

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Высшая школа государственного управления

В. Козлов, А. Козлова

КОММУНИКАЦИИ СО СТАТУСНЫМИ ПАРТНЕРАМИ. ТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕГО ОБЩЕНИЯ

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Москва
2024

УДК 158(075)
34(075)
ББК 88.50я7
67.400.7я7

Авторы:

Козлов Владимир Владимирович — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (переговорами);

Козлова Александра Александровна — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (групповая медиация, управление конфликтами).

Рецензенты:

Янбердин Азамат Гибадуллович — помощник Главы Республики Башкортостан, журналист, юрист. Экс председатель Общественной палаты РБ. Заслуженный работник печати и СМИ РБ.

Молоканов Михаил Валентинович — коуч глав компаний, один из ведущих бизнес-тренеров России, ведущий и фасилитатор стратегических сессий. Автор книг по лидерству, личной и управленческой эффективности.

К 59

Козлов, Владимир Владимирович.

Коммуникации со статусными партнерами. Технологии убеждающего общения : настольная книга депутата и муниципального служащего : учебное пособие / В. В. Козлов, А. А. Козлова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Москва : [б. и.], 2024. - 96 с. - 1000 экз. - ISBN 978-5-6053574-1-4 : Б. ц. - Текст : непосредственный.

УДК 158(075)

34(075)

ББК 88.50я7

67.400.7я7

Статусные коммуникации – есть ли у них отличительные особенности? Какие аргументы будут достаточно весомыми, чтобы повлиять на позицию и решение статусного партнера? Как «упаковать» и преподнести эти аргументы, чтобы они были услышаны и учтены другой стороной? Как эффективно настроить себя на разговор с человеком, который понимает свой вес и значимость в решении тех вопросов, которые в большей степени важны нам? На эти и многие другие вопросы можно получить ответы, ознакомившись с книгой «Коммуникации со статусными партнерами. Технологии убеждающего общения». Этот материал обобщает многолетний практический опыт ведения переговоров и подготовки переговорщиков в сферах государственного управления, производства, социального проектирования и др. Авторы представляют прикладные инструменты статусных коммуникаций, приводят примеры их практического применения. Читатель получит доступное объяснение психологических феноменов убеждающей коммуникации, чтобы не только понять суть предложенных инструментов, но и применить их в собственной практике статусных коммуникаций.

Книга предназначена для выборных должностных лиц органов местного самоуправления и муниципальных служащих, представителей муниципальных учреждений Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области.

Подготовлено с использованием примеров из практики обучения государственных служащих в программах кадрового резерва ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ.

ISBN 978-5-6053574-1-4



9 785605 357414 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024

© Козлов В. В., Козлова А. А., 2024

Дорогие друзья! Уважаемые коллеги!

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2024 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к годовщине образования первых органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. Органы власти и жители этих регионов уверенно создают свое будущее, шаг за шагом формируя фундамент для роста благополучия и качества жизни.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Президентская академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и экспертную и консультационно-методическую поддержку, и подготовку серии учебных пособий. Мы стали единой большой командой и сделали уже очень много, но впереди еще более масштабные и важные задачи!

При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

*С пожеланиями успеха,
Алексей Комиссаров,
ректор Президентской академии*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1.

Феномены и правила статусных коммуникаций 6

- 1.1. Госслужба: правила восходящих и нисходящих коммуникаций 6
- 1.2. Особенности статусных коммуникаций13
- 1.3. Принципы и приемы статусных переговоров..... 24
- 1.4. О самоорганизации в статусном контакте 39

Глава 2.

Феномены и технологии убеждающего общения44

- 2.1. Феномены убеждающего общения44
- 2.2. Смысловые опоры: убеждения и убеждение..... 47
- 2.3. Речевые приемы для убеждения..... 61
- 2.4. Ошибки аргументации64
- 2.5. Модель «Ромб» для проработки аргументации (мотивационные ожидания адресата) 69
 - Элемент «Кто»70
 - Элемент «Риски»71
 - Элемент «Дивиденды».....71
 - Элемент «Издержки»72
 - Элемент «Бонус»73
 - Элемент «Как».....73
 - Компонент «Что»74
 - Модель «Ромб».....75
 - Кейс 1. Увеличение доли арендных площадей76

Кейс 2. Внедрение системы эффективных рабочих ситуаций	77
Кейс 3. Приведение региональной практики работы с музейными фондами в соответствие с Федеральным законом.	78
Кейс 4. Процессы и команда	79
Кейс 5. Мониторинг строительства.	81
Кейс 6. Клиентоцентричность	82
Кейс 7. Ипотечный продукт	83
Кейс 8. Автоматизация.	85
Кейс 9. Одно окно	87
2.6. Речевые «формулы» контраргументации	88
Вместо завершения	92

ГЛАВА 1. ФЕНОМЕНЫ И ПРАВИЛА СТАТУСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1.1. Госслужба: правила восходящих и нисходящих коммуникаций

*Речь должна быть сшита по мерке слушателя,
как платье по мерке заказчика.*

В начале повествования поясним, почему тему «управление статусными коммуникациями» было решено вынести в отдельную книгу. Это связано с несколькими положениями, которые для авторов явились отправными.

На протяжении нескольких десятилетий говорится о проведении в России реформы государственного управления. И многие инновации действительно внедряются в повседневную практику работы госслужбы, оптимизируя ее деятельность, развивая качество взаимодействия с гражданами. Если перефразировать высказывание Альфреда Софи «учреждения работали бы как часы, если бы не посетители», получится «организации работали бы как часы, если бы не люди, которые в них работают». Можно придумать сколько угодно инноваций, но все упирается в конкретного человека, в его готовность действовать согласно новым планам, установкам, технологиям. При вертикально интегрированной системе управления на госслужбе таким «конкретным человеком» становится руководитель. Именно руководитель либо «дает добро» на какие-либо действия подчиненных, либо их блокирует. Он же влияет на расстановку приоритетов выполнения задач, определяет или согласовывает дорожные карты их решения. И в этом плане задача убежде-

ния статусного партнера часто становится приоритетной, а иногда и ключевой для достижения той или иной профессиональной цели.

Пример

Из опыта внутренних переговоров коллег. Государственная структура, работающая в направлении развития городского хозяйства, приглашает руководство смежного департамента и со ссылкой на договоренности с первым лицом организации ставит задачу сокращения сроков выполнения одного из внутренних проектов в сфере информационных технологий. Мы как руководители внутренней команды проектной разработки пытаемся объяснить, что с имеющимися в наличии людскими, временными и финансовыми ресурсами сроки выполнения задачи сокращены быть не могут. Аргументируем по принципу известной метафоры про то, что «девять беременных женщин не родят одного ребенка за месяц». На что слышим переговорную позицию: “Меня это не волнует, сроки изменены, ищите пути решения”. В итоге задача в указанные сроки по объективным обстоятельствам не решена. Назначается совещание для определения причин срыва задания. Когда мы на фактах показываем, что задача и не могла быть решена в указанные сроки, то слышим следующее: “Это ваша вина, раз вы не сумели меня тогда убедить на нашей встрече”.

Еще одна мысль. В научных изданиях много говорится и пишется о необходимости формирования модели государственного управления, основанной на внедрении новых технологий. Административная реформа ведется в России с 2000 года и основывается на современных теоретических концепциях государственного управления, подтвердивших свою эффективность в различных государствах. К ним, в частности, относится концепция нового государственного менеджмента, ориентированная на использование в организации работы государственных учреждений бизнес-технологий и принципов сетевого управления. Активно развивается концепция «активизирующего государства», подразумевающая децентрализацию государственных организаций, активное внедрение сетевых элементов в управление. В деятельность органов государственного управления внедряется концепция «опережающего состояния» государства, которая предполагает научный подход к государственному управлению, наличие творческой свободы,

альтернативности при выборе управленческих решений, публичности и открытости в деятельности органов государственной власти, социальной эффективности. Развитие всех этих концепций подразумевает развитие так называемого управленческого влияния «без полномочий». Имеется в виду, что перед государственным или муниципальным служащим стоит задача достижения профессиональных целей без четко прописанных регламентов и правил субординации. Когда необходимо согласовывать свои задачи, планы, действия с большим количеством внутренних и внешних «лидеров мнений», статусных управленцев. Понятно, что наиболее сложно взаимодействовать именно с более статусным партнером. В этих ситуациях у коммуникатора гораздо меньше «рычагов влияния» на переговорную позицию или мнение собеседника. Значит, эти технологии необходимо развивать.

Пример

В задачах межведомственного взаимодействия необходимо согласовать документы с несколькими смежными организациями. Понятно, что согласование предполагает выход на уровень руководства этих организаций. Несколько встреч прошли позитивно. Но в одной из структур вопрос стал «буксовать». Анализируем ситуацию и понимаем, что сопротивление не по сути вопроса, а по вопросу правильной «упаковки» аргументации. Переписываем предложение и разрабатываем сценарий второго раунда встречи с данным руководителем согласно «формуле убеждающего общения» (она будет рассмотрена как технология «восходящей коммуникации» в этой книге), и уже на следующий день получаем необходимое согласование. Правда, честности ради, стоит упомянуть, что согласование сопровождалось искренним возмущением нашего собеседника и его фразой: “Почему мне сразу таким образом не объяснили суть вопроса и «грузили» ненужными деталями?!”

Есть еще один фактор, который делает для авторов важным рассмотрение вопросов управления статусными коммуникациями. Это идея о заимствовании и внедрении в государственное управление новых принципов, методов, технологий, в том числе из мира бизнеса. К слову, эта идея не нова. Еще в 1887 году такие мысли были высказаны в работе Вудро Вильсона «Наука государствен-

ного управления», и позже на основе изучения конституционного развития и управления в европейских государствах и США оформлены в теорию *административной эффективности*. Сущность этой теории состоит в том, чтобы использовать в системе государственного управления наиболее эффективные методы организации и регулирования, заимствованные из системы управления корпорациями.

Почему хочется сделать акцент на этом факторе? Бизнес-технологии максимально прагматичны и ориентированы на эффективное достижение поставленных целей. В них не приветствуются «лишние», в том числе и коммуникативные, инструменты взаимодействия людей в управленческих системах. И тем удивительнее для нас был следующий факт.

Пример

В начале 2000-х нас, как консультантов, пригласили для работы с одной крупной международной бизнес-структурой. Речь шла о системной подготовке сотрудников в области коммуникативного менеджмента. И каково же было наше удивление, когда первым приоритетом в обучающих программах было поставлено развитие у сотрудников навыка «управления собственным боссом». Первая ассоциация, которая у нас возникла: сотрудников учат особым технологиям манипулятивного воздействия на своего руководителя. Но наши сомнения быстро развеяли соответствующим пояснением. Под термином «управление вверх» имелось в виду не то, как манипулировать своим руководителем, а то, как правильно выстраивать «восходящую» коммуникацию с целью сокращения времени принятия необходимых решений. Для нас это также явилось сигналом важности развития технологий статусных коммуникаций даже в прагматических бизнес-системах.

Завершая введение в тему, остановимся на акцентах и правилах так называемых восходящих организационных коммуникаций. Представим кратко общие проблемы таких коммуникаций, которые актуальны для системы государственной службы.

1. Проблема жесткой иерархичности. Первое, о чем необходимо упомянуть, это то, что *наименее* эффективно воспринимается

информация, идущая «снизу вверх». Руководители организаций помнят не более 10% данных, сообщаемых им подчиненными. Некоторые ученые доказывают, что фактом осознания становится примерно тысячная доля воспринятой информации. Но даже услышанная, понятая и усвоенная информация далеко не полностью остается в памяти. Средний человек, осваивая новый материал, за первые сутки забывает 70–75% материала, то есть больше, чем за последующие два года.

Однако построение модели эффективного восходящего общения — доставка открытых и честных сообщений от служащих на уровень основного управления — представляет собой трудную задачу. Ряд исследований свидетельствует о том, что из четырех формальных каналов общения восходящее общение является наименее эффективным. При этом именно восходящее общение необходимо для правильного принятия решения. Поэтому приходится признать, что для большей части государственных организаций самой очевидной проблемой восходящей коммуникации является очень жесткая иерархия. Сейчас разрабатываются формы анализа и передачи информации, позволяющие преодолевать иерархические барьеры, но здесь практика пока далека от идеальной.

2. Проблема страха последствий. Всякий, кто работал в организации, знает, что разговор с непосредственным руководством, начальником отдела, внутренним контролером или другим вышестоящим должностным лицом (по крайней мере, на первых порах) вызывает нечто похожее на страх, независимо от источника власти вышестоящего в организации. Что и говорить, если приходится вступать в обсуждение или спор.

Количество и род информации, поступающей вверх, во многом определяется иерархией. Служащие более низкого уровня неохотно обращаются к представителям высшего уровня, особенно если их сообщения содержат плохие новости. Также люди не любят направлять вверх информацию, если она может быть вредной для них или тех, кто работает с ними на равных позициях.

3. Проблема управленческой неорганизованности. Всегда ли у руководителя есть возможность легко понять, довольны ли

сотрудники установленным им распорядком и проводимыми мероприятиями, согласны ли они с ними? Приобретенный опыт говорит о том, что недостаток этой информации часто объясняется недостаточной обратной связью руководителя с сотрудниками в ответ на их запросы. Возникают логичные вопросы: в чем причина? что (или кто) прерывает обратный поток информации?

Ключевой фактор, как ни странно, прост: руководители более высокого уровня часто не отвечают на сообщения служащих более низкого уровня по причине собственной неорганизованности. Называться эта причина может по-всякому: забыл, замотался, много других, более важных, дел, не успел, не готов, вызвали к начальству и т. п.

Второй ключевой фактор в этом вопросе (давайте будем честными) — собственный снобизм и амбиции руководителей. По сравнению с множеством вопросов, которые должен держать в поле зрения руководитель высшего уровня, запросы и информация снизу кажутся менее масштабными и менее значительными. И тратить на них «свое драгоценное время» руководитель считает нецелесообразным, особенно с учетом собственной обеспокоенности вопросом, как самому удержаться на своем месте. Согласитесь, позиция не такая уж и редкая, но очень эффективная для того, чтобы побудить подчиненных отказаться от передачи восходящих сообщений вне рамок установленных руководителем инструкций.

И, наконец, третий фактор управленческой неорганизованности: причина может заключаться в «барьере посредника», в недобросовестных действиях консультантов и помощников руководителей, пропускающих только приятную руководителю информацию и задерживающих прочую. Это одна из самых больших опасностей для успешного управления людьми, когда руководитель позволяет отгораживать себя от сотрудников или не знает, что его изолируют от внешнего мира.

Возможно, сдерживающим фактором является структура государственной организации или положение руководителя. В небольших организациях нарушение потока сообщений «снизу вверх» встречается реже, в больших, напротив, часто.

4. Отдельно необходимо упомянуть также **принцип информационной инерции**. Может быть, самое сильное влияние на отношения между руководителями и подчиненными оказывает атмосфера общения. Качество, форму, суть коммуникации, направленной вверх, определяют несколько факторов, самый значимый из которых — желание подчиненного подняться по служебной лестнице в организации. Это влияет на его готовность передавать точную информацию начальнику.

Веря в то, что начальник может «покарать» посланника, принесшего плохие новости, подчиненный может исказить послание, чтобы не ассоциировать себя с негативом. Это искажение является результатом сильного желания продвинуться вверх. Конечным результатом такого поведения является то, что начальники либо плохо, либо вообще не информированы о проблемах, возникающих в их организациях. Подчиненные также могут исказить информацию, направляемую вверх, если чувствуют, что их руководитель не имеет нужного влияния на вышестоящее начальство. Здесь начинает действовать фактор профессионального доверия: если подчиненный думает, что босс не может повлиять на других руководителей, он скорее исказит передаваемую ему информацию.

Среди других барьеров в коммуникации, направленной вверх, можно назвать:

- ◆ физическую дистанцию между начальником и подчиненным;
- ◆ слишком большое количество уровней организации, по которым нужно передавать информацию;
- ◆ отсутствие традиции общения снизу вверх.

Все эти барьеры определяют срабатывание принципа информационной инерции: *если информация задержалась на определенном уровне организации, она, скорее всего, там и останется.*

Что происходит, когда блокируются каналы сообщений? С одной стороны, при блокировании восходящих сообщений руководство организации не знает (не принимает во внимание), сколько неудовольствия и досады вызывают проводимые им мероприятия. С другой стороны, важные, настоятельные просьбы сотрудников не поступают туда, откуда могла бы прийти действенная помощь.

Так постепенно, под поверхностью явлений, подспудно, в течение долгого внешне спокойного периода накапливается чувство недовольства, которое затем, подобно вулкану, переходит во взрыв (порой даже из-за ничтожнейшего повода). И тогда «неожиданно» вспыхивают внутренние организационные конфликты или возникает иная «неадекватная» реакция сотрудников. И в конечном итоге это влияет на эффективность и результативность даже самых профессионально подготовленных и хорошо запланированных мероприятий.

1.2. Особенности статусных коммуникаций

*В жизни бывает масса возможностей
держать язык за зубами.
Не упускайте ни одной из них.*

А. Бессмертный

Давайте определимся с ключевыми понятиями данной книги. Ее основной лейтмотив — это коммуникации в переговорах и деловом общении со статусными партнерами. Под статусными партнерами авторами подразумеваются люди, которые обладают для нас большим «психологическим весом», управленческим или организационным влиянием в конкретной ситуации взаимодействия. При этом такие партнеры чаще всего понимают, что они для нас интереснее, важнее, чем мы для них. Мы зависим от их решения, и им часто бывает выгодно этим воспользоваться. Если мы дадим повод, нам со стороны статусного собеседника могут быть предъявлены жесткие требования. Или такие люди могут просто отказаться от переговоров с нами, предъявив жесткие ультимативные требования: «Либо так, либо никак».

