

# Оглавление

6	Почему навык ведения переговоров .....необходим каждому
12	.....Как подготовиться к переговорам
14	..... Определяем цель переговоров
16	Разведка. Прогнозирование ..... хода переговоров
22	Нет ничего постоянного. ..... О личных взаимоотношениях
24	..... Чек-лист: Досье
26	..... Чек-лист: Подготовка к переговорам
28	..... Работаем над имиджем
30	..... Кто вы такой?
32	Внешний вид. Что вы транслируете ..... в мир — взгляд со стороны
40	Следите за рукой, держите спинку: ..... позиции и жесты
52	..... Тембр и интонация — как правильно говорить?
64	..... Чек-лист: Работа над имиджем
66	..... Устанавливаем контакт
72	Переговоры еще не начались, а вы уже в позиции подчиненного. ..... Почему так происходит?
76	..... Как расположить к себе собеседника
84	Никогда не доверяйте своему первому впечатлению о собеседнике. ..... Как правильно оценить оппонента?

Правильная речь. Как донести важную информацию и заразить своей идеей собеседника .....	86
Умение слушать и слышать .....	94
Как понять, что вас водят за нос?.....	100
Чек-лист: Устанавливаем контакт .....	104
Управляем процессом переговоров .....	106
Как вывести оппонента из равновесия одним взглядом .....	112
Крик — оружие или заведомый проигрыш? Как использовать разговор на повышенных тонах и как от него защититься?.....	114
Что делать, если на вас наезжают? Как держать удар? .....	118
Как отвечать на каверзные вопросы?.....	122
Запрещенные темы .....	126
Чек-лист: Управляем процессом переговоров .....	130
Как правильно завершать переговоры.....	132
Чек-лист: Завершение переговоров .....	136
Особые переговоры.....	138
Как общаться с чиновниками?.....	140
Взаимоотношения руководитель – сотрудник. Опасность дружбы и важность регламента .....	144
Переговоры с толпой .....	148
Переговоры с детьми .....	168

# Почему навык ведения переговоров необходим каждому

Что такое переговоры?

Как вообще происходит общение между людьми?

Казалось бы, нет ничего проще. Если подойти к любому человеку и спросить, как часто ему в своей жизни приходится вести переговоры, он ответит: «Постоянно, это естественный процесс».

Мы вступаем в переговоры с первого момента рождения. Ребенок только появился, и уже заставляет окружающих пытаться с ним договориться. Пусть с его стороны общение пока невербальное, но каждый родитель согласится, что самые жесткие переговоры — это переговоры с младенцем. Казалось бы, лежит вот такой маленький комочек, но он заставляет тебя делать все, что ему надо.

Когда ребенок немного подрастает, он вступает в более сложную систему взаимоотношений, которая также невозможна без переговоров. А как иначе заявить о себе как личности, отстаивать свое право не есть противную манную кашу, обменять в песоч-

нице совок на машинку, уговорить маму прочитать еще одну сказку?

**Переговоры** — это необходимый способ коммуникации, который мы непрерывно используем сначала с родителями и близкими, затем с воспитателями и учителями, позже — с работодателями, коллегами, начальством, женой и собственными детьми, а в конце жизни — даже со смертью пытаемся договориться.

Но кто он — эффективный переговорщик? Как добиваться в общении с другими людьми своих целей? Многие уверены, что для этого необходим талант или особый внешний вид. Кинофильмы и книжные бестселлеры сформировали у нас стереотип переговорщика: этого монстра бизнеса с волевым подбородком



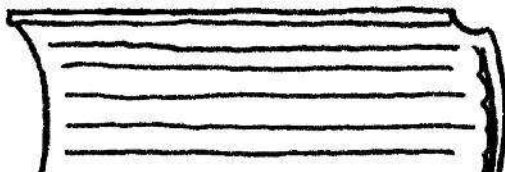
и холодным взглядом, который одной ухмылкой заставляет других подписывать многомиллиардные контракты. Но как же легко обмануться, ожидая увидеть персонажа, соответствующего по данному шаблону.

