**Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации**

Высшая школа государственного управления

В. Козлов, А. Козлова, Д. Архипов

ПРИНЦИПЫ И ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

***Гуманитарные технологии
развития госслужащих***

Москва
2024

УДК 316.28
ББК 60.841

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);

Архипов Дмитрий Витальевич — эксперт в сфере деловых коммуникаций и развития команд корпоративного университета при Администрации Калужской области, преподаватель ВШГУ по направлениям: эмоциональный интеллект, профилактика профессионального выгорания, компетенции управленческих коммуникаций.

Рецензенты:

Иванов Михаил Анатольевич — магистр психологии, бизнес-тренер, медиатор, эксперт ВШГУ РАНХиГС, преподаватель программ MBA, GMP, DBA школ управления МГИМО, ВШЭ. Основатель клуба переговоров ПЛАН Б;

Жук Ирина Алексеевна — заместитель генерального директора АНО «Федеральный Центр Компетенций в сфере производительности труда». Директор Академии Производительности ФЦК. Эксперт в корпоративном обучении (Росгосстрах, ОАК, Росатом). Executive Coucha.

К 59
Козлов, Владимир Владимирович.
Принципы и приемы эффективных переговоров / В. В. Козлов, А. А. Козлова, Д. В. Архипов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград : Полиграфычъ, 2025. - 128 с. - (Гуманитарные технологии развития госслужащих). - 1000 экз. - **ISBN** 978-5-6053574-0-7.

УДК 316.28
ББК 60.841

Переговоры — особый вид коммуникаций, который отличается от совещаний и консультаций, публичных выступлений и управленческого общения. Навыки ведения переговоров не универсальны, не все ситуации могут или должны быть решены переговорами. Но это именно те навыки, гибкое владение которыми может расширить палитру возможных решений в самых сложных ситуациях.

У каждого из нас накоплен переговорный опыт, который подкрепляет уверенность и позволяет формировать персональную «копилку» успешных подходов, приемов и технологий. Это создает индивидуальный переговорный стиль, и это же загоняет в ловушки штампов. Сколько бы ни писали о переговорах, реальность всегда богаче. Эта книга системно, на примерах и нестандартно представит акценты управления переговорами. Чтобы читатель увидел важные смыслы, мог добавить в собственную палитру новые оттенки влияния, провести гибкую настройку своего переговорного стиля.

Подготовлено с использованием справочной правовой системы «КонсультантПлюс», справочно-правовой системы «Гарант».

ISBN 978-5-6053574-0-7
9 785605 357407 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2023

© Козлов В. В., Козлова А. А., Архипов Д. В., 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

Введение 6

Глава 1.
Компетенция переговоров и госслужба 10

1.1. Критерии коммуникативной компетентности госслужащего . . . 10

1.2. Ключевые феномены переговоров 15
1.2.1. Феномен 1. «Влияние и воздействие» 18
1.2.2. Феномен 2. «Плечо влияния» 22
1.2.3. Феномен 3. «Сценарное влияние» 23
1.2.4. Феномен 4. «Каналы коммуникаций» 25
1.2.5. Феномен 5. «Референтный канал» 27
1.2.6. Феномен 6. «Переговорные ходы: аргументы и уловки» . . 27
1.2.7. Феномен 7. «Модели переговоров» 30

1.3. Опоры управляемых переговоров 35
1.3.1. Опора 1. «Целенаправленная коммуникация» 35
Практикум 1. «Задачи в коммуникативных измерениях» 38
1.3.2. Опора 2. «Нас признали стороной переговоров» 41
Практикум 2. «Старт переговоров» 42
Практикум 3. «Правильная повестка переговоров» 45
1.3.3. Опора 3. «Обмен ресурсами» 48
1.3.4. Опора 4. «Возможность контроля» 51
Практикум для укрепления опоры 4 52

1.4. Правила эффективной аргументации 63
Практикум 4. «Упаковка аргументов» 74

1.5. Выводы к Главе 1 79

Глава 2.
Эффекты и правила сложных переговоров 80

2.1. Реальность сложных переговоров в госслужбе 80

2.2. Факторы сложных переговоров 82

2.3. Управление сложными переговорами. 85

2.4. Психологическая защищенность в переговорах 89
Правило 1. «Внутренний стержень» 89
Правило 2. «Держать удар» 90
Правило 3. «Гибкость» 90
Правило 4. «Активная оборона» 90
Правило 5. «Зеркало» 91
Правило 6. «Право контратаки» 91
Правило 7. «Негативные последствия» 91
Правило 8. «Контроль ресурсных ходов» 92

2.5. Принципы и приемы управления сложными переговорами 94
2.5.1. «Веера переговорных целей» 94
2.5.2. «Управление вниманием» 96
2.5.3. «Чужой сценарий» 98
2.5.4. «Смена кадра» 103
2.5.5. «Защита приватности» 104
2.5.6. «Усиление хода» 106
2.5.7. «Кинозал» 107
2.5.8. «Ментальная защита» 110
2.5.9. «Торпеда» 111
2.5.10. «Отстраненный контроль» 112
2.5.11. «Информационная атака» 113
Практикум 5. «Защищенность в провокативном диалоге» 115

2.6. Выводы 120

ВВЕДЕНИЕ

Вначале предлагаем познакомиться с некоторыми особенностями книг этого раздела Библиотеки ВШГУ. В целом они посвящены общей теме «Гуманитарные технологии обеспечения деятельности госслужбы». На знания, навыки из этой области есть устойчивый запрос со стороны профессионалов госслужбы. Гуманитарно-технологическое обеспечение деятельности государственного служащего — это эффективная взаимосвязь между предметом, спецификой, функциями деятельности госслужащих с личностно-профессиональным ресурсом, возможностями и способностями конкретного госслужащего.

Что отличает содержание данной серии книг? Во-первых, серия специально создавалась **как научно-популярная**, менее академичная и рассчитанная на очень широкую аудиторию. Предлагаемые технологии деловой коммуникации, ведения переговоров универсальны вне того уровня государственной должности/роли/функции/задачи, которую вы выполняете. Стиль легкий, а содержание мы сознательно разбавили метафорами и примерами. Мы осознанно делаем упор на позитив в передаче информации: находясь в позитивном состоянии, даже взрослый человек обрабатывает в 2–5 раз больше потоков информации.

Во-вторых, хотелось сделать предлагаемый материал интересным для чтения. А интерес возникает тогда, когда мы можем через полученную информацию каким-то образом исследовать себя, разобраться в собственных подходах к миру и деятельности. Как в свое время метко заметил Бернард Шоу «интерес человека к миру — это просто переизбыток его интереса к самому себе». Поэтому настройтесь на самоисследование, сопоставление предоставляемой информации и особенностей вашего личного и профессионального «Я».

В-третьих, важна применимость передаваемых навыков, возможность сопоставить с собственным жизненным опытом. Поэтому

в книгах данного раздела будет много практических ситуаций и переговорных кейсов и практикумов. Авторы надеются, что это побудит вас на самостоятельную работу с теми жизненными и профессиональными ситуациями, которые значимы для вас в настоящий момент.

В-четвертых, мы предложим уйти от жесткой оценки «правильно — неправильно» и пригласим вас пройти совместный путь развития. Чем хороша тема коммуникаций? Она очень пластична, разнородна и сильно зависит от конкретного человека и той жизненной ситуации, в которой он находится в настоящий момент. Как метко сказано в правиле, которое нам подарили в Транснациональной Школе выживания «Виталис», «Всегда помни, что в этой жизни каждый раз бывает по-всякому!».

Мы развиваем свои компетенции в области сложных коммуникаций более 30 лет. Часто приходится принимать участие в программах профессиональной подготовки представителей госслужбы разных уровней. Периодически предоставляется возможность готовить сценарий встречи или сопровождать реальные переговоры разного уровня и сложности. Вот некоторые из них:

1. Встреча с представителями различных групп населения в конфликтной или предконфликтной ситуации.
2. Коммуникации при взаимодействии со смежными подразделениями в рамках собственной организации, так называемое влияние без полномочий.
3. Переговоры с региональными элитами или лидерами мнений при согласовании различных целевых программ.
4. Взаимодействие с собственным руководством или более статусными руководителями при необходимости продвижения собственных идей, так называемое «управление вверх».
5. Переговоры между различными министерствами или ведомствами при реализации комплексных социально-экономических программ.
6. Встречи и переговоры с представителями депутатского корпуса при обсуждении или продвижении ими различных инициатив.
7. Посредничество между различными социальными группами с противоречивыми интересами при необходимости урегулирования конфликтов.

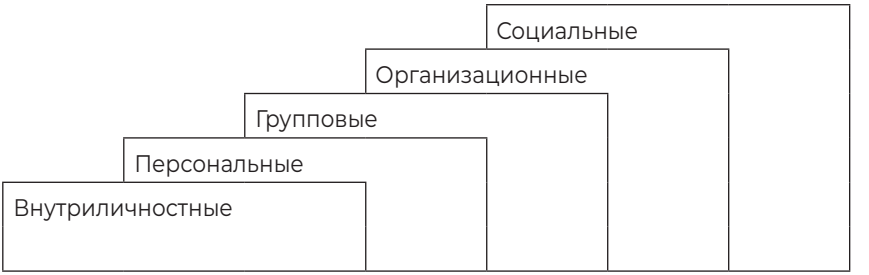
8. Переговоры между органами власти и ключевыми инвесторами в рамках обсуждения социально-экономических или бизнес-проектов.
9. Переговоры между представителями министерств и различных бизнес- и социальных сообществ в рамках выполнения стоящих задач.
10. Встречи или переговоры с международными структурами в рамках сложившейся особой политической и внешнеэкономической ситуации.

Можно привести еще массу примеров, когда представителю государственной службы приходится влиять на ситуацию исключительно средствами профессиональной коммуникации. Каждая из таких ситуаций требует как общих, так и уникальных навыков управления деловой коммуникацией и переговорами. Не говоря уж об умении управлять собой!

Если целостно представлять компетенции профессиональной коммуникации в деятельности государственного служащего, их можно разбить на несколько взаимосвязанных масштабов:

- Коммуникации в социальном влиянии.
- Организационные коммуникации.
- Коммуникации во взаимодействии с группой.
- Индивидуальное влияющее общение.
- Внутренний диалог: договоренности с самим собой.

Масштабы коммуникаций: границы компетенций



На каждой из этих страт присутствуют свои «правила игры», соответственно, применяются свои технологии влияния посредством профессиональных коммуникаций.

Случаются ситуации, в которых договориться практически невозможно. Есть объективные условия, которые делают переговоры бессмысленными, но существуют еще и субъективные, личностные факторы. В одной и той же ситуации один из ее участников убедительно докажет, что в сложившихся условиях договориться с оппонентами невозможно, а другой не просто подключится, но и сможет достичь разумного компромисса. И, как показывает практика, дело здесь не в везении, а в объеме опыта и уровне развития навыков.

ГЛАВА 1.
КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ГОССЛУЖБА

Вопросы для рассмотрения:

1. *Деловые коммуникации и переговоры в деятельности государственного служащего.*
2. *Критерии эффективности госслужащего с точки зрения коммуникативной компетентности.*
3. *Ключевые феномены эффективности переговоров.*
4. *Понятие и правила управляемых переговоров.*
5. *Результативная аргументация в переговорах.*

1.1. Критерии коммуникативной компетентности госслужащего

Органы государственной и муниципальной службы играют важную роль в обеспечении эффективного функционирования государства и предоставлении качественных услуг гражданам. Для успешной работы в этих сферах требуются как профессиональные, так и личностно-деловые качества. Коммуникативная компетентность, по большому счету, входит в оба этих класса качеств. С одной стороны, для решения многих рабочих ситуаций государственному служащему необходимо владеть навыками профессиональной коммуникации: управление контактом, вычленение проблемы, блокировка деструктивных коммуникаций, держание повестки обсуждения, работа со смыслами, грамотное применение технологий коммуникативного посредничества и медиации и т. д. С другой стороны, все технологии обязательно пропускаются через призму особенностей личности конкретного человека, обладающего своими жизненными ценностями, установками и опытом, психологической устойчивостью, особенностями характера, текущим эмоциональным состоянием.

Иногда некоторым руководителям в нашей системе сложно оценить результативность сотрудника, помочь ему выстроить путь

индивидуального развития из-за нехватки времени, ресурсов или опыта. Поэтому давайте проведем водораздел между профессиональными и личностно-деловыми качествами и выведем комплексное понятие коммуникативной компетентности.

Разберем это понятие на примере разговора с одним из руководителей в системе.

Обсуждаем с ним проблему адаптации новых сотрудников в его рабочем коллективе. Зашла речь об одном из них, Николае. При приеме на работу продемонстрировал очень хорошие навыки эксперта в своей теме. Дальше приводим мнение руководителя:

«*Каждую неделю провожу совещание с коллегами, а новый сотрудник в течение трех месяцев так себя и не проявил на совещании. На вопросы всегда отвечал неуверенно, уклончиво, сложно было вообще разобрать, что он там говорит. Постоянно вертится в голове одна и та же мысль: "Такому серьезную задачу точно поручать не буду. Судя по тому, как себя проявляет в коллективе, можно сделать вывод, что не уверен в себе и нервничает постоянно. С коллегами не может найти общий язык. Точно не справится". При этом он достаточно неплохо и оперативно справлялся с поставленными задачами, которые я ему поручал, несколько раз был на приеме граждан и помог заявителям решить сложные вопросы. В общем, за эти три месяца адаптационного периода так до конца и не понятно: то ли есть шанс побороться за человека, или уже надо определять программу "на вылет"*».

В чем вы видите сложность в этой ситуации? Какие риски? Вы понимаете, что при развитии описанной ситуации руководитель возьмет решение основных вопросов на себя, так как не доверяет новичку. Ему лишний раз объяснять некогда, лучше сделать все самому. В результате и так загруженный руководитель не сможет найти время для обучения и развития своей коммуникационной компетентности как наставника, а сотрудник, испытывая постоянный дискомфорт в публичных и управленческих коммуникациях, может уйти из организации.

На что хочется обратить внимание в данном примере. У сотрудника есть профессиональный потенциал, и руководитель может проверить его сам. Это знание законодательства, нормативно-правовых актов, умение работать с электронными системами. Но коммуникационные навыки сотрудника необходимо развивать. И проведение конструктивных переговоров (то, что называют управлением в стиле коучинг) с сотрудником — один из путей развития коммуникационных навыков как руководителя, так и сотрудника.

Давайте вместе разберемся, каковы основные критерии эффективности коммуникаций госслужащего. Несомненно, госслужащему приходится развивать множество компетенций. Мы будем фокусироваться именно на коммуникативных навыках и сошлемся на то, что неоднократно отмечали участники программ кадрового обучения РАНХиГС при Президенте РФ.

Критерий 1. Простота и доступность коммуникации

Сотрудники государственных и муниципальных организаций должны обладать способностью просто и доступно выражать свои мысли, предложения, приводить аргументы. Они должны использовать простой, доступный язык и структурировать свою речь таким образом, чтобы она была доступной и понятной для заявителей, коллег, руководства. Помните, как часто приходится сталкиваться с официозом или бездушной нормативно-правовой лексикой? За ней легко прятаться и создавать «коммуникативный шум», не очень понятный гражданам. А это чревато противостоянием и конфликтами.

Пример

Находимся в правовом управлении городской администрации и наблюдаем за тем, как молодой специалист пытается на основании «буквы закона» объяснить посетителю неправомерность его требований. По сути, сотрудница абсолютно права, но она излагает свою позицию формальным языком нормативных актов. Заявитель не понимает сути и воспринимает такой стиль общения как желание представителя государства отстраниться от него и его вопроса. Стиль общения становится все более напряженным. К счастью, ситуацию вовремя отслеживает один из замов. Подключившись к беседе, он быстро анализирует

ситуацию, включается в общение и пересказывает ее «языком клиента», при этом искренне включаясь в его проблему и предлагая совместно поискать возможный выход. Через пять минут общения диалог опять возвращается в эмоционально нормальное русло. И следует фраза — обращение посетителя к молодой сотруднице: “Почему вы мне сразу вот так это не могли объяснить?”.

Критерий 2. Эмпатийность и умение создавать доверие

Сотрудники государственных и муниципальных организаций должны владеть навыком проявления эмпатии и уметь устанавливать конструктивные отношения с гражданами. Нет необходимости утверждать, что такие отношения должны быть обязательно дружескими или сразу эмоционально-положительными. Признаемся честно — люди бывают разными, в том числе и токсичными. Но представители государственной службы должны проявлять понимание и сочувствие к потребностям и проблемам других людей, а также уметь выстраивать доверительные отношения на основе взаимного уважения и доброжелательности. Звучит, конечно, немного абстрактно, но в повседневной практике именно активный партнерский диалог помогает перевести собеседника в конструктивный режим общения. Основной принцип такой коммуникации: «Мы с тобой не друг против друга — мы совместно ищем возможность решения проблемы».

Здесь следует дать небольшую ремарку: люди, которые исповедуют силовую или манипулятивную модель общения, склонны воспринимать конструктивность, деловой стиль общения как слабость. Партнерский стиль общения сразу в начале взаимодействия с таким посетителем может спровоцировать только усиление давления. Поэтому мы говорим про умение выстраивать *конструктивные* отношения как *итог* взаимодействия с разными людьми. Иногда приходится быть и жесткими, и категоричными, а иногда и прибегать к манипуляциям при общении с «конфликтогенными» и манипулятивными собеседниками. Важен итог нашего взаимодействия: какой образ представителя государства остался в сознании гражданина.

Пример

В орган местного самоуправления обратилась жительница одного из многоквартирных домов. Двор этого дома включен в программу благоустройства. Жители были вовлечены в голосование и выбрали оптимальную планировку. Наша героиня во время обсуждения была в поездке и уже по факту принятого решения узнала, что площадка для сбора мусора будет размещена напротив окон ее квартиры на 1 этаже. Ее возмущение подогревало еще и то, что она долгие годы ухаживала и облагораживала газон под своими окнами. Это всегда радовало жителей двора, ее благодарили и осыпали комплиментами. Однако это не помешало соседям принять решение, согласно которому «часть палисадника просто "закатывали в асфальт", а растения подлежали уничтожению» (цитата). Гражданка была возмущена и полна решимости оспорить принятое решение. Руководитель проекта благоустройства встретился с нашей героиней, выслушал, наладил контакт и в итоге внес в план благоустройства несущественные для бюджета, но важные для жительницы поправки: ограждение площадки для сбора мусора стало более «нарядным» (другие панели), растения были аккуратно пересажены по периметру площадки (загородили мусор от окон квартиры). Дополнительно госслужащий ходатайствовал, чтобы мусор с этой площадки забирали не ранее семи часов утра.

Критерий 3. Конструктивность и результативность

Сотрудники государственных и муниципальных организаций должны быть конструктивными в выстраивании коммуникаций с заявителями и стремиться к достижению конкретных результатов в решении запросов граждан. Они должны ясно формулировать ответы на запросы людей, а также уметь находить выход из конфликтных ситуаций и разрешать споры и противоречия.

Пример

Согласно законодательству, члены семей ветеранов СВО имеют право на льготное/бесплатное обучение в вузе. Однако в конкретном случае в городе N руководство вуза отказывает студенту в этой льготе, так как он уже два года отучился по программе, для которой бюджетные места не предусмотрены. Переводиться на другую программу студент не готов. Учить его бесплатно на платной

программе вуз не может. Решение было найдено, когда рассмотрели возможности одного из благотворительных фондов, который на законных основаниях компенсировал семье ветерана оплату за обучение. Найти такое решение помог госслужащий, к которому пришли с жалобой на руководство вуза. Пришли с претензией, а ушли с решением.

На наш взгляд, эти три критерия являются основными в профессиональных коммуникациях госслужащего. Остается их только сознательно развивать и внедрять в повседневную практику.

1.2. Ключевые феномены переговоров

В этом разделе не будет разговора про приемы переговоров. Сначала мы поговорим о ресурсной настройке собственного мозга, энергетики и тела на предстоящий переговорный раунд. Мы предложим несколько универсальных правил для тренировки «мозговых мышц». Незнание этих правил либо пренебрежение ими часто приводит к ресурсным потерям в процессе общения. Это как автомобиль на холостом ходу: энергия и топливо тратятся, а продвижение отсутствует.

Предлагаемые правила работают не только в переговорах. Их использование создаст основу успеха любой целенаправленной коммуникации в повседневной жизни.