Анализируя данную область деловых коммуникаций и переговоров, будем разбираться, за счет каких приемов можно управлять взаимодействием со статусным партнером без рисков свалиться в «жесткие» переговоры или спровоцировать отказ от общения с нами по принципу «чтобы неповадно было».

Вначале выделим особенности статусных коммуникаций, определимся, что их отличает от стандартных деловых переговоров. При анализе особенностей статусных переговоров вам сразу будут предлагаться следствия из них, важные для управления этим специфическим переговорным процессом. Также сразу будут указываться ошибки, которые неопытные коммуникаторы допускают в статусных контактах. Некоторые из предложенных вам рекомендаций будут касаться не только статусных переговоров. Они будут важны для любого управляемого переговорного процесса. Но в статусных переговорах, в силу сказанного ранее, цена совершения ошибки значительно выше.

Особенность 1. «Перевес». Стороны в статусных переговорах никогда не бывают в равных переговорных ролях. Поэтому классическая рекомендация стандартных переговоров о необходимости уравнять свой статус со статусом собеседника здесь не работает. В одной из классических российских переговорных школ есть установка: «На любых переговорах ты или гость, или хозяин. Старайся всегда быть хозяином ситуации». При попытке подать себя «хозяином» в ситуации встречи с более статусным партнером, образно выражаясь, быстро начнет действовать правило: «Он жил ярко, но недолго».

Из этой особенности логически вытекает несколько следствий. **Первое следствие — «Свое место».** Признайте для себя, что ваш статус для собеседника, скорее всего, недостаточен, чтобы он мог признать вас равновесной стороной переговоров. Поэтому в ситуации переговоров следует избегать фраз типа: *“Будь я на Вашем месте...”*, *“Я считаю, что в этой ситуации Вы должны...”*, *“Ну это же очевидно. Вы должны понять, что сейчас крайне необходимо...”*. Человек, находясь в ощущении определенного своего статуса, чаще всего признает право на совет или оценку только от людей, авторитетных для него или более высоких по властно-социальному статусу. В ваших статусных переговорах вряд ли это так. Зачем нам тогда вызывать его иррациональное сопротивление?

Для того чтобы избежать такого сопротивления, бывает полезным подчеркивать важность позиции собеседника и его право принятия окончательного вывода. Он здесь хозяин положения, поэтому всячески усиливайте его ощущение контроля ситуации: *“Мы отда-*

ем себе отчет, что в этой ситуации за Вами вся полнота решения...”, “Понятно, что дальше мы не можем продвинуться, пока не согласуем с Вами видение этой задачи...”.

Типичные ошибки в переговорах, которые определяются данным следствием:

Ошибка борьбы за «равенство». Не стоит претендовать на равное партнерство — такая задача вряд ли будет решена. Иногда люди, уверенные в своей позиции, экспертной роли, большем опыте, начинают доказывать в переговорах со статусным собеседником, что они также имеют свое право на равное мнение. Согласны, «чудеса» иногда случаются, и их мнение принимается. Но чаще всего исход встречи бывает мало конструктивен.

Ошибка «дутости». Опасно в общении с более статусным собеседником излишне «надувать щеки», стараться также усилить свой вес на переговорах, пытаться сделать так, чтобы это признал ваш партнер. Обычно это срabатывает в обратном направлении и провоцирует отторжение.

Второе следствие — «Одностороннее управление». В рассматриваемых нами переговорах более статусный собеседник имеет право на жесткое управление ситуацией (время, содержание, регламенты переговоров), а другой стороне переговоров надо быть готовой быстро менять свой «рисунок встречи». Образно говоря, мы можем готовиться к спокойной «шахматной партии», но возможно, нам предложат игру в «Чапаева». И надо быть готовым это принять и эмоционально (с этапа начала стресса сразу переходим на стадию принятия, без всех промежуточных этапов), и интеллектуально (готовим несколько «развилок» аргументации нашей позиции).

Из второго следствия можно вывести следующие типичные ошибки переговорщиков:

Ошибка «спорщика». Если начать спорить, противопоставлять свое мнение позиции собеседника и отстаивать свое право «рулить» встречей, нас просто удалят из переговоров. Как метко сказано

в известной метафоре, «умные разговаривают, дураки спорят, а мудрецы молчат».

Пример

После детальной проработки сложного вопроса один из наших коллег — молодой, но очень компетентный в своей сфере специалист — отправляется на встречу к руководителю смежного департамента. В рамках стоящей профессиональной задачи необходимо было получить его мнение и согласовать позиции. К сожалению, встреча заканчивается чуть ли не конфликтом. Когда повторно уже другой человек, большего возраста и опыта «внутренних коммуникаций», выходит на этого же руководителя, то быстро получает все необходимые согласования. Когда он в конце встречи осторожно поинтересовался, почему не была достигнута договоренность на предыдущей встрече, в ответ получил следующий комментарий: “Этот ваш мальчишка еще будет меня жизни учить! Если хотите договариваться, то думайте, кого присылать на переговоры!”.

Как вы понимаете, в приведенном примере проблема не в проработанности вопроса, а в качестве управления статусной коммуникацией.

Ошибка «донора». Если полностью подстраиваться под задачи и «рисунок» встречи со статусным партнером, можно занять позицию «винтика» или «информационного спонсора». Это чревато потерей возможности переговорной (а не управленческой или сценарной) коммуникации. Как говорится в наверняка известном для вас правиле, «приходишь к руководителю со своими идеями, а уходишь уже с его».

Еще немного порассуждаем об ошибке «донора». «Те, кто сверху», особенно в иерархических системах, хорошо понимают силу информационных потоков и стараются их контролировать. Если власть кнута и пряника ограничена, то власть информации — в полной силе. Грустная будет картина переговоров, если статусный собеседник увидит в вас лишь информационного донора. Неравный обмен информацией и идеями — достаточно обыденное явление. Для доноров — это плата за радость «человеческого общения» и возможность «прикоснуться к великому»: “С каким человеком я раз-

говаривал буквально на равных!..”. Для статусного партнера — это способ бесплатно обрести важную информацию, новые контакты, а то и новую идею.

Позволим себе немного параноидальную, но оправданную рекомендацию об уровне открытости в статусных, да в принципе и в любых важных переговорах. Если есть полезная информация, которая указывает путь в лабиринте препятствий, то существует ее антипод — «вредная» информация, дающая партнеру повод провалить вашу позицию или изменить ваш статус в переговорах. Поэтому важное правило: никакой лишней информации «наружу», если вы не понимаете, каких целей через нее достигнете. И никаких излишков доверия. Всегда имеет смысл руководствоваться важным правилом: «Открытость — хороший признак искренних намерений, но это то окно, через которое вам рано или поздно забросят “дохлую кошку”».

Особенность 2. «Сверхзащищенность». Чем успешнее становится человек, чем выше его профессиональный, руководящий или социальный статус, тем большее число людей становятся заинтересованы в установлении контактов с ним. Власть и влияние притягивают. И притягивают не только конструктивных и адекватных людей. Это заставляет человека усиливать защищенность и дистанцироваться в коммуникации. Как тут не вспомнить известное правило: «Чем больше возвышаешься над толпой, тем лучшую мишень ты собой представляешь». Поэтому сложно ждать на встрече со статусным партнером максимальной открытости и предельной откровенности. Жизнь его научила, что от него, скорее всего, чего-то хотят. И не факт, что с учетом его интересов. Поэтому надо быть готовым к возможности достаточно жесткого «тестирования» вас в ситуации общения.

Типичные ошибки статусных переговоров, вытекающие из данного следствия:

Ошибка «ожидания отношений». Не надо ставить себе задачу в таких переговорах сразу установить какие-то личные отношения. Отношения могут стать бонусом в долгом конструктивном взаимодействии. Если нам улыбались и были благосклонны к нашим иде-

ям — это не значит, что канал «управление отношениями» для нас открыт. Всегда держите в сознании классический «парадокс воздушных замков: их легко строить, но тяжело сносить».

Ошибка «сыщика». Избегайте прямого расспрашивания третьих лиц о конкретном статусном человеке. В общем, предлагаем быть осторожнее с формированием переговорного досье на статусного партнера. Уже в наше время всюду действует правило «не мир тесен, а слой тонок»: если адресат узнает, что вы им направленно интересуетесь, то с высокой степенью вероятности это сработает против вас. А то еще и соответствующие органы заинтересуются.

Из этой особенности статусных переговоров вытекает **следствие — «Личное пространство»**. Чаще всего переговоры со статусным партнером проходят на его территории: здесь он чувствует себя надежно, безопасно, у него все под контролем. Это пространство надо уважать, но важно определиться, чтобы на его территории вы не потеряли контроль.

Пример

Наблюдаем картину встречи одного из руководителей администрации региона с представителем бизнеса. Чиновник — человек достаточно дистанцированный, сдержанный в общении, с высоким контролем эмоций в коммуникации. В его кабинет входит упомянутый бизнесмен, берет стул, переставляет ближе к столу хозяина кабинета. После этого садится, опирается локтем на стол своего собеседника и говорит: “Так вот, вопрос, который я бы хотел обсудить, следующий...”. Наблюдаем сдерживаемые эмоциональные реакции хозяина кабинета в ответ на такое вольное поведение посетителя и понимаем, что эти переговоры вряд ли пройдут конструктивно для посетителя.

Типичные ошибки:

Ошибка «чрезмерной активности»: в большей части статусных переговоров надо осторожно использовать активные формы коммуникации и фразы прямого влияния, волевого управления действием. В качестве примеров приведем некоторые выдержки из подслушанных диалогов со статусными собеседниками:

Пример А.

— Давайте построим нашу встречу следующим образом...

— А давайте здесь я буду решать, как мы построим встречу...

Пример Б.

— Я считаю, что в этой ситуации Вы должны поступить следующим образом...

— В этом кабинете Вы ничего не считаете...

Поэтому предлагаем настоятельную рекомендацию о пространстве встречи. До начала общения крайне желательна/обязательна привязка к данной территории:

- ◆ оцените пространство и расположитесь так, чтобы вам и партнеру было удобно, при этом не нарушая пространство, которое он считает своим;
- ◆ управляйте контактом в режиме подстройки (не навязывайте свой стиль общения и свои смыслы) до момента содержательного обсуждения;
- ◆ согласовывайте видение процесса общения, отдав пальму первенства другой стороне (его территория, его статус — его правила): “Будет удобно, если я предложу...”, “Развивая Вашу мысль, хотел остановиться на вопросе...”.

И еще одно **следствие, а именно «сохранение лица»**, необходимо упомянуть в контексте правил управления статусными переговорами. Если вы достигли своих целей в важной для вас встрече, постарайтесь, чтобы партнер не увидел вашего «глубокого и полного удовлетворения». Ощущение вашего выигрыша очень близко к чувству его собственного проигрыша. И тогда фраза «меня убедили» в сознании партнера превратится в «меня победили». Поэтому «держите лицо», даже если внутри себя ликуете от достигнутого успеха.

Типичные ошибки, вытекающие из данного следствия:

Ошибка «языка»: часто нам хочется блеснуть эрудицией, используя «крутые» словечки. Если злоупотреблять незнакомыми терминами, это раздражает. Либо увлекаемся и начинаем говорить много из своей профессиональной области. В такие моменты партнер

может почувствовать себя недо-компетентным. Нарушение чувства безопасности в контакте мгновенно «обнуляет» информационную открытость, а зачастую прекращает переговоры. Поэтому уберите из общения многозначительные ухмылки, недоговоренности или намеки. То же относится к сложным терминам и схемам.

Внимание, важно!

Рекомендация об ответственности. Всегда берите на себя вину за то, что собеседник не понял ваше сообщение. Выручат фразы типа: *«Возможно, я неточно выразил свою мысль...»*, *«Позвольте, более точно сформулирую свой вывод...»*, *«Похоже, я несколько увлекся презентацией этой идеи...»*.

Особенность 3. «Картина мира». У каждого человека свое восприятие, свой образ окружающего пространства, свой режим времени и осознания целесообразности событий. Нарушение этой целесообразности приводит к быстрому отторжению.

Статусный человек не будет менять свою «картину мира» в угоду нашему удобству. При этом даже статусных персон притягивают знающие и опытные люди, которые неназойливо и без корысти расширяют их картину мира. В зависимости от мастерства переговорщика, вы можете стать для такого человека:

- ◆ источником надоедливой «жужжания», от которого надо отмахнуться;
- ◆ временным аксессуаром, который надо использовать в своих целях;
- ◆ информационным источником, локальным экспертом по какому-то специальным вопросам;
- ◆ полезным человеком, которого стоит держать при себе, надолго разместив в своей «картине мира».

У другого человека свой удобный канал, темп, уровень и знаковая система восприятия информации, нужно уметь в нее встраиваться. Способность правильно ориентироваться во взаимодействии с важным для вас партнером может повлиять на возможность стать или экспертом-консультантом в своей теме или доверенным советником.

Типичные ошибки переговоров, которые можно зафиксировать в рамках данной особенности:

Ошибка «аудитора». Со стороны, а тем более с высоты специальных знаний, возможно, виднее все противоречия и негативные риски, представляющие угрозу для картины мира партнера. И об этом можно говорить на встрече. Но не стоит ставить под сомнение картину мира статусного партнера, а тем более навязывать ему свою «картину». Он может, но не обязан принять к сведению вашу информацию и ваши рекомендации.

Ошибка «защитника». Часто переговорщики, высказав свое мнение, торопятся доказывать свою правоту, защищать высказанный вариант предложения. И действуют при этом, исходя из собственной картины мира, ошибочно воспринимая молчание партнера как невозражение или согласие. Ирония в том, что молчание партнера сопровождает процесс «размещения» вашего предложения в его картину мира, а аргументы с вашего поля улетают за пределы его «игровой площадки сознания».

Рекомендация о сверке. Используйте любую возможность отправить «мячик» разговора на сторону оппонента. Стоит постоянно проверять восприятие партнером смысла вашей речи: тщательно отслеживайте все словесные и несловесные реакции партнера и, основываясь на них, корректируйте свои дальнейшие действия. Выразив мнение, оцените реакцию своего визави: если вы чувствуете сопротивление, то задайте вопрос о его причинах, предложите партнеру высказать свое мнение и внимательно выслушайте его. Только так вы поймете его «картину мира», и только тогда вы сможете поместить в нее ваше предложение.

Рекомендация об аргументации. «Картина мира» определяет для нас содержание и форму подачи аргументов в любой коммуникации. А в статусной имеет смысл применять лишь те аргументы, которые ввиду эмоционального настроя, стиля мышления, интеллекта, имеющейся информации данный человек способен воспринять.

Поэтому любой несработавший аргумент тут же должен убираться из поля переговоров, поскольку он УЖЕ не попал в «картину мира» партнера.

Следствие «Скорость решения». Стоит учитывать, что в статусных переговорах время — на вес золота. Вы общаетесь с человеком, который может принять решение здесь и теперь. Если он увидит вас в своей «картине мира» (если вы и ваши идеи туда вписались), то почему бы сразу и не принять решение? Это связано с тем, что в силу «многопотоковости» (см. далее) долго держать в сознании ваш вопрос он не будет: или решит в «плюс», или вы станете *persona non grata*.

Убедившись, что партнер воспринял предлагаемую вами идею, не стоит затягивать контакт: кратко резюмируйте итоги встречи и возможные шаги в ее развитии. Если вы сами будете инициатором выхода из переговоров до того, как это сделает партнер, можно дополнительно подчеркнуть уважение к его времени.

Рекомендация о применимости. Ваша информация приобретет реальную ценность, только когда может быть оперативно использована как руководство к действию или как сигнал управления. Иначе вы займете свое место в «картине мира» статусного партнера в роли «заумного ботаника» или лишнего «коммуникативного шума».

Особенность 4. «Многопотоковость сознания». Статусный человек владеет большей информацией в своей картине мира и понимает ее ценность. Не знаем, как вы, а мы не часто встречали болтливых людей высокого статуса. За исключением, пожалуй, политиков, но это отдельная история.

Поэтому статусные переговоры часто проходят «многоканально» — человек постоянно отрывается от беседы с вами, решая какие-то параллельные задачи. И это нормально — чем выше статус человека, тем более концентрировано его время.

Ремарка об информации

Достоверная информация — универсальный инструмент и универсальный товар. Это дух, суть и «кровь» всех сложных систем. Это самый непредсказуемый и парадоксальный из известных людям товаров. Он способен превращаться в эффективные действия и деньги необычайно быстро.

Исторический пример

1926 год. В это время будущий миллиардер Аристотель Онасис был голодным двадцатилетним юношей из семьи иммигран-

тов. Впереди только изнурительная работа и отсутствие перспектив.

Но в то время, когда его сверстники также работают на низкооплачиваемой работе, а по вечерам «тусят», изучая появившийся тогда модный танец танго, Аристотель поступает наоборот. Он находит ночную работу в телефонной компании. Ночью на работе он «изучает языки, слушая телефонные разговоры». А днем подрабатывает в местном яхт-клубе, обмениваясь информацией с теми, кому она может быть действительно интересна.

Первые нормальные деньги, по воспоминаниям Онасиса, у него появляются именно в этот момент. В голове Аристотеля уже была структура эффективной системы «конвертации информации». Он владел ценной информацией, которую можно было использовать немедленно. И он ее использовал!

В развитие темы информации хотим предложить несколько рекомендаций. **Рекомендация 1. Контроль подготовки** (правило «трех каналов»). Собирая и предъявляя информацию в статусных переговорах, помните правило трех параллельных источников: информация должна быть продублирована и перепроверена через три независимых источника. «Многопоточность» предоставит статусному партнеру возможность проверить вас, и любая недостоверность сыграет против вашего статуса в переговорах.

Рекомендация 2. Контроль процесса. Четко держите повестку встречи и последовательность аргументации, даже если человек постоянно переключается на другие задачи. Выручит стандартная фраза типа: «Мы с Вами закончили (прервались) на том, что...». Не давайте отвлекать себя от намеченной тематики и не отвлекайтесь от нее сами. Помогите партнеру удержать нить разговора — и себе поможете, и ему лицо сохраните.