Когда я снимал еще на канале ТНТ интервью, позвонили люди и сказали: «Мы тебе приведем человека, он главный переговорщик в структурах, отвечающий за разрешение критических ситуаций. То есть, когда берут заложников, с бандитами разговаривает он». И я думал, что придет сейчас доктор Фрейд, мозг! С кушеткой. Посмотрит, сделает пасы руками. Но. Заходит мужичок, самый обычный. И начинает говорить на простом языке, вопреки моим ожиданиям серьезной интеллектуальной беседы, изобилующей научными терминами. Проходит несколько минут, и он, понимая, что я разочарован, мне отвечает: «Владимир Рудольфович, я же не с академи-

ками общаюсь. Чтобы установить контакт с бандитами, я должен говорить на языке, который они понимают». Вот основное правило ведения жестких переговоров.

*Ведите разговор с оппонентом на том языке, который он понимает.*

Жесткие переговоры — это когда позиции оппонентов заранее не равны. Вы можете при этом находиться на позиции силы, а можете оказаться и с другой стороны, с позиции слабого. Очень сложно иногда сразу определить, тыходишь в переговоры, имея на руках козыри или нет. Ведь часто бывает так: начинаешь встречу с уверенностью, что все хорошо, и вдруг тебя обвиняют, тиранят — а вот у вас тут недочет, здесь не выполнено. Внезапно понимаешь, что у тебя козырей нет, и ты поплыл.





В переговорах на вас всегда оказывают эмоциональное воздействие. Но **эмоциональная волна управляема** и в этом уязвимость любой, даже самой сильной позиции оппонента.

Эффективный переговорщик, контролируя эту волну, может **выровнять чаши весов**: поставить собеседника на один уровень с собой или же поднять себя на уровень собеседника.

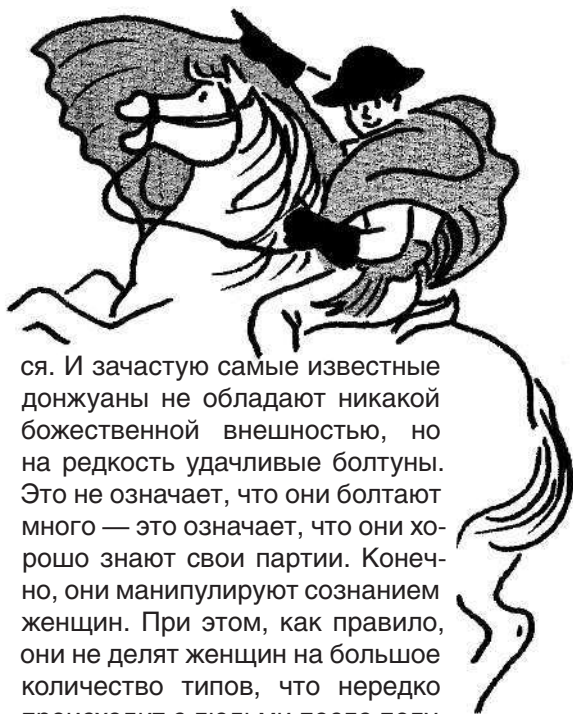
*В переговорах обязательно включаются механизмы манипуляции.*

Кто лучше манипулирует собеседником — тот и на коне. Но как обрести эти навыки? Человек, как животное социальное, не может каждую минуту или секунду не думать о том, как произвести на окружающих нужное впечатление. Именно с этого момента и начинается наше обучение манипуляциям.



Разберем процесс манипулирования на самом жизненном примере — **отношениях мужчины и женщины**. Волей-неволей каждый из нас, если хочет иметь полноценную сексуальную жизнь вынужден научиться хоть какому-то умению соблазнения представителя противоположного пола.