С недавнего времени в нашей практике появилось несколько терминов, обозначающих «людей общающихся». Мы их выделили в **три классических типажа**:

Типаж 1. ***«Бытовые коммуникаторы»*** уверены, что, «просто говоря», они ничем не рискуют. Они живут по правилу «я им все сказал, что думаю, а теперь их проблема, как они меня поняли». Психологически такие люди переводят на других ответственность за возникновение противодействия своим интересам, атаке своих предложений. Печальный вывод: если ты не умеешь заинтересовать общением с собой как персоной (в том числе за счет стиля коммуникации),

не понимаешь, какие бывают «ходы обсуждения», не чувствуешь, как твое высказывание воспринимает другой человек (и не хочешь развивать это умение), — ты относишься к категории бытовых коммуникаторов.

Пример

При общении с одним из руководящих работников администрации города (у него только что закончилась встреча с журналистами) замечаю, что он сильно не в духе. В ответ на мой вопрос о причинах такого настроения последовал рассказ: «В начале встречи все было хорошо, конструктивно обсуждали вопросы развития города. Но потом проявился некто, кто раз за разом стал задавать неконструктивные, провокативные вопросы. Ну, я и сорвался, сказав: "Я намеревался отвечать на умные, конструктивные вопросы. Ладно, давайте отвечу и на Ваши". И почему-то они все после этого высказывания стали на меня набрасываться».

Как видите, госслужащий оказался не готов технологически работать с провокативным стилем общения и эмоционально сорвался, перейдя в категорию «бытовых коммуникаторов».

Типаж 2. ***«Интуитивные аналитики»*** уделяют не так много времени подготовке своей позиции и аргументов в переговорах, склонны анализировать своего собеседника, но зачастую пропускают этап анализа переговорной ситуации и интересов партнера в ней. Такие люди не способны воспринимать общение как определенную технологию, мыслить категориями сделанных «переговорных ходов». То есть, образно говоря, они уже шахматисты, но еще не гроссмейстеры.

Пример

Предстояла важная встреча на уровне профильного министерства. Нам необходимо согласовать позиции по отношению к некоторым разделам разрабатываемой межведомственной программы. В принципе удалось добиться общего согласия. И тут со стороны нашего собеседника, статусного руководителя, звучит вопрос: "Если мы вас поддержим, то каких ближайших шагов вы от нас ожидаете, и как мы можем контролировать качество выполняемых работ?". И тут мой коллега откровенно немного «поплыл», посколь-

ку не предполагал, что мы так быстро выйдем на такой уровень конкретики в обсуждении. Естественно, в итоге встречи посетители получили распоряжение приходить после более детальной доработки своих предложений.

Вывод: недостаточно глубокая проработка действий после переговоров приводит к тому, что разрушается текущий сценарий самой встречи. Поэтому мы рекомендуем думать на несколько шагов вперед.

Типаж 3. ***«Профессиональные коммуникаторы»*** осознают, что результативная коммуникация требует серьезной подготовки, умения чувствовать партнера и готовности видеть и уметь изменять себя как ресурс влияния в коммуникации. Если понимаешь, что на эту ситуацию или этого человека не стоит тратить время и энергию, стоит выйти из такого общения и перестать быть «бытовым или интуитивным коммуникатором».

В противоположность первым двум типам профессиональные коммуникаторы понимают, что качество и, главное, технологичность общения определяют скорость и точность достижения поставленных целей.

Эта книга — для Профессиональных Коммуникаторов. Для тех людей, которые понимают, что коммуникация также может быть профессиональной компетенцией и ее сознательно надо развивать. Те, кому приходится вести профессиональные переговоры, найдут много узнаваемой информации. Тех, кому только предстоит оттачивать мастерство коммуникаций, просим переосмыслить свою практику через предлагаемые в этой книге правила. Уверены, найдется много полезного и применимого.

Введем несколько важных феноменов — ключевых точек, опор, к которым будем периодически возвращаться в исследовании тех или иных переговорных решений из профессиональной практики госслужащих.

1.2.1. Феномен 1. «Влияние и воздействие»

Все правила, принципы и приемы, используемые авторами, основаны на четком разведении двух терминов: воздействие и влияние.

Воздействие — то, что делает человек, чтобы достичь своей цели. Какие приемы и техники он применяет. Влияние — реальный итог этих действий: изменение сознания конкретного человека по результатам конкретной коммуникации. Чем более глубокие изменения происходят в сознании человека, тем больший достигнут эффект влияния.

Пример

Присутствуем на защите проектов и бюджетов на следующий рабочий период. Выступающий подготовил отличную наглядную презентацию — четкий визуальный ряд, выверенные цифры, настроенная анимация, уверенная подача информации. Смотрим на руководителя, который является «лицом, принимающим решение», и замечаем, что тот закатил глаза, посмотрел на часы, чуть вздохнул, после чего снова надел маску внимания и продолжил слушать. Воодушевленный «вниманием», говорящий продолжил свою речь. И не осознал, что в этот момент он перестал влиять.

Большинство людей мыслит категориями воздействия, например, при готовке к переговорам: «Я приду и скажу ему это и то. И тогда он...». Конкретные формулировки, конечно, должны быть, но мерилом «правоты» будет то, признал ли человек вас как сторону переговоров, принял ли он вашу повестку, готов ли он продвинуться к нужному вам варианту решения по итогам этих переговоров. Важно постоянно отслеживать результат своих действий, т. е. замерять «влияние».

Вот здесь самое время предложить «формулу Гения коммуникации» и связанные с ней базовые навыки профессионального коммуникатора:

задумка + ***реализация*** + ***фиксация***

Элемент 1. «Задумка»

Основной навык — уметь четко **сформулировать ЦЕЛЬ коммуникации в терминах влияния**: что я хочу поменять в мышлении, способе действий, решениях партнера в результате своей коммуникации.

Несколько ремарок о «задумках»:

- Стоит при планировании встречи, поиске способов решения ситуации иметь «веер целей». При этом очень важно, чтобы хотя бы часть этих целей находилась только под вашим контролем.
- Цель правильно формулировать в терминах влияния: какие действия я хочу, чтобы партнер выполнил в ходе или по итогам встречи. Например, «...чтобы мой собеседник “дал добро” на... рекомендовал меня... предоставил информацию о... подписал документ о...». Подобные формулировки позволяют замерять результативность влияния в коммуникации на поведенческом, а не чувственном уровне.
- Цель должна быть ограничена временем конкретного раунда переговоров, но обязательно согласовываться с общей целью нашего сценария.

Принцип «веера» важно соблюдать не только по отношению к целям, но и к процессу встречи или переговоров. Это означает вариативную готовность к разным сценариям переговоров: оптимально, если мы готовы к трем вариантам развития сценария — позитивному, негативному и нейтральному.

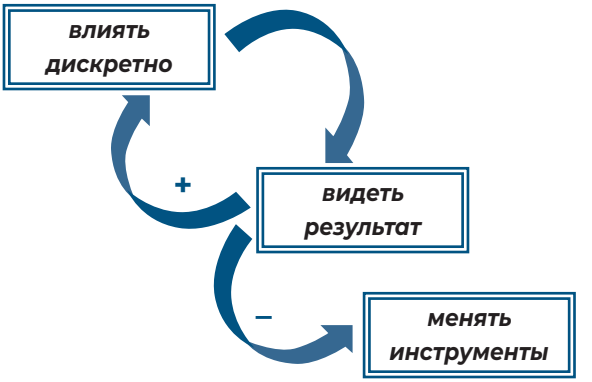
Каждый знает, почему важно готовиться к негативному сценарию, и готовится к нему основательно. Нейтральный сценарий — «не хуже и не лучше» — это, скорее, пауза для того, чтобы решить, куда двигаться дальше. При этом многим не всегда бывает понятно, зачем надо готовиться к позитивному варианту.

Мы часто наблюдаем, как после подготовки к тяжелым переговорам, вдруг на старте встречи получив все, человек теряется: что теперь, что дальше? Такая недоработка часто ломает потенциальные договоренности, так как у партнера рушится вера в то, что мы уверенно проработали последствия тех или иных решений.

Элемент 2. «Реализация»

Основной навык — **подчинить ДЕЙСТВИЯ достижению поставленной цели**. Действия могут быть разными, но они должны **влиять** в нужном для вас направлении. Поэтому коммуникатору стоит развивать в себе три осознанных умения:

- говорить дискретно, емко передавая смыслы, чтобы...
- видеть и понимать реакции партнера на свои действия, чтобы (в случае необходимости)...
- менять инструменты, которые не влияют, на те, которые позволяют продвигаться к цели.



Пример

Встреча руководителя с гражданами по вопросу реализации застройки пустующего участка в муниципалитете. С его подчиненными обмен мнениями постоянно шел на повышенных эмоциональных тонах. Через час руководитель возвращается на совещание к своим сотрудникам и сообщает: “Переговоры прошли успешно. Сначала мы не готовы были услышать друг друга. Ситуация накалилась и развивалась на грани конфликта. Когда я понял, что впереди тупик, предложил поменяться ролями: обрисовать ситуацию с их точки зрения, а им предложил оценить ситуацию глазами администрации и предложить пути решения, исходя из имеющихся ограничений. При этом всячески подчеркивал, что готов идти навстречу их пожеланиям. Еще через 30 минут они сами поняли, что их вариант не имеет путей решения, кроме как обострение конфронтации. После этого мы наконец-то стали искать совместные варианты решения вопроса. Это помогло составить

лист согласования, в котором стороны прописали намеченные действия, а также протокол временных разногласий. Наша с вами задача теперь найти варианты сближения позиций в этом вопросе. Переходим к обсуждению наших дальнейших действий".

Ремарка о «реализации»

Когда вы проверяете вашу команду на готовность к переговорам, используйте **правило «что, если»**. Посадите сотрудников перед собой и исследуйте их готовность к встрече через ориентировочные вопросы:

- Что, если человек не будет настроен с вами общаться?
- Что, если на встречу пригласят еще кого-то и вам придется общаться с группой?
- Что, если вы столкнетесь с давлением на вас в процессе встречи?
- Что, если будет непонятна роль или состояние вашего визави, к примеру, он какой-то странный, закрытый?
- Что, если партнер уже готов совершить конкретные шаги навстречу вашим предложениям?

Если ваши переговорщики смогут оперативно и уверенно предложить варианты действий на разные «что, если», можно посчитать их готовыми к реализации задуманного. Если вы услышите фразу типа «это невозможно», «такого не случится», «да не будут они так говорить» — отправьте их дальше готовиться к переговорам.

Элемент 3. «Фиксация»

Основной навык — СУМЕТЬ ОСТАНОВИТЬСЯ, когда цель достигнута. Досадно, когда в погоне «за журавлем» люди неосторожно сворачивают шею «синице», которую они в самом начале и планировали поймать.

Как часто, добиваясь поставленной цели, мы попадаем в ловушку эйфории, головокружения от успеха. Наступает реакция, которую господа Ильф и Петров метко назвали «Остапа понесло...». Эта реакция сводит на нет первые два элемента формулы и рушит так долго выстраиваемую схему коммуникации.

Пример

Когда приходится работать с проблемными ситуациями и групповым обсуждением, влияние необходимо оказывать на ту часть аудитории, которая еще не определилась в своей позиции по обсуждаемой проблеме. Недавно была встреча представителя органов территориального управления с группой населения. И мы наблюдали, как, добившись на старте встречи успеха в своей аргументации, представитель госслужбы сориентировался на противодействие «крикунам», оказался втянутым в деструктивную коммуникацию. И в этой перепалке потерял поддержку тех, кого ранее сумел привлечь на свою сторону, сделав союзниками.

1.2.2. Феномен 2. «Плечо влияния»

«Плечо влияния» (или «силовое плечо») — это возможность контроля позиции оппонента в ситуации переговоров. Переговоры не стоит вести при слабом «силовом плече», поскольку есть универсальное правило жестких переговоров: «Со слабым не договариваются, слабому диктуют условия».

На этапе подготовки к переговорам важно проанализировать, каким «плечом влияния» обладает каждая сторона, и если нужно, нарастить свое. Для этого *до* переговоров организуются так называемые сценарные коммуникации, а *в ходе* неравных переговоров используют инструменты манипулятивной и силовой моделей влияния.

Пример

Мне предстояла встреча в одном из ведомств. Пришел заранее и наблюдаю следующую ситуацию: в приемной собирается группа людей. Поскольку все посматривают на часы, то предполагаю, что начало встречи затягивается. Минут через пять открывается дверь кабинета, перед которым все собрались, выходит человек (видимо, руководитель), и дальше звучит его фраза: “Вы все получили предложения по нашим условиям контрактов. Кто с ними согласен, прошу в мой кабинет. Кто не согласен — до свидания!”.

Понятно, что при таком сценарии встречи особо не получится отстаивать свою позицию в переговорах.

«Плечо влияния» на позицию другой стороны — возможности одной из сторон переговоров контролировать партнера или процесс принятия решения в одностороннем порядке. Накопление «плеча влияния» или объема влияния в переговорах — одна из задач любого переговорного процесса.

«Силовое плечо» может быть трех видов:

1. **Психологическое**: степень нашей уверенности в переговорах, правильная настройка на процесс коммуникации, умение управлять собственными эмоциями и эмоциональным настроем собеседника.
2. **Тактическое**: конкретные тактики, приемы и методы ведения переговоров, умение убеждать и переубеждать, перехватывать управление в обсуждении или при провокативных ходах оппонента.
3. **Стратегическое**: не всегда можно договориться в одном переговорном раунде, иногда приходится продвигаться к поставленной цели шаг за шагом. Или стратегически правильно выстраивать долгосрочное взаимодействие с важным партнером.

1.2.3. Феномен 3. «Сценарное влияние»

Часто люди пытаются вести переговоры в ситуациях, в которых не стоит этого делать. Есть масса других способов изменить расклад сил: инструменты «слух-менеджмента» (сарафанное радио), конъюнктурные и политические игры, government relation (отношения с правительством), public relation (связи с общественностью), продажи, маркетинговые приемы и многое другое. Один из этих способов — правильно разработанная сценарная коммуникация.

Сценарные коммуникации учитывают коммуникативные «потоки», в которые включен человек. Информирование через них позволяет косвенно «разогревать» сознание человека до переговоров. В идеальных влияющих коммуникациях человек уверен, что реше-

ние принимает самостоятельно, хотя это решение спровоцировано правильной подачей информации по управляемым (и референтным для адресата) каналам или через «агентов влияния».

Суть сценария: перераспределить поля влияния («силовое плечо»). Элемент сценария — конкретная влияющая коммуникация (в том числе, но не только переговоры).

Пример

Известная программа «Электронная Россия», активно внедряющаяся в практику государственного, муниципального управления. Глава муниципального образования при поддержке администрации региона принял стратегическое решение о переходе на электронный документооборот. Решение было принято достаточно быстро, декларативно, без должной подготовки, информирования сотрудников. Это вызвало сильное эмоциональное напряжение у части сотрудников, работающих по старинке. Поползли слухи, что это способ избавиться от сотрудников «в возрасте». Началось образование коалиций сотрудников и переход к «итальянской забастовке». Все это привело к существенному снижению ряда ключевых показателей работы муниципального образования.

Хорошо, что данный руководитель обладал высоким уровнем аналитики. Вместо того чтобы давить на ситуацию и людей, пошел путем «перераспределения полей влияния». Проведя переговоры, встречи с ключевыми руководителями муниципалитета, глава муниципального образования сформулировал основные цели и задачи этого проекта, сам несколько раз выступил перед коллективом. В развитие этого попросил руководителей отделов донести до сотрудников важность, своевременность и необходимость данных изменений (сценарное влияние). Согласовал оптимальный рабочий режим и обозначил сроки обучения всех сотрудников навыкам работы с данной системой.

Общие правила подготовки сценариев влияния:

1. Перепроверьте ситуацию на то, нужны ли сейчас именно переговоры: не ведите переговоры там, где у другого человека большее «силовое плечо».

2. Проанализируйте ситуацию с точки зрения полей влияния:
   - выявите всех участников ситуации и степень их потенциального влияния на партнера по переговорам;
   - определите «референтные каналы» для персоны нашего интереса;
   - оцените возможности собственного влияния на каждого участника ситуации;
   - отметьте потенциальных «агентов влияния» — проводников ваших интересов.
3. Продумайте сценарий влияния как последовательность адресных коммуникаций с заранее заданным результатом. Всегда имейте несколько запасных сценариев и договоритесь о правилах их переключения.

1.2.4. Феномен 4. «Каналы коммуникаций»

Канал коммуникации — отдельная область влияния на сознание людей, использующая определенные технологии влияния. В разных каналах работают разные правила. То, что эффективно в одном, оказывается деструктивным в другом канале. Для области переговоров мы выделим три основных канала коммуникаций:

Канал «Продажи». Задача работы в этом канале — выявить, создать или стимулировать потребность человека и насытить ее через услугу или продукт. Парадокс, но, даже работая на госслужбе, нам периодически приходится «продавать», в широком смысле этого слова. Мы продвигаем свои идеи, предложения, иногда и себя как профессионала в решении определенных задач. Понятно, что речь пойдет про особые продажи (скорее, ближе к понятию «технологии активного убеждения»), но общие принципы частично пересекаются.

Канал «Переговоры». Технологии в этом канале держатся на правиле: «Согласие есть продукт при полном непротивлении сторон». Переговоры начинаются только после того, как признаны стороны переговоров и принята повестка встречи. В этом канале больше всего путаницы, поскольку люди склонны называть переговорами любую, даже слабо организованную, коммуникацию.

Канал «Управление отношениями». Этот канал строится по особым правилам, в основе которых умение создать (и удержать) доверие. Доверие — это своеобразная валюта в канале отношений. Часто нам приходится принимать решение о взаимодействии с человеком в рамках задачи с высокой степенью неопределенности. И именно доверие позволяет уверенно действовать, без постоянной оглядки на ненадежность партнерства. В этом канале люди совершают односторонние уступки, работают на интерес других людей, предполагая, что встречно они получат зеркальные действия. Именно управление отношениями позволяет нам формировать свою «сеть» контактов, которые поддерживают нас «на плаву» в этой жизни.

Пример

На собрании департамента было объявлено, что в связи с увольнением нынешнего руководителя в департамент переводом назначается новый начальник. «Молодой» руководитель пришел из другого министерства, где хорошо себя зарекомендовал на ответственном участке работы. Естественно, сотрудники начали собирать о нем информацию. Много про него говорили всякого, и большая часть информации воспринималась в тревожном ключе: мол, не по годам строг, требователен, амбициозен, учился в MBA, на целевых программах кадрового резерва, до работы на государственной службе занял призовое место в программе «Лидеры России». Началось «брожение» в коллективе: кто на больничный, кто в декрет... Все ждут первого рабочего дня нового руководителя, ожидают, что он будет вводить своих людей, новые правила, наверняка часть сотрудников департамента сократят. В первый же день он собрал всех в общем зале и рассказал про себя: про семью, что в походы ходить любит, про другие свои увлечения. В общем, люди увидели не грозную «новую метлу», а нормального живого человека. Через неформальное общение очень тонко «вырулил» на вопросы взаимодействия, решения которых ждет. И при этом без давления и приказов, всячески подчеркивая, что не собирается управлять по правилам «мы старый мир разрушим до основанья, а затем...». Что готов учитывать накопленный опыт и традиции коллектива. Понятно, что обозначил и принципиальные моменты, которые будет отстаивать как руководитель. Но это уже было воспринято всеми без тревоги и сопротивления.

С точки зрения управляемых переговоров важно помнить, что в конкретный момент времени человек настроен на определенный канал влияния, и воздействие через другие каналы не будет эффективным.

1.2.5. Феномен 5. «Референтный канал»

Канал является референтным, если информация из него как минимум принимается к сведению, а как максимум — на веру. Для каждого человека референтным каналом могут быть совершенно разные источники. Человек задает себе вопрос: «Верю ли я тому источнику, из которого получаю информацию?» И если «не верю», то информация игнорируется или считывается с обратным знаком. В этом плане влияющему коммуникатору важно оценивать степень доверия адресата выбранному каналу влияния. Если мы смогли определить, что для человека его референтный канал, мы получили одну из точек влияния на него. Если мы стали для партнера референтным каналом, то переговоры проходят по существу и с оптимальным результатом.