Рекомендация 3. Контроль говорения («квантовый» принцип). Квант (от лат. quantum) — неделимая порция какой-либо величины. В статусных переговорах оправдывает себя «квантовый» принцип общения, который можно сформулировать так: выдав очередной факт, предъявив аргумент, делайте небольшую паузу, чтобы партнер мог

осознать и закрепить услышанное. Пригодится также умение просто объяснять сложные моменты. Действуйте согласно известному правилу: «Жизнь не так проста, как ты думаешь. Она много проще!».

В растянутых ответах легче заметить неуверенность. Есть важная граница времени коммуникации: в среднем в течение 15–20 секунд собеседник слушает вас, но после этого он начинает подбирать свой ответ, даже если вы продолжаете говорить. Не тратьте время впустую. Это очень созвучно и образно подметил Клод Адриан Гельвеций: «Чтобы передать свои мысли, надобно гораздо больше ума, чем чтобы иметь их».

Важное следствие из данной особенности статусных переговоров — «Игра за двоих». Признайте откровенно, что чаще всего статусный собеседник не будет готовиться к переговорам с вами — у него своих задач хватает. Но при этом именно вас он будет считать ответственным за полезность и конструктивность встречи. Так что фактически это переговоры, в которых вам придется «играть за двоих». Смотрите на диалог с позиции собеседника и анализируйте факты, которые он сообщает, а также их эмоциональную окраску, помогите ему быстро принять решение с учетом ваших интересов.

1.3. Принципы и приемы статусных переговоров

Не факт, что мудрость приходит с возрастом.

Иногда возраст приходит один.

Мухтар Гусенгаджиев

В предыдущем разделе были обозначены особенности статусных переговоров. В развитие этой темы необходимо ввести несколько общих принципов коммуникации в статусных переговорах. Давайте будем честными — ключевое слово здесь именно переговоры. Если не уметь их создать, то коммуникация быстро перейдет либо в форму управленческого общения, либо в вид декларативных ультиматумов: «Я говорю — вы делаете». В связи с этим появляется несколько взаимосвязанных принципов такого рода переговоров.

Принцип 1. Втягивание в переговоры. Этот принцип с очевидностью вытекает из предыдущего абзаца. Не умеешь вызвать желание с собой пообщаться — нет шанса успешно провести статусные переговоры.

Принцип 2. Управление диалогом из слабой позиции. Ранее было обозначено, что разностатусные переговоры отрицают возможность равноправия их участников. Но нам как-то надо продвигаться к своей цели, даже находясь в неравных условиях. В связи с этим появляются специальные переговорные техники, позволяющие управлять такой коммуникацией.

Принцип 3. Принцип «двухходовки». Что это такое? Давайте вспомним игру в мяч. Когда нам кидают мячик, мы можем среагировать по-разному: пропустить, поймать, отбить, передать другому.

С точки зрения переговоров «мячиком» может быть что угодно — от содержательного аргумента до уловки или какой-то провокации. Мы можем сознательно пропустить его, «откатив» в сторону ненужный аргумент или демонстративно игнорировав провокацию. Мы можем просто не заметить подачу и потерять дополнительные возможности, предпочтения, темы. Мы можем поймать этот «мячик», подумать, что с ним сделать, и сделать свой встречный ход, используя контраргумент или контрловку.

При этом важен еще и характер встречной «игры»: мы можем сделать подачу мягко и комфортно — поймали и передали, а можем более жестко — сразу и сильно, как ракеткой по теннисному мячу. Это определит стиль коммуникации и ее последствия.

В «двухходовке» перехват управления строится как раз на том, что мы сначала принимаем подачу, а потом даем свой пас. Принимаем — не значит соглашаемся: мы учитываем тот посыл, который нам дан, а затем даем свой пас, влияя на партнера в нужном направлении.

Принцип 4. «Двух рук». Этот принцип подразумевает, что каждый ваш ответ на высказывание статусного партнера состоит из двух частей:

Сначала (левой рукой)

→ Затем (правой рукой)

вы подхватываете подачу партнера (см. далее в разделе техники «включенное согласие», «комплимент», «поддавки», «сцепка»)

даете свой пас в переговорной игре (см. далее в этом разделе техники «вопрос», «самоподача», «расширяющее возражение», «дополнительная информация»)

Далее вам будут представлены приемы для левой и правой руки, а затем предложено несколько комбинированных (двухходовых) вариантов этих приемов.

Приемы «левой руки» не содержат конкретной информации, их задача — показывать собеседнику, что его слышат. Эти приемы дают возможность продолжения разговора в нужном для вас направлении, главное — время подумать, что необходимо сказать на следующем этапе разговора. Приемы «правой руки» позволяют перехватывать управление в диалоге — задать вопрос, высказать возражение, предоставить информацию для размышления, просто презентовать, наконец.

«Левая рука» не для возражений: ее задача — создавать «включенное согласие». Накопление согласия — опорный элемент общения с важным для вас собеседником. К позиции и мнению статусного оппонента нужно относиться максимально корректно, даже если они в какой-то мере ошибочны или неприемлемы для вас. Тем более что их всегда можно переформулировать в выгодном для вас ключе.

Суть накопления согласия — поддержка и развитие позиции партнера в неопасном для вашей переговорной позиции направлении. Если вы начнете свою аргументацию с фиксации позиции и интереса собеседника, то ваши дальнейшие аргументы будут обоснованны и созвучны потребностям и мотивации человека.

Итак, давайте на основе указанных принципов разберем **несколько возможных приемов** управления статусными переговорами:

Прием 1. **«Принято»**. Корректность взаимоотношений и коммуникации не предполагает полного разделения мнения собеседника или

противостояния ему. В процессе переговоров выражение согласия по типу «такое мнение имеет право на существование» иногда помогает обойти психологическое сопротивление оппонента. Его также можно усилить присоединением к позиции собеседника: *“Мы понимаем, что для Вас это важно, поэтому учтем это замечание при формулировке итоговых положений”*. Можно также сыграть псевдослабой позицией: *“Здесь Вы устанавливаете правила игры. Наша задача — от них отталкиваться, чтобы что-то Вам предложить в соответствии с Вашими пожеланиями”*. Только настоящая просьба — избегайте заскоружлых штампов. Помните, как откровенно бесят фразы типа «я вас услышал».

Прием 2. **«Вам важно»** — чуть более сложный прием. Мы рекомендуем исходить из того, что любой своей фразой человек сообщает информацию не о нас, нашей идее или товаре, а о себе. И остается только зафиксировать эту информацию как характеристику партнера, получив на это его «ДА».

Вместо введения — случай, рассказанный одним из участников тренинга по переговорам по поводу данной техники. Передаем описание ситуации от первого лица.

Пример

«Мы организовывали выступление французской шоу-группы на площади перед МГУ в Москве. В шоу использовались лазерные установки, которые «рисовали» в воздухе изображения. Поэтому от «сцены» до первых рядов зрителей должно было быть достаточное пространство. Для того чтобы предотвратить выход публики в «мертвую зону», как мы ее назвали, нужно было как-то эту зону обозначить. Очень удачным в этом плане оказалось расположение фонтанов на площади, которые было решено использовать как естественные «разделители». Вдоль линии фонтанов была вытянута линия заграждений. Однако милицейский начальник, отвечавший за вопросы безопасности на этом массовом мероприятии, не согласился с таким решением.

Мы предложили заменить ленточное заграждение на веревочное, потом на деревянное, даже щиты предлагали поставить — ничего не устраивало. Дело разрешилось, когда приехал один из главных

устроителей шоу и за пять минут выяснил, что милиционера беспокоила безопасность зрителей, которые могли упасть в безводный фонтан перед ними и напороться на торчащие вверх фонтанные трубы.

Волшебство превращения упертого партнера в заботливого и ответственного человека произошло после фразы: «Вам важно быть уверенным в безопасности людей на случай, если все эти преграды их не остановят».

Поняв, что ему важно, мы смогли предложить приемлемый вариант: было решено в добавление к обычному веревочному заграждению закрыть фонтаны деревянными щитами, чтобы предупредить несчастные случаи.

Подумать только, сколько времени и нервов можно было бы сэкономить, если бы мы знали и использовали технику «Вам важно». Ведь достаточно было узнать, какую именно задачу человеку важно решить, чем именно вызваны его возражения, чтобы тут же предложить ему тот вариант решения наших проблем, который устроит его».

Смысл приема **«Вам важно»** — фиксировать информацию, значимую для партнера и о партнере, на любом этапе переговоров:

- ◆ на старте — для фиксации статусов и ролей участников;
- ◆ при обозначении позиций — для фиксации интересов и мотивов;
- ◆ при работе с возражениями — узнать, что **он** хотел бы изменить;
- ◆ в ответ на критику — понять, что **он** ценит.

Правила приема «Вам важно».

Элемент 1. Начинать ответ со слов «Вам важно» («Вам хотелось бы...», «Вы ожидаете, что...»). И после этого больше не использовать слов «Вы», «Ваши», «Вашей», «для Вас»...

Элемент 2. Отстраниться от персоналий: убрать слова «я», «мои», «мне», и заменить их более общими: «партнеры», «сотрудники», «посетители», «граждане».

Элемент 3. «Давать позитивные формулировки намерений и ожиданий партнера.

Что значит «позитивные формулировки»? Формулировка, исключая частицы «не» и вызывающая позитивные образы. Давайте поясним сказанное. *“Не опоздай!”* — говорим мы человеку, имея самые лучшие намерения, однако в его голове наши слова вызывают образ опаздывающего человека, т.е. образ, противоположный желаемому — негативный образ. Какой должна быть фраза, создающая в голове позитивный (желаемый) образ? *“Приди вовремя”*, *“Приди заранее”*.

Элемент 4. Получить согласие. Суть приема: вы не стремитесь убедить человека в чем-то, а исследуете его и ситуацию, делитесь с партнером своими выводами. Фиксация (интересов, позиций, ролей, ожиданий, намерений, пожеланий) происходит в момент, когда партнер согласился с вами. После его «ДА» ваше предположение переходит в область фактов, подтвержденных партнером.

Пример использования приема «Вам важно»:

Подача	Ответ
Предложение, которое Вы нам прислали, не соответствует нашим требованиям к документации	Вам важно, чтобы документы соответствовали заданному формату
Знаете, в этом вопросе есть люди гораздо более опытные, чем Вы	Вы хотели бы, чтобы этим вопросом занимался опытный специалист
Мне не нравится предложенный Вами вариант дизайна, он аляповатый и безвкусный	Вам хотелось бы увидеть что-то более стильное и строгое

«Левая рука» для контратаки: «комплиментарность». Поскольку в общении со статусным собеседником сложно выступать с позиции силы, то надо накапливать согласие.

Дипломатичное поведение предполагает осторожность, тактичность и элементарную учтивость. Поэтому избегайте критики, даже

в отношении конкурентов! Стоит также помнить, что человек с доверием относится к тому, кто взвешенно отзывается об окружающих. Этому положению созвучно известное высказывание: «Критиковать конкурентов — это все равно, что умываться грязью».

1. Я должен предупредить, что, если Вы не решите эту проблему, Вас просто уволят.

Тактика «Вам важно» (*ваш вариант ответа*)

Давайте проведем сверку и предлагаем важный комментарий. Ответ с помощью техники «Вам важно» — это полу-вопрос и одновременно полу-утверждение, который подразумевает согласие партнера. Когда мы даем формулировку «чтобы мы подстроились под ваши планы», ответ «да» невыгоден нам — мы просто спровоцируем прессинг по типу «вы сами это сказали»; ответ «нет» невыгоден партнеру — ему придется подстраиваться под заданные вами рамки. Он может сказать «не совсем так», и уточнения продолжатся в режиме «недолет — перелет». Тонкость и высший пилотаж приема «Вам важно» — давать *сразу* такие формулировки, которые будут накапливать согласие, а не расшатывать его. Разберем приведенный пример.

1. Я должен предупредить, что, если Вы не решите эту проблему, Вас просто уволят.

Варианты ответов	Комментарий
Вам важно <i>перестать</i> волноваться	Прямое управление статусным партнером
Вам важно решить проблему <i>или</i> уволить кого-то?	Альтернативные вопросы ограничивают выбор для партнера и вызывают напряжение в контакте
Вам важно, чтобы проблема была решена как можно быстрее...	Резюмировали потребность, теперь можно определять степень вашего участия в этом процессе

Прием 3. **«Радости на гадости».** Всегда можно найти повод сделать партнеру искренний комплимент (без сарказма). Важно, чтобы это не было фразой *“Спасибо Вам большое за то, что указали нам на наши ошибки”*. Этим мы просто роняем свой статус. Лучше всего, если это будет комплимент ресурсу партнера по теме атаки. Умейте подчеркивать выгодные стороны партнера в выгодном для вас ключе.

Например, в ответ на фразу партнера: *“У меня осталось 12 минут времени, и вряд ли за это время мы можем договориться”* можно ответить: *“Я искренне уважаю людей, которые умеют ценить свое время. Тогда не будем его терять и готовы сразу перейти к сути вопроса”*.

Заметьте, мы никаким образом не упоминаем этого человека как профессионала (он себе сам припишет). Мы никаким образом не умаляем его права высказывать свою оценку. Но при правильном применении этот прием позволяет в дальнейшем перехватить управление и при этом не ломает хрупкий мостик взаимоотношений. Мы не поддаемся провокации на противостояние и конфликт. Как говорится, «если все-таки намылили шею — то можно порадоваться тому, что не веревку».

Пример

Шли серьезные переговоры о прокладке нитки российского газопровода через территорию сопредельного государства. Когда переговоры закончились, сторонам надо было высказать свое отношение к их итогам перед камерами. Принимающей стороне задают вопрос: “Как вы оцениваете результаты переговоров?”

Со стороны статусного представителя принимающей стороны идет ряд тяжелых высказываний типа: “Мы никому не позволим диктовать нам условия с позиции Старшего Брата...”. И в конце: “Отдельно мы будем ставить вопрос о персоне, которая представляет партнеров в этих переговорах”.

Камера на партнера.

Видно, что человек определенным образом справляется со своими эмоциями — не ответить нельзя. Встречная фраза строится примерно следующим образом: “Я глубоко благодарен (имя парт-

нера) за то, что сейчас произошло. За последние три часа я получил, пожалуй, самые серьезные уроки в своей жизни”.

Партнер поворачивается — удивлен, не ожидал такого позитивного ответа, но последнее слово остается за ним. После небольшой паузы звучит фраза: “Вместе с тем я официально заявляю, что готов продолжать общение с господином (фамилия переговорщика с российской стороны), человеком за рамками темы данных переговоров? по другим вопросам нашего сотрудничества”.

Прием «Радости на гадости» не гарантирует выигрыша переговоров. Но он позволяет сохранить лицо и шанс на продолжение общения в конструктивном русле.

Пример использования приема «Радости на гадости»

Подача	Ответ
Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности Вы способны сильно подставить нашу фирму	Я рад, что в настоящий момент у нас появилась возможность предметно обсудить и исправить слабые стороны нашего взаимодействия
Вы понимаете, что в связи с отсутствием опыта взаимодействия, Вы можете претендовать только на минимальную скидку?	В целом радует, что в наших переговорах обозначены понятные и позитивные «правила игры». По крайней мере, точно понятно, что является основным критерием принятия решения
Вы абсолютно не умеете вести переговоры со статусными партнерами	Я благодарен за прямую обратную связь от успешных профессионалов и искренне надеюсь сохранить возможность учиться у них
Ну что для Вас стоит максимально учесть наши интересы?..	Приходится признать, что сильные партнеры умеют задавать неудобные вопросы
Я не вижу необходимости менять обслуживающую нас сейчас компанию	Хорошо, когда люди ценят стабильные партнерские отношения

Прием 4. **«Ширма»**. Краткое высказывание или крылатое выражение, принимающее подачу партнера и создающее основу (плацдарм) для следующего шага. Например, *«кто не рискует, тот не пьет шампанского»*. В этом приеме партнер получает вашу готовность к обсуждению вопроса, а после этого вы переключаетесь на более выгодную для вас повестку разговора.

К примеру, после невыгодного вопроса партнера можно сказать: *«Вопрос, несомненно, важный, и мы с Вами детально его обсудим в процессе наших переговоров. При этом позвольте завершить ту тему, которую мы обсуждаем с Вашими коллегами, чтобы не осталось непонятных моментов»*.

Пример использования приема «Ширма»

Подача	Ответ
Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы вести такой сложный проект?	Молодость — недостаток, который со временем проходит. Более очевидно в мою пользу говорят факты успешно выполненных проектов и отзывы партнеров
О Вас слишком много негативных откликов в интернете...	Обоснованные отклики клиентов пополняют копилку улучшений. Как и попытки конкурентов очернить чей-то успех
Мне не интересно это предложение — у ваших конкурентов условия лучше	Добросовестная конкуренция основывается на качестве сервиса и технологий. Можем пошагово сравнить качество предложений

Прием 5. **«Перевертыш»**. Иногда партнер использует так называемые «липкие слова», которые эмоционально нас цепляют. Например, «молодые и зеленые», «абсолютно неэффективные», «элементарные основы профессии Вам не знакомы».

У любой медали две стороны. Смысл приема — перевернуть «медаль», показать обратную (позитивную либо негативную) сторону той характеристики, на которую обращает внимание партнер.

Ведь в чем разница между упрямством и упорством? Если вам говорят: *“Ваше упрямство доведет нас до беды”*, можно перевернуть: *“Упорство позволяет людям достигать успеха”*. То же самое, только в выгодном ключе.

Например:

— *Мне кажется, что Вы слишком агрессивно, если не сказать назойливо, ведете переговоры!*

— *Не возражаю, когда мы обсуждаем действительно важные вопросы, для успешного их решения я всегда настойчив.*

Или:

— *Это неудачные переговоры.*

— *Даже неудачные переговоры дают опыт и открывают новые возможности решения проблемы.*

Возникает совсем другой контекст ситуации.

