

Введение



Дорогие друзья, выражаем вам признательность за то, что вы проявили интерес к великому искусству переговоров. Все описанное в книге поможет вам стать профессиональнее в переговорном мастерстве. Мы в этом уверены, ведь за нашими плечами и плечами наших студентов курса «Профессиональный переговорщик ICDS» — тысячи выигранных переговоров.

Это издание уникально, потому что здесь мы изложили многие модели из лучшего, что нам удалось изучить за 20 с лишним лет, в течение которых мы занимаемся переговорами в разных сложных контекстах. И не только в бизнесе, но и во время верификации лжи, например (вот где по-настоящему сложные переговоры!).

В книгу, конечно, вошли далеко не все материалы. Вас ждет целая серия, посвященная профессии «переговорщик». Отдельная книга посвящена жестким переговорам, ее вы уже можете приобрести. Здесь же мы будем говорить о техниках и приемах, которые лежат в основе любого эффективного взаимодействия.

Часто в программах по переговорам можно наблюдать, как людей обучают только на основе шаблонных кейсов: если кто-то сказал эту фразу, в ответ нужно сказать вот эту. Такая модель не работает, ведь никогда не знаешь, что и в какой момент тебе скажут. А что делать, когда фраза окажется нестандартной? Если вы не понимаете глубинный механизм коммуникации, как воздействуют на вас манипуляторы, вербовщики, цыгане, то и коммуницировать будет сложно.

Кейсы, шаблонные, стандартные фразы заканчиваются, ведь их, как правило, немного. Переговоры проиграны, и после этого человек часами прокручивает в голове мысли о том, что еще можно было сказать, как ответить... Бывало такое с вами?

Совсем другое дело, если вы видите структуру переговоров целиком и владеете эффективными техниками коммуникации. Достаточно услышать, что сказал человек, а затем просто начать использовать эти техники в зависимости от уровня своего мастерства. Неслучайно один из модулей курса «Профессия переговорщик» называется «Мастер коммуникации».

Мастер — это тот, кто жонглирует различными инструментами по своему усмотрению. И даже когда некую технику, казалось бы, применить нельзя, у него прекрасно это получается. В руках мастера любой прием будет максимально эффективен.

Первый принцип, который важен для успешных переговоров, это утилизация: нужно использовать все, что в данный момент есть под рукой. Что бы человек ни сказал, мы воспринимаем это как возможность наладить сотрудничество. Его внешность, картина мира — все, что мы видим и подмечаем, должно натолкнуть нас на мысль о том, как можно установить контакт.

Второй важный принцип: мы используем как сознательное, так и бессознательное, как логику, так и эмоции. Большинство школ применяет только логический подход. Мы же рассмотрим

в том числе и техники, которые связаны с обращением к бессознательному.

И третий принцип — это ресурсность. Все есть ресурс. Бывают моменты, когда в процессе переговоров мы можем столкнуться со слабостью. Но даже в слабости есть сила. Вы должны понимать: нет поражения — есть обратная связь. Мы разберем, как в сложной ситуации восстановить себя, максимально быстро войти в коммуникацию уже в ресурсном состоянии. Вы узнаете, как взять ресурсы из всего и как не только пользоваться техниками, но и работать со своим состоянием.

Также мы будем работать с петлями обратной связи — длинной, средней и короткой. За столом переговоров нужно транслировать безопасность и комфорт. Конечно, есть моменты, когда стоит «показать зубы», это отдельное искусство. Но большая часть вопросов решается, когда вы демонстрируете людям, что вы можете легко решать проблемы; что у вас всего больше: техник, инструментов, приемов; что с вами безопасно, ведь вы не будете использовать эти ресурсы против них. Как только человеку станет комфортно коммуницировать с вами, то из вашего врага он начнет превращаться в оппонента, из оппонента — в союзника, друга, партнера. Он будет вынужден принять вашу позицию, ведь вы умеете сделать предложение так, что от него невозможно отказаться.

В путь, друзья! Дорогу осилит идущий. Ваши Евгений Спирица и Михаил Пелехатый.

