоторых директоров надевать галстук к рубашке с коротким рукавом (словно они клерки или обслуга из заведений фастфуда). Подобные чудачества Вам могут простить, если Вы возглавляете мировой список Forbes. В остальных случаях нужно играть по правилам.

Этикет переговоров сегодня не такой жесткий

Игорь Березин, Президент Гильдии маркетологов, партнер компании Semperia M&S, член правления Российской ассоциации маркетинга, советник президента исследовательского холдинга «Ромир», Москва

Этикет ведения переговоров сегодня – не такой жесткий, как дипломатический протокол прошлого века. Это не строгие правила, а рекомендации, возникшие в результате обобщения и формализации деловой практики. По моим наблюдениям, большинство российских бизнесменов знакомы с основными нормами бизнес-этикета. А вот нюансы известны далеко не всем. На переговорах многое зависит от «старшего по званию». Если он знает и соблюдает протокол – остальные участники смотрят на него и делают то же.

В компаниях среднего бизнеса молодые руководители часто не вникают в тонкости протокола. Самая частая ошибка, с которой я сталкивался, – это когда гостей заставляют ждать в переговорной более 5–7 минут (а иной раз – и по 15–20), пока соизволит появиться «главный босс». Часто хозяева ведут себя так, когда визитеры заинтересованы в получении заказа или подряда.

При рассадке за столом ошибки бывают редко, но все же случается, что принимающая сторона не оставляет возможности гостям сесть вместе, по одной стороне стола. Это создает практические неудобства и моральный дискомфорт.

Распространенная ошибка у нас – отсутствие визитных карточек или их бесполезность. Если Генеральный Директор не дает своей визитки или на ней не указаны его личный e-mail и мобильный телефон, партнеры могут сделать вывод (возможно, ошибочный), что руководитель не намерен контролировать ход дальнейшего сотрудничества. Они не будут его «беспокоить», стараясь договариваться с менеджерами (и учитывать их интересы).

Также проблемы нередко возникают в начале переговоров – не всегда хорошо продумано вступление, случаются заминки, пока стороны определяются, кто будет начинать.

Как видим, этикет переговоров не так прост – в нем масса тонкостей. Однако все они логичны и целесообразны, их легко запомнить; с опытом же их соблюдение войдет в привычку. Это существенно облегчит участие в переговорах и станет конкурентным преимуществом.

# Как справиться с эмоциями на переговорах: 9 приемов, которые спасли мне репутацию

8 января 2018

Как быстро расслабиться, когда эмоции зашкаливают

Эмоции могут отвлечь Ваше внимание от основного предмета переговоров; противная сторона в состоянии использовать Ваши эмоции против Вас самих. Умение контролировать свой негатив и в нужное время настраивать себя на позитивный лад значительно повысит Ваши шансы на успех в переговорах. Мы расскажем, как справляться с эмоциями, чтобы не навредить самому себе.

ТОП-6 самых важных статей для руководителя:

Куда вложить деньги в 2018 году

16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании

Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно»

11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый

Что делать, если к Вам пришли люди в масках

10 фраз, которые не следует говорить своим сотрудникам

Как справиться с негативными эмоциями

1. Установите эмоциональный контакт с членами другой переговорной команды. Найдите информацию о потенциальных партнерах в Интернете, расспросите своих знакомых, коллег. Вы сможете затронуть эмоции партнера, обсудив с ним семью («У Вас есть дети? Как Вам удается все успевать на работе и дома?»), биографию («Какое совпадение, что наши с Вами родители из одного города…»), общие интересы (например, путешествия или музыка) и т. д. Неформальные связи способны крепко сплотить переговорный коллектив, дать большую мотивацию для совместной работы и подстраховать Вас в случае горячего спора.

2. Относитесь к другим как к союзникам, устанавливайте связи на личном уровне. Проведите первую встречу в неофициальной обстановке. Например, перед важными переговорами между южноафриканским правительством и партией «Африканский национальный конгресс» (АНК) глава правительственной делегации Рольф Мейер устроил для генерального секретаря АНК Сирила Рамафозы, приехавшего на рыбную ловлю, «случайный» обед в поместье своего друга. Представьтесь неофициально, предложив называть Вас по имени. Садитесь, если возможно, рядом – это создаст ощущение работы «бок о бок».