1.2.6. Феномен 6. «Переговорные ходы: аргументы и уловки»

Как картина состоит из цветовых точек, так переговоры состоят из коммуникативных ходов. Одни ходы ведут к желаемому результату, другие мешают ему.

Переговорные ходы — это *сознательные* действия переговорщика, направленные либо на прояснение позиций, стимуляцию достижения своих целей в переговорах, либо на блокировку чужих целей. Такие ходы делятся на два основных вида: уловки и аргументы. Отделять «зерна от плевел» (аргументы от уловок) — важный переговорный навык.

Аргументы — рациональное обоснование партнером по общению своей переговорной позиции, выражение готовности ее обсуждать

и принимать доводы другой стороны. За счет аргументов продвигаются партнерские и деловые переговоры. Следует помнить, что аргументы должны быть доказанными с опорой на логику, примеры, особенности восприятия фактов и цифр другой стороны в переговорах.

Аргумент — это некоторый довод, информация, которую стороны берут во внимание при принятии того или иного решения. В этом плане за аргумент мы принимаем содержательную, смысловую единицу информации. С точки зрения **управляемых переговоров,** аргументом будет считаться только та информация, которую принимают на рассмотрение **обе стороны**. Если одна сторона основывается на информации, которую не принимает другая, договоренностей не будет. Люди так и говорят — «не аргумент».

Правильная работа с аргументами подразумевает пять ходов:

- собрать информацию (если надо, изменить информационное поле для партнера ДО переговоров) *(см. «агент влияния», «сценарные коммуникации»)*;
- выбрать ту информацию, которая имеет реальное значение для партнера (остальное будет создавать «коммуникативный шум»);
- продумать логику, порядок предоставления аргументов на переговорах;
- мониторить (отслеживать), как ваш оппонент по переговорам воспринимает этот аргумент (оценивайте его эффективность); то, что не сработало, забыть *(см. «ошибка петли»);*
- вовремя резюмировать согласие с аргументом и ссылаться на эти пред-договоренности в дальнейшем обсуждении.

Нас иногда спрашивают: является ли аргумент (как ход) признаком именно деловых переговоров? Мы отвечаем так: аргумент — это ход любых переговоров. Другое дело, что иногда за аргумент выдают ложную информацию, преуменьшая одни и преувеличивая другие факторы. Это манипуляции, от которых надо уметь защищаться. Именно поэтому мы рекомендуем переговорщикам в ситуации непроверенной информации или в ситуации неопределенности *перепроверять аргументы* на состоятельность — получить подтверждение аргументу (в идеале) из трех разных источников.

В противоположность аргументам уловки — психологический прием в переговорах, направленный на то, чтобы сбить человека с определенного сценария, добиться от него уступок, ослабить позицию оппонента, проверить его защищенность от провокативных ходов. Понятно, что уловки — преимущественный инструмент манипулятивных и силовых переговоров.

Типичные цели уловок:

- вывести переговоры на некоторые регламентные решения, невыгодные для нас;
- изменить наш статус как Стороны переговоров;
- подменить или обнулить повестку встречи;
- навязать некомфортный формат коммуникации и через это получить право на одностороннее управление общением;
- понизить/обнулить вес наших аргументов;
- получить от нас односторонние либо неравнозначные уступки.

Защититься от уловок проще всего через рационализацию: когда понятно, какая уловка используется, тогда это остается только игрой. Если в ответ на уловку начать обосновывать свою позицию, предъявлять содержательные аргументы, доказывать свою правоту — уловка сработала.

С точки зрения управляемых переговоров: в случае применения уловки содержательные переговоры должны прекратиться до момента возврата коммуникации в согласованный на старте сценарий.

Итак, если переговорщику удается выделять сделанные коммуникативные ходы, дальше их нужно анализировать по принципу: это аргумент переговоров или уловка? По отношению к аргументам или уловкам в переговорах разные тактики влияния и контрвлияния.

Основное правило защищенности сознания в переговорах — умение вычленять уловки в действиях партнера и не давать себе права на спонтанную эмоциональную реакцию, не делать односторонних уступок.

1.2.7. Феномен 7. «Модели переговоров»

При анализе многообразной переговорной практики можно выделить несколько видов — стратегий переговоров: деловые, манипулятивные, силовые и партнерские.

Деловые переговоры основаны на понимании, что при сотрудничестве стороны добьются большего, чем при конфронтации. Но это возможно только при условии, что ты другого оцениваешь как сильного партнера. Стоит обратить внимание, что люди часто воспринимают деловые переговоры как беспроигрышный вариант, даже при том, что оценить равноценность выигрыша или проигрыша зачастую не представляется возможным.

Мы предлагаем называть деловыми переговорами *процесс, который настроен на пошаговое согласование интересов сторон*. Такой формат возможен при условии равной защищенности сторон, их равного силового ресурса. Если появляется перекос, дисбаланс ресурса, переговоры плавно перетекают в манипулятивный либо силовой формат, когда «со слабым не договариваются, ему диктуют условия».

Лучший образ деловых переговоров для нас опишем так. *Змея на спине черепахи плывет по бурной реке. Змея думает: “Если я укушу черепаху, она меня сбросит”. Черепаха думает: “Если я сброшу змею, она меня укусит”.* Вот так по-партнерски и существуют.

Пример

Шли переговоры одного из ключевых руководителей с представителем другого ведомства, несколько ниже его по статусу. Смежное ведомство представляет достаточно молодой человек, очень хорошо разбирающийся в теме встречи. Со стороны статусного руководителя последовало несколько провокационных вопросов, и молодой человек явно растерялся. Причем дело было не в содержании, а скорее в личном умении управлять провокативными диалогами. Руководитель достаточно быстро свернул встречу. Позже мы задали ему вопрос: “А как

предложение в целом? Вроде бы интересно". Ответ примечательный: "Договариваться будем, но не с этим переговорщиком. Этот парень удара не держит. Если я его «отожму» и он возьмет на себя какие-то обязательства, он потом вернется к себе, и его там «отожмут» еще раз. Тогда он опять прибежит ко мне вести переговоры. Оно мне надо, так время тратить? Подождем, пока не пришлют кого-то поопытнее".

Манипулятивные переговоры основаны на желании переиграть партнера. Задача манипулятора — повлиять на позицию, состояние, решение другого человека без учета его интересов и при этом спрятать свой собственный интерес. Манипулятор нащупывает канал влияния на сознание человека и, прямо или косвенно влияя, продвигается к своей цели.

Пример

Сотрудница достаточно долго работала в отделе и вдруг резко приняла решение об уходе из организации. Оказалось, что такое решение назревало в течение полугода, после того, как в отдел пришел новый сотрудник, который виртуозно использовал манипулятивный стиль общения. На встрече с руководителем по поводу своего ухода сотрудница говорила: "Я не понимаю, сколько это может продолжаться. Сколько он еще будет отравлять работу в нашем подразделении? Сил больше нет терпеть этого «эксперта». Всего полгода работает, а перессорил всех со всеми. И при этом ничего практически не делает, но всегда выходит «сухим из воды», типа он всех предупреждал, отмечал наличие проблемных вопросов, а его никто не слушал. Столько лет работал коллектив, все вопросы конструктивно решали, а тут пришел один «непонятный товарищ», и все изменилось. Всю работу в отделе рушит. Стажеров на работу взяли — те через неделю уволились. Он, видите ли, взял над ними опеку и рассказал, как тут жизнь устроена".

Не будем приводить весь ее эмоциональный рассказ — он длился примерно полчаса. Этот пример хорошо демонстрирует, что, если в системе нет защиты от манипуляторов, она может быть очень быстро разрушена, даже если был накоплен длительный опыт конструктивного взаимодействия между людьми.

И, наконец, **силовые переговоры** — они основаны на принципе «со слабым не договариваются, слабому диктуют условия». Тактики силовых переговоров — давление, шантаж, психологический прессинг, ультиматум, пренебрежение к мнению другой стороны.

Партнерские переговоры основаны на опыте положительного взаимодействия между людьми и накопленном доверии друг к другу. К примеру, один человек при обсуждении возникшей проблемы говорит другому: *"Мы с тобой знаем друг друга столько лет. Я доверяю тебе как профессионалу — ты меня не подводил. Если ты говоришь, что правильно поступить именно так, мы так и сделаем"*. Партнерские переговоры — это самые «синергичные» переговоры, при которых ты даже не столько договариваешься, сколько правильно управляешь накопленными отношениями. Это очень эффективные переговоры в условиях высокой степени неопределенности развития событий и при обязательном условии **накопления и сохранения личного доверия между людьми.**

Кредит доверия позволяет принимать решение быстро, не оглядываясь по сторонам, не тратить время на перепроверку чьих-то действий и обсуждение предложений. Он накапливается в ситуации позитивного сотрудничества людей в деловом взаимодействии. Ошибка «молодых» переговорщиков — давать кредит доверия на старте взаимодействия. Доверие — это награда, ее не дают авансом. Любые фразы типа «ай-ай, вы что, нам не доверяете?» стоит считывать как манипуляцию.

Есть важное правило партнерских переговоров: кредит доверия, на котором выстраиваются партнерские переговоры, накапливается постепенно, а рухнуть может одномоментно: если степень тактического интереса выше, чем перспективность накопленных отношений.

Пример

Вспоминается история с привлечением стратегического партнера — инвестора в один из районов области, с администрацией которой мы в тот момент работали в проекте развития инвестиционного климата региона.

Переговоры с крупным инвестором о строительстве перерабатывающего комбината на территории района вели уже более трех месяцев. И то они приезжали в район, то представители местного управления ездили к ним. Для района очень важный проект: новые рабочие места, налоги, правильное продвижение образа района у других потенциальных инвесторов. Руководитель компании-инвестора достаточно профессионально и четко описывает все перспективы в русле интересов района. Приводит много фактов, ссылается на многостраничные документы по предварительным исследованиям. Все они привлекательны и соответствуют интересам развития территории.

На последней встрече все же решили «покопаться в деталях» и задать ряд конкретных вопросов. По всем нормально, кроме вопроса экологии. Руководитель компании-инвестора отделывается явно общими фразами, «тонко уходит» от развернутой детальной информации. Стали прояснять тему на уровне уточняющих вопросов: "Все ли документы по проекту в вопросе экологии в порядке?" В ответ: "Да вы нам что, не доверяете? Мы серьезный холдинг, столько лет на рынке. Нас все знают. Районов много, условия у всех в принципе одинаковые. Можем и передумать". Обиделся, причем явно демонстративно, но так и ушел от прямого ответа. Как вы понимаете, тревожный звоночек. Пришлось официально документацию запрашивать и делать дополнительную экспертизу по экологическим моментам. В самом деле, возникли существенные вопросы по экологии, проект пришлось отправить на доработку. Это отложило старт, но позволило более качественно управлять возможными рисками реализации проекта. Кстати, и поведение партнера в этом проекте стало более внимательным. Как говорится, «доверяй, но проверяй».

Если вы вспомните практику собственных переговоров, то также легко обнаружите их соответствие перечисленным моделям. Понятно, что в процессе одного раунда эти виды переговоров могут легко перетекать друг в друга. Поэтому мы говорим, что в каждый момент времени на встрече, скорее всего, присутствует определенный вид переговоров.

Несколько правил, которые мы просим вас постоянно держать в сознании:

Правило 1. Всегда давать себе отчет о том, в какой модели идут переговоры. Чаще всего ошибки заключаются в том, что люди путают собственные ощущения и модель протекания переговоров. Нам может казаться, что оппонент конструктивен, что он хочет достичь совместного интереса. На самом деле, мы просто можем не заметить скрытую манипулятивную цель данных переговоров. Поэтому любые переговоры — это, прежде всего, анализ сделанных «ходов», который надо проводить параллельно с управлением смыслами: почему партнеры предпринимают именно такие действия; чего они этим пытаются добиться; какой нашей реакции ожидают; понимаю ли я их маневр через этот ход.

Например, партнер вас встречает радостной фразой: *"Рад, что Вы пришли! Наконец-то на переговоры от вашего департамента прислали профессионала!"*. Как хочется это воспринять как комплимент и начало конструктивных переговоров в деловой модели. Но давайте подумаем: чего добивается ваш оппонент, произнеся эту фразу? Фактически сейчас «сливаются» все остальные сотрудники вашего подразделения. Это вообще-то манипуляция, с помощью которой вбивается «клин» между вами и вашей командой.

Правило 2. Для каждой модели переговоров применяются свои техники управления контактом, аргументации и перехвата управления. Поэтому в технологию управляемых переговоров вводится понятие «объем влияния». Это навык использования инструментов разных видов переговоров при достижении поставленной цели: партнерских, деловых, манипулятивных, силовых.

Правило 3. Правило «слабой переговорной позиции». Если ваш оппонент находится своим сознанием (то есть намерен влиять на вас) в силовой или манипулятивной стратегии переговоров, то ваша готовность договариваться по-партнерски или в деловой модели коммуникации рассматривается им только как слабость и повод для атаки.

1.3. Опоры управляемых переговоров

Хочется избежать того, чтобы сразу в декларативном порядке давать определение переговоров. Сейчас в «копилке» авторов более 60 различных определений этого понятия от разных специалистов в теме переговоров. Можно быстро запутаться, сколько людей — столько мнений. Но для промежуточной «точки опоры» предложим наше авторское технологическое определение *управляемых переговоров.* Элементы этого определения — опоры для переговорщика. Если в ходе переговоров отслеживать прочность каждой опоры этого определения, переговоры будут развиваться в управляемом русле. Итак, наше определение:

Управляемые переговоры — это целенаправленная коммуникация между сторонами по вопросу обмена ресурсами при сохранении возможности контроля ситуации или выхода из нее.

Давайте пошагово разберем опоры этого определения:

1.3.1. Опора 1. «Целенаправленная коммуникация»

Вы предельно четко осознаете собственные цели и цели другой стороны (исследовали, просчитали, подтвердили, учли). Понятно, что тот, кто глубже вскроет истинные цели другой стороны, тот больше может ими управлять.

Приведем примеры и переговорные приемы для укрепления первой опоры. Мы выделяем **ТРИ измерения переговоров**: личностное, деловое и сценарное.

Личностное — измерение отношений. В этом измерении мы позиционируем себя как Сторону переговоров: мы незнакомцы, партнеры, оппоненты, друзья, антагонисты... Это измерение связано с историей взаимодействия, отношения могут быть нейтральными, разной степени позитивными либо негативными. С точки зрения переговоров значение имеет не знак эмоций — положительные

или отрицательные отношения у нас с собеседником, — но их управляемость. Мы с вами понимаем, что есть люди, которые начинают манипулировать отношениями в процессе взаимодействия с нами. В этом случае о партнерских переговорах можно забыть. При этом деловые переговоры возможны даже между теми, кто имеет негативную историю отношений. С точки зрения управляемых переговоров важно отслеживать динамику отношений (что их ухудшает, сохраняет, улучшает) и эмоциональный фон коммуникации.

Пример

В управление по работе с обращениями граждан снова пришло письмо с запросом от заявителя С. По абсолютно разным вопросам постоянно пишет и пишет. В этом управлении он уже просто «легенда»: если хотя бы пары писем с очередными предложениями или претензиями от него нет, значит, что-то идет не так. Причем, если не получает ответа, сразу начинает писать и губернатору напрямую, и в Генпрокуратуру, и Президенту РФ.

И вопросы-то решаемые, но невозможно до него дозвониться, чтобы их уточнить — постоянно вне зоны доступа. Наконец, нашли время, чтобы выехать на место и посмотреть на ситуацию «на земле» — действительно непростая ситуация. Человек вполне адекватный оказался, вахтовик, на Севере работает, и поэтому сложности со связью. Поскольку его мать — инвалид, он в основном беспокоится за нее. Сам на месте из-за работы бывает редко. Постоянные обращения — это способ личной заботы о близком человеке. При личной встрече «на троих» удалось согласовать все вопросы и найти приемлемые варианты их решения.

Деловое — измерение смыслов. По сути, это измерение, связанное с реальной (а не формально согласованной) переговорной повесткой. С точки зрения управляемых переговоров важно замечать, что делает обсуждение несогласованным (каждый говорит о своем) либо, наоборот, позволяет формировать единую проблему для обсуждения и создавать основу для поиска решений.

Пример

Рассказ одного из муниципальных руководителей: «Давно уже жители поднимали вопрос о возможности строительства дет-

ской площадки. Причем не просто площадки, а с катком. Понятно, что в бюджете целевые деньги найти сложно. Сколько споров и «ломания копий» было. Понятно, что с подключением всех инстанций, но в результате проблема все равно спускается на наш уровень. В итоге в течение двух лет к стройке так и не приступили. На последних переговорах подумал и все-таки рискнул предложить горожанам совместное бюджетирование. Идеальное решение — чтобы город и граждане вместе поучаствовали в проекте. Сам выступаю с этим предложением с ожиданием очередной «бури эмоций», думаю — сейчас начнется! Внезапно поднимается и берет слово один из молодых активистов-спортсменов. Гора мышц, сумрачное выражение лица. Ну, думаю — началось! А он внезапно: "По мне, так отличная идея. Давайте еще через социальные сети земляков привлечем. У нас среди жителей микрорайона даже пара мультимиллионеров есть. На хорошее дело деньги потратить не жалко". Потом граждане подхватили инициативу и еще на платформе сбор средств организовали. Так и договорились».

Сценарное (регламентное) измерение переговоров связано с качеством организации коммуникации. Неумение управлять сценарным измерением превращает встречу в хаотичный диалог. Сценарное измерение отражает, в каких моделях влияния происходит переговорная коммуникация. С точки зрения управляемых переговоров стоит делать встречу структурированной, управляемой в трех временах: кто где сидит, когда кто говорит, какие события должны произойти до и после встречи.

Рекомендуется «привязывать» оперативные задачи переговорного раунда к трем измерениям переговоров:

- в личностном измерении: укрепить или улучшить, а в случае конфликта — исправить отношения; возможная формулировка — получить готовность партнера продолжать взаимодействие;
- в деловом измерении: предоставить/получить информацию, создать готовность человека обсуждать определенные пункты повестки;
- в сценарном измерении: получить согласие выполнить конкретные действия в согласованные сроки.

Практикум 1.
«Задачи в коммуникативных измерениях»

Мы предложим несколько примеров переговорных ситуаций. Посмотрите, как можно формировать задачи на переговорный раунд, опираясь на модель трех измерений.

Ситуация «Новый старый партнер»

Вы долго сотрудничаете с организацией «А». В прошлом опыте — несколько успешных проектов. Предстоит встреча для обсуждения очередного этапа взаимодействия. Незадолго до встречи вы узнаете, что в данной партнерской организации сменился руководитель.

Измерение	Как определить задачи
Личностное	ОШИБКА: переносить отношения с прежним представителем на нынешнего. С организацией вы знакомы давно, но ее теперь представляет новый руководитель. С ним отношения пока не выстроены. Следовательно, стартовая отметка в измерении отношений равна нулю. ЗАДАЧА раунда: познакомиться, увидеть друг друга, сверить ценности и стили коммуникации. Презентоваться, создать желание продолжить взаимодействие. При необходимости, расставить акценты в этом взаимодействии
Деловое	ОШИБКА: принять предыдущие договоренности за старт обсуждения в текущем раунде. Зафиксированные ранее параметры партнерства для нового человека могут быть неочевидны. Поэтому стартовая отметка в измерении смыслов 0+. ЗАДАЧА раунда: подтвердить приверженность либо согласовать возможные изменения предыдущих договоренностей по сути и формату взаимодействия
Сценарное	ВОЗМОЖНЫЙ ВАРИАНТ СЦЕНАРИЯ: НАЧАТЬ переговоры ссылкой на прежний опыт работы; сверить понимание, что партнер знает, как воспринимает прошлый опыт, как видит будущее; задать/услышать вопросы, получить/предоставить ответы. ПРОДОЛЖИТЬ встречу, сверяя планы на будущее, и оценить готовность нового руководителя к взаимодействию по установленным правилам. ПО ИТОГАМ переговоров: «Оставить дверь открытой» для следующих раундов

Ситуация «Новый этап»

В рамках проведения праздничных мероприятий на различных площадках города вы сотрудничаете с организацией «В». По завершении праздничных мероприятий часть оборудования и материалов были ошибочно отправлены по адресу «В». Стороны договорились, что от администрации кто-то подъедет, чтобы забрать эти материалы, но в текучке этого не было сделано. А когда ваш сотрудник, который отвечал за это мероприятие, уволился, об этой задаче все забыли.

