

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	6
Навигационная карта переговоров .....	6
Виды и жанры переговоров.	
Предвестники навигации .....	11
<b>Часть 1. У моря есть свои законы, и нарушать их никому не позволено</b> .....	25
Критерий 1: цель .....	27
Критерий 2: факты, конкретика, точность .....	31
Критерий 3: психологическая сила .....	34
Критерий 4: управление эмоциями .....	41
Критерий 5: роли .....	43
Критерий 6: создание и поддержание отношений .....	48
Критерий 7: фиксация договоренностей .....	50

Критерий 8: использование союзников и единомышленников . . . . .	52
Критерий 9: максимальный результат при минимальных затратах . . . . .	54
Критерий 10: win-win. . . . .	55

**Часть 2. Как корабль назовешь, так он и поплывет . . . . . 57**

Глава 2.1. Без причины в море не идут! Изучайте тему, цели компаний и позиции сторон . . . . .	60
Глава 2.2. Как владеть ситуацией в любом месте и любых условиях? Факторы влияния . . . . .	74
Глава 2.3. Прокладывайте курс, начиная с порта прибытия . . . . .	95

**Часть 3. Выходим в море! Да начнутся переговоры. . . . . 103**

Глава 3.1. Отношения важнее дела . . . . .	105
Глава 3.2. В мореплавании главное — держай курс!. . . . .	132
Глава 3.3. Как управлять своими интересами и определять интересы второй стороны? . . . . .	142
Глава 3.4. Решение всегда найдется. Главное — правильно выстроить процесс . . . . .	153
Глава 3.5. Причаливаем! Ставим условия для соблюдения договоренностей. . . . .	163

Глава 3.6. Сборка маршрута.	
Полный процесс управляемых переговоров . . . . .	188
<b>Часть 4. Как выйти сухим из шторма? . . . . .</b>	<b>191</b>
Общий алгоритм противостояния речевому нападению . . . . .	193
Приемы речевой самообороны, позволяющие перевести манипуляции в конструктивное русло . . . . .	195
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>208</b>

## Критерий 2: факты, конкретика, точность

— Ну, тут все понятно. Можете рассказывать дальше.

— Отнюдь. Именно так чаще всего происходит в переговорах: первая сторона произносит слово, фразу или предложение, далее вторая сторона фильтрует сказанное через свою картину мира и реагирует на то, чего, скорее всего, не существует.

— Например?

— Возьмем бытовую ситуацию. Муж с женой решили обсудить отношения и быть максимально честными и открытыми. Муж произносит: «Я себя чувствую как в тисках». Жена, не дожидаясь продолжения и не уточняя значения слов, приступает к бомбардировке ничего не подозревающего мужа, который даже не предполагал того, что подумала жена. Возникший конфликт можно утилизировать либо введением регламента разговора, либо приемами перевода в договоренности, которые были описаны в предыдущей книге «Речевая самооборона».

— И кто тут виноват?

— Дело не в том, кто прав, а кто нет. В данном контексте основа качественной коммуникации — умение слушать и желание понять партнера. Для этого существует ряд правил, рекомендуемых к применению:

1. Предупредите партнера, что будете использовать слова, термины, фразы и предложения, которые имеют множество значений. Дополните тем, что вы сразу же

будете объяснять, растолковывать смысл, который в них вложен.

2. Попросите партнера задавать уточняющие вопросы, чтобы лучше вас понять, и пообещайте, что так же будете относиться к речи партнера, показывая тем самым свой настрой на взаимопонимание.
3. Используйте в своей речи факты, цифры, конкретные формулировки и точные выражения.

Если договоренности отсутствуют, а партнер оперирует неточными, расплывчатыми, общими формулировками, задавайте вопросы. Примеры некоторых вопросов приведены ниже.