Любой мальчик и девочка, прошедшие стадию полового созревания, знают, что у мужчин всегда есть ограниченное количество тактик совращения женщин. Как бы ни был хорош Дон Жуан, он все равно напоминает футболиста, у которого всего лишь два-три любимых финта, но почему-то на них все попадают-



ся. И зачастую самые известные донжуаны не обладают никакой божественной внешностью, но на редкость удачливые болтуны. Это не означает, что они болтают много — это означает, что они хорошо знают свои партии. Конечно, они манипулируют сознанием женщин. При этом, как правило, они не делят женщин на большое количество типов, что нередко происходит с людьми после получения высшего психологического образования.

Как правило, совращение как женщин, так и мужчин всегда происходит по одному сценарию. Притом, как ни странно, когда кровь возвращается к головам взрослых людей, они прекрасно видят и понимают, что происходило. Они отдают себе отчет в том, что здесь налицо все принципиальные признаки манипуляции. Например, фраза о том, что женщины любят ушами, справедлива, но не до конца. Женщина любит ушами, пока вы с ней говорите о ней, слушаете ее, а не просто без умолку ей что-то говорите. Все успешные альфонсы мастерски владели этим навыком манипуляции.

**Умение слушать и говорить то, что ваш собеседник хочет услышать — мощное оружие для манипуляций в жестких переговорах.**



Еще один важный навык в ведении переговоров — умение почувствовать, чего хочет от вас собеседник, и показать, что этим ожиданиям вы соответствуете. Например, мнение о том, что женщина всегда хочет, чтобы мужчина был хорошим — это большое заблуждение. Наоборот! Женщине иногда хочется совсем обратного: чтобы мужчина не был хорошим. Она ожидает, чтобы мужчина ее удивлял и не оставлял времени для ненужных раздумий, — однако все это только после того, как срабатывает опознавательная система «свой—чужой».



Здесь у людей наработаны стереотипы, и они прекрасно понимают, чего хотят сами. Поэтому, видя эту дорогу и понимая, куда они по ней идут, они, как правило, воспринимают это как хорошо поставленный спектакль, думают, так и быть, я посмотрю, на что ты меня будешь ловить. На образ, воспетый группой «Дискоотека Авария», — «женщины любят подонков, лишь они оставляют здоровых потомков» — или на образ «я бедный, несчастный, тонкий интеллигент, кто-нибудь, пожалейте меня, да-да, хорошо, здесь, но лучше все-таки чуть-чуть пониже»? Под каждый конкретный объект манипуляций нужен свой подход, но **феномен как раз в том, что, хотя люди в большинстве случаев прекрасно отдают себе отчет, что их «ловят»**, они добровольно соглашаются «насадиться на крючок», если манипулятор им интересен. Будучи взрослыми людьми и проживая разные ситуации, мы понимаем, что с высокой степенью вероятности можно смоделировать ситуацию, при которой практически между любыми мужчиной и женщиной будет установлен контакт.



Классическая манипуляция женщиной, когда сначала вы ведете ее в ресторан и дарите букетик, потом узнаете, что ей нравится, и преподнесите какие-нибудь симпатичные духи и шоколадные конфетки, потом что-то еще, потом какой-нибудь шарфик, потом, наверное, сумочку... А потом вы смотрите в ее глаза и говорите себе: «Дружище, дай ей на самом деле денег, она гораздо лучше, чем ты, знает, что ей действительно хочется и нужно». Но так поступать нельзя, потому что женщина тут же начнет кричать: «Как, ты меня хочешь купить?» Позвольте, а до этого я что с тобой делал? Продавал? В итоге, непонятно почему, воспринимаются для женщины самой решить, что ей нравится, воспринимается как попытка купить. Вот и в переговорах на этой грани очень важно балансировать — одно и то же предложение, но высказанное по-разному может быть воспринято и позитивно, и негативно.