Подошла очередь следующего праздника. Вы приглашаете руководителя «В» на переговоры и встречаете сдержанную, но достаточно категоричную позицию, что «если оборудование и материалы и дальше будут занимать место на складе, придется в смету включать услуги хранения».

Измерение	Задачи
Личностное	ОШИБКА: переносить историю отношений на текущий момент. С данной организацией и ее руководителем вы знакомы давно. Стартовая отметка на шкале могла бы быть «+2». Однако бездействие ушедшего сотрудника и ваша забывчивость подпортили эмоциональный фон отношений. Потому логичнее было бы в качестве стартовой отметки ставить «-1». ЗАДАЧА раунда: исчерпать негативные эмоции, настроить взаимодействие на позитивную волну. Следовательно, важно избежать конфронтации на старте обсуждения
Деловое	ОШИБКА: продвигать свою повестку без учета интересов партнера. Ваш смысл — согласовать действия на ближайшее событие. А собеседник обозначает совсем другую повестку переговоров. Его смыслы вам еще надо уточнять. Возможные варианты: ◆ он хочет получить извинения; ◆ (или) получить компенсацию за хранение; ◆ (или) получить на будущее гарантии, что подобное не повторится; ◆ (или) ... Исходя из этих предположений, ЗАДАЧА раунда: уточнить смыслы по повестке партнера, согласовать правила взаимодействия на будущее. Следовательно, в процессе беседы не допускаем оправдания с нашей стороны, а сначала даем собеседнику проговорить его оценку ситуации, «выпустить пар»

Измерение	Задачи
Сценарное	Будет ОШИБКОЙ в этом измерении вести партнера по собственному сценарию без учета его сценария и смыслов. ВОЗМОЖНЫЙ ВАРИАНТ СЦЕНАРИЯ: НАЧАТЬ встречу с заявления о готовности продолжить взаимодействие с учетом позиции партнера. ПРОДОЛЖИТЬ вопросами, исследовать/зафиксировать интересы партнера по итогам прошлой работы. В зависимости от полученной информации перенастроить ход встречи. ПО ИТОГАМ согласовать повестку следующего этапа переговоров

Важно не только планировать собственный сценарий и задачи встречи, но и проявлять «процедурную гибкость», со-настраивая, сверяя, уточняя с партнером совместную повестку и порядок обсуждения. Тогда это могут быть деловые коммуникации.

Ситуация «Старый друг»

По ряду проектов вы, как ответственное лицо со стороны государственной структуры, долго сотрудничаете с организацией «С». Отношения с руководителем организации-партнера хорошие, уважительные, стороны всегда старались слышать и учитывать интересы друг друга. В частности, на предыдущем этапе взаимодействия партнер учел сложное положение другого вашего партнера «Е» и взял на себя часть его работы в одном из важных для вашей структуры проектов. Теперь предстоит новый этап взаимодействия, и вы видите, что в документах на новый проект руководитель «С» изначально оставил за собой выполнение работы, которая обычно выполнялась «Е». Следовательно, надо корректировать «правила игры».

Измерение	Задачи
Личностное	ОШИБКА: проигнорировать манипуляцию, пытаться избежать напряжения в отношениях. Изначально отношения были хорошими. Стартовая позиция может быть «+3». Однако сейчас самое время показать, что хорошие отношения — не повод получать преференции. Получается, что ЗАДАЧА раунда — вернуть партнера в понимание ценности отношений; увеличить дистанцию, сделав ее более формальной

Измерение	Задачи
Деловое	ОШИБКА: жертвовать содержательными договоренностями «Е» в угоду отношениям с «С». В документе партнер «С» фактически обозначил свою повестку: он хотел бы перетянуть на себя работу «Е». Партнер фактически без договоренности с вами старается перевести случайное в постоянное. Это уже тревожный сигнал одностороннего изменения правил взаимодействия. Если вы с этим не согласны, то стартовая позиция по шкале смыслов «-3». ЗАДАЧА раунда: побудить партнера вычеркнуть из договора пункты, которые ранее традиционно выполнял «Е». Зафиксировать критерии партнерства на будущее и обозначить санкции за их нарушение
Сценарное	ВОЗМОЖНЫЙ ВАРИАНТ СЦЕНАРИЯ: НАЧАТЬ коммуникацию, выразив надежду, что исход переговоров не повлияет на конструктивный характер отношений в будущем. ПРОДОЛЖИТЬ совместным обсуждением. Задать вопросы и услышать позицию «С»: почему такое изменение договора может быть интересно «С»; почему это может быть интересно вам. Объяснить, почему действия «С» по одностороннему изменению опций договора охлаждают отношения. ПО ИТОГАМ зафиксировать договоренности по объему работ и условия, при которых (как в прошлый раз) могут произойти изменения

1.3.2. Опора 2. «Нас признали стороной переговоров»

Многие люди путают понятия «участник переговоров» и «сторона переговоров». Стать стороной переговоров означает, что на старте вы смогли подать себя (и вас признали) человеком, с которым будут разговаривать по означенной повестке. Если вам это удастся, то вне зависимости от качества итогового решения у вас останется «открытая дверь» на продолжение контакта с партнером.

Следует упомянуть, что часто в начале переговоров нас проверяют на устойчивость именно как сторону переговоров. Вот **несколько вариантов стартовых атак** «на проверку крепости стороны переговорщиков»:

— *А почему Вы на встрече? Я ожидал более статусных представителей от вашего Департамента!*

— *Мне кажется, освещение данного вопроса не в Вашей компетенции.*
— *Почему вы всегда на переговоры демонстрациями ходите?* (комментарий «хозяина кабинета» на приход группы людей от одного из подразделений).

Вы и сами можете привести массу подобных примеров. Чтобы удержать себя стороной переговоров, важно продемонстрировать собственное умение держать удар, оставаясь при этом конструктивными.

Резюмируя: хотим мы с вами или не хотим, но **сначала** человек воспринимает то, **как** мы вводим себя в переговоры: степень уверенности, энергетика, сигналы имиджа. Все это создает единый образ, формирует ожидания и желание определенным образом вести коммуникацию.

Практикум 2. «Старт переговоров»

Приведем некоторые **переговорные приемы** для укрепления опоры «сторона переговоров», полезные технологии, облегчающие старт коммуникации.

Технология «Визитка переговоров» призвана дать ответы на вопросы: кто? (сторона) и зачем? (повестка) пришел на встречу. Визитка не обеспечит успех, но может уберечь переговорщика от досадных промахов.

Вспоминая три измерения коммуникаций, в начале встречи можно задать точку отсчета в переговорной коммуникации по каждому из них. Давайте приведем ***анти-примеры*** — укажем курсивом, как не надо говорить — чтобы «учиться на ошибках».

Шаг 1. Представьтесь в выгодном для себя ключе с правильным обозначением социальной/профессиональной дистанции.

Антипример: *«Здравствуйте, меня зовут _____ Петя»*.

Имя обозначит дистанцию в коммуникации. Важно не только, *что* вы говорите о себе, но и *как* вы это делаете. Часто приходится уже на старте слышать невнятную речь, робость, неуверенное рукопожатие, сниженный эмоциональный тон и т. д.

Шаг 2. Обозначьте свою должность в рамках переговоров. Она должна давать понимание объема ваших полномочий на встрече.

Антипример: *«Здравствуйте, я уже врсемь дней работаю в Департаменте и рад прийти к Вам, чтобы обсудить варианты партнерства»*. Должность отражает статус переговорщика и в идеале должна соответствовать масштабу решаемых вопросов.

Шаг 3. Введите (если должности недостаточно) свои ситуативные полномочия в рамках предстоящих переговоров.

Антипример: «*Здравствуйте, я руководитель... в подразделении, меня сюда направили, чтобы согласовать с Вами параметры нашего взаимодействия, чтобы потом защитить их перед руководством*».

В идеале предъявляемых полномочий должно быть достаточно для принятия решений в конкретном раунде переговоров (или хотя бы для управления процессом в этом раунде).

Шаг 4 (если необходимо). Предложите согласовать ожидания относительно формата встречи.

Антипример: *Через полчаса успешных переговоров, внезапно: «Подождите, сейчас придет заместитель нашего руководителя, давайте ему заново все расскажем»*.

Полезно заранее зафиксировать как можно больше формальных точек управления процессом (порядок тем, логика работы, продолжительность обсуждения и т. д.).

Технология «Хороший старт» (**правила повестки**)

Когда бегуны-спринтеры теряют больше всего времени? На старте. То же самое и в переговорах.

Что вы услышите, если к вам как к статусному руководителю придет сотрудник и начнет встречу словами: *“Здравствуйте, уважаемый _____ такой-то! Мы, конечно, понимаем, э-э-э... насколько вы важная организация в данном проекте и что без согласования позиций с вами мы не продвинемся в этом вопросе. Мы, э-э-э... хотим, чтобы Вы нас выслушали, поскольку верим в важность нашего проекта для региона в целом э-э-э... это очень уникальная возможность решить вопросы...”*. В такой подаче уже есть несколько ошибок.

Важно правильно формулировать цели и повестку встречи.

Во-первых, повестка должна быть позитивно сформулирована для собеседника. Если мы начнем переговоры с фразы: *“Ну что, наша задача — разобраться со всеми вашими накопившимися проблемами”*, то это не переговоры, это — «негативный психологический наезд».

Во-вторых, правильно сформулированная повестка не должна вызывать сопротивления партнера. Это значит, что она не допускает критики, не провоцирует его на эмоциональное сопротивление, она выражена правильными словами.

В-третьих, правильно предложенная повестка встречи втягивает партнера в диалог, провоцирует на первые ходы в переговорах с его стороны, работает на поле смыслов партнера.

В-четвертых, правильно предложенная повестка не содержит вашей «точки нужды» и расширяет ваше поле маневра в обсуждении. Помните, как часто люди приходят с «узким» вопросом (просьбой), сразу на старте получают «отказ», и... дальше им некуда двигаться в пространстве общения.

Все эти пункты описывают идеально сформулированную повестку переговоров, которую стоит продумать заранее, а не формулировать по ходу обсуждения. Это и есть тот самый «хороший старт».

Нам постоянно приходится наблюдать, как проблемные переговоры сразу превращаются в конфликтные только из-за неправильно озвученной в начале переговоров цели.

Представьте, что вам предстоит обсуждение проблемы невыполнения каких-либо обязательств между департаментами.

Антипример: можно задать цель обсуждения фразой: *"Мы на нашей встрече окончательно хотим разобраться с вашими проблемами или разорвать наши отношения*". А можно предложить следующую формулировку: *"Коллеги, если мы заинтересованы в нормальном сохранении и развитии конструктивных отношений, предлагаем на этих переговорах найти пути решения возникающих в нашем взаимодействии трудностей"*. Вторая формулировка не гарантирует, что партнер сразу займет конструктивную позицию. Она просто не задевает чувства, не провоцирует лишние эмоции, которые уж точно окажутся деструктивными.

Мы не утверждаем, что обязательно всегда нужно задавать позитивный старт. Если вам выгодны конфликтные переговоры — формулировка может быть более жесткой. Досадно, когда такие ошибки совершают переговорщики, которые максимально, по их словам, заинтересованы в партнерском решении проблемы.

Практикум 3. «Правильная повестка переговоров»

Одно из наиболее важных условий управления переговорами — удержание повестки обсуждения. В практике групповых обсуждений зачастую требуются усилия специального человека — модератора, чтобы не позволить разговору отклониться от главной цели.

Согласованная повестка — один из критериев, означающий начало и последующее правильное русло переговоров. Если повестка неясна, то переговоры просто не начинаются, если она рассогласована — переговоры теряют управляемость.

Предлагаем отшлифовать умение вводить повестку через небольшой практикум.

Вам будут представлены конкретные формулировки повестки на старте переговоров, взятые из практики. В реальной жизни это были встречи в рамках программы расширения инвестиционной

привлекательности регионов. Дайте свою оценку качества старта встречи, и мы сверим ощущения. Соблюдая правила конфиденциальности информации, мы вынуждены приводить примеры обобщенных формулировок. Но общий принцип, надеемся, будет понятен.

Ситуация 1.

Неудачный вариант:	Подскажите, а почему Вы не рассматриваете нас в качестве партнера по вашим проектам?
Почему неудачный:	Побуждаем партнера обосновать себе «нежелание» работать с нами.
Удачный вариант:	Мы рады встретиться лично, чтобы сверить возможные опции сотрудничества.

Ситуация 2.

Неудачный вариант:	Мы хотим рассказать Вам о текущих проектах, которые продвигаем в регионе. Уверены, Вы найдете что-то интересное и для себя.
Почему неудачный:	Занимаем в переговорах психологическую позицию «продавца». Анонсируем невыгодное поле обсуждения.
Удачный вариант:	Мы будем рады видеть Вас в числе наших деловых партнеров. Особенно, если найдем взаимовыгодные стратегии сотрудничества.

Ситуация 3.

Неудачный вариант:	Давайте Вы сначала расскажете свои планы, а потом я обозначу, как мы можем помочь Вам в их реализации.
Почему неудачный:	Диктуем партнеру. Как будто ему точно нужна помощь. Возможно, он пока просто присматривается.
Удачный вариант:	Что если мы построим встречу в формате совместного поиска: Вы расскажете о планах развития вашей организации, я встречно готов поделиться опытом, где мы можем посотрудничать в реализации подобных планов в нашем городе.

Ситуация 4.

Неудачный вариант:	Рады, что нам, наконец, удалось встретиться с Вами. А то непонятно, то ли Ваш заместитель Вас прячет, то ли Вы избегаете общаться с нами.
Почему неудачный:	Резко сокращаем дистанцию общения, роняем статус зама.
Удачный вариант:	Рады возможности встретиться в расширенном составе. Так мы можем сверить позиции и обсудить важные вопросы взаимодействия.

Ситуация 5.

Неудачный вариант:	После нашей прошлой встречи принято решение не в нашу пользу. Неприятно осознавать, что твоими предложениями воспользовались, чтобы получить лучшие альтернативные предложения. Не хотите это обсудить?
Почему неудачный:	Создаем чувство вины. Получим сопротивление или агрессию — не выгодно.
Удачный вариант:	В разных регионах отличающиеся условия взаимодействия. Мы можем с Вами при дополнительном обсуждении детализировать некоторые вопросы возможного сотрудничества и расширить для Вас возможности обоснованного выбора.

Ситуация 6.

Неудачный вариант:	Мы представим наш регион. Уверены, Вы оцените преимущества работы с нами.
Почему неудачный:	Самоуверенно навязываем формат коммуникации.
Удачный вариант:	Мы хотим поделиться новостями о широких возможностях партнерства с нашим регионом.

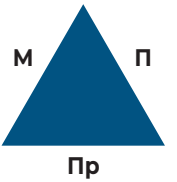
1.3.3. Опора 3. «Обмен ресурсами»

Ресурсы переговоров — это все, что ты отдаешь и что за это получаешь: время, объем информации, объем эмоций, статус, территория и т. д.

С точки зрения управляемых переговоров важен постоянный мониторинг взаимообмена ресурсами. Односторонние уступки провоцируют жесткие переговоры.

Уступка — это односторонний либо неравный обмен ресурсами: статуса, времени, информации, полномочий, ответственности... Управление уступками — суть процесса переговоров. С точки зрения управляемых переговоров важно следить за тем, чтобы уступки были равнозначными. Односторонние уступки показывают точку нужды и провоцируют жесткие переговоры.

Важная ремарка о ресурсах. Удовлетворенность по итогам решения той или иной ситуации (в том числе посредством переговоров) складывается из трех факторов **ресурсной оценки: материального, психологического и процессуального.** Эта модель называется «треугольник удовлетворенности». Три фактора сопряжены в одной конструкции, поэтому их стоит рассматривать в логике взаимовлияния.



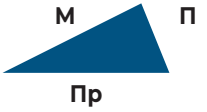
Материальная удовлетворенность связана с перераспределением определенных ресурсов по итогам решения проблемной ситуации. Здесь есть важный момент: люди не столько оценивают свои приобретения или потери, сколько сравнивают их с приобретениями и потерями другой стороны. Поэтому В ДЕЛОВОМ ИЗМЕРЕНИИ коммуникаций (измерении смыслов) возникает задача создать **ощущение равенства** потерь и приобретений сторон по итогам обсуждения.

Психологическая удовлетворенность напрямую связана с нарушением/сохранением/подкреплением самооценки и личных ценностей переговорщика. Иногда задетые (или чрезмерно раздутые) амбиции заставляют человека поступиться материальной удовлетворенностью, чтобы получить ощущение психологической победы. В ЛИЧНОСТНОМ ИЗМЕРЕНИИ коммуникации (измерении отношений) важно позволять партнеру **сохранять лицо**, а при необходимости позволять ему одерживать психологическую победу.

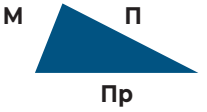
Процессуальная удовлетворенность — отражение эффективности потраченного времени и прозрачности (четкости, ясности) процесса коммуникации. Грамотно со-настроенный сценарий переговоров работает на процессуальную удовлетворенность: долгие обсуждения «ни о чем», перескакивание с темы на тему, необходимость тратить время на защиту от манипулятивных и силовых провокаций — все это понижает процессуальную удовлетворенность. В ИЗМЕРЕНИИ СЦЕНАРИЯ полезно соблюдать правило «процессуального равновесия статусов» — у сторон равные права и обязанности, им дается равное время для аргументации, в итоговом документе присутствуют формулировки каждой из сторон.

Характер коммуникации связан с тем, какие критерии удовлетворенности учитываются в первую очередь.

В деловых переговорах материальная и психологическая удовлетворенность часто достигается за счет длительного процесса поиска приемлемых вариантов.



Быстрое получение материальной удовлетворенности часто происходит за счет психологических потерь.



Быстро и психологически комфортно можно договориться, если пойти на уступки (снизить материальную удовлетворенность).

Три удовлетворенности из трех — это труднодостижимый идеал переговоров, который вероятен, пожалуй, только в партнерских переговорах.

Отметим взаимосвязь трех измерений коммуникации с факторами ресурсного контроля. Каждое измерение отвечает за свой фактор удовлетворенности:

- психологическое измерение (отношений) — за психологическую удовлетворенность;
- деловое измерение (смыслов) — за материальную;
- измерение сценария — за процессуальную удовлетворенность.

Анализируя итоги переговоров по трем ресурсным критериям, мы можем настроить следующий раунд так, чтобы создать (сохранить) у партнера устойчивое ощущение удовлетворенности. Это капитализирует отношения и создает опору для будущих успешных договоренностей.

Приемы и тактики для усиления опоры 3.

1. Если вас подвигают по каким-то вашим интересам, используйте прием «можно, если...»:
   — А не могли бы вы пойти нам навстречу по вопросу...?
   — Конечно, можем, если вы, в свою очередь, будете готовы для нас....
2. Используйте «конвертацию» разных сторон треугольника удовлетворенности: *“Мы с вами договорились о справедливом распределении ответственности в данном проекте. Как вы считаете, насколько это требование соответствует данной нашей договоренности?”*
3. Фиксируйте критерии, с которыми согласился ваш собеседник, в каждой из сторон удовлетворенности в выгодном ключе. В итоге на их основе будет проще выстроить финальную договоренность.
4. Подчеркивайте каждую, даже небольшую, договоренность как продвижение к цели: *“Да, нам пока сложно выработать приемлемый для всех вариант решения, но спасибо, что мы открыто обсуждаем сложности. Это позволит быстрее найти способ их преодоления”.*

5. «Съедайте слона по кусочкам». Не двигайтесь слишком быстрыми шагами. Если ваш партнер в переговорах еще размышляет, не надо торопиться и его подстегивать. Можем на пустом месте вызвать сопротивление.

1.3.4. Опора 4. «Возможность контроля»

Эта опора подразумевает, что вы при общении с партнером по переговорам можете удерживать баланс по всем трем переговорным измерениям с точки зрения продвижения к поставленной цели. При правильной организации коммуникации у вас не возникает ощущения потери контроля:

- вам удалось правильно организовать контакт и втянуть партнера в обсуждение по повестке;
- вам удается управлять его восприятием информации и вниманием;
- вы вовремя ощущаете опасность возникновения сопротивления и умеете его обойти (не ввязываетесь в споры и не стараетесь преодолеть возражения «силовым наскоком»);
- вы знаете, когда и как нужно выйти из этих переговоров.