В нейро-лингвистическом программировании одно из базовых понятий — рефрейминг (от англ. reframe — «перемена рамы у картины»). Он заключается в изменении эмоционального отношения к какой-то проблеме за счет ее другого словесного выражения. Следует обратить внимание, что содержание проблемы при этом никоим образом не меняется.

— *Не очень-то ты сильно вырос...*

— *Просто рост измеряется не от земли, а расстоянием до неба. В этом плане ты больше в проигрыше.*

Рефрейминг, как в нашем примере, перевертыш — это способ обращать неудачные ситуации в возможности. Для этого можно изменить или смысл самой ситуации, или ее контекст. Собеседник может спросить: *“Как вы относитесь к своему поражению на переговорах?”*. Если это событие несет для вас негативный смысл, то его можно поменять на положительный: *“Меня удивляет, что Вы считаете данные переговоры моим проигрышем. Я это воспринимаю как свою победу. Я смог в очень сложных условиях на старте добиться большего, чем было возможно”*.

Тот же пример, но уже через изменение контекста. В этом случае вы меняете знак оценки самого события: *“Соглашусь, эти переговоры можно признать неудачными. С другой стороны, разве желание решить все цивилизованно может быть признано неудачным?”*. Видите, применяется несколько иная речевая форма. Собеседник, оппонируя вам, вынужден выступать против желания быть конструктивным.

Кстати, смена рамок может касаться не только коммуникаций, но и событий. В этом плане вспоминается следующий **пример**. *В 1802 году французский ученый Жозеф Луи Гей-Люссак работал в Париже, где проводил научные опыты. Экспериментов было много, и ему в больших количествах потребовались стеклянные трубки. В тот период подобные специфические изделия производились только в Германии. Когда ученый сделал заказ на партию трубок для опытов, таможенные службы определили такой размер пошлины, что Гей-Люссак не смог выкупить свой заказ. Немецкий коллега ученого, Александр Гумбольдт, узнав о проблеме, предложил вариант ее решения, как раз руководствуясь принципом изменения контекста ситуации. Он посоветовал отправителям просто запаять концы трубок и наклеить на них этикетки: «Осторожно! Немецкий воздух!». Естественно, что никакого таможенного тарифа на воздух не существовало. В итоге весь груз требуемых для опытов трубок дошел до французского ученого без каких-либо пошлин.*

Пример использования приема «Перевертыш»

Подача	Ответ
У Вас нет денег на серьезных специалистов, если Вы нанимаете молодых и зеленых?	Действительно, в нашей компании работает молодая серьезная команда
Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы вести такой сложный проект?	Энергия молодости как раз и позволяет справляться с комплексными проектами. Нам важно состояться и показать качество работы вне зависимости от возраста

Подача	Ответ
Я не вижу необходимости менять наших партнеров в решении данных вопросов	Значит, наше предложение может пройти под грифом «на всякий случай». Жизнь постоянно меняется

Прием 6. **«Сцепка»**. Иногда стоит начать со ссылки или простого повторения слов, сказанных партнером ранее, например: *“Поскольку Вы отметили важность... то...?”* или *“Вы отметили, что для Вас важно было бы... Для уточнения позвольте задать вопрос...”*. Такая форма диалога позволяет создать ощущение, что вы подхватываете и развиваете мысль партнера, что, в свою очередь, поможет избежать споров в ситуации обсуждения проблемных вопросов.

Прием 7. **«Вы-посыл»**. В переговорах многое строится на информации, которую мы получаем от собеседника. Если вы задаете мало вопросов, то не сможете полно диагностировать позицию, ценности и потребности партнера. Если вопросов будет много, партнер почувствует себя на допросе. Нечетко сформулированный, непонятный по смыслу или мотиву вопрос такжестораживает партнера. Поэтому вопросы (их формулировку и количество) нужно «упаковывать» с подчеркиванием интереса собеседника.

Суть приема — задать вопрос на уточнение источников информации партнера. Важно не путать «Вы-посыл» с «вас послали». Поэтому лучше, если вопрос будет безличным.

Примеры использования приема «Вы-посыл»

Подача	«Вы-посыл»
Мы оценили Вашу работу, и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Всегда важно получить содержательный отзыв от профессионала в своем деле («Радости на гадости»)... Каковы основания для подобного вывода? 2. Серьезные заявления требуют серьезных оснований («Ширма»). Буду признателен, если объясните: на основании каких фактов сделан такой вывод?

Подача	«Вы-посыл»
Мне не интересно это предложение — у альтернативной команды предложения по выполнению задачи лучше	Всегда ценю общение с человеком, который серьезно подходит к анализу и вариантам решения стоящей задачи («Радости на гадости»). Могу поинтересоваться, в чем Вы видите преимущества альтернативного предложения? Мы всегда учитываем специфику наших партнеров и делаем максимум усилий для оптимизации совместных шагов («Ширма»). Какими параметрами пользуетесь ваши аналитики для оценки качества условий?
Вы уверены, что действительно сможете выполнить все условия проекта, о которых только что мне рассказывали?..	Серьезные вопросы требуют обоснованного ответа («Ширма»). Что именно заставляет Вас сомневаться?

Прием 8. **«Противовес».** Общее правило для возражений в переговорах со статусным партнером: запретите себе использовать «НО». Вместо этого в выгодном для вас ключе присоединяйтесь к позиции партнера, накапливайте согласие и после этого используйте связки «и при этом» или «вместе с тем».

Логика приема «Противовес» состоит в следующем: превратите возражение в информацию к размышлению. Для этого используйте правило «мы не друг против друга, мы против общей проблемы». А уже окончательное решение примет ваш статусный собеседник.

Пример

Однажды мы консультировали руководителя одной добывающей компании в структуре крупного государственного сырьевого холдинга. Его ежемесячная коммуникация с исполнительным директором холдинга сводилась к согласованию двух цифр: объема добычи и суммы отчислений на экологические мероприятия. Ежемесячный сценарий встречи был таков: директор без лишних разговоров увеличивал в документе первую цифру, урезал вторую и отправлял визитера «выполнять свою работу». Попытки донести

до статусного партнера обоснование изначально представленных цифр не имели успеха. Выручил «Противовес».

Директор понимал, что статусный руководитель повышает объем добычи, опираясь на критерий ежемесячной отчетности о росте прибыли холдинга. Присоединившись к этой мотивации («Радости на гадости»), он создал у партнера готовность слушать аргументы. Фраза была примерно такой: «Я понимаю, что новый объем добычи положительно скажется на показателях деятельности компании. И при этом стоит учесть, что снижение бюджета на экологические мероприятия приведет к санкциям со стороны экологического надзора, что точно негативно повлияет на нашу итоговую прибыль». Это стало началом разговора и взвешенного согласования цифр.

Пример использования приема «Противовес»

Подача	«Противовес»
Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, мне сложно рассматривать привлечение Вас к этому проекту?	Вы правы, мне еще предстоит нарабатывать системный опыт («Перевертыш»). И при этом у меня есть опыт выполнения смежных тем с отличными результатами. Согласитесь, иногда свежий взгляд позволяет найти новый вариант решения задачи
Я знаю, чем занимается Ваша экспертная группа, мне и так все понятно. Не вижу смысла дальше общаться...	Я рад, что Вы хорошо информированы о наших возможностях («Радости на гадости»). Тогда, возможно, нам стоит поговорить о новом и пока не всем известном?..

1.4. О самоорганизации в статусном контакте

*Неудачи преследуют всех,
но некоторых они не могут догнать.*

Е. Тарасов

«Игры» с высоты статуса. Итак, ваш партнер обладает статусом, и в его «картине мира» он имеет право на прямое высказывание своего мнения. Это его время, его территория, и он понимает, что вам бы хотелось с ним договориться. Согласитесь, соблазнительная ситуация проверить вас на крепость, «поиграться», да и, что греха таить, просто показать, «кто в доме хозяин».

Если вы все это примете как удар по самооценке, а не как игру «кошки с мышкой», то навыки рационального управления статусными переговорами — это ваш завтрашний день. Если вы готовы рационально управлять ситуацией, тогда несколько посылов для размышления.

Подумайте, как можно конструктивно реагировать на замечания со стороны более статусного собеседника. Далее предлагается несколько правил — техник, которые вы можете использовать в важных переговорах с более влиятельными собеседниками.

Техника «Амортизация». Прежде чем реагировать на замечание, нужно организовать себя. Это статусные переговоры, поэтому тон ответа всегда должен быть спокойным, обстоятельным, по возможности располагающим, даже если высказывания оппонента носят язвительный или ироничный характер. Эмоциональная окраска вашего ответа дает собеседнику сигнал о том, держите ли вы удар.

Техника «Трон короля». Не следует парировать каждое замечание. Немедленным ответом мы рискуем свалиться в противостояние, спор в слабой переговорной позиции, или косвенно покажем, что недооцениваем собеседника. Иногда стоит признаться, что и нам не чужды слабости. И можно отсрочить ответ, показав, что «не сра-

зу нашлись, что сказать»: *“Вы меня прямо ошеломили этим вопросом”, “Не ожидал, что Вы копнете обсуждаемый вопрос настолько глубоко”*. Такими переговорными ходами мы как бы отдаем собеседнику психологическую победу. При правильном применении это может снизить уровень его критичности или рациональной оценки общения.

Техника «Липучка». Как относиться к жесткой переговорной позиции статусного партнера в варианте «я настаиваю». Однажды в ходе группового обсуждения особенностей взаимодействия со статусными партнерами один участник группы в сердцах сказал: *“Послушайте, что мы обсуждаем? Руководитель имеет право на все, и от того, что мы будем как-то по-особому говорить, ничего не изменится: он скажет, и мы обязаны будем сделать. Спорить просто небезопасно”*. С одной стороны, с этим высказыванием можно согласиться. В конце концов, это жизненный опыт конкретного человека. С другой стороны, вспоминается меткое высказывание: *«В этой жизни очень мало проигравших, гораздо больше сдавшихся»*. Итак, давайте разберем технику «Липучка». Иногда не стоит спорить. Можно согласиться, выдвинув обоснованный запрос на ресурсы/условия для выполнения задумки партнера. Этим ресурсом может быть и время — тогда можно передать часть своих задач, сменив приоритеты в своей работе. Это может звучать так: *“Если Вы настаиваете, мы готовы приступить к решению данной задачи, но для ее качественного выполнения нам понадобится (а)... (б)... (в)...”*. И после этого начинаются переговоры.

Техника «Зависимое решение». Она применяется тогда, когда ваш оппонент в переговорах любит атаковать аргументами — догонялками. Вроде все проговорили, движемся к итоговому решению дальше. И вдруг собеседник произносит свое сакраментальное высказывание: *“А кстати...”*. И дальше идет перечисление новых вводных, которые надо учесть в итоговом решении.

Как относиться к приему «а кстати»? Иногда, стремясь учитывать интересы статусного партнера, мы попадаем в очень неоднозначные ситуации. Например, руководитель в разговоре с вами бросает фразу: *“Кстати, заодно было бы хорошо, если бы ваши сотрудники сделали вот что...”*. Мы принимаем это за постановку задачи и орга-

низуем ее выполнение. Однако когда приходит время отчитываться, шеф говорит: *“А почему Вы решили, что можете отвлекать ресурсы подразделения на выполнение подобной задачи? Но, если уж сделали, пусть будет...”*. Мы не получаем «спасибо», остаемся с чувством вины, результат достигнут за счет нашего ресурса. Чтобы не попасть в такую ситуацию, можно использовать прием **«Зависимое решение»**.

В этой технике мы фиксируем интерес партнера и используем самоподачу. При этом — никаких конкретных обязательств и, тем более, действий. Звучит это примерно так: *“Как только будет принято подобное решение (далее — самоподача), мы готовы в кратчайшие сроки с надлежащим качеством выполнить поставленную задачу”*. И смотрим на реакцию: если подтверждения не последовало — берем на заметку, если партнер говорит «я настаиваю» — примите факт, что задача поставлена и... используйте «Липучку».

Техника **«Открытая дверь»**. Как относиться к отказу или ультимативной позиции статусного партнера? Никогда не отступайте до тех пор, пока визави не скажет четкого решительного «нет!». Слишком быстрый отказ от своей переговорной позиции может быть воспринят как ваша слабость. А тогда зачем со слабым партнером общаться? Ему можно и нужно диктовать условия.

При неудаче в убеждении необязательно сразу завершать беседу, можно перенаправить ее в другое русло. И уже позже, при расставании, еще раз ненавязчиво упомянуть свои главные аргументы и без явного давления предложить обдумать их на досуге. Оставьте после себя «открытую дверь». Завтра все может измениться.

Техника **«Эмпатийное управление»**. В начале описания данной техники хочется привести красивое высказывание Д. Вулфорда: *«Немногие человеческие существа способны устоять перед удовольствием от восхищенного внимания»*. Почему с некоторыми людьми не просто интересно, но и приятно общаться? Ответ прост — талант не только внимания, но и умения устанавливать эмоционально положительные отношения. А их сердцевина, смазка и горючее — правильный комплимент. Банально? Но посмотрите, много ли людей способны говорить правильные комплименты,

не превращая их в тост, эпитафию, не скатываясь в лесть или управленческую оценку. Все не так просто, как на первый взгляд.

Правильный комплимент основан на эффекте позитивного внушения, «заочном» удовлетворении потребности человека в совершенствовании, образовании положительных эмоций, расположенности к источнику положительных эмоций. Главное: комплимент — это сигнал эмпатии без ожидания ответного поглаживания.

Несколько ключевых правил и ошибок комплимента:

- ◆ Комплимент «играет» лишь при соответствующем персонализированном обращении: либо «глаза в глаза», либо с подчеркиванием группового вклада и повышения статуса человека: *“Собравшиеся здесь оценивают по достоинству большой вклад нашего коллеги в общее дело фирмы. Не может не повышаться авторитет человека, который столько сделал для общего успеха.”*
- ◆ В комплименте проговаривается реально имеющееся ощущение от другого человека, то, что в самом деле производит на вас впечатление. В противном случае получится противоположное ощущение. Если хотите попробовать, проведите несложный эксперимент: прижмите подбородок к груди, посмотрите на стоящего перед вами человека и попытайтесь ему улыбнуться. В итоге можете даже не спрашивать его о впечатлении, сами почувствуете его.
- ◆ Удачный комплимент обращается только на то, за что сам человек себя ценит или мог бы оценить. В противном случае он может быть воспринят как издевка или «подмазывание»:
 - *Вы сегодня особенно хорошо выглядите!*
 - *Да? Это после того, как я две недели проболела?*
- ◆ Необходима логическая ясность для адресата информации, которая содержится в комплименте: *“Ну, Вы вчера были на высоте!”* — вместо ощущения «приятственности» у человека закономерно возникает сомнение, что это тонкая ирония или ехидство.
- ◆ Стоит быть внимательным к ситуации общения: попробуйте сказать удачный комплимент, стоя на пороге туалета, куда человек пытается быстро попасть...

- ◆ Люди часто за комплиментом видят лесть. Поэтому, говоря комплимент, будьте готовы к встречному манипулятивному уколу, например: *“Странно, что этот костюм Вам нравится, а я-то думал выбросить это старье”*. Настороженная или даже агрессивная реакция на комплимент может быть обусловлена тревожностью человека, его желанием вас перепроверить, негативным опытом общения.
- ◆ В комплименте важны не только слова, но и невербальное «оформление»: жесты, мимика, прикосновения, «легкий энергетический вес», организация пространства, позы и т. д. Держите под контролем ошибки коммуникации, которые губят даже хорошие попытки комплимента:
 - ▶ эмоциональная нейтральность или чрезмерная эмоциональность;
 - ▶ самолюбование (захотелось засветиться с «удачным» комплиментом в групповом или персональном внимании);
 - ▶ нарушение групповых норм и ценностей похвалы (попробуйте-ка подробно расхваливать нос собеседника и не нарваться на грубость);
 - ▶ затягивание времени или чрезмерность информации в похвале (все слаще и слаще);
 - ▶ игнорирование реакций собеседника и его настроения;
 - ▶ «лобовая» информация по типу «оспасивливания»;
 - ▶ организация слишком «интимного» пространства;
 - ▶ просьба после комплимента (воспринимается как манипуляция);
 - ▶ комплимент «аксессуарам» человека (одежда, прическа, украшения).

ГЛАВА 2. ФЕНОМЕНЫ И ТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕГО ОБЩЕНИЯ

2.1. Феномены убеждающего общения

*Искусство убеждать людей много выше всех искусств,
так как оно делает всех своими рабами по доброй воле,
а не по принуждению.*
Горгий Леонтийский

Сейчас перечитали приведенную цитату и снова немного «поежились» — вроде и слова в целом правильные, и человек заслуженный (Горгий Леонтийский — древнегреческий софист, крупнейший теоретик и учитель красноречия V века до н. э., «отец риторики»), а как-то не созвучно слышать, что убеждение «делает своими рабами». Изменился социальный контекст, и уже хочется посопротивляться высказанной мысли.

Очень близка эта мысль к теме убеждения, которую мы с вами будем рассматривать в этом разделе. Наверняка у каждого из нас есть опыт, когда выстраиваешь красивую конструкцию аргументации с целью убеждения собеседника, вроде все получается, но одно неосторожное слово, эмоция, неправильно понятое наше выражение — и все рушится.

Еще пример, уже исторический, в развитие темы.

В 1787 году неподалеку от Мулена на постоялом дворе умирал старик, друг Дидро, воспитанный на сочинениях философов. Окрестные священники выбились из сил: старик не желал принять соборование — он был пантеистом. Проезжавший мимо маркиз де Рольбон, который не верил ни в Бога, ни в черта, побился

об заклад с муленским кюре, что ему не понадобится и двух часов, чтобы вернуть больного в лоно христианской церкви. Кюре принял пари и проиграл: больной, за которого маркиз взялся в три часа ночи, в пять утра исповедался и в семь утра умер. “Неужели вы так сильны в диспуте? — спросил кюре. — Вы заткнули за пояс всех нас!” — “А я вовсе не затевал диспута, — ответил маркиз. — Я просто запугал его адом” (Жан-Поль Сартр, из книги «Тошнота»).