Одно из распространенных заблуждений заключается в том, что в результате определенных манипуляций вы обязательно должны понравиться людям. Ничего подобного! **Вы никому ничего не должны в результате своей манипуляции — это они должны вам.**

*Люди должны выполнить нужные вам задачи или выдать тот эмоциональный фон, на который вы рассчитываете.*

Поэтому вполне можно ставить перед собой цель не понравиться аудитории — это тоже неплохая идея. Совсем неплохая. Зачастую манипуляция в переговорах устраивается именно с целью не понравиться — например, если твоя задача поддержать

другого человека, попросившего вас об этой услуге, то есть сделать так, чтобы на вашем фоне он выглядел звездой. Или спровоцировать оппонента, то есть не понравиться ему настолько, чтобы этот негатив заставил его проявить инициативу.

**Хорошими переговорщиками не рождаются, ими становятся.**

Для того чтобы вести переговоры в выгодную для себя сторону, получать выгоду от каждой сделки нужно знать несколько важных моментов:

- Что такое целеполагание?
- Как определить свою линию в переговорах?
- Как считывать оппонента и транслировать ему нужную информацию?
- Как убеждать людей?
- Как доносить мысль, чтобы она была максимально понятной, прозрачной?

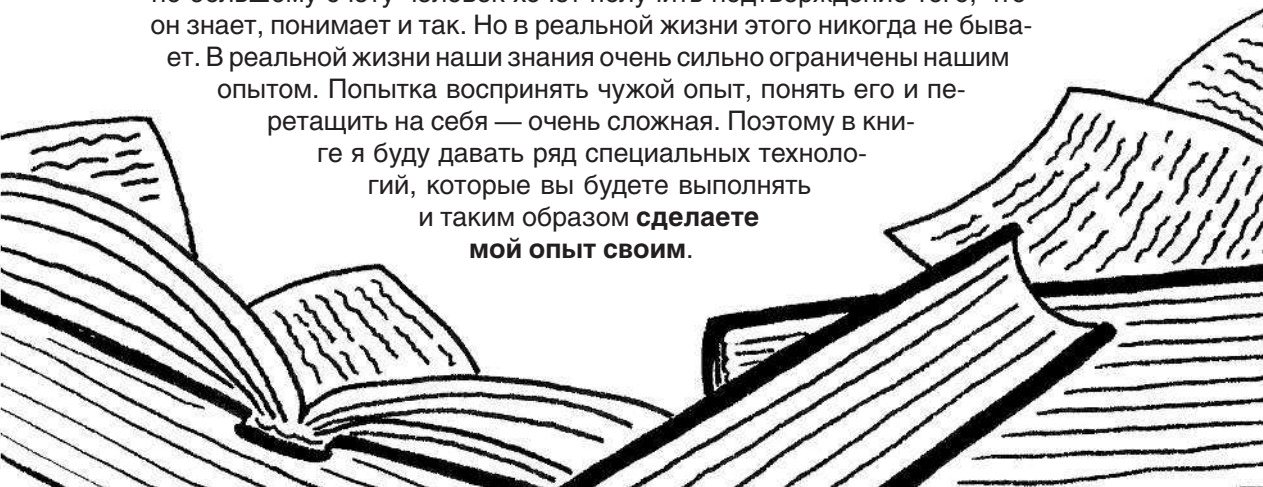
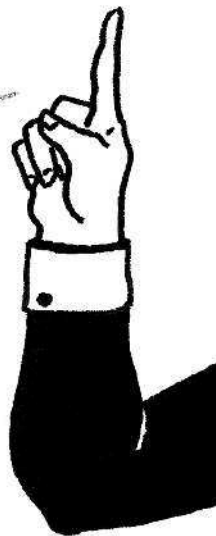
Я постарался сделать так, чтобы в этой книге вы нашли ответы на все эти вопросы.