Звучит слишком сложно, поскольку много моментов надо держать под контролем. Но интуитивно мы и так понимаем, как правильно управлять/контролировать ситуацию обсуждения. Наша задача — только помочь это осознать.

Что важно контролировать в контакте?

В первую очередь, что бы вы ни делали, вы демонстрируете себя. Вы или подстраиваетесь под предложенную ситуацию, или подстраиваете ее под себя. На подсознательном уровне эту оценку формирует следующее:

- кто управляет большим **пространством** (или милостиво позволяет это делать)?
- кто задает **темп** взаимодействия?
- кто определяет **тему** беседы (или задает вопросы)?
- кто...

От всех этих «кто» зависит баланс психологических весов участников переговоров. Этот баланс во многом определяет вес аргументов каждой стороны, а также распределение сил в «ресурсных торгах» при обсуждении вариантов договоренностей.

Практикум для укрепления опоры 4

Мы опишем несколько вариантов ситуаций первого контакта с партнером на его территории. Ваша задача — дать оценку каждому из предложенных вариантов реакции переговорщика на действия партнера. Предлагаем соотнести поведение переговорщика с тремя вариантами позиционирования:

Снизу	**Подстроиться** под «хозяина территории» и получить его «добро» на работу с вами как с административным субъектом — партнером в реализации проекта.
На равных	**Показать равенство** статусов, договорившись о партнерстве на взаимовыгодных условиях.
Сверху	**Пристроиться** — показать свою готовность включить партнера в проекты на максимально приемлемых для вас условиях.

Общее описание ситуации. Потенциальный стратегический инвестор, которого интересно привлечь именно в ваш регион/город для участия в программе социально-экономического развития территории. Партнеру переданы документы с вашим предложением о сотрудничестве. Это партнер федерального уровня, у него широкое поле выбора локаций для его проектов, контакты на высоком административном уровне. Поэтому он ведет переговоры в основном «на своей территории».

Через своего помощника этот человек сообщил о готовности встретиться и обсудить потенциальное взаимодействие. Вы прибыли вовремя. Вас пригласили в кабинет, и...

Мы утверждаем, что даже в этой ситуации можно вести себя так, чтобы выстраивать ситуацию сообразно собственным целям. Итак, вас пригласили в кабинет, и...

Ситуация 1.

Фраза партнера: «Здравствуйте (встает навстречу). Чай? Кофе?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. На правах гостя буду то же, что и Вы.	✓	✓	✓
2. Я предпочитаю зеленый чай.	✓	✓	✓
3. А можно минеральной воды?	✓	✓	✓

Ключ. 1–2–3

Комментарий. При всей своей безобидности и вежливых намерениях, такая фраза начала контакта подчеркивает, кто хозяин этой территории. И ваша реакция на этот «пробный шар» управления сразу дает партнеру понять, кто именно пришел. Второй вариант ударением на Я ставит вас в равные позиции. Предложение альтернативы в третьем варианте фактически означает перехват инициативы у партнера и заявку на управление им. Заметьте, что все — в пределах вежливой игры в приличия: роль радушного хозяина, которую партнер сам же и начал играть, заставит его выполнить вашу просьбу (или показать себя человеком, не имеющим «минералки»). И тогда вы получаете возможность перехватить управление.

Есть еще один вариант реакции, который подарил нам удивительно яркий человек — руководитель одной из московских благотворительных организаций. Он ответил: “И чай, и кофе!!! На улице страшно сыро!” — чем «сломал», «обошел» любые ожидания партнера. Этот человек был настолько органичен в своих нестандартных реакциях, что они не отталкивали и не вызывали агрессии. Неординарность его реакций заставляла удивляться и заинтересовывала потенциальных партнеров. И это был успех...

Ситуация 2.

Фраза партнера: «Вы пунктуальны. В последнее время нечасто это встретишь».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Пунктуальность — одно из важных качеств делового человека.	✓	✓	✓
2. Спасибо за комплимент.	✓	✓	✓
3. Надеюсь, это не единственное, что может быть общего в наших привычках при встречах с людьми.	✓	✓	✓

Ключ 2–1–3

Комментарий. Комплимент, при всем нашем уважении к этому элементу деловой культуры, это сильный инструмент диагностики. «Проба» партнеров на комплимент обязательно проводится опытными переговорщиками. Этому есть две причины. Во-первых, ваша реакция покажет, насколько для вас важно то, как к вам относятся. Если переговорщик чувствителен к комплиментам, партнер может «менять» их на более выгодные условия сделки. А если вы не согласитесь, то он может показать, как вы «пали в его глазах». Это одна из эмоциональных манипуляций, «зеленый свет» на использование которой дает ваша реакция на комплимент.

Во-вторых, на психологическом уровне, если вы оставили комплимент партнера «безнаказанным», вы фактически дали ему право выносить оценку вам и вашим действиям. И таким образом он завоевывает инициативу в общении и наращивает собственный психологический вес.

Опытные переговорщики учатся работать с комплиментом как с мощным инструментом защиты и нападения. В зависимости от ваших целей, вы можете принять комплимент, вернуть его, защититься от него, проигнорировать, использовать для продвижения к решению своих задач.

Ситуация 3.

Фраза партнера: «Здравствуйте. Мы рады знакомству с новыми людьми, особенно если они с новыми идеями...»

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Новые идеи являются катализатором развития новых деловых отношений.	✓	✓	✓
2. Приятно, что я не ошибся в Вас: мы заинтересованы в партнерах, откликающихся на инновации.	✓	✓	✓
3. У меня много новых идей, и я могу их изложить: полагаю, они Вас заинтересуют.	✓	✓	✓

Ключ 2–3–1

Комментарий. Такая фраза фактически определяет некий стандарт «хорошести», вводит критерий типа «если хотите нам понравиться, несите новые идеи». Вас заставляют определиться по отношению к этому критерию и начать доказывать, что ваша идея действительно новая. Фактически это приглашение к презентации. Если вы его принимаете, ваш собеседник без лишних усилий и без всяких обязательств со своей стороны получает от вас информацию. Но свою заинтересованность в **вашей** идее он пока не высказал. Потому для него в любой момент остается возможность сказать вам, что эта идея не нова (что может быть совсем не так) и отказать во взаимодействии. Так обычно идеи и крадутся. Обратите внимание на варианты, которые позволяют не только изящно отклониться от изложения сути вопроса, но и подчеркнуть, кто в действительности делает выбор партнера. Оцените также силу ответного комплимента в одном из вариантов.

Ситуация 4.

Фраза партнера: «Мне сказали, что Вы пришли с предложением. Сколько нам надо времени для обсуждения?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Переданные мной бумаги содержали всю базовую информацию. Я могу ответить на любые вопросы, которые появились у вас при прочтении предложения.	✓	✓	✓
2. На презентацию мне нужно 10 минут. После этого мы с Вами решим вопрос о регламенте и продолжительности встречи.	✓	✓	✓
3. Я могу подстроиться под Ваш график.	✓	✓	✓

Ключ 3–2–1

Комментарий. Казалось бы, вежливая фраза, предлагающая вам определиться с регламентом встречи. Не обольщайтесь — это скрытая провокация. Вас изучают, провоцируя на т. н. «реакцию захвата»: вам дают карт-бланш в определении объема требуемого ресурса (времени), и это на чужой-то территории. Ваша реакция диагностична, т. к. показывает, *на сколько* (какую часть ресурса) вы привыкли претендовать. Запросить много — значит, вызвать настороженность. Запросить мало — поставить под удар качество презентации. Если вы (в силу вежливости) подстроитесь под требования партнера — вы сами отдадите ему право определять за вас размер вашей доли конечного ресурса.

Конечно, к таким вопросам всегда нужно быть готовым заранее, чтобы точно знать время, требующееся на презентацию и обсуждение основных вопросов предложения. Однако один из вариантов (первый) предлагает решение задачи, позволяющее провести диагностику самого партнера:

- читал ли он переданные ему бумаги и как внимательно;
- что в вашем предложении интересно для партнера (это станет видно по тому, какие вопросы будут заданы);
- на какие возможности и ресурсы можно рассчитывать в случае договоренности (это станет ясно при анализе вариантов взаимодействия);

- главное — на какой статус в возможном взаимодействии будет претендовать партнер.

Правда, чтобы получить эту информацию, нужно очень тщательно поработать с текстом вашего предложения. Но это — совсем другая история...

Ситуация 5.

Фраза партнера: «Здравствуйте. Давайте сразу к делу. Как Вы видите цель нашей встречи?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Мы планируем договориться с Вами о Вашем участии в предложенном нами проекте.	✓	✓	✓
2. Приятно работать с человеком с деловой хваткой, который привык, так сказать, «брать быка за рога».	✓	✓	✓
3. Наши планы — познакомиться с Вами и понять, на каких условиях мы можем сотрудничать.	✓	✓	✓

Ключ 1–2–3

Комментарий. Мы уже отмечали, что в первом контакте оценивается, подстраиваетесь ли вы под предложенную ситуацию или подстраиваете ее под себя. И еще мы говорили, что управляет ситуацией тот, кто задает вопросы, втягивая партнера в диалог. В предложенной ситуации партнер не только диктует временные ограничения, но и фактически допрашивает вас.

Подробный ответ на поставленный вопрос не полезен, так как заставит вас, не уточнив позицию партнера, изложить ваш интерес. Понятно, что прежде, чем излагать кому-то свои планы, хотелось бы познакомиться и понять, возможно ли вообще взаимодействие. Говорить это открыто можно, но опасно. Поэтому допустимо ответить общей фразой (первый вариант), комплиментом (второй) или подменить тему (как бы «не понять» смысл вопроса).

Ситуация 6.

Фраза партнера: «Ну что, Вы, как и все другие представители территорий, хотите на нас заработать?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Мы хотим предложить вам способ, как можно заработать вместе.	✓	✓	✓
2. Ну что Вы, у нас и в мыслях не было зарабатывать на Вас.	✓	✓	✓
3. Мы хотим заработать, а на Вас или с Вами, зависит от Вашего решения. Надеюсь, Вы не против того, чтобы зарабатывать.	✓	✓	✓

Ключ 2–1–3

Комментарий. Не спешите сочувствовать партнеру и помогать ему: такой заход может быть просто переговорным ходом, правда, достаточно рискованным. На это может пойти переговорщик, для которого вы — «не последний клиент». К тому же такой вариант встречи — это тест на умение держать удар и работать с жестким давлением.

Что делать? Не соглашайтесь, но и не спорьте. Не принимайте на свой счет, а воспользуйтесь поводом показать, что вы умеете работать с провокациями.

Заметьте, что каждый вариант ответа содержит т. н. ключевое слово. Когда партнер «кидает» вам агрессивную фразу, иногда полезно вернуть ему одно из сказанных им слов (желательно, самое сильное в его фразе). Но только сказать это слово нужно в другом эмоциональном ключе: либо более спокойно, либо с другим знаком (позитив).

Ситуация 7.

Фраза партнера после предварительного знакомства с вашими предложениями: «У Вас что — принято приносить шаблонные, непроработанные предложения?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. На этапе знакомства предложения редко могут быть проработанными. Мы изложили идею, которая в случае Вашей заинтересованности будет предложена в развернутом виде.	✓	✓	✓
2. Не могли бы Вы сказать, что именно Вам показалось непроработанным?	✓	✓	✓
3. Мы всегда подаем только продуманные предложения.	✓	✓	✓

Ключ 3–1–2

Комментарий. Конечно, у партнера могут быть реальные «претензии» к вашему предложению. Но это не повод начинать с них первую встречу. Поэтому расценивать такие слова нужно как агрессивную провокацию. Ваша реакция даст партнеру возможность понять, насколько вы стрессоустойчивы и можно ли вами управлять.

Реакция по второму варианту демонстрирует вашу готовность следовать в разговоре за партнером.

В третьем варианте, который также является откликом на претензию, вводится элемент внушения: партнеру в декларативной форме сообщается некая позитивная характеристика вас и вашей организации (этакий «слоган») по поводу обозначенной темы.

Первый вариант более опасен, так как фактически дает активный отпор агрессору. Но переговорщик, который использовал такое жесткое начало знакомства специально, как повод проверить ваши реакции, поймет, что вы умеете выставлять барьер. Если же он «заведется» от вашего ответа и будет усиливать агрессию, считайте, что вы получили бесценную информацию о том, как *он* реагирует на провокации. И тогда стоит подумать, нужен ли вам такой партнер.

Ситуация 8.

Фраза партнера: «У Вас есть необходимые полномочия для переговоров?».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Идя на встречу, я всегда имею соответствующие полномочия.	✓	✓	✓
2. Не думаю, что здесь состоятся именно переговоры — сейчас важно познакомиться и понять, возможно ли взаимодействие.	✓	✓	✓
3. Конечно, у меня *есть* соответствующие полномочия.	✓	✓	✓

Ключ 2–3–1

Комментарий. Первый ответ снова возвращает нас к т. н. «позитивной суггестии» — приему тематической саморекламы. Почему бы не рассказать партнеру о себе (тем более что он спрашивал). Только делать это можно в более выгодном для себя ключе и безотносительно к конкретной теме, чтобы не получилась ситуация допроса.

Второй вариант предлагает не только не отвечать на поставленный вопрос, но и дать другое видение ситуации взаимодействия. Он демонстрирует возможность перехвата управления там, где, казалось бы, это невозможно или даже опасно. Конечно, очень важно, чтобы сказано это было не в агрессивной, а в «согласительной», примиряющей интонации.

Ситуация 9.

Фраза партнера: «У меня для Вас есть 15 минут. Слушаю Ваши предложения по интересу развития проекта на вашей территории».

Вариант реакции	Оценка позиции		
	снизу	на равных	сверху
1. Мы всегда ценим время деловых людей. Уверен, что Вы читали переданные нами документы и сможете задать вопросы, с ответами на которые мы сможем уложиться в отведенное время.	✓	✓	✓
2. Я постараюсь не задержать Вас и уложиться в отведенные Вами 15 минут.	✓	✓	✓
3. Наше предложение достойно серьезного разговора и 15 минут может быть недостаточно. Я, как и Вы, ценю свое время, поэтому не трачу его на короткие встречи.	✓	✓	✓

Ключ 2–1–3

Комментарий. Диктат времени — один из способов давления на партнера в переговорах. И мощное средство управления ситуацией взаимодействия — всегда можно остановить собеседника, начать задавать вопросы, вообще прервать взаимодействие.

Если в отношении вас применяется диктат времени, есть три варианта поведения: или пан (*переложить ответственность*); или пропал (*уложиться*); или ушел (*третий вариант*). В отношении третьего варианта хочется сказать вот что: вы вправе участвовать в определении регламента встречи, вы вправе отказаться «играть» по навязываемым правилам, вы вправе работать с тем, с кем вам комфортно. Это не последний ваш партнер!

Еще хочется вернуться ко второму варианту. Он означает «пропал», только если вы не готовы к такому повороту событий. Полную презентацию своего предложения, конечно же, проводить не стоит — вы не успеете качественно оценить эффект. Но «снять» возможное напряжение, презентовать себя и договориться о следующей

встрече можете успеть. Особенно, если «диктат времени» вызван тревожностью в отношении вашей персоны.

Пример

Нам как консультантам в области сложных коммуникаций необходимо было познакомиться с одним из руководителей организации, с которой планировался совместный проект. Этого человека определяли как достаточно критичного, к тому же она (это была женщина) изначально была против обращения к консультантам. Вынужденно приняв приглашение (директор обязал), она назначила встречу на неудобное время и в неудобном для нас месте. Приехав на встречу на учебной машине с инструктором и сославшись на то, что сейчас идет урок вождения, она определила, что у нее на разговоры есть не более семи минут. Один из нашей команды быстро нашелся: "Уверен, что нам понадобиться не более трех минут — мы хотели представиться и договориться о режиме взаимодействия...". Встреча продлилась 20 минут. За это время выяснилось, в частности, что предубеждение героини было вызвано крайне некачественной (с этической точки зрения) работой другой команды консультантов за полгода до описываемых событий. Ключевой же оказалась фраза: "Мы не собираемся ничему вас учить...".

Технология «сухого остатка» для опоры 4

Можно замерять результат конкретной встречи через ***три вопроса***, на которые партнер будет отвечать себе после ее завершения. Он спросит себя:

1. *Кто (какой) ко мне приходил?*

Варианты ответов: оппонент, враг, союзник, взбешенный человек, скользкий тип, расстроенный, злой, деловой, бюрократ. Это как комплексный слепок впечатления от человека на старте и в процессе переговоров. И он определит оценку раунда по психологическому измерению (измерению отношений).

2. *Зачем (с чем) он приходил? Чего он хотел?*

Варианты ответов: непонятно (смысл скрыт), вылить раздражение, поделиться радостью, отругать (поставить на вид), спросить совета, получить информацию, подписать бумагу, узнать позицию. И это

выльется в оценку раунда по деловому измерению (измерению смыслов).

3. *Что я теперь буду делать?*
Варианты ответов: транслирую информацию дальше, понесу эмоции домой, поставлю на вид, проигнорирую, дам совет, положу бумагу в долгий ящик, дам ход этому вопросу, пойду советоваться к шефу. Это сформирует оценку раунда переговоров по измерению сценария.

Ставя оперативные задачи раунда, коммуникаторам стоит определенным образом запрограммировать партнера на нужные варианты ответов.

Например, мы хотели бы, чтобы по итогам встречи человек сказал: *"Они приходили вынести интересное предложение, и я дам ответ по предложенным вариантам в течение двух дней"*. Подобная формулировка — это то, относительно чего мы будем выстраивать наши реакции в ходе переговоров: какие «подачи» партнера обнулить, какие использовать, какие зафиксировать и так далее. Если он именно так ответит по итогам — мы достигли своей цели.

1.4. Правила эффективной аргументации

Раскроем тему аргументации с точки зрения целенаправленного влияния на собеседника в переговорах.

Есть так называемые переговорные ходы — единицы смыслов, которые собеседники передают друг другу в процессе обсуждения. Все переговорные ходы делятся на две большие группы: это либо аргументы, либо уловки. Аргумент работает с содержанием сообщения, опирается на смыслы. Задача уловки состоит в атаке, ослаблении, дроблении вашей переговорной позиции. В качестве примера приведем и сравним два высказывания:

1. *«Я бы хотел от Вас услышать более подробный комментарий по каждому этапу проекта»*. Это, скорее, аргумент. Ваш собеседник ожидает содержательного сообщения.

2. *«Я за полчаса нашего общения так ничего внятного от Вас не услышал. Вы хоть к нашей встрече готовились?»*. Это, скорее, уловка. Партнер провоцирует вас на желание оправдываться.

Понятно, что не всегда просто определить в переговорах, где партнер предлагает аргументы, а где использует уловки. Очень много зависит от личности собеседника и от контекста встречи.

Слагаемые аргументов

Аргумент состоит из двух частей: смысловое содержание и «обертка». Представьте две конфеты: одна подается на изящной ладошке в белой перчатке и в красивой упаковке; другая — на мозолистой, немытой руке с неухоженными ногтями; одна в красивом фантике, другая — в мятой бумажке и растаявшая. Состав конфет может быть полностью идентичен, но желание взять и попробовать существенно различается.

Аналогия применима к аргументам: вы подаете их так, чтобы вашему собеседнику было комфортно работать с содержанием, либо получаете сопротивление.

С точки зрения влияния мы выделили **три вида упаковки** аргументов: нейтральные, «могильщики» и «мотиваторы». Разберем их последовательно.

Нейтральная упаковка — когда подача информации не вызвала внимания или интереса собеседника. Включите воображение и представьте следующую цепочку: слово как звук создает волновое колебание, барабанная перепонка и молоточковые косточки работают, передавая сигнал внутрь нашей черепной коробки, где примерно 90–100 миллиардов нейронов связаны между собой тремя-четырьмя триллионами нейронных связей. Если мы произносим слова, а в сознании человека реакции не возникает, значит, аргумент нейтральный. Если *нам* он кажется важным, нам очень захочется его повторить, усилить, обратить на него внимание собеседника. И это будет ошибкой. Не тратьте время, имейте смелость быстро убрать несработавший аргумент из поля переговоров. Потом можно будет к нему вернуться, но уже в новой формулировке.