Несколько примеров в ту же тему, уже из опыта собственных переговоров.

Ситуация 1. У нас в начале 2000-х был интересный проект с IT-дирекцией одной из региональных административных структур. Дирекция — быстро растущая на волне задач по цифровизации деятельности. Естественно, большое количество внутренних проектов, чтобы «одежка» внутренних регламентных коммуникаций администрации поспевала за темпом роста задач. Наблюдаем в процессе работы две картинки из внутренних коммуникаций, напрямую связанных с тактиками убеждения.

В общении с руководителем одного из внутренних подразделений представители IT-дирекции убеждают его в невозможности выполнения одного из проектов, который он курирует, в отведенный срок. При этом специалисты в сфере IT доказательно ссылаются на объективную нехватку людских ресурсов и загруженность параллельными, важными для организации, проектами. В итоге получают со стороны статусного руководителя следующую позицию: “Я вас послушал. Значит, так, идите и найдите возможность выполнения работы в срок. Ваши аргументы мне не интересны от слова совсем. Не можете решить задачу — ищите работу в другом месте”. Когда к указанному сроку при анализе (на расширенном совещании дирекции) промежуточных итогов работы в рамках данного проекта выясняется, что он действительно не мог быть выполнен при выделенных ресурсах, тот же самый руководитель резюмировал: “В первую очередь, они сами виноваты в том, что не сумели меня убедить! Надо было быть более проактивными и настойчивыми!”. Закономерно-трагичный финал совещания: вся проектная команда «получила по шапке» и за невыполнение проекта в срок, и за неумение убеждать...

Ситуация 2. Очень похожая на приведенный выше пример, но более позитивная. Этап проекта буксует из-за невозможности влияния на позицию основного руководителя. Уже прошло два раунда неуспешных внутренних совещаний. Понимаем, что ситуация для возможности убеждения курирующего проект руководителя сложная, поскольку «расклад на руках» у нашей команды откровенно не очень сильный. Но вместо прямой аргументации показываем сравнительную модель разворачивания проекта на примере другого аналогичного, в котором участвовал данный руководитель. И его фраза по итогам нашего рассказа: *“Почему мне в прошлый раз ваши коллеги так это не объяснили?! Не стали бы попусту «ломать копья» и сэкономили бы мое время!”*. Слава Богу, через понятную для собеседника картину удалось поменять его позицию в переговорах.

Итак, уметь убедить. Полезность, а чаще даже и предельную необходимость этого навыка не надо доказывать. Его отсутствие для многих людей становится серьезным препятствием в достижении собственных целей. Можно уповать на объективные препятствия и сложность убеждения конкретного человека, но *«как только анализируешь возникновение какой-либо проблемы, мгновенно обнаруживаешь себя ее основной частью»*. Поэтому в этой главе вам предлагается проделать следующий путь:

1. Определимся, что такое убеждающее общение.
2. Разберем, на каких феноменах основывается возможность убеждения в переговорах.
3. Исследуем, какие качества надо в себе развивать, чтобы стать превосходным «убедителем».
4. Изучим, как правильно упаковывать аргумент и как использовать в переговорах формулу убеждающего общения.

Человечество, собравшись в группу, осознало, что не так много инструментов, чтобы договориться об общем действии. Убеждение — один из них: быстрый, низкозатратный и экологичный. Люди, умеющие убеждать, быстрее других становятся успешными.

У одного из богатейших людей мира берет интервью:

— *Поделитесь, пожалуйста, Вашим секретом успеха. Что же Вам помогло стать таким богатым?*

— Для меня все изменилось, когда я понял одну важную мысль: деньги совсем не важны, важны командность, работа на общий интерес, поддержка друг друга, стремление к высоким целям, умение постоянно соревноваться с самим собой и становиться все более эффективным, искренно любить свое дело!

— Как прекрасно Вы это сформулировали! Я так понимаю, что именно такие установки помогли Вам построить огромную компанию и заработать миллиарды?

— Конечно нет!!! Я начал по-настоящему богатеть, когда, наконец, смог убедить в этой мысли своих сотрудников...

Естественно, примите приведенный анекдот как шутку, а не как руководство к действию! Хотя...

2.2. Смысловые опоры: убеждения и убеждение

*Умные в споре выясняют истину,
глупые — кто умнее.*

Вначале необходимо сделать одно важное отступление, дабы избежать путаницы. Есть два очень близких понимания слова «убеждение». С одной стороны, это внутриличностные образования, своеобразные смысловые и ценностные «скрепы» в сознании человека. С другой стороны, это процесс активного влияния на сознание человека.

Давайте сначала определим, что понимается под термином «убеждения» как одной из основ личности человека. Различных определений этого слова масса. Авторы книги, подключив свой креатив, жизненный опыт, предлагают некоторую компиляцию из определенных, которые оказались наиболее близкими к сути этого термина. Не пугайтесь некоторой наукообразности. В дальнейшем они будут переведены на «человеческий» язык.

Итак, что такое **убеждения** человека:

1. Убеждения — это обобщения, которые сделаны человеком о причинно-следственных связях, самом себе, других людях, окружающем мире в целом. Убеждения становятся основой нашей оценки событий, критерием правильности наших действий, определения собственной идентичности. На основе личных убеждений мы определяем то, что считаем истинным на **данный** момент. Необходимо выделить это слово потому, что убеждения — это достаточно гибкий каркас, в ходе развития люди могут менять свои убеждения. Мало того, такие изменения — это отражение степени осознанности и права на выбор. *«Человек должен иметь право менять свои убеждения по серьезным причинам нравственного порядка» (Д. С. Лихачев, «О русской интеллигенции», 1993 г.)*
2. Убеждения — это представления человека об определенных нормах поведения, ставшие его внутренней мотивацией. Не помним, кто сказал, кажется, А. Чехов: *«По-настоящему интеллигентный человек поступает культурно, даже если за ним никто не наблюдает»*. Здесь необходимо отметить важную мысль: о степени соответствия реального поведения декларируемым убеждениям можно судить лишь при столкновении человека с серьезными препятствиями. Они показывают прочность и сформированность его убеждений.
3. Убеждения — это упорядоченная система взглядов (политических, философских, эстетических, естественнонаучных и др.), составляющая в целом мировоззрение человека, определяющая его мотивы и эмоционально-психологическое отношение к окружающей действительности. С этой точки зрения убеждения человека составляют определенный фильтр, через который оцениваются люди и события. Получается, что на переговоры в любом случае это влияет. И когда различные авторы советуют до и в процессе переговоров считывать «картину мира» оппонента, — это, в первую очередь, про диагностику его убеждений.
4. Убеждение — это часть мировоззрения, придающая личности или социальной группе уверенность в своих взглядах на мир, знаниях и оценках реальной действительности. Убеждения направляют поведение, поступки, движение личности, непровольные события, результаты и решительные действия. И, отталкиваясь от этого определения, убедительно виден еще один

акцент — убеждения касаются не только человека, но и социальной группы, с которой он себя идентифицирует.

Убеждения — это «энергетическое топливо» действий человека. Значит, в процессе достижения результата общения надо уметь их учитывать и, в идеале, доформировать по отношению к поставленным целям переговоров.

Давайте превратим все вышесказанное в набор «опорных точек», с помощью которых можно представлять человека как определенную систему для планирования влияния в процессе общения или переговоров.

Некоторые читатели, знакомые с NLP, бихевиоризмом, гештальт-методами, социальным психоанализом, сейчас почувствуют привкус знакомой информации, но «старое знание, использованное по-новому, дает новое знание». Обязательно в итоге сошлемся на отдельных авторов, чтобы читатели могли, при необходимости, подробно со всем разобраться.

Итак, в первую очередь участники переговоров работают с восприятием человека. Это **первая точка опоры**. Другие участники встречи воспринимают нас как сторону переговоров и то, что мы хотим донести — как смыслы наших аргументов. Основные фильтры восприятия человека построены на его ценностях, критериях и убеждениях. Ценности, как **вторую точку опоры**, наиболее правильно определить как наши внутренние цели. Мы в процессе жизни отбираем то, что нам важно в этом мире и в своей жизни. На этой основе мы совершаем свои выборы. Рухнут ценности — рухнет или резко поменяет свои решения человек. Раз уж пришлось к слову, посмотрите эпизод из фильма «Статский советник», где герой Михалкова ведет переговоры с Ахмедом, арестованным членом боевой ячейки. Понятно, что много художественной раскраски сюжета, но очень красиво показано, как на основе конфликта внутренних ценностей «ломают» позицию человека.

Ценности — это то, что для человека важно в этом мире, при помощи чего он совершает выбор. Ценности у человека подвижны и образуют иерархию. Сознание человека выдвигает новую цен-

ность, меняется и его оценка ситуации. Кстати, именно поэтому авторы призывают осторожно относиться к планированию и проведению переговоров на основе психологических типажей личности оппонента. *Человек* — как постоянный «поток сознания». Важно схватывать его в моменте движения, а не как «статичную фотографию».

Иерархия ценностей определяет то, что одни ценности важнее, другие менее важны. Причем эта иерархия подвижна — если ценность долго не удовлетворяется, она становится более важной, а удовлетворенная ценность на время становится менее важной.

Давайте, чтобы окончательно не уйти в «научные империи», вернемся в поле переговоров. К примеру, вы наблюдаете, что у вашего партнера есть явно выраженная ценность признания его статуса. Это может быть видно по его поведению, высказываниям, кабинету, аксессуарам и т.д. Если ему это важно и вы начинаете переговоры с признания его статуса: *“Конечно, здесь Вы решаете...”*, *“Вы построили этот бизнес, и здесь Ваше мнение ключевое...”*, значит, вы правильно работаете с его ценностью. У одного из авторов книги сложные переговоры быстро стали партнерскими после фразы в сторону очень статусного и известного человека: *“Признаюсь, что в этих переговорах я уже достиг основной ценности — познакомился с легендой”...*

Если вы правильно «насытили» важную для партнера ценность, то она уже как минимум не мешает вам в переговорах. Если этого не произошло, человек в переговорах может продолжать ее «насыщать» за ваш счет.

Обратная картинка: неотработанная коммуникация, которая воспринимается как негативная атака в процессе общения, как провокация на конфликт ценностей, может напрочь «забить» восприятие партнера и провалить переговоры. Давайте, к примеру, приведем высказывание одного из руководителей по итогам провальных переговоров (он с «треском» выгнал из кабинета своего визави). На вопрос, почему он не принял достаточно выгодное предложение, слышим ответ: *“Плевать я хотел на его предложение. Этот МАЛЬЧИШКА будет меня еще жизни учить!!!”*. Чувствуете, как кон-

фликт ценности, которая по восприятию руководителя была атакована, приводит к провалу и переговоров в целом?

Люди с психологическим образованием сейчас «схватят авторов книги за руку» и скажут, что в таком звучании ценность очень похожа на потребность. А и согласимся. Предлагаем дальше рассматривать потребность как форму выражения ценности, в общем, как образные фундамент и стены одного здания. Вроде как отдельные элементы, но образуют одно функциональное целое. Не настаиваем на научной точности этой связи — просто не хотим «множить противоречивые смыслы».

Третья «точка опоры» — это критерии. Под ними предлагается понимать способ измерения того, как человек практически будет воспринимать движение в рамках своей ценности. Немного мудро выражено, сейчас поясним. В переговорах выделяем критерии оценки ситуации, людей и принятие решений.

Простой пример: я хочу найти достойную работу. Это общая ценность моего желания. Заметьте, ценность проявляется тогда, когда человек предпринимает какие-то действия в ее рамках. Если он просто валяется на диване и мечтает о том, когда наконец ему прилетит достойное предложение, это не ценность, а «обломовщина». А критерием достижения будет: работа в такой-то должности, таком-то конкретном направлении с зарплатой не менее 250.000 и статусом хотя бы руководителя среднего звена, и, главное, реальными перспективами профессионального развития. Заметьте, что некоторые критерии в этом высказывании более жесткие, чем другие. Именно поэтому в переговорах говорят о важности определения границ: какие из них «мягкие», легко изменяемые, а какие «жесткие». Это как раз основано на понимании важности критерия для конкретного человека — готов ли он их изменять или будет категорично на них настаивать.

Теперь вы понимаете, почему так важно исследовать ситуацию в сознании партнера. Начинающие переговорщики совершают одну и ту же ошибку. Они постоянно путают выражение собеседником его ценности, считая это сообщением о потребности. К примеру, следующий диалог из реальных переговоров:

— Принимая решение о Вашем руководстве данным проектом, мы должны доверять людям, с которыми планируем сотрудничать.

— Доверие, несомненно, важно. Могу привести тот факт, что мне уже приходилось успешно реализовывать подобные проекты в таких-то направлениях...

А дальше, как наблюдатели этого раунда переговоров, мы «с печалькой» смотрим на поскучевшее выражение лица собеседника. Надеюсь, вы понимаете, что в приведенном примере не совпали базовые ценности людей. Один фактически говорит о персональном доверии, второй — о профессиональной репутации. Каналы коммуникации не совпали по выраженным людьми критериям.

За выраженной ценностью доверия могут быть очень разные критерии. Для них доверием может быть отношение к тем людям:

- ◆ с которыми мы преодолели кризис;
- ◆ которые нас никогда не подводили в реализации проектов;
- ◆ которые шли нам навстречу в неопределенных ситуациях развития событий;
- ◆ которых мы знаем не менее 10 лет, и так далее...

Если выстраивать всю систему критериев оценки в конкретной ситуации того, что может пониматься под доверием, получится такое «большое ветвистое дерево» значений и личных смыслов. Следует также упомянуть, что критерии работают по принципу «включено — исключено». В зависимости от эмоционального состояния человека, актуальности какой-либо информации отбираются и критерии. Вспоминается высказывание одного из оппонентов автора на переговорах: *“Вчера для меня это могло показаться аргументом. Сегодня я по-другому вижу события и возможность нашего взаимодействия”*.

Таким образом, для человека его убеждения — это своеобразный обобщенный свод правил жизни. Именно они определяют алгоритм его действий в разных ситуациях: как что оценивать, что правильно, что неправильно и что недопустимо.

Убеждение можно представить как следующую сумму: важная ценность плюс установленное правило взаимодействия. Убеждения связывают внутренние ценности человека между собой и с внешним миром.

Структура убеждений. Итак, убеждения — это правила взаимодействия с ценностью. То есть в любом убеждении будет содержаться ценность. Делаем вывод, что наша с вами опорная цепочка при оценке человека в переговорах:

1. Его **ценности**: какие из них декларируемые, какие реально отражают его энергию действий.
2. Как человек для себя **определяет** эти ценности. В идеале, если позволяет время и наши способности добывать информацию, что стало **причинами** формирования таких ценностей.
3. Какими **критериями** человек описывает и ощущает достижения своей ценности.
4. Какие **следствия** в общении с ним все это вызывает, и что он будет готов принять от нас в процессе общения.

Как только мы с вами будем знать эту информацию, сможем планировать осознанный и целенаправленный процесс коммуникации с этим человеком.

Мы разобрались с тем, что есть убеждения внутри сознания человека. Теперь делаем следующий шаг — поговорим про убеждение как процесс влияния на сознание человека.

Как всегда, начнем с рабочего определения. Сначала научное. Убеждение — процесс, посредством которого взгляды и поведение человека без принуждения подвергаются словесному воздействию других людей. Убеждение часто включает в себя манипулирование. И по этой причине многие относятся к нему отрицательно.

Доводом в пользу убеждения является необходимость в определенной степени осуществлять социальный контроль и взаимное приспособление, без которых человеческое общество дезорганизуется. Убеждение при этом обладает моральной приемлемостью по сравнению с другими альтернативами. Перефразируя оценку, данную Уинстоном Черчиллем демократии как форме правления,

можно сказать, что убеждение является худшим методом социального контроля, за исключением всех остальных (см. Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. — М.: Гардарики, 2004).

Авторы книги предлагают рассматривать убеждение как процесс. Под ним понимается целенаправленное использование приемов или способов рассуждения для изменения утверждений, установок, мышления отдельного человека или группы людей, стимуляция их к изменению взгляда на других людей, события и мир в целом. Эффективность убеждения оценивается через влияние на поведение людей, совершение ими определенных поступков на основании новых смыслов.

Убеждение подразумевает, образно говоря, «мягкое» воздействие на сознание человека в целях радикально скорректировать его взгляды, чтобы повлиять на последующее поведение. Данный вариант воздействия на сознание является самым этичным способом влияния, поскольку в нем нет грубого насилия или коварного внедрения в подсознание личности.

Перейдем к практике взаимодействия людей в обществе. Банальная мысль о том, что все новое чаще всего проталкивается через сопротивление сознания людей. Давайте признаем, что сознание человека во многом инертно.

К примеру, классическая история про изобретение парохода Робертом Фултоном в 1800 году. Когда он начал свои эксперименты по созданию паровой машины и модернизации парусных лодок, все его предложения были «приняты в штыки». Комиссар по делам флота Франсуа ле Мойн прокомментировал предложения изобретателя следующим образом: “Предложение господина Фултона об установке паровой машины на морских судах — сущая нелепость. Паровая машина не может заменить паруса”.

Преодолевая критику коллег и общественности, Фултон все-таки воплотил свою задумку в жизнь и в 1803 году создал первое паровое судно. Его разработку испытали на реке Сене, где судно достигло скорости в три узла против течения.

Но даже успешные испытания не помогли ученому убедить людей в необходимости его изобретения. Высказывание Наполеона Бонапарта об этом изобретении: “Во всех европейских столицах полно авантюристов, которые носятся по миру и предлагают правителям свои фантастические изобретения. Все они — шарлатаны и обманщики, жаждущие только денег. Этот американец — один из них. О Фултоне не хочу больше слышать”. Честности ради стоит отметить, что через 10 лет император взял свои слова обратно.