3. Планируйте совместные действия. Вовлечение партнера по переговорам в совместное решение задачи способно установить структурные связи между вами на основе сотрудничества и даже дружбы. Если в процессе переговоров создастся напряженная ситуация, Вы можете, чтобы разрядить атмосферу, внести какое-то предложение, не относящееся напрямую к теме переговоров. Например, предложить, чтобы каждый участник рассказал смешную историю из своего детства.

4. Демонстрируйте, что Вы услышали чужие слова. Словесное выражение Вашего понимания должно иметь сильную эмоциональную окраску. Простого кивка или реплики «Я согласен с Вами» недостаточно. Всегда внимательно выслушивайте собеседника, никогда не перебивайте его, даже если страстно ждете своей очереди высказаться.

5. Найдите рациональное зерно в чужих мыслях (действиях) и скажите об этом. Оценить – не значит уступить. Вам вполне по силам понять чужую идею или мнение, даже если на первый взгляд они кажутся Вам глупыми. В бизнесе имеет смысл отдать должное другому человеку.

6. Употребляйте метафоры в разговоре. Это поможет снять напряженность и спокойнее поговорить об общих переживаниях, не указывая на них прямо и недвусмысленно. Вместо того чтобы сказать: «Меня очень рассердила эта ситуация, Вы меня огорчили, и сейчас я чувствую безнадежность своего положения», – Вам следует передать свои переживания при помощи метафор: «У меня такое впечатление, что мы с вами танцуем под разную музыку» или «Мне кажется, что мы плывем против течения. Как нам облегчить положение друг друга?».

7. Не посягайте на чужую автономию. Уважая одну из основных потребностей людей – потребность в автономии, Вы будете стимулировать положительные эмоции у всех участников переговоров. Перед принятием решения всегда советуйтесь и с коллегами, и с заинтересованными лицами. Например, главы компаний двух фирм провели совещание, убедились в экономической выгоде слияния компаний и решили начать процесс объединения. Согласовали между собой, кто будет главой новой организации, придумали название, обсудили зарплаты персонала и дали сообщение в прессу, не обсудив ситуацию со всеми подчиненными. В итоге была нарушена автономия сотрудников, так как внутренняя культура компаний (форма одежды, обращение друг к другу и т. д.) сильно различалась. А каждый их этих факторов был для работников важен. Несмотря на то что топ-менеджеры правильно оценили потенциальную выгоду, они не учли эмоциональную сторону процесса, поэтому слияние окончилось крахом. Разочарование сотрудников привело к фактическому отказу от объединения.

8. Не устраивайте соперничество статусов. Соперничество статусов всегда вызывает отрицательные эмоции. Не демонстрируйте свое превосходство (не заставляйте партнера ждать, не сажайте его на более низкое кресло, чтобы смотреть на него сверху вниз, и т. д.), иначе человек обидится и вряд ли пойдет на сотрудничество.

9. Контролируйте отрицательные эмоции. Сильные отрицательные эмоции могут завести переговоры в тупик: эмоции Вас захлестнут и станут управлять Вашим поведением. Еще хуже, если отрицательными эмоциями заражаются и другие участники переговоров. Всегда имейте под рукой «кризисный план» на случай всплеска сильных эмоций. Продумайте заранее, что может вызвать негативные эмоции у Вас и Вашего партнера в процессе переговоров.

Как успокоить негатив быстро и вернуть холодный ум, когда эмоции зашкаливают

Сделайте паузу и сосчитайте от десяти до одного, найдите внутри себя «островок спокойствия» – подумайте о чем-то приятном. Постройте вокруг себя «защитную стену».

Сделайте перерыв – выйдите на несколько минут и подумайте, как вести переговоры дальше.

Начните размышлять на какую-нибудь постороннюю тему (придуманную заранее).

Если же вы понимаете, что ситуация серьезна и эмоции на пределе, то лучше смените место переговоров (например отправьтесь в кафе) или поменяйте состав участников

[**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) |  |