Что вы хотите (предлагаете)?	Откуда такие цифры? На какие факты вы опираетесь? На каком основании?
А если..., то...?	А если мы это сделаем, то больше претензий нет? А если мы вам поможем, то вы подпишете контракт?
Неконкретные существительные и глаголы: «ваши <b>сотрудники</b> нам <b>нахамили</b> », «мы предоставляем <b>гарантии</b> », «у нас отличные <b>условия</b> » и т. п.	Кто именно? Что именно? Как именно? Что конкретно вы имеете в виду?
Сравнительные: «нам <b>проще</b> сотрудничать с предыдущим поставщиком», «а в другой сети магазинов условия <b>лучше/эффективнее/выгоднее...</b> » и т. п.	По сравнению с чем/кем? Скажите, по каким критериям/параметрам сравниваете?
Обобщения: « <b>везде</b> пишут, что вы скоро обанкротитесь», « <b>все</b> говорят о вас только негативное», « <b>никто</b> так не поступает с партнерами», « <b>никогда</b> не сталкивался с такой безалаберностью!» и т. п.	Действительно всегда-всегда? Когда именно? В какой конкретно день?

<p>Ограничения: «нам <b>нужно</b> завершить переговорный процесс сегодня», «мне <b>необходимо</b> отправить отчет начальству», «вы должны принять решение» и т. п.</p>	<p>А что случится, если?          А что мешает?          Кому вы должны?          Кто сказал, что это необходимо?</p>
--	---

Во-вторых, если вы детально анализируете свое положение в море, это с большей вероятностью поможет вам вовремя приплыть. Конкретика и точность являются незаменимой составляющей как переговоров, так и мореплавания. Любой капитан осознает, что просчет на один градус может стоить судну и его экипажу жизни. То же самое происходит в переговорах. Если нет конкретики и точности в предложениях, доводах и размышлениях, результатом может стать отсутствие договоренностей и, в худшем случае, конфликт.

## Критерий 3: психологическая сила

— *Теперь мы снова говорим странными, неоднозначными терминами.*

— Верно. Поэтому сразу приступим к их определению. Психологическая сила — внутренняя сила, обусловленная психологическими особенностями человека. Это способность человека оказывать влияние на людей, в том числе на себя.

«Все люди — разные: кто-то чувствует в себе силы, чтобы противостоять „целому миру“, а кого-то легко ввергнуть в депрессию одним неосторожным словом» — цитируем одного из первых экспертов в публичной речи и переговорах в России.

— *Откуда берется психологическая сила?*

— Она вырабатывается с самого детства. Если вспомнить свое детство и проанализировать его на предмет часто повторяющихся действий, то можно заметить, что сейчас, во взрослой жизни, мы их в точности повторяем.

— *А если кто-то скажет, что не похож на себя в детстве?*

— Это значит, что с момента, который подвергался анализу, человек либо попал в новые условия, где ему пришлось изменить модель поведения, либо он самостоятельно и осознанно принял такое решение и тренировался долгое время, чтобы изменить себя.

— *Модель поведения?*

— Да. Это как осознанная, так и неосознаваемая последовательность принимаемых решений и выполняемых действий в определенных условиях. Если человек, будучи ребенком, заставлял родителей делать то, что он хочет, то и во взрослой жизни он будет с большей вероятностью так же поступать в ситуациях, в которых будут участвовать люди, в чем-то похожие на его родителей.

— *То есть мы все владеем определенной психологической силой?*

— Можно сказать и так. Только важно понимать эту фразу неоднозначно.

— *Что имеется в виду?*

— Каждый из нас тренировал определенное поведение. Предлагаю познакомиться с пятью моделями, среди которых, ВОЗМОЖНО, вы найдете свою.