«Аргумент-могильщик» — такая подача информации, которая вызывает сопротивление партнера по коммуникации, провоцирует спор, противостояние или агрессию. Фраза типа «давайте обсудим, почему ваш департамент некорректно выполняет свою работу» вряд ли создаст желание продолжить конструктивное общение.

Пример

Наблюдаем начало встречи двух руководителей отделов. Люди достаточно молодые, близко знакомые. Им часто приходится взаимодействовать по вопросам согласования служебных моментов. Один из них начинает встречу с фразы: "Николай, давай с тобой сегодня конструктивно, без ненужных эмоций и обвинений обсудим такой-то вопрос". Второй тут же реагирует фразой: "Сергей, ты понимаешь, что мне уже три диагноза поставил?". У первого, вероятно, не было задачи вызвать сопротивление коллеги, но непродуманный «могильщик» уже на старте осложнил их общение.

Будем считать аргументом только такое высказывание (довод, действие или обстоятельство), которое **реально влияет** на позицию оппонента **в нужном нам направлении**. Поэтому, в противовес «могильщикам», введем понятие **«аргумент-мотиватор»**. Это форма подачи информации, ориентированная на позитивное восприятие собеседника, втягивающая его в диалог.

Рассмотрим различные коммуникативные ходы и отметим, в каком случае они могут «сработать» как «мотиваторы», и что может превратить их в «могильщиков».

Общая ремарка: в определенный момент вы почувствуете, что грань между «мотиваторами» и «могильщиками» достаточно тонка. Определить эту грань вам поможет реакция адресата влияния. Именно он принимает итоговое решение, получилось ли у вас его замотивировать — сделать так, чтобы он *захотел* слушать, понимать и принимать ваши аргументы.

«Мотиватор» (1) ***«Комплимент»***. Мы начнем именно с него — комплимент чаще всего относят к «мотиваторам». Особенно, если комплимент касается значимого для оппонента ресурса — это дает ему ощущение собственной силы, преимущества. При этом следует учитывать, что комплимент становится «мотиватором», если:

- он сказан к месту в диалоге и по делу (т. е. не вызывает у собеседника ощущения нарушения контекста обсуждения);
- комплимент однозначен с точки зрения смыслов и событий (фраза типа «я вами всегда искренне восхищаюсь... вы вчера показали класс...» без конкретики может вызвать недоумение);
- комплимент искренен, не содержит манипулятивных намерений и не звучит как лесть;
- комплимент выражен в терминах личной благодарности, работает на пространство личного общения: *«Благодарю Вас, я узнал много нового»;*
- некорыстен (за ним **не** следует никаких просьб или запросов).

Ошибка. Нарушение последнего правила превращает комплимент в ***лесть*** и становится «могильщиком» (1). С опытом люди начинают настороженно относиться к любым комплиментам, поскольку за ними, как правило, следуют просьбы. Такие «хитрости» понижают статус говорящего в глазах партнера. В то время как комплиментом «просто так» хорошо накапливать кредит доверия.

На этом примере введем важное правило «мотиватора»:

Любой ход, который воспринят оппонентом как попытка воздействия, становится «могильщиком».

«Мотиватор» (2) ***«Готовность действовать с учетом интересов партнера»***. В переговорах — это заявление о готовности ***идти на продуманные уступки***, открыто заявляя свой интерес, но с учетом интереса собеседника.

В отношении переговорных коммуникаций действует правило «No deal» («не договорились»). Это правило подразумевает, что у вас есть понимание собственных пределов, нарушение которых делает продолжение переговоров бессмысленным. Если мы знаем свои пределы, мы не даем пустые обещания и не теряем лицо, когда при-

ходится передоговариваться. Партнер будет готов учитывать наши интересы, только если мы способны четко о них заявить.

Опытные переговорщики возразят, что, заявив свой интерес и свои пределы, мы предоставим партнеру возможность воспользоваться этой информацией в своих целях. Все верно: сам по себе ход с заявлением своего интереса может спровоцировать партнера на давление. И в общем формате переговоров этот ход будет очень опасен для нас. Но мы говорим о коммуникациях убеждения. Это подразумевает, что мы знаем о потенциальном интересе оппонента и выносим ему предложение, на которое он должен откликнуться. И у него в отношении нас могут возникнуть те самые опасения: *"А вдруг я обозначу свой интерес к теме, и мной начнут через этот интерес управлять..."*. В коммуникации убеждения, заявляя свой интерес, мы облегчаем оппоненту шаг согласия с нашим предложением. Он подтверждает свой интерес в ответ на наш. Таким шагом мы как бы даем партнеру некий кредит доверия.

Но здесь есть и опасность. Подразумевая в убеждении интерес собеседника, мы сильно рискуем, когда этот интерес проговариваем. Почему? Потому что это «могильщик»: демонстрация информированности о партнере и его интересе вызывает у него чувство опасности («он слишком много знает»). Этот «могильщик» (2) называется ***«демонстрация сверхинформированности»***.

Если уж мы «попали» в этот «могильщик», не поздно все исправить — достаточно использовать «мотиватор» (3), который называется ***«указать источник получения информации»***: «от такого-то человека мы слышали о...», «в Вашем письме говорится о...», «последний регламент предписывает, что...». Если вы сообщили о своем источнике информации, вы снова подняли планку кредита доверия к вам в глазах оппонента. Напомним, правда, что указанный источник должен быть авторитетен и безопасен для нашего визави.

Заявив свой интерес, мы выносим предложение и... рискуем промахнуться — вынести ***«предложение мимо потребности»***. Это «могильщик» (3): партнеру это *не надо*, ему надо *не это*. Частный случай этого «могильщика» — ***предложение аналога*** имеющегося ресурса (вообще-то ему это надо, но он уже решил эту пробле-

му). Как часто мы недоумеваем, что партнер не видит очевидной выгоды от сотрудничества с нами. Наше предложение удобнее и выгоднее аналогов, а он сопротивляется. Почему? Потому что у него уже есть решения, которые «закрывают» эту потребность. И если он соглашается с нашим предложением, ему придется пожертвовать отношениями или временем, и в дополнение к нашим предложениям он получит серию конфликтных ситуаций, в которых рискует потерять что-то важное при непонятной пока перспективе приобрести что-то лучшее. Не случайно говорят «старый друг лучше новых двух». Существуют неизбежные издержки (финансовые, временные, психологические), которые заставляют партнера говорить нам «нет». К этой ситуации очень подходит комментарий Михаила Жванецкого: *"Если бы я не пил, не курил, не гулял с женщинами, я бы сидел и писал, меня издали бы большими тиражами, я получил бы гонорар и премию, и тогда мог бы пить, курить и гулять с женщинами, что я сейчас и делаю без этих хлопот..."*.

Какой «мотиватор» может спасти ситуацию?

- Во-первых, предложение должно быть сформулировано в ответ на понятную и актуальную потребность («дорога ложка к обеду»). Заметим, что эту потребность надо услышать, обозначить и получить ей подтверждение...
- Во-вторых, ситуацию может спасти такой «мотиватор» (4), как ***«формулировка предложения в терминах выгоды»***: «это позволит вам дополнительно получить... без труда обеспечить... без ущерба отношений с партнерами предупредить...».

И здесь также есть свои опасности: (а) узнавать потребность, задавая прямые вопросы или ссылаясь на угрозы, (б) диктовать партнеру, что он должен сделать.

Рассмотрим подробнее «могильщик» (4) ***«прямые вопросы выведывания»***: «устраивают ли вас ваши подрядчики»; «не бывает ли у вас проблем с...»; «кто у вас принимает решение о...». Допрос настораживает. Если вы задаете много вопросов, вы создаете озабоченность по поводу взаимопонимания и ставите под сомнение свои намерения. Другая сторона в этом случае проявляет недоверие и занимает оборонительную позицию.

Точно так же наводящие вопросы могут поставить партнера в затруднительное положение: «не считаете ли вы, что это утверждение справедливо?»; «разве это не лучшее решение для такой проблемы?»; «каждый согласится, что этот вариант лучше, как, по вашему мнению?». От таких вопросов хочется защищаться.

Что тогда будет с «мотиватором» (5) ***«открытые вопросы и безоценочные высказывания»***? То есть все чуть более нейтрально: «я слышал самые противоречивые отзывы о... интересно узнать ваше мнение...». Кстати, в подкрепление этого «мотиватора» обратите внимание на материал «вопрос с опорой».

Еще один «могильщик» (5) — ***«директивное управление партнером»***: «а вы посчитайте так...»; «вот как вам надо сделать»; «почитайте и увидите...»; «я вам дам три часа и потом позвоню...». Почему это «могильщики»? Потому что мы даем себе право управлять действиями партнера. В ответ возникает закономерная реакция, типа «а кто ты такой, чтобы мне указывать?». Подобными высказываниями мы тут же наращиваем предубеждение партнера в отношении нас как переговорщика.

Частным случаем этого «могильщика» является ***«предложение готового*** (и единственно верного, конечно же) ***решения»***. Это как хорошо сказано в следующей ремарке: «У управленца в запасе всегда есть готовое решение — быстрое, простое и неверное».

Заметьте, что в таких случаях чаще всего партнер начинает сопротивляться не содержанию нашего предложения, а тому, что его не спросили, ему отвели роль «пешки», «без него его женили». Это сопротивление по фильтру статуса — «если они мне диктуют, значит ,они считают меня ниже, сейчас я докажу им, что это не так...».

Какой «мотиватор» (6) здесь может сработать? ***«Гипотетический формат предложения»***: «что, если...»; «предположим, что... тогда...»; «если возникнет такая ситуация — вы знаете, где нас найти...». Мы не навязываем, но формируем, если хотите — программируем *образ* будущих действий на определенный случай. При этом важным «мотиватором» (7) является ***«подчеркнуть право партнера принимать решение»***.

Еще один важный «мотиватор» (8) — ***«минимизация запроса»***. Как часто, планируя убеждение, мы руководствуемся принципом сына английского лорда: «Если хочешь, чтобы тебе подарили хомячка, всегда в истерике требуй пони».

Начинать с максимума — распространенная тактика, ею часто пользуются, именно поэтому она просчитываема. А как только нас просчитали, мы попали в «могильщик». **Обоснованно** очерчивая границы, заявляя о **возможности** пробных шагов взаимодействия, **гарантируя** защищенность ресурсов (имиджа, времени, финансов, влияния...), мы поможем партнеру сделать правильный выбор: «давайте попробуем, вы всегда можете изменить решение»...

Здесь срабатывает еще один «мотиватор» (9) — ***«создать ощущение контроля последействия»***: «вы всегда можете отказаться»; «при изменении ситуации мы всегда можем уточнить условия взаимодействия». Пройдет определенное время, после которого мы вернемся к обсуждению вопроса, оценим результаты и подумаем, как изменить условия сотрудничества. Принцип «давайте попробуем, а там посмотрим...» мотивирует. Именно он лежит в основе так называемых политических решений в ситуации противоречий.

Следующий момент. В ходе убеждения нам могут задать вопросы: «N предлагает нам другое решение, чем ваше лучше...» или «мы уже работаем с другими подрядчиками, они нас устраивают, почему мы должны что-то менять». Заметьте, что нас готовы слушать — если бы другие решения или контрагенты устраивали партнера полностью, встреча бы не состоялась. Однако это не означает, что партнер готов отказаться от принятых ранее решений, им может двигать любопытство, интерес, он просто исследует варианты. И нам важно показать себя с лучшей стороны. Однако здесь нас подстерегает могильщик (6) ***«негативные отзывы о третьих лицах»***: «это решение несовершенно»; «то, что предлагает этот контрагент, давно устарело»; «кого вы слушаете — от их услуг все отказываются»; «мы встречались с их специалистами — они показались нам какими-то смешными и некомпетентными». Подобные высказывания не столько принижают статус третьих лиц, сколько презентуют нас как людей, способных за глаза транслировать негативные оценки. Партнер тотчас пере-

несет это на себя, «а что же они скажут обо мне?». И опасения за свой имидж в глазах третьих лиц останутся у него, независимо от того, к какому решению вы придете.

Следующий значимый в ситуации позиционирования «могильщик» (7) — ***«гиперсамопрезентация»***. Как красиво отмечено в одном афоризме «растя на глазах, становишься бельмом». В переговорах убеждения нам может быть невыгоден любой дисбаланс статусов. Если мы презентуем себя как слишком сильных партнеров, то:

- это может напугать оппонента, и он будет стремиться избежать взаимодействия с нами;
- это может создать для партнера невыгодный фон сравнения в глазах окружающих («важно, что скажут люди», «это похоже на мезальянс»), и он будет искать повода отказаться от нашего предложения;
- наконец, если мы презентуем себя как сильных игроков, партнер захочет «отыграться», а мы рискуем переплатить за его согласие.

Что делать? Как уже было отмечено ранее, — вовремя остановиться. Какой должна быть степень самопрезентации? Необходимой и достаточной, чтобы добиться цели.

Но здесь есть еще один нюанс. Если мы обладаем определенным ресурсом, статусом, экспертизой, ***«принижение собственной значимости»*** станет «могильщиком» (8). «Подчеркивая другого — не зачеркни себя!», потому что такое поведение будет считываться как игра (прибедняется), как хитрость (мягко стелет) или как манипуляция (давление на жалость).

В обосновании своей позиции (и, как следствие, заинтересованности в партнере) нам может помочь еще один «мотиватор» (10) — ***«признание собственных ограничений»***. Заметим, что открытое признание собственных ограничений также резко вздергивает планку доверия оппонента к нам. И не надо бояться потери статуса.

Во-первых, ваши ограничения зачастую намного яснее для окружающих, чем для вас. И, в силу действия механизмов психологических защит, мы часто бываем последними, кто в этом себе сознается.

Во-вторых (а может, именно поэтому), тот, кто способен без самоуничижения, спокойно говорить о собственных ограничениях, воспринимается как человек сильный. И атака по указанному направлению будет ожидаемой, а значит, безрезультатной...

Пример

Наши коллеги-консультанты как-то поделились своей историей: «Окончив вуз и поработав некоторое время в различных структурах, мы решили открыть собственное дело. Конечно, нам приходилось в переговорах презентовать себя. Нас спрашивали: "Это можете...?" — "Можем!" — "А это...?" — "Сделаем!" — "А так...?" — "Давайте!". После чего выходили на улицу и думали: "Как же нам теперь все это сделать?". Понятно, что мы совали свой нос везде, получали шишки, но и нарабатывали серьезный опыт. Но в определенный момент решили изменить логику — на разные вопросы мы стали отвечать примерно так: "Вот это мы можем, а в этом мы еще учимся. Лучше мы вам кого-нибудь порекомендуем...". И тут осознали, насколько легче стали идти переговоры».

Если мы и наши намерения оказались понятными («прозрачными») для партнера, если мы перевели потенциальную для него угрозу применения силы в *гипотетическую* возможность выгодного сотрудничества, — мы на коне. Если же не удалось, то мы попали в еще один «могильщик» (9) — ***«отсутствие четкой позиции*** (или ***противоречивая позиция***)***»***. Мы сильны, а разговариваем как просители. Мы слабы, но надуваем щеки. Мы заявляем о готовности учитывать интересы собеседника, но тут же начинаем ему диктовать, как надо поступить.

Подобные явные противоречия вызовут как минимум недоумение. Но за отсутствие четкой позиции могут принять также высокопарные и туманные рассуждения, многозначительные общие фразы — что часто считывается как нежелание, избегание прямого ответа на вопросы «а вам это зачем?». И тогда партнер делает выводы, что мы не желаем брать на себя какие-либо обязательства.

В такие моменты он начинает сопротивляться уже не по содержанию наших высказываний («что мне говорят») и не по факторам

мотивации («зачем это мне»), а по нашей с вами персоне («кто ведет переговоры»): мы показали себя непоследовательными, нелогичными, нас можно назвать поверхностными, слабыми аналитиками, необязательными, непонятными — вся пирамида коммуникации начинает сыпаться.

В этом же формате работает еще один «могильщик» (10), который называется ***«распадание образа»***. Это тот самый случай, когда невербальные сигналы (которые сложно подавить), воспринимаемые партнером, расходятся со словами, которые мы произносим: партнер слышит одно, а видит другое.

Что делать? Тщательно продумывать и формулировать позицию, а также настраивать себя как инструмент убеждения.

«Могильщик» (11) ***«угроза будущего»***. Некоторые коммуникаторы полагают, что самый простой способ сделать наше предложение актуальным для партнера — указать ему на его ограничения или слабости перед внешними угрозами. Логика проста: «тогда он запаникует, начнет искать, кто ему поможет, а мы уже тут как тут».

Запаникует ли он — это вопрос номер раз. Обратится ли он к нам — это вопрос номер два. И чаще всего второй вопрос получает отрицательный ответ (и тогда мы мотивируем партнера работать с кем-то еще). Почему ответ отрицательный?

- Если он не знал об угрозе, вы для него «гонец, приносящий плохую весть», а таких гонцов, как известно, казнили. Казнили просто потому, что они были напоминанием о собственной недальновидности (ошибке, промахе... допишите самостоятельно).
- Если он знал об угрозе, то уже имеет варианты решения этой проблемы, и мы не сказали ему ничего нового, а просто потратили его и свое время.
- Наконец, вам могут отказать потому, что подразумеваемая вами собственная позиция «спасителя» от обозначенной угрозы будет восприниматься как принижение статуса партнера: «он предлагает мне помощь => он полагает, что я сам не справлюсь => он полагает себя сильнее меня => сейчас я докажу ему обратное...».

Как страховаться от таких могильщиков? Используя различные «мотиваторы», в том числе «мотиватор» (10) «***принцип Маугли***» (помните, у Киплинга: «Мы с тобой одной крови»). Смысл — дать ощущение максимальной общности интересов и базовых ценностей. Чем чаще мы используем объединяющие формулировки типа «совместные интересы», «общие угрозы», «встречные возможности», тем меньше риск противопоставления по принципу «мы умы, а вы — увы». Поэтому, говоря об угрозах:

Вместо...	Можно сказать...
У вас проблемы	Можно столкнуться с...
Мы вам поможем	Если понадобится содействие...
Обращайтесь к нам за помощью	Можно объединить усилия...

Практикум 4. «Упаковка аргументов»

Предлагаем потренировать навык говорить «мотиваторами» и «переписать» фразы, которые в реальных коммуникациях сыграли роль «могильщиков». Мы опишем ситуации контакта и сверим ответы на вопрос «почему представленная фраза сработала как “могильщик”?». Вы также можете написать свои варианты «мотиваторов» и сравнить их с нашими.

Ситуация 1.

Вместо руководителя департамента, с которым была договоренность о встрече, приходит его заместитель. Переговорщик с нашей стороны произносит: “*Я, конечно, рассчитывал на встречу с Вашим руководителем, но давайте для начала поговорим и с Вами*”.

Почему это «могильщик»? Потому что переговорщик явно позволил себе в общении снизить статус партнера.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Я рад(а) возможности обсудить с Вами важные аспекты взаимодействия, чтобы потом с более обоснованной позицией выходить на встречу с руководством”.

Ситуация 2.

На старте встречи со статусным партнером переговорщик заявляет: “*Спасибо, что выделили нам время на встречу! Мы пришли к Вам с очень интересным предложением”.*

Почему это «могильщик»? Потому что мы снижаем свой статус на этой встрече. И дополнительно за партнера оцениваем свое предложение.

Ваш «мотиватор»: _____
_____

Возможный «мотиватор»:
“*Рад(а), что появилась возможность встретиться и обменяться мнениями по поводу нашего предложения”.*

Ситуация 3.

Была предварительная договоренность о расширенном составе встречи, но статусный партнер с нашей стороны не смог присоединиться. И тогда менее статусный переговорщик с нашей стороны сказал: “*Мы должны были прийти на встречу с моим руководителем. Но у него, к сожалению, появились более срочные дела”.*

Почему это «могильщик»? Потому что мы опять допускаем снижение статуса партнера и весомости повестки встречи.

Ваш «мотиватор»: _____
_____

Возможный «мотиватор»:
“Мой руководитель сожалеет, что не сможет присоединиться к нам сегодня — статусному руководству не всегда можно отказать. Но я обладаю полномочиями более детально обсудить... чтобы мы могли продвинуться в наших договоренностях”.

Ситуация 4.

После резкой и неоправданной критики со стороны партнера с нашей стороны звучит раздраженная фраза: *“А на основе чего Вы делаете такой странный вывод?”*.