ЧАСТЬ 1

**ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ
ПЕРЕГОВОРОВ.
БАЗОВЫЕ ТЕХНИКИ
И ПРИЕМЫ**

ГЛАВА 1

Искусство переговоров как система



Все есть система, и переговоры в данном случае не исключение. Этот аспект является первым, одним из основных, потому что смысл его заключается в том, что все начинается с вас самих. Чтобы побеждать в переговорах, влиять на любую коммуникацию, запомните самое главное правило: начните с себя.

Представим, что в коммуникации принимают участие два человека. Два элемента системы, между которыми существуют так называемые петли обратной связи. Почему мы говорим,

что два человека так или иначе находятся в системном взаимодействии? вспомните, например, велосипед. согласитесь: там каждый элемент влияет на другой. Мы садимся, начинаем давить на педали, они через цепь дают привод на заднее колесо, оно вращается, дает инерцию переднему, мы управляем всем с помощью руля и едем, потому что у нас есть целая система, которая позволяет двигаться вперед. А что, если части этого же велосипеда не будут находиться в системном взаимодействии? Отдельно лежат колеса, рама, руль... На этой груде металлолома мы далеко не уедем. согласитесь, что в системе каждый элемент важен и влияет на другой.

какое же отношение это имеет к переговорам? Люди точно так же находятся в системном взаимодействии, и это означает следующее: чтобы кто-то мог повлиять на вас, он не должен говорить вам напрямую «пойдите и сделайте это, войдите в транс». Все наоборот: он начинает управлять собой, а вы невольно считываете его состояние, подстраиваетесь под него. Например, человек просит, чтобы вы в течение минуты смотрели на него, слушали его голос. И совершенно неважно, что будет говориться на протяжении этого времени: если это будет делаться спокойным, гипнотическим голосом, вы невольно тоже начнете входить в это трансное состояние, потому что бессознательно будете не способны так долго противостоять монотонности. Сказали ли вам войти в транс? Нет. Человек начал управлять собой. Но это отразилось и на вас. Как уже говорилось выше, все есть система. Если вы начнете менять свое состояние, то будет меняться и состояние вашего оппонента или коллеги. И это ключевой принцип эффективной коммуникации. Как только возникнет необходимость повлиять на кого-то, выстроить взаимодействие с другим человеком, профессиональный коммуникатор прежде всего изменит свое состояние и будет наблюдать за петлями обратной связи. Кто станет наиболее эффективным

коммуникатором? Тот, кто считал большее число петель обратной связи, ведь тогда воздействие на второй элемент системы будет максимально точным. Профессиональный коммуникатор делает только одно: он не сидит «внутри себя», а наблюдает, наблюдает, наблюдает. Чем больше петель обратной связи, калибровок, невербальных паттернов человек считает, тем более эффективно он будет воздействовать на второй элемент системы, при этом управляя собой, своим состоянием. Именно благодаря этому достигаются цели переговоров.

В качестве домашнего задания попробуйте в фоновом режиме понаблюдать за людьми в транспорте, за своими близкими. Попытайтесь понять, что с ними произошло, в каком состоянии они находятся и почему. Чуть позже, когда речь пойдет о подстройке и ведении, мы будем учиться вытаскивать их из негативных состояний. Но сейчас мы наблюдаем. Затем попробуйте в течение дня, вечера в коммуникации с близкими, друзьями, коллегами периодически менять свое состояние, переключать его. Например, если вам немного взгрустнулось, попытайтесь взбодриться, порадоваться и посмотрите, как в этот момент изменится состояние окружающих вас людей. Обращайте внимание на любые изменения. Опишите этот опыт в свободной форме, например в виде эссе. Попробуйте перенести все на бумагу. Это очень важное упражнение для коммуникаторов, ведь именно с помощью слов, магии языка мы доносим информацию до людей, а развитие письменной речи очень хорошо влияет на устную.

ГЛАВА 2

Конфликтная составляющая переговоров



Обратимся к терминологии. Что такое переговоры? На наш взгляд, это всегда про конфликт. Если у вас нет конфликта, то у вас нет и переговоров. У вас есть все что угодно: разговор, встреча, свидание. Переговоры подразумевают определенную ситуацию. Если мы едем на деловую встречу, то мы едем просто на деловую встречу и не готовимся к ней как к переговорам. Это абсолютно разные вещи.