**Демонстративная модель личности:** такой человек хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся, ему легко даются поверхностные конфликты, он любит свои страдания и стойкостью, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, его рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное, планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь, человек избегает кропотливой, систематической работы, не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

**Ригидная модель личности:** такой человек подозрителен, обладает завышенной самооценкой, постоянно требует подтверждения собственной значимости, часто не учитывает изменение ситуации и обстоятельств, прямолинеен и негибок, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением, почтение со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение недоброжелательства воспринимает как обиду, несамокритичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив, очень чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

**Неуправляемая модель личности:** такой человек импульсивен, недостаточно контролирует себя, его поведение плохо предсказуемо, он ведет себя вызывающе, агрессивно, часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения, для него характерен высокий уровень притязаний, он несамокритичен, во многих неудачах и неприятностях склонен обвинять других, не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь, у него недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами, из прошлого опыта (даже негативного) он извлекает мало уроков.

**Сверхточная модель личности:** такой человек скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается; обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее

значение замечаниям окружающих, иногда вдруг разрывает отношения с друзьями и знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели; страдает сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головной болью и т. п.); сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях, слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**Бесконфликтная модель личности:** такой человек неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, для него характерна некоторая непоследовательность поведения, ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли, не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами действий окружающих.

— *Можно ли считать, что приведенные выше модели поведения не требуются ничем дополнять?*

— Хороший вопрос. Рассматривайте данную классификацию в качестве примера. При этом, как любая классификация, она не является истиной в последней инстанции и приведена из личного опыта.

— *А если моей модели поведения здесь нет? И вообще, я по-другому вижу людей. Что тогда?*

— В таком случае вам понравится предлагаемое далее задание.

## УПРАЖНЕНИЕ 1. «ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ»

Цель задания — сформировать свое представление о существующих моделях поведения с целью использования их в последующем на переговорах.

Инструкция:

1. Составьте список из 10 людей из вашего окружения, которые никоим образом не похожи друг на друга.
2. Каждого человека опишите максимально подробно, отвечая на вопросы:
  - ✓ как он/она чаще всего себя ведет?
  - ✓ какие 5 ключевых качеств в этом человеке вы выделяете?
  - ✓ какова, по вашему мнению, его главная проблема?
  - ✓ какие ситуации он к себе притягивает?
  - ✓ как он ведет себя в конфликте, стрессе?
  - ✓ обладает ли силой воли?
  - ✓ отвечает ли за свои поступки?
  - ✓ как на него влияет критика?
  - ✓ (любые другие вопросы).
3. Продумайте, как, по-вашему, следует проводить переговоры с каждым из этих людей. Дайте названия каждой модели, добавляя к основной классификации (см. выше) новые ролевые модели.
4. Представьте, что эти люди ведут переговоры между собой. Кто из них на кого может влиять сильнее?
5. Выберите одного из описанных типажей и запишите, какие аргументы вы могли бы использовать в переговорах с ним/с ней.

— Хорошо. Предположим, что мы сформировали представление о моделях поведения, в том числе и о своей. И даже дали свои названия. Что дальше?

— Как только вы получите это представление, вы можете им управлять. Например, Николай всегда был холоден и практически не проявлял эмоций по отношению к людям. Как думаете, что будет происходить на переговорах, если встретятся два таких Николая? А что, если второй стороной выступит неорганизованный, эмоциональный и внутренне противоречивый человек?

— В первом случае либо они поймут друг друга и смогут работать, либо у них возникнет конфликт.

— Оба предположения верны. Они сначала понравятся друг другу и смогут найти общий язык. Но чем дальше будут развиваться деловые отношения, тем больше будет нарастать напряжение. В результате оба Николая будут уважать и ненавидеть друг друга за одни и те же поступки и действия.

— Интересно! А что же тогда во втором варианте?

— Представьте, что сейчас вы смотрите видеозапись переговоров, где первая сторона улыбается, немного шутит, а вторая умеренно реагирует на происходящее и редко улыбнется, хотя оба говорят по делу. Скорее всего, один из них сможет повлиять на второго в большей степени. Вероятно, что в психологическом поединке победит Николай, так как он сохраняет силы и энергию в то время, как его партнер через эмоции отдает много сил.