Почему не удастся сразу убедить людей в том, что потом становится очевидным? С другой стороны, масса примеров мошенников, которые при своем таланте убеждения могли внушить людям полные нелепицы.

В начале XX века корнет Николай Савин приезжает в Сан-Франциско, снимает лучшие гостиничные апартаменты и представляется всем графом де Тулуз-Латреком. Он раздает интервью, в которых рассказывает о специальном задании российского правительства — найти хороших американских промышленников с целью поставки материалов для строительства Транссибирской железнодорожной магистрали. Доверчивые предприниматели буквально встают в очередь, чтобы познакомиться с «графом» и вручить ему ценный подарок, дабы он замолвил за них словечко. Поездив по Калифорнии и собрав приличный капитал, Тулуз-Латрек исчез вместе с крупными деньгами и надеждами на солидный контракт.

Затем Савин двинулся в Рим, где военное министерство объявило о желании обновить свой конный парк. Там он сыграл роль крупного российского конезаводчика, причем успешно: правительство быстро заключило с ним договор о поставках. Забрав аванс, Савин скрылся. В столице Болгарии его принимали уже как великого князя Константина Николаевича. Мошенник был настолько убедителен, что ему предложили ни много ни мало занять трон. Если бы не софийский парикмахер, лично стригший князя Константина и опознавший самозванца, скорее всего, эта афера имела бы успех.

Не хотим приводить массовые примеры людей, пострадавших от телефонных мошенников. Цифры потрясают! Потери россиян из-за телефонных мошенников составили 66 миллиардов рублей

в 2020 году. В общей сложности онлайн-мошенники украли у граждан за год 150 миллиардов рублей, пишет «Коммерсантъ» со ссылкой на подсчеты Brand Monitor, основанные на данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ).

Приводим эти примеры для подчеркивания важности болезненной для многих темы незащищенности сознания от технологий негативного убеждения. Заметьте, сознания не просто стариков или неопытной молодежи. Много пострадавших как раз среди тех, кто говорил, что его обмануть невозможно.

Все приведенные примеры говорят о том, что технологии убеждения максимально капитализируемы. Как в плюс, так, к сожалению, и в минус. Далее мы сконцентрируемся все-таки на положительных моментах. На том, как технологии убеждения позволяют быстрее продвигаться в достижении своих целей и оптимально влиять на сознание людей.

Итак, после анализа научных и популярных смыслов термина «убеждения» давайте сделаем следующий шаг — к процессу убеждения в переговорах.

Процесс перехода хочется начать с нескольких мыслей. Наши читатели наверняка сами выступали когда-то в роли переговорщика-убедителя, который идет к партнеру со своими смыслами, излагает свою логику восприятия задач, фактов и событий. Если эта логика приемлема для адресата, проходит через его фильтры сознания, убеждение, может, и состоится. А если нет, «убедитель» рано или поздно начинает пытаться «брать голосом», эмоциями, активными аргументами, уходить в спор, не учитывая универсальное правило, что «попытка переубедить, переспорить только усиливает сопротивление». Результатом неуспеха действий дополнительно становится собственное эмоциональное разбалансирование из-за ощущения неуспеха. Иногда бывает и более высокая плата: стресс, апатия, избегание неудачи и т.д.

Приступая к раскрытию темы убеждения как технологии, предлагаем погрузиться в информацию о четырех барьерах убеждающего общения.

То, что интересно убедителю, не обязательно интересно адресату. И если не зацепить интерес адресата, он не услышит сказанного. А если зацепить, то получим первичное привлечение внимания к теме и нашим аргументам. Но дальше это внимание надо удерживать.

Красиво сервировать блюдо к обеду недостаточно. Важно, чтобы его ингредиенты не противоречили кулинарным пристрастиям едока. Поэтому, с точки зрения восприятия партнера (и в переводе на кулинарный язык), «еда должна легко усвоиться». Действительно, человек может внимательно выслушать наши аргументы и даже допустить, что они имеют место быть, и все. Он поймет нашу точку зрения, но останется на своей. Здесь уместно привести один из классических афоризмов, который очень нравится авторам этой книги: «И один человек сможет подвести лошадь к водопою, но даже сотня не заставит ее напиться. Нельзя заставить хотеть».

Базовый закон убеждения: человек скорее примет то, что как минимум не противоречит, а как максимум подтверждает его собственные установки. Вывод: в случае необходимости существенного изменения установок человека сознание должно раскачиваться постепенно.

Если убедитель ставит целью добиться искренней убежденности адресата в верности принятого решения, ему важно оптимально совместить образы мыслей свой и адресата.

Суть убеждения: чтобы убедить адресата сделать то, что хочет убедитель, необходимо перенастроить его восприятие.

И здесь мы вновь возвращаемся к тому, что первый компонент переговоров — это люди. Слава Богу, что наконец-то психология признала то, что даже мозг разных людей — это разный мозг. Поэтому необходимо сделать несколько ремарок о возможности убеждения разных людей.

Каждый человек имеет свой настрой, или, как мы ранее говорили, свою установку в отношении к чему-либо или кому-либо. Условно можно выделить три вида подобного настроя:

- ◆ явная симпатия или преимущественная склонность к принятию чего-либо;
- ◆ безразличие с возможным небольшим смещением в ту или иную сторону:
 - *Как ты так быстро восстанавливаешься?*
 - *А я просто и не напрягаюсь!...;*
- ◆ отрицание или неприятие в разной степени категоричности:
 - *Поручик, а как вот Вы думаете по поводу...*
 - *В любом случае НЕ ТАК, КАК Вы!!!*

Всякая попытка слишком резкого, грубого навязывания желаемого мнения приведет лишь к отрицательному результату, спровоцирует сопротивление. Давайте в качестве аксиомы примем, что человек активно будет сопротивляться ограничению свободы своего выбора.

Для изменения отношения человека к чему-либо нужно переориентировать его настрой. При этом, ставя задачу кого-то убедить, мы с вами держим в сознании следующее:

1. В поединке разума и жизненной, ценностной установки чаще побеждает установка.
2. Достигая цели смены установок, человеку надо показать направленность и содержание необходимых изменений, сформировать понятный «образ будущего», который примет его сознание. В этом плане очень рекомендуем пересмотреть фильм «Легенда 17» и с этой точки зрения проанализировать ситуацию разговора героя Олега Меньшикова (тренер Тарасов) с героем Козловского (хоккеист Харламов) в ситуации кризиса, вызванного тяжелой травмой. Очень красиво показано, как через понятный образ будущего, как негативный, так и позитивный, меняется сознание человека.
3. Изменения в сознании произойдут легче, если они совпадают с потребностями и ценностями человека-объекта влияния. Здесь необходимо отметить, что эти ценности могут быть не обязательно рациональными и осознаваемыми в моменте общения.
4. Проще всего перестраиваются установки, которые не имеют жизненно важного значения для человека. Именно поэтому

«раскачивание сознания» начинается с непринципиальных для человека мелочей.

5. В случае резко отрицательной, длительное время формировавшейся негативной установки, ее изменение требует специальных методов перепрограммирования психики человека.

Проще убеждать тех, кто имеет:

- ▶ яркое живое воображение;
- ▶ открытость к контактам с людьми;
- ▶ ориентацию скорее на других, чем на себя;
- ▶ несколько заниженную самооценку;
- ▶ повышенную тревожность в отношении сложившейся ситуации;
- ▶ расшатанную психологическую защиту, накопленную психологическую усталость, подверженность стрессовым состояниям;
- ▶ сниженную критичность мышления;
- ▶ конформистские (согласательские) реакции в групповом поведении.

Трудно поддаются убеждению лица с:

- ▶ явной враждебностью по отношению к другим;
- ▶ выраженным желанием доминировать над окружающими;
- ▶ жесткими внутренними ценностями (черно-белый мир);
- ▶ сильным духом критицизма;
- ▶ высокой степенью эгоцентризма;
- ▶ легкой готовностью к переиначиванию своих взглядов: они как флюгер, очень быстро переубеждаются и не закрепляются в новых установках.

Поэтому для целей убеждения снова возвращаемся к необходимости развития навыка предварительной и быстрой полевой диагностики собеседника. Надо определить ту основу в сознании человека, тот фундамент, на котором вы будете строить свою аргументацию. Без правильного определения этого фундамента вы рискуете построить очередной воздушный замок.

Информационная основа убеждения

Информация о партнере по переговорам:

- ◆ должна давать понимание его истинных интересов, учитывать значимые для него ценности;
- ◆ отражает его восприятие вас и ваших предложений;
- ◆ вскрывает его уязвимые зоны (где у него сниженное поле маневра, чем он не может поступиться);
- ◆ определяет ваши возможные ресурсы в этих переговорах;
- ◆ помогает определиться с точкой «no deal», где вы выходите из этого раунда переговоров, не закрывая за собой дверь;
- ◆ помогает понять ваше поле маневра в переговорах.

При этом ваше знание о том, что у партнера по переговорам «болит», не должно быть для него явным. При демонстрации информированности необходима ссылка на источник, из которого вы ее получили. При этом источник информации должен быть контролируемым (безопасен) или авторитетен для партнера.

Желательно выявить референтный канал — источник, информация от которого критически не оценивается, а принимается как руководство к действию.

И самое важное — не бывает ненужной информации, есть неумение ее использовать.

В качестве резюме высказанных мыслей хочется привести одну персидскую поговорку: «В делах своих, и особенно в общении с людьми, следуй правилу: *“Вы никогда бы меня не срубили, если бы в ваших руках не было моей части”*», — сказала дерево дровосекам».

2.3. Речевые приемы для убеждения

*Если вынуждают отступить —
требуй отступные.*

В. Козлов

Убеждение — это часто достаточно быстрый процесс, где приходится ориентироваться на аргументы собеседника. Но, как говорится в известной поговорке, «запас карман не тянет». Поэтому предлагаем несколько удобных для применения речевых формул убеждения. Согласно направлению данной книги авторы делают акцент на общении со статусным собеседником. Это накладывает некоторые ограничения на использование приемов убеждения. Будем рады, если они вам пригодятся в переговорах.

Прием 1. «Самоподача или заявление о возможностях». Предположим, ваш собеседник начинает встречу с вопроса, который вы не ожидаете. Его не было в вашем сценарии разговора. Но этого, естественно, нельзя показать. Могут подумать, что вы не готовились к встрече. Тогда как быстро и выгодно ответить? Есть хитрая формулировка, которая может быть признана универсальной: *“Полагаю, что смогу дать Вам полные и исчерпывающие сведения”*. И пауза... или уточняющий вопрос по форме: *“Для предоставления исчерпывающей информации позвольте пару уточнений”*.

Означает ли данная фраза, что убеждающий человек в самом деле обладает информацией по заданной теме? Не факт. Означает ли она, что он предоставит эту информацию прямо сейчас? Также не очевидно. Однако такой формулировкой убедитель создает впечатление своей достаточной информированности. Плюс он оставляет за собой возможность договариваться о времени обсуждения. И дополнительно получает отличную возможность перепроверить, действительно ли данный вопрос интересен оппоненту, или это просто уловка старта переговоров, примененная для того, чтобы перепроверить или дезорганизовать своего визави.

Прием 2. «Смещение фокуса». Продолжим исследовать ситуацию, когда собеседник задает вопрос, на который у вас нет готового ответа. Сравните психологические эффекты восприятия двух фраз: *“Я не знаю”* и *“Этого никто не знает”*. Вторая фраза позволяет ее автору вывести себя из фокуса атаки, поскольку атаковать всех сложнее, чем кого-то конкретного.

Еще примеры, раскрывающие данный прием: *“Нашим аналитикам информация до настоящего момента не поступала”*; *“Реакция рынка пока неоднозначна”*; *“Среди ведущих экспертов есть диаметрально противоположные мнения по этому вопросу”*. Подобные ответы позволяют избежать персональной атаки нашей переговорной позиции по принципу *“что же вы не подготовились?”*.

Но эта словесная формула не будет полной... без завершающей самоподачи (смотри прием 1): *“Сведения поступают противоречивые, но мы готовы при необходимости уточнить и предоставить полный обзор...”*.

Прием 3. «Фиксация интереса». Одно дело, когда убеждающий человек берет на себя обязательства узнать что-то, чего (ай-ай-ай!) не знал. И совсем другое дело, когда убедитель фактически оказывает услугу своему собеседнику в ответ на его запрос. В первом случае убедитель должен адресату, а во втором его собеседник сам может стать обязан или благодарен переговорщику. Чувствуете принципиальную разницу?

Фразы типа *“если хотите, я готов...”* или *“если мы договоримся, мы могли бы...”* или *“как только согласуем детали, можно будет...”* позволяют понять, надо ли вообще предпринимать какие-либо действия по теме запроса адресата и какую энергию необходимо вкладывать. Чаще всего оказывается, что достаточно просто правильного вопроса и никаких больше не требуется лишних действий.

Прием 4. «Принимающее возражение». Перед демонстрацией данного приема сделаем небольшой экскурс в общие правила работы с возражениями при необходимости убеждения собеседника.

Сложно назвать убеждением коммуникацию, в которой адресат со всем согласен. Это даже обидно, поскольку заслуги убеждающего человека в таком согласии как бы и нет. Станным будет сам процесс убеждения, если убедитель во всем сразу согласится с адресатом. Поэтому возражения неизбежны. И всякий раз, когда убедитель возражает оппоненту, он рискует потерять его расположение (*он мне возражает — он со мной не согласен — я не прав — я ошибаюсь — я не могу и не хочу ошибаться — не прав он — не буду дальше с ним общаться*). Но если совсем не возражать, то неясно, кто кого убедил. Если убедитель не возражает, не отстаивает свою первоначальную позицию, он теряет лицо в глазах адресата, рискует вызвать раздражение и перевести убеждение в полемику. Поэтому возражать надо, но грамотно. В построении своих контраргументов аккуратно следуем правилу: «Опирайтесь только на то, что сопротивляется».

Итак, формулируем основное правило возражений. Оно звучит так:
не противоречьте партнеру... сразу.

Как? Прежде чем возразить, согласитесь. Ни один здравомыслящий человек не будет опираться на заведомо неверные аргументы. Поэтому адресат в определенной степени уверен, что он прав. И убедителю не стоит ломать эту уверенность. Ее можно и поддержать. Полезно возражать, не возражая. Сначала найдите, с чем согласиться, только частично. Даже если вы категорически не согласны, скажите: *“Это интересная точка зрения, об этом стоит подумать”*. И только после этого предъявляйте как встречную переговорную позицию-аргумент свое «вполне очевидное», подтвержденное высказывание.

Прием 5. «Эхо». В убеждении недостаточно только слушать — необходимо слышать и понимать сообщение, а также давать партнеру обратную связь о том, что вы его услышали и поняли. Например, повторив (как эхо) часть его высказывания:

— *Если бы прогнозы о росте спроса на (к примеру, такую-то государственную программу) были адекватными, на Ваши условия откликнулись бы толпы граждан. А так их нет — странно, не так ли?*

— *Картина, может быть, и странная, но вполне объяснимая... Если хотите, я готов кратко изложить свои соображения...*

Прием 6. «Да бы... но...». Первая часть вашего ответа — по-прежнему согласие. Собеседник должен услышать вашу готовность следовать его предложениям, принимать их во внимание. Но только в сослагательном наклонении — в этом плане правильно использованная частица «бы» вносит некоторый элемент сомнения в абсолютной правильности предложений от другой стороны переговоров. И еще здесь важна интонация соразмышления, приглашения к анализу: *“Несомненно, Ваше предложение позволило бы... (избежать рисков, достичь цели, использовать возможности, внести полную ясность...)”*.

НО... и вот тут наступает время для вашего контраргумента. Интонация со-размышления, со-мнения покажет, что убедитель готов трезво и честно взвешивать все аргументы: *“...но боюсь, что подобные действия приведут к... повысят риск... вызовут нежелательные последствия”*. Данный прием реализуется под позитивным девизом: *“Давайте вместе... над этим поразмышляем”*.

2.4. Ошибки аргументации

*Все время на своем стоят
только памятники.*

Б. Крутиер

Аргументы используются для подтверждения собственной правоты либо с целью опровергнуть чьи-то доводы. Желательно, чтобы аргумент был:

- ◆ четко сформулирован (демонстрирует уверенность);
- ◆ понятен оппоненту (во избежание контратаки по принципу «нечего умничать»);
- ◆ близок нуждам оппонента (не нарваться на «это ваши проблемы»);
- ◆ четко связан с ключевой идеей доказательства (не вызвать усталость от умозаключений);

- ◆ предъявлен к месту и нужному времени, правильному смысловому и эмоциональному эпизоду в переговорах;
- ◆ связан (как минимум не противоречит) с системой убеждений оппонента, не вызывает у него внутреннего конфликта.

Обозначив правила сильных аргументов, стоит разобрать классические ошибки «логической» аргументации, с которыми наиболее часто приходится сталкиваться в реальных статусных переговорах.

Ошибка 1. Заявить планируемый итог обсуждения. Наверняка в переговорах вам приходилось слышать какие-то из перечисленных далее фраз: *“Мы пришли убедить Вас в том, что наше предложение самое лучшее...”*; *“Очевидно, что озвученная нами позиция наиболее конструктивна”*; *“Именно и только такой подход позволит решить стоящую задачу”*. Подобные формулировки допустимы как затравка, интрига в обсуждении, но только если убедитель на 100% уверен в итоговом результате обсуждения. Если убедитель заявляет об этом, особенно на территории статусного партнера, он резко увеличивает риск иррационального сопротивления адресата («врешь, не возьмешь»), и тогда побеждает мотивация «не дать оппоненту выиграть».