Почему это «могильщик»? Потому что с нашей стороны в адрес собеседника звучит прямая оценка, которая будет им воспринята, скорее всего, как агрессия.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Мы внимательно относимся к любой обратной связи от партнеров. Не могли бы Вы разъяснить свои выводы?”.

Ситуация 5.

В пылу полемики переговорщик допускает фразу: *“Мне кажется, что Вы даже не пытаетесь услышать то, что мы Вам предлагаем”*.

Почему это «могильщик»? Мы допускаем прямое уничижение партнера.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Позвольте мне перефразировать сказанное, чтобы подсветить важные моменты”.

Ситуация 6.

В ответ на фразу «решение пока не принято» переговорщик заявляет: *“А помимо Вас, кто еще принимает решение по этому вопросу?”*.

Почему это «могильщик»? Мы заявили о готовности идти в обход партнера, принижая его влияние на принятие решения.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Мы готовы услышать и учесть ожидания всех, кто влияет на данное решение”.

Ситуация 7.

Один из подчиненных партнера тормозит работу в важном проекте. Наш переговорщик на встрече с руководителем этого подчиненного заявляет: “*Мы тут попали в неприятную историю с Вашим подчиненным. Можете на него повлиять?”.*

Почему это «могильщик»? Мы признаем собственную слабость, жалуемся на того, с кем не смогли выстроить грамотное взаимодействие. И, принижая подчиненного, косвенно недооцениваем его руководителя.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Посоветуйте, как найти подход к...? Недопонимание может негативно сказываться на скорости исполнения проекта”.

Ситуация 8.

В разговоре с руководителем о другом руководителе переговорщик допускает фразу: “*Похоже, наш общий коллега преследует свои внутренние цели. У Вас вообще есть рычаги влияния на него?”.*

Почему это «могильщик»? Мы своим высказыванием ставим под сомнение статус партнера, «берем его на слабо», выносим оценку, показываем себя человеком, который может говорить «за глаза».

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“Бывает нелегко понять, какими мотивами руководствуются смежники при принятии решений. Если Вы готовы поделиться своим восприятием, мы сможем сверить мнения и планы”.

Ситуация 9.

На встрече с заместителем, к которому рекомендовал обратиться руководитель: “*Мы общались с Вашим шефом, и он рекомендовал обратиться к Вам по более мелким вопросам*”.

Почему это «могильщик»? Мы в нашем высказывании допускаем снижение статуса партнера и масштаба повестки при разговоре с ним.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“*Ваш руководитель специально рекомендовал нам встретиться с Вами, чтобы уточнить важные для проекта моменты*”.

Ситуация 10.

В запале убеждения переговорщик допускает фразу: “*Это же банальная вещь: сравнить два предложения и понять, что Вы теряете, настаивая на своем*”.

Почему это «могильщик»? Потому что мы высказались в режиме косвенной оценки (в смысле, они сами не догадались сравнить) и сделали акцент на потерях.

Ваш «мотиватор»: _____

_____

Возможный «мотиватор»:
“*Сравнение разных условий позволяет взвешенно оценить потери и выгоды от того или иного предложения*”.

1.5. Выводы к Главе 1

1. Коммуникация в деятельности госслужащего — одна из важных профессиональных компетенций, которую можно сознательно развивать.
2. «Формула Гения коммуникации»: предельно точно определить собственную цель; все свои действия подчинить ее достижению; суметь остановиться, когда цель достигнута.
3. Существует четыре вида переговоров: партнерские, деловые, манипулятивные, силовые. Для каждого вида имеются свои правила и техники. Поэтому важно определить, какие именно переговоры ведет ваш оппонент.
4. Управляемые переговоры — это **целенаправленная** коммуникация **между сторонами** по вопросу **обмена ресурсами** при сохранении возможности **контроля ситуации** или выхода из нее. Важно усиливать каждую из опор этого определения, продвигаясь к поставленной в переговорах цели.
5. Есть три измерения коммуникации: личностное, деловое и сценарное. Эти измерения помогают обозначить цели, сформулировать «визитку», оценить качество и подвести итог конкретной коммуникации.
6. Существует материальная, психологическая и процессуальная удовлетворенность процессом и итогом переговоров. Важно анализировать удовлетворенность другой стороны.
7. «Переговорные ходы» делятся на уловки и аргументы: важно отделять одно от другого, так как наша реакция на них должна отличаться.
8. Аргумент в переговорах состоит из смыслового содержания и речевой упаковки. Учитывая восприятие собеседника, говорят о нейтральной упаковке, «могильщиках» и «мотиваторах». Важно развивать умение говорить «мотиваторами».

ГЛАВА 2.
ЭФФЕКТЫ И ПРАВИЛА СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Вопросы для рассмотрения:

1. *Реальность сложных переговоров в госслужбе.*
2. *Факторы возникновения сложных переговоров.*
3. *Правила стрессоустойчивости и личной защищенности в сложных коммуникациях.*
4. *Понятие и правила сложных переговоров.*
5. *Принципы и приемы перехвата управления в провокативном общении.*

2.1. Реальность сложных переговоров в госслужбе

Переговоры в государственной службе — сложный и многогранный процесс, требующий глубокого понимания региональных, организационных и социальных факторов. Рассмотрим особенности сложных переговоров в государственной службе и выявим ключевые аспекты, с которыми сталкиваются сотрудники государственных и муниципальных служб. Именно эти особенности определяют возникновение такого большого числа сложных деловых коммуникаций и переговоров.

1. **Множественность сторон-интересантов**. В решении большинства ситуаций присутствует множество заинтересованных сторон, у каждой из которых свои, часто прямо противоположные интересы. Это могут быть представители различных министерств, агентств, общественных организаций и других групп. Каждая сторона может активно защищать свои интересы и достичь наилучших результатов для своей организации или группы, ориентируясь на задачи и цели, поставленные руководством. Понятно, что одной из основных целей деятельности является создание

комфортных условий для граждан, улучшение качества оказания услуг населению. Но пути достижения этой цели, понимание меры ее достижения очень различны. Часто государственным служащим приходится играть роль своеобразных посредников в решении сложных, конфликтных вопросов.

2. **Ограниченные ресурсы**. Переговоры в государственной службе чаще всего протекают в условиях существенного ограничения ресурсов, таких как бюджет, время и персонал. Ограниченные ресурсы могут создавать дополнительные препятствия для достижения согласия и решения проблем. Поэтому госслужащие должны уметь эффективно управлять ресурсами и находить способы достижения оптимальных результатов. А ресурсов всегда будет не хватать для удовлетворения интересов всех. Значит, чьи-то интересы приходится игнорировать. Понятно, что это автоматически запускает сложные переговоры.
3. **Правовые и организационные рамки**. Переговоры в государственной и муниципальной службе должны соответствовать правовым и организационным рамкам. Госслужащие должны соблюдать законодательство, процедуры и регламенты, что иногда может влиять на результаты переговоров и на коммуникационные процессы. Это как быстрый бег в достаточно узком лабиринте. Сложно в таких условиях не попасть в стрессовые условия коммуникации.
4. **Конфиденциальность**. Государственные служащие обязаны соблюдать конфиденциальность информации, которая не должна разглашаться во время переговоров. Также необходимо соблюдать правила и регламенты, связанные с защитой конфиденциальной информации, предотвращать неправомерное раскрытие или использование такой информации. Если в конструктивных переговорах необходимо вскрыть истинные интересы и о них договариваться, то при данном условии это невозможно априори. Не про все можно сказать открыто. Значит, часто приходится вести переговоры «в серой зоне»: об этом в открытую не говорим, но подразумеваем возможность.
5. **Этические принципы**. Государственные служащие должны придерживаться высоких этических стандартов, кодекса этики государственных и муниципальных служащих во время переговоров. Транслировать честность, уважение к другим сторонам и соблюдение принципов справедливости. Госслужащие

должны избегать конфликта интересов и действовать в интересах общества и граждан. Заметьте, что это условие требует от госслужащего определенного поведения. Ведь приходится общаться с разными людьми, многие из которых этих принципов не придерживаются. Мало того, мы с вами говорили, что в силовых и манипулятивных переговорах корректное поведение может интерпретироваться как слабость переговорщика и вызывать атаку.

6. **Защита от коррупционных рисков** в переговорах на государственной и муниципальной службе является существенным аспектом. Важно способствовать честности, прозрачности и эффективности процесса принятия решений, соблюдению регламентов и правовых норм. И поскольку не все участники переговоров одинаково понимают границы «интереса», приходится выставлять фильтры коммуникации и демонстрировать защищенность по данному направлению.

2.2. Факторы сложных переговоров

Итак, от попадания в сложные переговоры не застрахован никто. Давайте исследуем эту реальность и подготовимся к возможной встрече с ней. Как говорится, «предупрежден — значит, вооружен». Начнем с того, что определяет **сложные переговоры**.

1. Распределяемый ресурс ограничен. При этом стороны не заинтересованы в его равноправном распределении. Если у одной из сторон накоплен больший ресурс, то она им активно «давит».
2. Партнер по переговорам постоянно «проверяется на прочность». Наблюдается ультимативное общение в ситуации обнаружения слабости партнера. Используется любая возможность установить больший контроль над ситуацией.
3. Во взаимодействии постоянно присутствуют переговорные игры. Чаще всего имеет место скрытый сценарий достижения собственных целей.
4. Достижение цели выше сохранения или создания нормальных отношений. Интересы партнера учитываются только как инструмент достижения собственных целей. Возможность «войны» не рассматривается из-за большой потери ресурсов.

Пример

Старое здание пищевого комбината, закрытого еще в 1990-х, относящееся к началу XX века, признано объектом культурного наследия регионального значения и уже является точкой внимания жителей города. Многие блогеры, лидеры мнений высказываются по поводу «пятна разрухи» практически в центре города. Внутри территория и сами бывшие цеха выглядят весьма печально: разбитые окна, разломанные проемы, граффити и неформальный общественный туалет-пивная. И вся тема судьбы этого здания в информационном общественном пространстве муссируется через призму бездействия или коррупционной заинтересованности власти.

Владелец комплекса наотрез отказывается взаимодействовать с городом. Руководству муниципального образования все-таки удалось договориться с владельцем здания о встрече.

Начало встречи не радовало. Владелец:

— Ну что вы от меня хотите? Вы просто тратите мое время.

Руководитель группы:

— Вы понимаете, что проблема этого здания достаточно важная и обсуждается активно. Мы как власть не можем остаться в стороне и при любой договоренности будем реагировать на проблему и принимать соответствующие меры. Пока мы все еще готовы с Вами обсудить возможные варианты.

— Какие варианты? Восстанавливать не планирую. Денег у вас нет в бюджете на покупку. Я об этом знаю. Зачем мы вообще тут сидим? Где вас таких только набирают.

— Хотим познакомить Вас с потенциальным инвестором, который готов обсудить вопрос приобретения и реконструкции комплекса на условиях государственно-частного партнерства. Есть и второй вариант, в рамках которого мы будем инициировать изъятие данного комплекса у недобросовестного владельца по критериям небезопасного использования. И как Вы понимаете, общественное мнение здесь будет полностью на нашей стороне. Что скажете?

— Ладно, давайте искать компромисс...

Признаки того, что мы находимся в сложных переговорах:

1) Стороны зафиксировали нежелание уступать, произнесено: «Это наша позиция, мы с нее отходить не хотим!». Далее бессмысленно препятствовать или пытаться создать мотивацию к взаимодействию. Фактически стороны зафиксировали «мы не хотим идти на уступки». Это первый спусковой крючок в сложных/жестких переговорах.
2) Как только пошли демонстративные приемы психологического прессинга, прямое воздействие на вас как на личность, мы с вами поняли, что начались сложные переговоры.
3) Если вы почувствовали, что вас просто используют для демонстрации чего-либо, например, третьей стороне. Если другая сторона пришла не переговариваться, а показать всем остальным, как она будет расправляться с вами (на вашем примере), здесь бессмысленны попытки договариваться, надо начинать бороться. Наличие этой третьей стороны может быть даже гипотетично, но с нами фактически «работают» как с объектом: не видя, не слыша, не желая переговариваться.
4) Мы просчитали, что идет целенаправленная манипуляция. Если воздействие — это прессинг, прощупывание нашей стрессоустойчивости, то манипуляция — это попытка неявной игры на наших ценностях и слабостях. Увидели любой из приемов манипуляции — партнерские переговоры прекратились.
5) Одна из сторон старается забрать у вас все ресурсы управления переговорами. Например, тактика «приходите завтра» — это именно отказ от совместного управления переговорами. Вам дали понять: «приди и услышь, что мы тебе скажем в следующий раз».
6) Наличие потенциально конфликтной зоны в переговорах чаще всего означает, что договориться вряд ли удастся. Под этим понимаем, что у сторон принципиально различные критерии оценки ситуации или принятия решений.
7) Вторая сторона сознательно пытается перевести взаимодействие в дружеское общение. Если вы не будете пресекать такие попытки, если люди не получат жестких сигналов, они станут вторгаться в ваше личное пространство. Существует немного циничное правило: «Если вас кто-то нежно и настойчиво гладит, не надо спешить получать от этого удовольствие. Возможно, он просто обозначает точку прицела».

2.3. Управление сложными переговорами

Управление сложными (жесткими) переговорами подразумевает ПОНИМАНИЕ того, что **в случае, если**:

- у одной из сторон больший силовой ресурс и она им активно «давит» на позицию другой стороны;
- у партнера по переговорам только одна цель — психологическая победа над оппонентом;
- переговоры идут в иррациональной модели;
- обсуждаемый в переговорах ресурс воспринимается как неделимый, и все стороны заявили о желании победить;
- распределяемый ресурс под полным контролем одной из сторон, и она выдвигает ультимативные условия взаимодействия, то необходимо держать под контролем **субъективные факторы потери управления** процессом переговоров. А именно:
  - утрата эмоционального контроля над собственными реакциями;
  - субъективно высокая цена проигрыша в переговорах;
  - отсутствие эффективных способов реагирования на деструктивное поведение собеседника;
  - ощущение потери контроля над ситуацией;
  - столкновение важных личных ценностей, внутренний конфликт.

И при этом не допускать перехода к иррациональным переговорам (к психологической «войне» и разрыву отношений на выгодных для партнера условиях).

Большую часть объективных факторов сложных переговоров необходимо компенсировать до их начала. Именно для этого существует планирование переговоров, а также сценарные коммуникации. Мы уделим внимание субъективным факторам жестких переговоров, поскольку большая часть переговорщиков психологически «ломается» именно на них.

Точка слома 1.
Утрата эмоционального контроля над собственными реакциями

Это тот момент, когда человека больше волнует собственное состояние, чем результат переговоров. Когда эмоции захлестывают, самое важное — не сопротивляться. В тот момент, когда человек говорит себе: *“Только бы не показать, как я волнуюсь! Только не дать ему ощущения, что я испуган этой встречей!”* — по большому счету, переговорщик уже сломался.

Что важно? Любая энергия, которую ты в себе пытаешься сжать, скорее всего, бьет по тебе же. Это все равно, что пытаться делать физические упражнения, не дыша: организм среагирует отрицательно.

Предложим простой совет. Обратите внимание на свое тело в тот момент, когда вы попадаете в эмоционально-стрессовые ситуации. Вы найдете у себя 2–3 классические точки пробоя. Это зажатость: могут быть пальцы, руки, плечи, затылок, шея. У каждого есть несколько мышечных зон, которые начинают активно реагировать в момент усиления эмоциональности ситуации. Самое простое: в следующий раз перед возможными сложными переговорами несколько раз очень сильно перенапрягите эти зоны, увидите, как вас внутренне немного отпускает. Ведь мозг не «нигде», он в теле, и тело дает ответную реакцию.

Точка слома 2.
Субъективно высокая цена проигрыша

Это когда переговорщик сам для себя начинает определять потери и бояться цены недоговоренностей. Представьте: если взять доску шириной 20 см, положить ее на пол и предложить по ней походить, люди спокойно походят, повернутся, попрыгают, даже если это женщина на высоких каблуках. Ничего страшного. Но если взять эту же доску и поднять на высоту 3–4-этажного дома, то вот теперь предложение «походить» тем же самым людям покажется не таким легким.

Доска-то не изменилась! Изменилось ощущение риска, ощущение ответственности за неуспех. Абсолютно то же самое и в переговорах. Поэтому несколько простых правил:

Всегда по отношению к этой точке слома следует определиться с моментом «no deal» («не договорились»). Это событие, аргумент, поведение другой стороны, при которых вы выводите себя из процесса переговоров. Не конфликтуя, не ставя ультиматумов, скажите: *"Господа (коллеги), при всем своем ... У нас пока нет опций для взаимодействия, но я готов вернуться к переговорам в том случае, если..."*. Важно говорить без надрыва и эмоций. Если перед переговорами вы для себя эту точку выхода не определили, подсознательно есть такой небольшой конфликт: надо или не надо продолжать переговоры. Не стоит это решать в процессе, лучше до начала переговоров — вам станет эмоционально проще.

Точка слома 3. Отсутствие эффективных способов реакции на сложное поведение собеседника

Пример

Необходимо было согласовать выход из кризисной ситуации в городе. Происходит общение с лидерами мнений, которые очень негативно настроены: они пришли «шумнуть за справедливость», представляя интересы определенных социальных групп. Трое уважаемых, статусных, сильных, волевых мужчин минут десять оказывают психологическое давление (крик, ненормативная лексика) на молодую женщину-переговорщика — полномочного представителя госслужбы. Создается ощущение, что вот сейчас она уже сорвется и скажет им в ответ что-то резкое и неприятное. Однако женщина спокойно дожидается окончания их монолога со всеми угрозами и эмоциями, а потом достаточно четким, но спокойным голосом говорит: "Господа, спасибо вам за то, что вы очень внятно и, главное, громко изложили свою позицию! Я могу ответить?".

Существуют разные реакции даже на агрессивное поведение собеседников. Проблема только в том, чтобы в нашем арсенале суще-

ствовали отработанные, готовые к применению приемы. Если нет, то каждый раз мы вместо того, чтобы реагировать, начинаем думать «что же мне делать?» — и теряем управление.

Точка слома 4.
Ощущение потери контроля над ситуацией

В качестве примера:
Главный специалист одного из отделов приходит к более статусному руководителю другого подразделения. Ему надо согласовать ряд рабочих вопросов в рамках комплексного проекта. И первое, что он слышит от партнера: "А что это Вы сюда пришли?! Вообще-то я планировал разговаривать с Вашим руководством. Почему я должен решать важные вопросы с Вами?".

Кто-то от такого общения потеряется. А кто-то будет готов, потому что заранее ответил для себя на вопрос «Для чего я в самом деле иду на эти переговоры?». Если ты понимаешь, что сказанное — это всего лишь переговорный ход, уловка и тебя пытаются поймать на ситуации потери контроля, отлично — можно предъявить свой контрход. И тогда мы не теряем контроль.

Точка слома 5.
Столкновение важных личных ценностей

Внутренний конфликт — это когда переговорщика сознательно ловят на противоречиях в важных ценностях. Через это пытаются ослабить его позицию. Предположим, в переговорах вы слышите: "*Вы начали переговоры с того, что говорили о... А теперь вы говорите о... Мы видим противоречие ваших позиций и не понимаем, как в этом разбираться*". Такие ходы побуждают вас оправдываться. И если начать что-то объяснять, вас будут продолжать атаковать на вашем же поле, сталкивая одни ваши аргументы с другими. Часто при этом другая сторона ловко пользуется интерпретацией: они не называют то, что в самом деле было произнесено, но назы-

вают свои ощущения от того, что было сказано. И кто-то на это попадается.

Рекомендация: когда в следующий раз будете анализировать результаты проведенных переговоров или готовиться к сложным переговорам, просчитайте поведение партнера и «прикройте» возможные точки слома. Если вы заранее продумаете собственные ходы, сможете обойти вокруг «минного поля» уловок без риска на них подорваться.

2.4. Психологическая защищенность в переговорах

В сложных переговорах оппонент обязательно определяет, насколько вы сильны. Поэтому ваше **поведение** в такого рода переговорах автоматически **раскладывается на две составляющие**:

1) вы показываете, что тоже способны играть по жестким правилам;
2) вам необходимо сохранить хотя бы элемент конструктивизма, показывать, что вы хотя бы в чем-то готовы договариваться.

И тогда это все еще ситуация жестких переговоров. Если не демонстрировать эти составляющие, — начинается психологическая война. Поэтому и возникают общие **правила поведения в жестких переговорах**.