Существует множество тренингов, лекций, посвященных переговорам, но у подобных мероприятий есть очень существенный минус. В чем основная проблема любого тренинга? Приходя на такие встречи, по большому счету человек хочет получить подтверждение того, что он знает, понимает и так. Но в реальной жизни этого никогда не бывает. В реальной жизни наши знания очень сильно ограничены нашим

опытом. Попытка воспринять чужой опыт, понять его и перетащить на себя — очень сложная. Поэтому в книге я буду давать ряд специальных технологий, которые вы будете выполнять

и таким образом **сделаете мой опыт своим.**

**МОЙ ОПЫТ СВОИМ.**





## Как подготовиться к переговорам

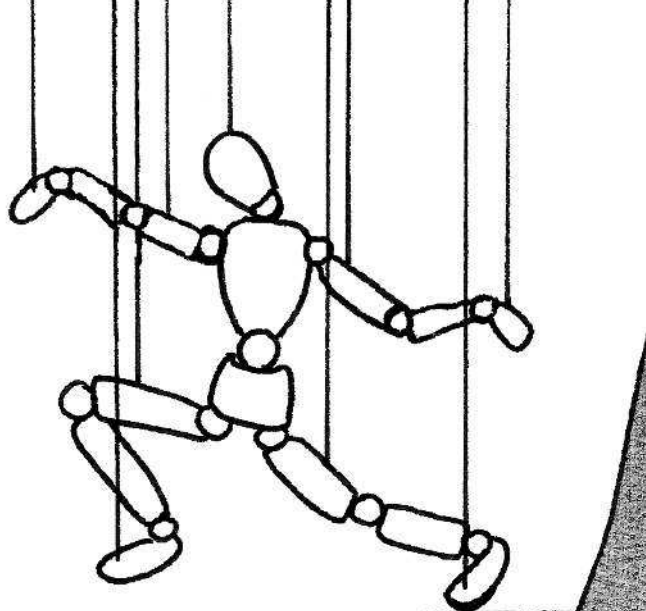


Известный афоризм гласит: «У вас никогда не будет второго шанса, чтобы произвести первое впечатление». Чтобы уверенно завоевать симпатию у собеседника, ваше знакомство должно начаться задолго до встречи. **Любым переговорам должна предшествовать тщательная подготовка.**

Довольно многие хорошо говорящие люди не понимают, что искусство дискуссии — это отнюдь не умение хорошо и радостно поболтать. Например, один из блестяще владеющих словом и ярких людей современности писатель Дмитрий Быков несколько раз проигрывал в передаче «К барьеру!», потому что выходил всегда неподготовленным. Таким образом, Дмитрий Быков, выходя, выдыхался уже к середине первого раунда и дальше начинал повторяться. Ему казалось, что достаточно понять общую мысль, а дальше он вылезет на таланте. Нет. Как раз на таланте вылезти нельзя. Талант нужен, чтобы раскрасить речь. Не случайно гениально сказал Андрей Вадимович Макаревич: «**Талант — это средство доставки**». Но необходимо понимать, что и как вы хотите доставить.

Нужно очень четко выстраивать логику презентации вашего предложения на переговорах.

Некоторые считают, что управлять людьми очень просто — достаточно лишь точно определить психологический тип собеседника. Ну-ну, могу себе представить, как во время беседы человек вам говорит: вот тебе бумажки, заполни вначале, дружок, парочку психологических тестов, а дальше определим тип твоего темперамента и пойдем, как нам с тобой беседовать. В реальной жизни так не бывает.



Хотя, конечно, по внешности и поведению человека можно более-менее точно определить его прошлый опыт, степень его нервозности. Это достаточно несложно. И, базируясь на большом собственном опыте общения, мы можем даже предположить, что ему нравится или не нравится.