Ошибка 2. Перечисление событий. Помните, что даже приведенный факт, случившееся событие — не есть аргумент. Оцените свои ощущения при прочтении следующей цепочки:

— *согласны ли Вы, что в первых переговорах мы договорились...*

— *мы надеемся, Вы подтвердите тот факт, что...*

— *согласны ли Вы, что потом мы выслали Вам...*

— *мы уверены, что по итогам нашей последней встречи Вы приняли единственно верное решение...*

— *согласны ли Вы, что Ваши специалисты дали заключение...*

Утомляет, не так ли? И вызывает персональное предубеждение, поскольку создает ощущение, что тебя тащат в определенном

направлении, которое заранее для себя определила другая сторона, «подписывают» под ответ, отчасти поддавливают такой формой общения.

Ошибка 3. Сложносочиненные аргументы. Смеем предположить, что любое чрезмерное усложнение — смерть логического убеждения. К сожалению, этим часто грешат люди, которые в самом деле являются продвинутыми экспертами в своей области. *“Вследствие высокой востребованности наших услуг повышение цены и позиционирование персоны, оказывающей эти услуги, в более высоком ценовом сегменте будет оправданной мерой”.* Скорее всего, после второй запятой слушатель уже забудет начало предложения. Здесь также стоит упомянуть любимые длинные, зачастую витиеватые канцеляризмы, которыми так часто грешат наши коллеги госслужащие. Вроде человек и прав по сути вопроса и букве закона, но его спич никого не убеждает.

Ошибка 4. Длинная цепочка аргументов. Согласитесь, что бесконечные перечисления по типу «во-первых, во вторых... и, наконец, в-двадцатых: согласны ли вы, что...» формируют усталость восприятия. В рамках такой изматывающей тактики адресату проще формально согласиться, чем возражать. Но за этим формальным выражением согласия может стоять просто желание быстрее закончить разговор с тяжелым для него нудным коммуникатором. Небольшой юмористический комментарий к данной ошибке: «За столом в ресторане сидят двое. Один безуспешно пытается вилкой наколоть оливку, которая активно «бегает» по его тарелке. Наконец, оливка перелетает в тарелку к соседу. Тот автоматически накалывает вилкой непослушную еду и отправляет ее в рот. Первый раздосадовано говорит: “Вряд ли бы ты ее съел, если бы я ее предварительно не замучил”». Поэтому не замучивайте своих собеседников пространными размышлениями.

Ошибка 5. Слишком короткая цепочка аргументов также запускает сомнения по типу «что-то все очень просто». Оппонент не хочет, чтобы вы думали, что его так легко убедить. Поэтому он будет сопротивляться, и сопротивление это будет скорее иррациональным. Иными словами, победа не должна достаться вам слишком легко. Делайте вашего собеседника сопричастным к вашим рассуждени-

ям, включайте высказанные им мысли в свою дальнейшую аргументацию. Для этого используйте упаковку ваших аргументов по принципу: *“Развивая высказанную Вами мысль...”*; *“Если отталкиваться от приведенного Вами факта...”*; *“Ваш аргумент созвучен с мыслью о...”*. В общем, руководствуйтесь известным правилом: «Широко шагаешь — штаны порвешь».

Ошибка 6. Повтор сказанного ранее. Это еще одна классическая ловушка в рациональной аргументации. Помните, ранее была выделена особенность статусных коммуникаций как жестких по временным рамкам. Часто мы в процессе важного разговора интуитивно стремимся вернуться к предыдущим «согласиям» партнера — это подкрепляет нашу уверенность в себе. Такой метод образно называется «танцевать от печки». Но это опасно, поскольку провоцирует потерю внимания оппонента (*«он начинает повторяться — значит, исчерпал все аргументы»*).

Ошибка 7. Нечеткая формулировка аргумента. Наверняка общались с человеком, который вставляет в свою речь эти бесконечные «ээээ», «короче», «хм», допускает длинные паузы в середине выражаемого аргумента. Иногда так и хочется таких людей слегка «подтолкнуть». Создается ощущение, что они формулируют свой аргумент в процессе его произнесения. В статусных переговорах такая манера общения воспринимается как неуважение к времени собеседника. И это ошибка, за которую быстро наказывают.

Завершим этот раздел формулировкой **кратких правил** для человека, поставившего цель убедить важного для себя партнера.

Эффективному «убедителю» статусных партнеров полезно руководствоваться следующим:

1. Помнить KISS-принцип — «keep it simple end short (stupid)»: говорить коротко и просто (добавим «на понятном собеседнику языке»).
2. Демонстрировать внимание к высказанным аргументам собеседника, сопровождать речь собеседника активным слушанием.

3. В своих аргументах апеллировать к ценностям, значимым для адресата убеждения.
4. Не спешить отвечать на вопросы или возражения собеседника. Сначала уточняющим вопросом проверить: это с его стороны переговорная уловка или аргумент.
5. Фиксировать критерии, по которым возражает адресат, и к ним «привязывать» варианты решений, делать их основой для собственной аргументации.
6. Описать поле допущений: держать под контролем переменные (обстоятельства, события, поступки или высказывания людей), которые неподконтрольны обоим участникам убеждения.
7. Избегать противопоставлений, конфронтационных утверждений, споров. Действовать по принципу «мы не друг против друга, мы против общей проблемы».
8. В поле допущений использовать гипотетические формулы типа «могут быть...», «вероятно, надо будет принять во внимание...», «способны в некоторых обстоятельствах...».
9. Не преодолевать высказанные возражения «в лоб». Предварительно накапливать согласие, присоединяясь к выгодным частям аргументов собеседника.
10. Демонстрировать личную защищенность. Не поддаваться на провокативные выпады, уводящие в сторону от основной цели обсуждения.
11. Фиксировать промежуточные позиции, по которым хоть немного удалось добиться общего понимания или согласия с собеседником.
12. В итоге сформулировать предложение, от которого не отказываются.

2.5. Модель «Ромб» для проработки аргументации (мотивационные ожидания адресата)

*Не старайся помочь себе,
просто не мешай.*

С. Тулупов

Приведем несколько определений.

Аргумент. Происходит от лат. *argumentum* — «повесть, рассказ; содержание, тема; умозаключение»; связ. с гл. *arguo* «показываю, выявляю, обнаруживаю».

Аргумент в логике — утверждение (посылка) или группа утверждений (посылок), приводимых в подтверждение другого утверждения (заключения).

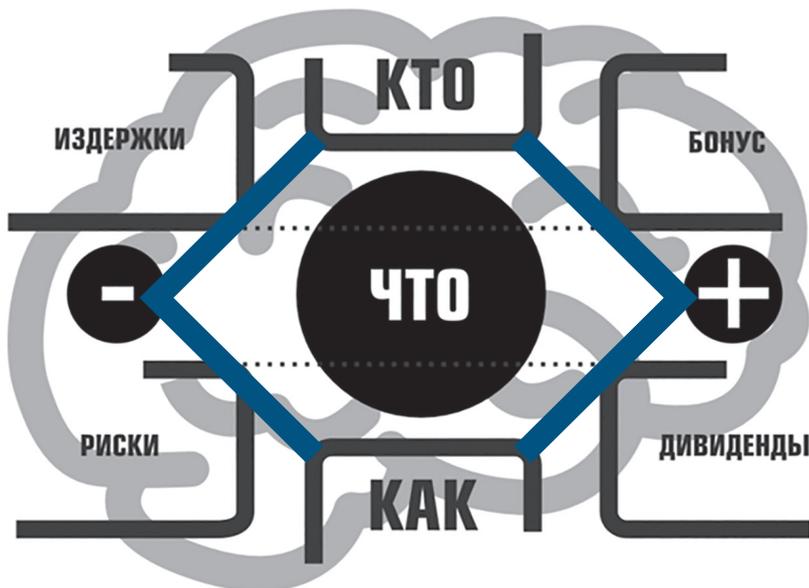
Аргумент (на сленге футбольных хулиганов) — все, чем можно ударить противника в драке.

Аргумент-мотиватор — форма подачи информации, ориентированная на позитивное восприятие собеседника, втягивающая его в диалог.

В нашем повествовании будем считать аргументом только такое высказывание (довод, действие или обстоятельство), которое реально влияет на позицию оппонента в нужном нам направлении.

Чтобы понять, просчитать, что именно может стать аргументом в коммуникации с конкретным партнером, можно использовать модель «РОМБ». Ниже мы представим саму модель, а также несколько примеров ее использования в конкретных профессиональных ситуациях представителей государственной службы.

При планировании коммуникации важно ответить за адресата на ключевые вопросы, привязанные к каждой границе представленной модели.



Элемент «Кто»

Вопрос адресата: **Кто пришел?** Почему ЕГО стоит слушать?

Смысл для убедителя: В каком иерархическом статусе должен появиться говорящий, чтобы его захотели слушать...

Типичная ошибка. Выбор позиции мимо ожиданий адресата: диктуем сверху амбициозному либо более статусному оппоненту; просим снизу у подчиненных...

Рекомендация: оцените, визитера какого масштаба должен увидеть ваш адресат, чтобы захотеть с ним общаться. И дайте партнеру такой образ себя... *Напомним, что «если я знаю зачем, я изображу любое как!»*

Элемент «Риски»

Вопрос адресата: **Что будет, если я не соглашусь?**



Смысл для убедителя: оценить потребность, просчитать степень актуальности предложения для адресата (груз его проблем).

Типичная ошибка. Говорить о том, какие негативные действия предпримет убедитель в случае несогласия адресата. Подобная подача предложения

воспринимается как персональная угроза, ультиматум и «убивает» доверие. Имеем право, но тогда это не убеждение, а шантаж...

Рекомендации убедителю. Полезно говорить об угрозах и негативных условиях в безличной форме, безэмоционально и гипотетически: «Наше предложение позволит избежать рисков, связанных с...».

Важно: если у адресата нет рисков, убедителю придется заинтересовывать его «дивидендами».

Элемент «Дивиденды»

Вопрос адресата: **Что мне это даст?**



Смысл для убедителя: обозначить выгоды и преимущества, просчитать ресурсы, которые будут необходимы и достаточны для того, чтобы адресат учел наши интересы (не переплатить).

Типичная ошибка. Говорить о своих интересах и проблемах, призывая оппонента войти в ваше положение.

Рекомендация убедителю: «дивиденды» согласия должны компенсировать «риски» отказа. Если вы не нашли рисков — адресат защищен, а потому может торговаться о «дивидендах». Вытащить его из этой комфортной позиции бывает нелегко, поэтому так важно найти содержание «рисков».

Элемент «Издержки»

Вопрос адресата: **Сколько мне это будет стоить?**

Смысл для убедителя: заранее оценить причины сопротивления адресата предложению: какие угрозы появляются у него в случае согласия; каких дополнительных действий (согласований, переговоров и т.п.) это потребует; какие ресурсы (время, люди, материалы, финансы и пр.) ему придется вложить?..

Типичная ошибка: принижать или игнорировать издержки адресата: он не будет учитывать ваши интересы, если только почувствует, что его проблемы вам безразличны. Также бывает бесполезно высказывать полную осведомленность о возможных причинах отказа: мысль «он слишком много знает» снижает кредит доверия.

Рекомендация: полезно соблюдать правило баланса — заранее продумайте, как уравновесить в сознании адресата ваши и его издержки и дивиденды в случае договоренности. Адресату важно будет как минимум «не проиграть».

Еще рекомендация: лучше, если адресат сам проговорится о своих издержках на этапе работы с возражениями. Для этого полезно, вбросив интригу (о дивидендах и преодолении угроз), на некоторое время замолчать и ждать, когда сработает «принцип зеленого мавзолея».

Комментарий: на трибуну собрания врывается человек с автоматом и выносит два предложения: «Предлагаю расстрелять президиум и покрасить мавзолей в зеленый цвет». Голос из зала: «Почему зеленый?». Ответ: «Я знал, что по первому пункту возражений не будет».

Дождитесь возражений — они индикатор того, что адресат «примеряет» к себе основную идею убеждения.

Элемент «Бонус»

Вопрос адресата: Что кроме «дивидендов» может компенсировать мои издержки в случае согласия?

Смысл для убедителя: как здесь и теперь помочь адресату принять решение, снизить его сопротивление?

Типичная ошибка: предлагать бонус до момента продажи самой идеи. Вследствие этой ошибки говорящий рискует попасть в ловушку односторонних уступок, сильно переплатив за благосклонность адресата.

Рекомендация убедителю: зафиксируйте все сомнения адресата и только затем предлагайте свой бонус; полезно подать это как услугу.

Комментарий: не избегайте оказывать мелкие услуги — со временем их ценность возрастает.

Внимание, важно!

Часто в качестве «бонуса» используют фразу: «Буду должен». В этом есть как свои плюсы, так и минусы.

К плюсам относится подтверждение личной заинтересованности, ответственности и включенности в задачу (это как раз тот случай, когда можно убедить, ничего не доказывая). Тогда адресат верит вам лично, он знает, с кого спрашивать.

К минусам: сложно предусмотреть заранее, чего и сколько потребует от вас адресат в счет уплаты этого долга. Но это уже издержки убедителя, размер которых и определяет зачастую ту самую точку «no deal», после которой вы прекращаете убеждение, сохраняя лицо себе и партнеру...

Элемент «Как»

Вопрос адресата: Понятно ли мне, что именно от меня хотят?

Смысл: насколько форма коммуникации приемлема, понятна, однозначна, соответствует статусу и уровню культуры?

Типичная ошибка связана с нарушением подстройки, использованием «могильщиков» мотивации, потерями в логике.

Рекомендация убедителю: отталкиваться от «дивидендов» (термины выгоды) => формулировать *гипотетическое* предложение => слышать «издержки» (критерии принятия решения) => расширять поле вариантов и уточнять формулировки => добавить небольшой бонус, чтобы облегчить адресату согласие.

Как же с помощью модели ожиданий позиционировать свое предложение? Вот примерно так:

“Согласны ли Вы рассмотреть предложение, которое позволит при (минимальных, разумных...) издержках получить (обеспечить, достичь)... (самый серьезный «дивиденд» в терминах выгоды для оппонента)?”

Или *“Согласны ли Вы рассмотреть предложение, которое позволит нам решить проблемы с... (риски, угрозы и слабости в терминах ключей мотивации)” — “Да. Мы хотели бы...”*

СТОП!!! Вот здесь мы подходим к очень важному элементу. Он обозначен в середине ромба вопросом «что?». Это содержание предложения: что же мы хотим от партнера?

Компонент «Что»

Ключевой вопрос адресата: **Что от меня хотят, чтобы я сделал?**

Смысл для убедителя: четко сформулировать, что конкретно должен сделать (или не делать) адресат.

Типичная ошибка: общие воззвания, призывы и лозунги.

Рекомендация убедителю: четко сформулировать вариант своих ожиданий по отношению к партнеру. Четко — это значит в терминах действия...

Понимание (хотя бы понимание) желаемого итога встречи является критичным для переговорщика. Однажды мы наблюдали тренинговое упражнение, в котором продавец 20 минут не мог дать покупщику (тренеру) внятного ответа «зачем пришли?».

Модель «Ромб»

По вертикали мы получаем три ключевых вопроса коммуникации: «кто?», «что?» и «как?» должен произнести убедитель, чтобы убеждение состоялось.



Справа и слева от оси ключевых вопросов — негативные и позитивные аргументы убеждения. Это — мотивационное содержание предложения, ответ на вопрос «зачем?».

Визуально убедитель получает модель весов, где дивиденды и бонусы должны перевешивать риски и издержки.

Перейдем к примерам.

Вам будут представлены варианты заполнения модели РОМБ. Просим обратить внимание, что это не шпаргалки, с которых надо списывать. Нам важнее, чтобы вы почувствовали, как формируется аргументационное поле в том или ином случае, увидели, за счет чего «плюсы» и «минусы», ожидания и опасения могут влиять на принятие решения. Где-то вы увидите, что издержек больше, чем дивидендов — и тогда придется отказываться от убеждения либо менять смысл и цель влияния. Возможно, в каких-то случаях вы добавите свои аргументы в границах «рисков», «издержек», «дивидендов» и «бонусов», и это будет означать, что вы начали использовать эту модель как инструмент подготовки убеждения. Приступим.

Кейс 1. Увеличение доли арендных площадей

В регионе существенная нехватка арендных площадей. Предстоит встреча губернатора/министра с девелоперами.

Анализ по модели РОМБ

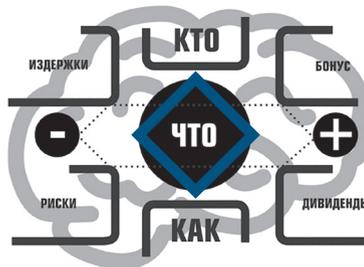
Цель убеждения: девелоперы готовы строить арендное жилье.

Потери в случае согласия

Меньше спрос на рынке.
Потеря прибыли.
Придется взять на себя издержки управления собственностью, регламенты оперативного управления дополнительным штатом, сбор арендной платы и коммунальных платежей...

Доп. выигрыш при согласии

Участие в статусном проекте, быть на хорошем счету у власти.



Негативные последствия при отказе

???

Долгосрочный выигрыш при согласии

???

Комментарии. Модель показывает, что издержек много, а дивиденды не очевидны. Пока не очень понятно, зачем девелоперу развивать эту идею. К тому же «рисков» нет. С точки зрения влияния предложение НЕ сильно интересное. Девелоперам интересно строить и продавать, у них в этом компетенции. Возможно, стоит сменить адресатов влияния: найти тех, кому интересно купить и сдавать в аренду. Это другой бизнес и другие компетенции. Как только такие «интересанты» найдутся, будет, что предложить девелоперам.

Кейс 2. Внедрение системы эффективных рабочих ситуаций

Заместитель после обучения идет к министру с идеей нового проекта.

Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: руководитель одобрил проект и готов предоставить полномочия и ресурсы.

Потери в случае согласия

Дополнительная нагрузка на начальном этапе.

Дополнительные расходы.

Доп. выигрыш при согласии

Стать первым в регионе, кто внедрил систему.



Негативные последствия при отказе

Эффективность госслужащих останется на том же уровне.

Репутационные риски (имидж госслужбы как неэффективной).

Долгосрочный выигрыш при согласии

Уменьшение нагрузки на госслужащих.

Ускоренное вовлечение новых сотрудников.

Высвобождение времени на новые проекты.

Комментарии. В дивидендах звучат взаимоисключающие позиции: нагрузка уменьшится, и мы сможем привлекать новых сотрудников. Этот вопрос проявится в общении с руководителем, поэтому надо эти позиции развести в сознании адресата.

Кейс 3. Приведение региональной практики работы с музейными фондами в соответствии с Федеральным законом

Идем к уполномоченному должностному лицу в правительстве региона.

Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: руководитель дал команду изменения нормативной базы региона в соответствии с новыми положениями ФЗ и предоставил полномочия для работы с руководителями соответствующих организаций.



Комментарии. Заметьте, как лаконично автор описывает издержки. Вместе с тем именно они составляют основу сопротивления, так как там «зашит» большой объем коммуникаций влияния с руководителями разных организаций. Возможно, именно поэтому автор логично запрашивает полномочия на ведение этих коммуникаций. Но тогда у адресата появляются новые вопросы о сроках и границах этих полномочий: обо всем этом ему надо думать, а других задач

и так достаточно. Поэтому убедителю может быть полезно предоставить адресату проект распоряжения и обозначить цель встречи: «руководитель внес правки и/или согласовал распоряжение о предоставлении (кому) полномочий в рамках задач изменения нормативной базы региона в соответствии с новыми положениями ФЭ». Оцените разницу глазами адресата.

Кейс 4. Процессы и команда

Пришел новый руководитель. В коллективе назрели предложения, связанные с необходимостью провести отладку процессов взаимодействия и обеспечить слаженную командную работу подразделений.

Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: новый руководитель (НР) принимает текущую модель организации процесса.



Комментарии. Заметьте, как много пишет автор про дивиденды. И все очень общими словами. Есть ряд конкретных добавлений, которые могут поменять картину влияния:

1. Если новый руководитель согласится с предложением подчиненных, он может подумать, что рискует потерять авторитет: а вдруг подчиненные решат, что могут навязывать ему свои правила.
2. Обозначение «открытого конфликта» в «рисках» может звучать как угроза или ультиматум, что точно не будет способствовать расположению нового руководителя.
3. То же относится к «дивидендам»: сделайте, как мы говорим, и будет своевременное выполнение задач и эффективная работа. А сейчас этого нет? А если будет отказ, то эффективной работы не будет?

Конкретная рекомендация: начинайте с малого. Говорите не об общих задачах, а о конкретных предложениях и изменениях. И лучше предлагать их по одному, а не сразу все. Иначе разговор будет ни о чем.

Кейс 5. Мониторинг строительства

Департамент капитального строительства и Департамент инвестиций сотрудничают в рамках инвестиционной программы. Задача ДИ — получить поддержку ДКС для организации мониторинга строительства.

Анализ по модели РОМБ

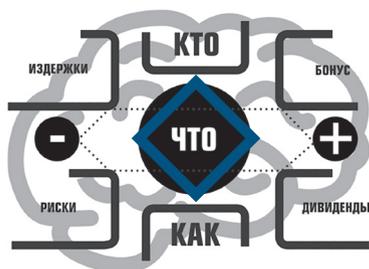
Цель убеждения: ДКС готов инициировать и обеспечивать передачу адекватной информации по объектам строительства от дочерних организаций, реализующих строительство.

Потери в случае согласия

Выслушивать о «косяках на еженедельных/ежемесячных совещаниях.

Доп. выигрыш при согласии

Скажут, что умеют контролировать (имидж эффективного руководства).



Негативные последствия при отказе

Большой «кризис» в конце года, когда станет очевидно, что объемы не построены.

Долгосрочный выигрыш при согласии

Получение объективной картины в компании (это дивиденд).
Упреждающая готовность к изменению планов и ресурсов.
Заблаговременное вовлечение руководства в решение проблем.

Комментарий: что если ДИ как заказчик заявит о готовности установить нормативную обязанность предоставлять данные (во избежание бюджетных рисков, например), и непредоставление данных «дочками» будет нарушением, за которое спросят с руководителя ДКС? Альтернатива — договориться по-хорошему, без регламентов, чтобы «не подставлять» коллег и не утяжелять взаимодействие.

Кейс 6. Клиентоцентричность

Внедрить стандарты клиентоцентричности в службе занятости.

Анализ по модели РОМБ

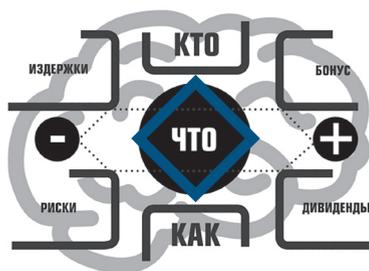
Цель убеждения: одобрить проведение обучения по теме «Клиентоцентричность в работе с гражданами: «базовый» уровень — для всех, «продвинутый» — для лучших».

Потери в случае согласия

Выделить время на обучение.
Работать с сопротивлением.
Дополнительная управленческая нагрузка.

Доп. выигрыш при согласии

Участие во всероссийском конкурсе (престиж участия).



Негативные последствия при отказе

Расплывчатые, несинхронные критерии стандартов работы сотрудников.

Долгосрочный выигрыш при согласии

Введение обоснованных стандартов качества в работе с клиентами; улучшение имиджа службы в глазах граждан; повышение лояльности сотрудников руководству в связи с качественным обучением.

Комментарий. Как только возникает деление на «всех» и «лучших», мы создаем зону напряжения: кто и как будет принимать решение об участии в каждой программе? Надеемся, у авторов наготове будет проект программы и политика отбора участников, с учетом перспектив участия во всероссийском конкурсе. Тогда мы снимаем с руководителя часть издержек.

Кейс 7. Ипотечный продукт

Агентство развития региона хочет договориться с банком о внедрении ипотечного продукта (который финансово банку невыгоден).

Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: банк готов сформировать и утвердить паспорт нового ипотечного продукта.

Потери в случае согласия

Временные издержки.
Финансовая неочевидность для организации.
Адресату придется защищать неочевидный продукт перед своим руководством.

Доп. выигрыш при согласии

Повышение доверия к банку.
Готовы оказать помощь в защите проекта перед руководством.



Негативные последствия при отказе

Снижение репутационного статуса.
Упущение возможности «пропиариться».
Упущение финансовой выгоды в будущем.
Неисполнение ключевого показателя нацпроекта.

Долгосрочный выигрыш при согласии

Повышение статуса, репутации, доверия к банку.
Реализация крупного проекта, масштабируемого в перспективе на всю страну.

Комментарий. В этом кейсе задействованы внешние организации. И там возникают свои факторы принятия решения. Например:

В издержках можно обозначить «сложность настройки системы мотивации для продающих сотрудников банка» и придется в «бонусах» добавить «Упростить нормативно работу специалистов при реализации этого продукта».

Важно увидеть этот проект в более широком контексте. В текущих условиях защитить в банке невыгодный проект будет очень сложно, если только агентство не поможет банку в других задачах. Например, дополнительным выигрышем для банка может стать «содействие со стороны агентства в реализации PR-программ банка».

Что касается риска «Неисполнение ключевого показателя нацпроекта», возникает закономерный вопрос: чей это риск — агентства или банка? Как бы вы уточнили РОМБ по этому кейсу?

Кейс 8. Автоматизация

Завод с «ручным» производством необходимо перевести на автоматические рельсы. Задача — получить поддержку собственников, сотрудников, клиентов и профсоюза.

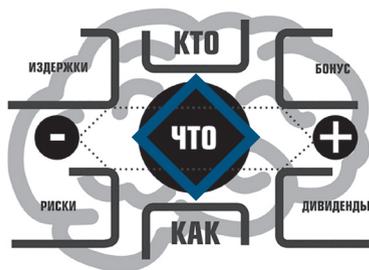
Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: владельцем принято решение о модернизации завода (подпись, финансирование, сроки).

Потери в случае согласия

Недополучение прибыли во время реконструкции.
Придется сокращать персонал.
Издержки на обучение сотрудников.
Увеличение ФОТ на более квалифицированный персонал.

Доп. выигрыш при согласии



Негативные последствия при отказе

Убытки на производстве.
Потеря доли рынка (есть конкретный конкурент, который занимает нишу).

Долгосрочный выигрыш при согласии

Увеличение дохода, доли рынка, рост дивидендов как акционера.
Высокотехнологичное производство.

Комментарий. Обратите внимание, что автор не смог заполнить поле «Бонус». Во-первых, потому что адресатов в кейсе указано много и заполнять «РОМБ» надо для каждого из них — у каждого свои бонусы и дивиденды. Во-вторых, потому что непонятен статус самого убедителя, как и то, почему ему «необходимо перевести завод на автоматические рельсы». Если источником убеждения является, например, агентство развития региона или оператор

проекта «Бережливое производство», то бонусом будет включение в федеральный проект или получение льготных условий лизинга на новое оборудование.

Что касается «увеличения дохода и доли рынка», то это надо показывать на конкретных цифрах. Вопрос: есть ли у автора доступ к этой информации? А если нет — должны быть подкрепленные фактами истории успеха модернизации на других предприятиях. Возможно, адресата и так все устраивает в его «картине мира», и мы можем ее поменять, если покажем новые возможности не только в производстве, но и в сбыте: ведь объемы новой продукции могут мертвым грузом лечь на склад, и это обнулит все заявленные дивиденды. Стоит посмотреть на задачу глазами адресата — «картина мира» станет шире.

Кейс 9. Одно окно

Прием заявлений и бумаг осуществляется работниками госорганов в бумажном виде. Задача — приучить граждан и сотрудников госорганов использовать портал госуслуг.

Анализ по модели РОМБ

Цель убеждения: руководитель организации, предоставляющей государственные и муниципальные услуги, готов внедрить в практику своих сотрудников обязанность работать с порталом госуслуг.

Потери в случае согласия

Затраты на техническое подключение к системе.
Потеря части доплаты.
Переобучение сотрудников.

Доп. выигрыш при согласии

Получение % от оплаты за услугу.
Дополнительное стимулирование сотрудников.
Попадание в ТОП-рейтинг среди аналогичных организаций.



Негативные последствия при отказе

Отключение от данной услуги и недополучение KPI.

Долгосрочный выигрыш при согласии

Возможность автоматизации баз данных и упрощение получения выходных форм.
Превышение KPI вследствие увеличения потока потребителей.

Комментарий. Стоит запастись историями типа «было — стало» от руководителей других подобных организаций. Но в общем возникает вопрос: является ли данный кейс задачей убеждающего или управленческого влияния? Почему вообще появляется необходимость убеждать руководителя выполнять его работу? Ответ за вами...

2.6. Речевые «формулы» контраргументации

Приемов убедительной речи существует предостаточно. И некоторые из них мы уже привели в этой книге. При этом хотим оговориться — убедить собеседника можно, переубедить нельзя. Вернее, очень сложно, и это зачастую требует неоправданно много времени.

В любом случае первый шаг на пути убеждения парадоксальный и очень эффективный: чтобы кого-то убедить в чем-то, надо сначала согласиться с его доводами.

Поговорим о контраргументации.

Бывают ситуации, когда нам нужно возразить партнеру. Ведь «опираться можно только на то, что сопротивляется». И если всегда «поддакивать» и «подтакивать» партнеру, то смысл в коммуникации просто отпадает.

Первое, что мы сделаем — вычеркнем из слова «контраргументация» первый слог. Мы помним, что переубеждение только усиливает сопротивление. И не возражаем, но всегда находим что-то, в чем могли бы совпасть с партнером. Поэтому большинство речевых формул контраргументации мы рекомендуем начинать с согласия, а потом уже предлагать *иную точку зрения*. Снова двухходовка:

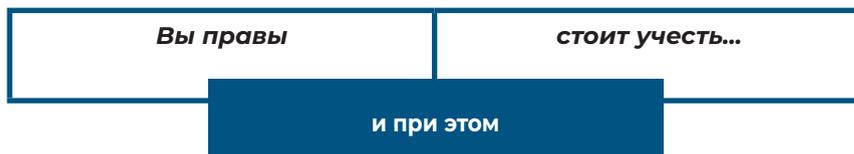
Контраргументация = согласие + возражение,

где «возражение» — это предложение ДРУГОГО аргумента, который попадает в «картину мира» партнера и побуждает его задуматься.

Предлагаем три формулы и три примера.

Предложение: последите за своей речью ближайшие три дня. Уберите из своего лексикона слова «но», «на самом деле». Эти слова разделяют.

Формула контраргументации 1.



Пример.

Фраза партнера: *“То, что Вы предложили, слишком дорого в текущих условиях”.*

Ошибка — начинать спорить, что это не так уж и дорого, убеждать, что цены везде растут, что другие альтернативы хуже.

Ответ по формуле 1: *“Вы правы, цена действительно немаленькая, при этом стоит учесть, что в случае изменения цены нам придется смириться с изменением качества не в лучшую сторону”.*

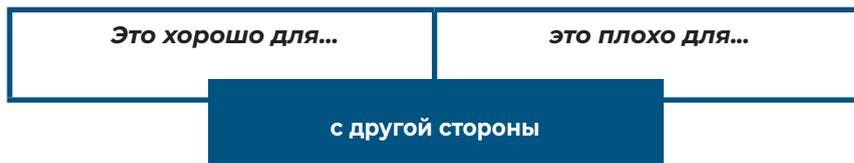
То есть мы показываем последствия, с которыми придется столкнуться, если изменить исходное предложение.

Формула контраргументации 2.

Нет ничего, что было бы только хорошо или только плохо.

— *Два волоса — это много или мало?*

— *Как вам сказать, на голове маловато, а в супе — многовато.*



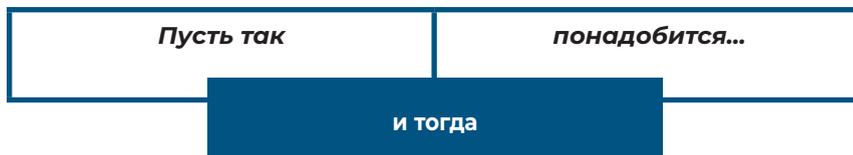
Пример.

Фраза партнера: *“Охват этой акции надо увеличить, а бюджет сократить”.*

Мы понимаем, что у человека за этой фразой стоит какая-то потребность, ради чего ему важно уменьшить бюджет. И тогда сначала соглашаемся с его мотивами, показываем, что понимаем, чем продиктованы такая его позиция и его предложение.

Ответ по формуле 2: *“Несомненно, уменьшение бюджета — хорошо для... (например, сбалансированного распределения ресурсов по другим проектам), с другой стороны, это плохо для качественного охвата нашей целевой аудитории”.*

Важно: вторая часть формулы должна опираться на тот критерий, который обозначил партнер в своем возражении. Он говорит «бюджет сократить — охват увеличить», а мы отвечаем, что «если сократить бюджет, то охват уменьшится». Этой фразой мы остаемся в «картине мира» партнера.

Формула контраргументации 3.**Пример.**

Фраза партнера: *“В этой ситуации Вам надо поступить именно так, как я говорю”.*

Опасно сразу «делать под козырек», даже если вы находитесь в управленческой системе взаимодействия. Это опасно и для руководителя, и для сотрудника, потому что развивается так называемое «негативное контрподчинение»: сотрудник роняет свой статус и экспертность, ставит руководителя в позицию «самодура». Возможно, это было в состоянии стресса, усталости, но в момент настаивания на своем руководитель перетягивает на себя ответственность за действия сотрудника. И если что-то пойдет не так,

сотрудник всегда может сказать: *“Это же Вы настояли”*. На что руководитель справедливо попеняет: *“А почему Вы меня не убедили?”*. И мы получим конфликт. Поэтому стоит «побороться» за менее декларативный формат указаний. Грамотное подчинение подразумевает, что сотрудник помогает руководителю увидеть развитие ситуации разносторонне. Не возражать, но совместно исследовать варианты.

Например, так:

Ответ по формуле З: *“Хорошо, пусть так. Предположим, мы так и сделаем. И тогда нам потребуется (ресурсы, время)”*.

Фактически это может прозвучать так: *“Чтобы я взял на себя ответственность за Ваше решение, мне понадобятся полномочия и ресурсы. И если Вы мне их предоставите, я смогу...”*. Это не игра в поддавки, это открытый диалог о том, что надо будет сделать, чем придется поступиться для решения ситуации именно таким образом.

Какую бы формулу мы ни использовали, основная наша задача — уточнить «картину мира» партнера: добавляем значимые акценты, показываем обратную сторону решения, предлагаем оценить последствия. Всякий раз мы помогаем статусному партнеру сделать его «картину мира» более рельефной, конкретной, ясной.

Важно:

В любой формуле контраргументации откажитесь от переубеждения. В сознании нашего визави слова «он меня убедил» слышатся как «он меня победил». А если включится ощущение проигравшего, сопротивление рискует стать иррациональным. И чем жарче мы переубеждаем, тем более усиливаем сопротивление. Поэтому мы предлагаем информацию, чтобы расширить «картину мира» партнера, чтобы она стала более управляемой.

ВМЕСТО ЗАВЕРШЕНИЯ

Убеждение — коммуникация творческая, реализовывать ее надо осторожно, поскольку даже самая малая ошибка (оговорка) может свести на нет титанические усилия по подготовке переговоров. И второго шанса может не быть. Как у сапера.

В. Козлов, А. Козлова

**КОММУНИКАЦИИ СО СТАТУСНЫМИ ПАРТНЕРАМИ.
ТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕГО ОБЩЕНИЯ**

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Подписано в печать 24.12.2024. Формат 60x90/16

Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru, тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфыч».

Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: te@kanet.ru

ISBN 978-5-6053574-1-4