Зачастую мы подсознательно используем методы, описанные в литературе. Например, **один из самых ярких опытов удачного психологического эксперимента был описан Эдгаром По** в рассказе о мальчишке, который угадывал, в какой руке у другого мальчишка спрятана монетка. При этом, когда его спросили, в чем секрет его невероятного успеха, он ответил: очень просто, если я с первого раза не угадываю, то все равно потом уже знаю, в какой руке была монетка. А дальше я просто смотрю на мальчишка и пытаюсь сделать такое же выражение лица, как у него, и жду, какая мысль придет мне в голову.

**Чтобы понравиться человеку, вы должны верно определить его психотип, узнать его жизненные приоритеты, оценить способность его воздействия на ход вашего общения.** Только так вы сможете задействовать важные рычаги влияния на ход переговоров: от внешнего вида и манеры разговора до поддержки от людей из круга общения вашего оппонента.



# Определяем цель переговоров

Когда вы готовитесь к переговорам, задайте себе вопрос, зачем они вам нужны. Большую ошибку совершают люди, уверенные в том, что переговоры необходимы для того, чтобы в конце пожать друг другу руки. Но нет.

*Переговоры заканчиваются на том моменте, когда вы получили прибыль.*

Нет никакого смысла в проведении переговоров, если они закончились пустопорожними обещаниями и ожиданием, что все будет хорошо. Мне довелось беседовать с представителями одной очень крупной финансовой компании. Они мне рассказывали о своей работе.



**Доход — основная и главная цель любого предпринимательства.**

К чему я это. Если вы выходите из переговоров, не получив как итог деньги или другой эквивалент выгоды — это проваленные, абсолютно бессмысленные переговоры.

*При подготовке к встрече обязательно ставьте ваш финансовый вопрос во главу угла.*

Ваша цель — не подружиться с Иваном Ивановичем, не понравиться Семену Семеновичу. Целью должно быть получение выгоды от этих людей, а подружиться и понравиться — лишь инструменты для достижения этой цели.

Когда компания Сони произвела портативный плеер Walkman, это создало невероятную активность на американском рынке. Продажи зашкаливали. В результате заказчики из США оформили новые заказы на плееры, многократно превосходящие возможности производства компании Сони. По логике, когда какой-либо продукт превращается из редкого в массовый, происходит снижение цены на него. Но то, что этот японский монстр бытовой техники сделал в ответ, поразило всех — цена на плееры Walkman подскочили вверх. Почему? Ведь под обеспечение производства американского многомиллионного заказа компании требовалось построить новый завод, найти новых поставщиков, закупить сырье, наладить процессы, нанять новых работников. Производству Walkman-ов пришлось бы слишком сильно себя расширить, а значит, и повысить риск разорения. Эти риски и стоимость программы расширения заложили в стоимость продукта — так плееры стали стоить дороже.

Этот пример дает понять, что всегда в переговорах стоит просчитывать свою выгоду наперед. Идя на встречу, вы должны четко понимать, с чем должны уйти. Если бы Сони, обрадовавшись огромному заказу, не просчитали бы цены — компания бы разорилась!

**Вы точно должны знать, какие суммы приведут вас к выгоде.**

Иначе у вас все время будет ощущение, что вы находитесь в процессе бизнеса, но реально вы будете каждый год терять. Вам будет казаться, что «сейчас еще чуть-чуть», «главное, пережить пару месяцев, а потом...» Нет, никогда такого не будет, если вы заранее не просчитаете свою выгоду и не сделаете необходимую цифру отправной точкой, ниже которой никогда не опуститесь.

Когда вас начнут «продавливать» по цене, а это происходит во время любых переговоров, вы должны очень честно показать, что вам подобное снижение будет невыгодно: в цифрах и фактах. Объясните, за счет чего вы можете уступить: вы можете снизить цену, но это приведет к потере качества. Также вы должны уметь объяснить, почему ваше предложение имеет именно такую, как вы назначили, стоимость. Это поможет сделать переговоры результативными и плодотворными для вас.