Правило 1. «Внутренний стержень»

Если у вас не хватает смелости, или вы не готовы противостоять партнеру (хотите понравиться, избежать столкновения и пр.), если внутри себя не готовы противодействовать, — вы уже проиграли. Если идете с внутренней эмоциональной потребностью «не дай бог произвести отрицательное впечатление!» — вы уже проиграли. Если идете с мыслью «а вдруг мне повезет!» — вы уже проиграли. Минимальная задача, которую вы должны решить в переговорах, —

вызвать желание продолжить общение. И она может достигаться не только за счет эмоционального расположения собеседника.

Правило 2. «Держать удар»

В переговорах любой пропущенный удар имеет тенденцию к повторению и усилению. Если вы позволили, чтобы вас психологически безответно «ударили», ожидайте, что «по другой щеке» удар будет с большей силой. Не обязательно бить в ответ по принципу «око за око». Но продемонстрировать партнеру свою защищенность от подобных ударов просто необходимо. О конкретных техниках расскажем в последующих разделах.

Правило 3. «Гибкость»

Люди проигрывают из-за того, что не успевают переключать сценарий своего общения с человеком в переговорах, когда:

- будучи объектом манипуляции, все еще надеются на дружеское общение;
- начавшиеся переговоры продолжают воспринимать как «легкий треп», не задумываясь о том, что информацией, которой они щедро делятся, можно воспользоваться против них;
- в ситуации психологической войны полагают, что еще как-то можно договориться, не осознавая, что очередная уступка только разжигает аппетит противника.

Миротворец — это тот, кто считает, что если постоянно бросать тигру куски мяса, то тигр в конечном счете станет вегетарианцем.

Правило 4. «Активная оборона»

Важно хотя бы для себя четко поставить в переговорах задачу нападения или защиты. Это значит, четко определить, с какого момента,

при каких действиях партнера вы имеете право, а иногда должны атаковать. Четкое предъявление собственных «границ допуска» позволяет избежать лишних энергетических затрат. Иногда поможет вовремя сказанная фраза: *“Слушай, я пока не буду реагировать на твои слова, но в наших отношениях мы подошли к некой грани. Задумайся перед тем, как ее нарушать”.*

Правило 5. «Зеркало»

В жестких переговорах любая личностная (ценностная) реакция трактуется как слабость. Нужно уметь работать с оппонентом по его правилам.

Немного вольный пример на затронутую тему:
Из разговора в автобусе. Человек интеллигентного вида обращается к «качку-неформалу»:
— Уважаемый, Вы не могли бы сойти с моей ноги? Мне все-таки больно!
— Ты че, интеллигент, что ли?
— Нет, нет, что Вы, такое же быдло, как и Вы...

Правило 6. «Право контратаки»

Имеющийся силовой ресурс должен быть предъявлен: отказ от применения силы в случае такой возможности воспринимается как слабость.

Правило 7. «Негативные последствия»

Отказ от какого-либо раунда жестких переговоров приводит к тому, что на следующем этапе приходится платить на порядок больше.

Если то, о чем мы говорим, вы переведете на уровень автоматических реакций, вас практически невозможно будет загнать в сложные переговоры. Потому что сложность — это понятие относительное.

Правило 8. «Контроль ресурсных ходов»

Одно из ключевых понятий нашего подхода к переговорам — понятие «ресурсного хода». Мы часто совершаем поступки, не задумываясь, действуя по внутренней инерции. У вас наверняка были ситуации, когда спрашиваешь у коллеги, как поступить в проблемной ситуации. В ответ звучит вроде бы вполне внятный совет. Но когда интересуешься, почему надо поступить именно так, слышишь в ответ: *"Поверь и просто сделай так. Детально объяснить не могу, но должно сработать. Мой опыт подсказывает..."*. В этом случае мы имеем дело с переговорной интуицией.

Здесь можно сослаться на научно-философское определение интуиции как «способности прямого, непосредственного постижения истины без предварительных логических рассуждений и без доказательств». Но, на наш взгляд, есть более приземленный подход к этому феномену.

Мы предлагаем рассматривать интуицию как прикладной инструмент в управлении коммуникацией. Мы многие вещи в жизни делаем интуитивно. А что такое интуиция? Это наш с вами практический интеллект, жизненный опыт, переведенный в область бессознательного. Это напрямую касается переговоров. Часто при обращении к участникам переговоров: «Расскажи, что было», в лучшем случае получаешь описание того, какие вопросы обсуждались, а также несколько умозрительных заключений по цепочке действий. В худшем случае — только обобщенный вывод по результатам переговоров: «...а ну их, все равно не договорились». И при этом мало кто может восстановить то, что называется ресурсными ходами переговоров.

Ресурсный ход — это ваше действие (аргумент, поступок, комментарий, событие), которое **реально изменяет баланс сил в переговорах** — усиливает вашу позицию или ослабляет позицию оппонента. В идеале он раскачивает другого человека на неконтролируемую реакцию — эмоциональную или поведенческую. Если проводить параллель с шахматами, это такое изменение позиции

фигур на доске, которое дает вам явное преимущество в развитии атаки или сковывании фигур противника.

Здесь стоит сделать небольшое отступление. В переговорах, как и в жизни, нет никакого секретного хода, который гарантированно определяет успех. Просто потому, что жизнь настолько разнообразна, что все предусмотреть и предугадать нереально.

Пример из жизни

В переговорах общение в формате активного слушания хорошо? Естественно, да. Активное слушание работает как технология. Возможно, что вы тоже с успехом применяете данную технику в общении. Но в одних переговорах в ответ на корректную фразу одного из участников: *"Давайте убедимся, что я вас правильно понял"*, — нам довелось услышать ответ другого: *"А ты что, с первого раза не догоняешь? Чего мы тогда время тут напрасно теряем?"*. Не сработало активное слушание.

Если продолжить параллель между шахматами и переговорами, можно напомнить следующее: каждого человека минут за двадцать можно научить правилам шахмат. Но при этом все равно будут просто «двигатели фигурок», шахматисты, мастера и гроссмейстеры. Изменяются ли правила шахмат в руках игроков разного уровня? Естественно, нет! Меняется (расширяется, усложняется) умение видеть большее количество комбинаций и появляется больше возможностей выбора действий в конкретной ситуации.

Так и в переговорах. Нет универсальных инструментов, есть арсенал ходов и умение их правильно применить по отношению к данной ситуации переговоров с конкретным человеком и по конкретной теме. Вот это уже область мастерства.

Итак, возвращаясь к теме. Существуют ресурсные ходы переговоров. Таких ходов сотни, если не тысячи. Чуть ниже предлагается некоторый перечень технологических принципов, на основе которых эти ходы становятся ресурсными. Возможно, некоторые из них вы сознательно или интуитивно используете. Некоторые могут показаться спорными или неприемлемыми для вас. Но тогда хотя бы отслеживайте ситуации, когда их применяет ваш оппонент в переговорах.

2.5. Принципы и приемы управления сложными переговорами

Некоторые из предлагаемых далее принципов, техник и приемов могут показаться вам знакомыми, некоторые вы сами часто использовали. Что-то может вызвать ваше отторжение, поскольку не соответствует каким-то вашим ценностям. И это нормально. Знать — не обязательно использовать. При этом «предупрежден — значит, вооружен».

Мы не стали эти принципы каким-либо образом структурировать. Они все важны. При их раскрытии описываются конкретные приемы, использующиеся в переговорах. Конечно, у вас есть собственный опыт, и, несомненно, он часто приводил вас к успеху. Как и нас. И при этом мы всегда восхищались латинской (кажется) пословицей, которая в переводе на русский язык звучит несколько параноидально, но уж больно классно сказано: «Тот, кто всегда делает то, что делал всегда и никогда не делает то, что никогда не делал, всегда будет получать то, что получал всегда и никогда не получит того, чего не получал никогда».

Сопоставьте предлагаемое далее с вашим профессиональным опытом. Возможно, вы сможете увидеть нечто полезное для его переосмысления. И тогда, надеемся, сложных партнеров и сложных переговорных ситуаций для вас станет меньше.

2.5.1. «Веера переговорных целей»

Желательно сразу определить несколько целей, которые можно достичь в процессе проведения переговоров. При этом, хотя бы одна из этих целей должна быть под вашим полным контролем, например: диагностика собеседника; просчет особенностей его личности для дальнейшего учета в переговорах. Это обеспечивает психологическую защищенность в переговорах. Вроде бы правило, которое предельно понятно, но, уважаемые дамы и господа,

в следующий раз проверьте, на самом ли деле у вас прописаны минимальные и максимальные цели данных переговоров. Если в процессе переговоров вы не уверены, что удастся достичь минимальных целей, не вступайте в переговоры. То есть в настоящий момент не определен тот последний рубеж, за который вы не имеете права отступать.

При этом вы должны понимать, что делать, если минимальная цель все-таки не достигается. Как только человек говорит: «Я не имею права. Я обязательно должен договориться!», сразу становится понятно, что он отправился проигрывать переговоры.

Если позволите, для демонстрации данного правила небольшой шуточный пример. Один из партнеров по переговорам рассказал нам: “ *Если я иду на совещание к губернатору, сразу возникает мысль: вот с этим надо договориться, вот с этим решить вопрос, с этим надо познакомиться, а если не удастся ничего, то я хотя бы на фуршете побываю и с людьми познакомлюсь*”. Понятно, что звучит, как шутка, но принцип «все равно это событие для меня хоть чем-то целесообразным, но завершится» — тот же подход к работе и в этом правиле переговоров.

Идеально, когда уже сам факт переговоров играет на ваши цели.

Пример

У нас очень долго не получалось продвинуться в согласовании важного для нас проекта, пока на одном из публичных мероприятий не удалось задать вопрос первому лицу и получить от него общее одобрение, что с данной проблемой разбираться надо. На этой же встрече присутствовали коллеги, которые в свое время «торпедировали» вопрос. И когда в конце встречи мы подошли к ним с просьбой продолжить его обсуждение, сразу получили смену переговорной позиции. Почему — понятно: вопрос стал обсуждаемым в публичной плоскости, потенциально получил «одобрение сверху», и теперь никто из представителей государственной «системы» не захочет быть «камнем преткновения».

На умении правильно управлять дополнительными целями встречи, навыке формирования у других людей нужных для вас впечат-

лений основаны так называемые сценарные комбинации. В них нет прямого обмана. В их основе как раз технологии правильного управления веерами целей встречи и умение создавать нужные впечатления.

2.5.2. «Управление вниманием»

Внимание регулирует поступление информации в мозг. Оно же косвенно влияет на интерпретацию поступающей информации. Образно данное правило можно назвать «принцип хорошего шоу».

Существует очень жесткое правило: любая информация вне внимания собеседника работает против переговоров, поскольку, если ты недослышал, то ты недопонял, недовоспринял. Принцип хорошего шоу гласит, что до момента работы с информацией **организуй внимание собеседника**, направленное на тебя. Непроизвольное внимание часто позволяет программировать в моменте восприятие собеседника. Один из приемов, показывающих действие данного принципа — создание интриги. В приводимом далее примере — «негативная интрига».

Нас с вами вызывает на деловую встречу кто-то, от кого мы зависим, и в начале совещания звучит фраза: "*Значит, так, я собрал вас здесь потому, что случилось невероятное! То, что в корне противоречит принципам нашей деятельности!.. После того, что случилось, я подобные инциденты без внимания не оставлю. Кое-кто за это сильно пострадает. Прямо здесь! И пусть для всех остальных это будет уроком!*". Что в нашем сознании происходит в этот момент? Вроде бы ничего не произошло, мы никакой конкретной информации не получили, но тревожность-то нарастает! В голове уже начинает роиться тревожная мысль: «Не я ли что-то напортачил?».

Подобные приемы используются для эмоциональной раскачки собеседника в переговорах. К примеру, человек, искренне настраиваясь на конструктивные деловые переговоры, приходит к партнеру, радостно говорит: "*Здравствуйте, мы пришли, готовы к пере-*

говорам". В ответ получает: *"И Вы еще имеете наглость приходить после всего того, что происходит между нашими ведомствами?!"*. Естественно, человек, который не знает, что произошло, задает абсолютно спонтанный вопрос: *"Простите, а что произошло?"*. И тут же идет ход добивания его в этом раунде переговоров: "*Вы еще и не знаете?! Ну, тогда Вы полностью некомпетентны. Я сделаю свои выводы*".

Даже такие слабые приемы иногда загоняют людей в ловушку тревожности. Необходимо постоянно держать под контролем свое восприятие поведения собеседника в переговорах. Дайте себе ответ: ты сейчас работаешь в зоне информации, или тебя ловят на прием управления вниманием?

Пример
Собеседник, получив от вас письменное предложение в переговорах, некоторое время его явно с неудовольствием, с негативным изумлением читает. Чтение сопровождается комментариями по типу «н-да, и это вы нам такое предлагаете? Ничего себе, хорошего же вы мнения о наших интеллектуальных способностях!». При этом, естественно, не сообщается, какая информация в вашем документе произвела такое впечатление. Это тоже прием негативной интриги.

Для чего такое поведение? Для того, чтобы собеседник стал суетиться, тревожиться, расспрашивать. А это уже хороший задел для начала направленной прессингующей атаки. Поэтому в переговорах важно поставить фильтр восприятия в своем собственном сознании.

На некоторые события в нашей повседневной жизни уже ставятся автоматические фильтры.

Пример *(бытовой, частый в нашей жизни)*
Вы спокойно идете по улице, никого не трогаете, внезапно к вам подходит какой-то человек с радостной «американизированной» улыбкой и фразой: "Здравствуйте! Вам очень повезло! Наша компания сейчас проводит праздничную распродажу. Держите подарок от компании!".

Какие первые мысли возникают в вашем сознании? Скорее всего, прорывается негативная интонация, сжимаются кулаки, и вы отвечаете: “Иди отсюда!”. Хотя, справедливости ради, следует отметить, что еще встречаются рационально незащищенные люди. Они искренне верят, что им повезло, забывая классическую пословицу про то, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Подобную ситуацию контакта мы воспринимаем не просто как «шоу», а как явное манипулирование нашим сознанием.

Естественно, принцип управления вниманием может быть и положительным инструментом переговоров, когда вы организуете внимание собеседника для лучшего восприятия вашей информации.

Предложим правило на основе данного принципа: ***любой аргумент предоставляется только после того, как вы организовали внимание адресата.*** Ошибка большинства слабых переговорщиков в том, что они пытаются «зацепить» внимание человека, продавая содержание: *“Да вы послушайте, какие варианты решения вопроса мы предлагаем, это устроит всех!”*. А это начало проигрыша, потому что партнер чувствует, что ему уже просто так делают эмоциональную уступку.

2.5.3. «Чужой сценарий»

Он напоминает, что переговорщику необходимо выявить истинный сценарий партнера по переговорам.

Здесь важно вспомнить разницу между позициями и интересами в переговорах. Позиция — это то, что человек заявляет как свое желание или цель действий. Интерес — последний ответ на вопрос: «Для чего он это на самом деле делает?».

Пример

Часто нам в переговорах «выкатываются» позиции: «Нам интересны только цены по затратам при реализации данного проекта на территории. Все другие ваши предложения не утруждайтесь озвучивать”. Цель партнера — произвести на нас впечатление,

как-то ослабить нашу позицию. Дайте себе запрет на контрдействия, особенно — на контраргументацию, пока истинный сценарий — цель другой стороны — не до конца понятен.

С одной стороны, мы готовим свой сценарий, а лучше всего, веер сценариев, с другой стороны, мы понимаем, что партнер наверняка может сделать то же самое. Поэтому и существует жесткое правило: пока ты не диагностировал истинный сценарий собеседника, не торопись с приемами контруправления.

В раскрытие данного принципа — одно из достаточно жестких правил переговоров: в начале переговоров выигрывает тот, кто побуждает оппонента делать первые ходы. Заставьте его быть более активным.

Пример

Вопрос нашего оппонента: "Так, что у вас за предложение? Давайте конкретно".

Ответ: "Коллеги, я понимаю, что вы торопитесь. И для того, чтобы нам оптимально организовать время нашей встречи и обсуждение вариантов решения задачи, можно задать два уточняющих вопроса?".

Пример

Переговоры, несколько раундов, очень позитивное отношение партнера к нам и нашей версии реализации одного из региональных проектов, в которой были представлены и интересы администрации региона. Радостные приветствия, улыбки во все лица: "Господа, конечно же, кроме вас нам больше не с кем договариваться!". И при этом никакого продвижения к цели переговоров, только обозначаются темы. В конце концов замечаем, что на каждом раунде в соседней комнате сидит группа одних и тех же мужчин, которая к нам явно отрицательно относится. Оказывается, что они являются представителями конкурирующей команды. Возникает вопрос: а с кем тогда на самом деле ведут переговоры? Уж точно не с нами! Для чего мы? Чтобы в любой момент можно было сказать: "Коллеги, не договоримся с вами, вон те, видите? Те на все эмоционально готовы, все отдадут, все подпишут!". Понимаешь, что в такие моменты ты попадаешь в чужой управляемый сценарий.

Еще пример *(про истинные цели)*
Один из знакомых коллег возвращается после срочного вызова к статусному руководителю и говорит: “Слушай, я так и не понял: срочно вызвал, попросил подъехать, сказал, что «вопрос в рамках возможного большого проекта», продержал 40 минут в приемной, потом вышел: «Прости, я не рассчитал время, накладка — вызывают на совещание». Зачем вызывал?”. У человека искреннее недоумение по поводу бестолково потраченных трех часов. Он уже готов их списать на бестолковый тайм-менеджмент руководства.

Основная масса людей считают, что в этой жизни большинство событий достаточно случайны. Может быть, но не всегда! Зачем вызывал? Зачем 40 минут держали в приемной? Показать статус, немножко «прокачать по энергетике», по чувству того, кто контролирует ситуацию. Начинаем расспрашивать, что было: “Ничего, там только один проходил (называется человек, который также представлял конкурирующую проектную группу), минуты на две забежал и ушел. А так никого не было. В приемной сидел, секретарь кофе поила”. Вопрос: «А зачем приглашали?». Вероятный ответ: «Наверняка, конкуренту объясняли, что другой-то приехал по первому звонку и готов на максимально льготные условия взаимодействия».

Человеком играют, а он надеется, что это случайность, а предупредительность к партнеру — это залог дальнейших позитивных переговоров.

И что же делать? Предложим еще один **ресурсный ход**, развивающий действие данного принципа: ***демонстрация вывода себя из навязываемого сценария переговоров.***

Пример
Достаточно напряженная встреча по согласованию подходов к непростому межведомственному проекту. Начало вполне спокойное, но потом одна из сторон начинает пытаться «закручивать гайки» в обсуждении. Представитель другой стороны держит паузу, потом встает и говорит: “При всем уважении, коллеги, мы здесь все представляем не только интересы отдельных ведомств, но и инте-

ресы нашего государства. Когда будете готовы конструктивно обсуждать задачи, мы вернемся к переговорам". И уходит! Я до сих пор помню тяжелую эмоциональную паузу того момента. Ход, конечно, рискованный, но в тот момент конкретно и позитивно сработал на этого человека.

Мы не говорим вам, что выход из переговоров — это универсальный прием, и что всегда надо его применять. Мы говорим о том, что надо постараться разорвать стереотип сценария встречи, который тебе навязывают. При этом, естественно, разорвать так, чтобы это играло на твою цель переговоров.

В развитие данного принципа важно отметить одно базовое правило поведения на переговорах: ***запрет на спонтанные эмоциональные реакции при столкновении с чужим сценарием***. Мы обращались к этому правилу в первой главе и еще будем говорить о нем в книге, посвященной манипулятивным переговорам. Нам важно, чтобы вы зафиксировали это для себя как *особо важное правило*.

К сожалению, большинство людей сразу показывают свое истинное эмоциональное отношение к поступкам или аргументации оппонента. А это опасно. Особенно, если оппонент сознательно вас провоцирует переговорной позицией. Не случайно еще одна образ-параллель с переговорами — карточный покер. Ведь партнер может просто блефовать или сознательно делать что-то для диагностики вашей позиции в переговорах.

Пример

Еще одна картинка из жизни. Деловые переговоры об уточнении условий взаимодействия на следующий период. Переговоры групповые: с одной стороны — два переговорщика, с другой — три. Со стороны «тройки» поступает несколько очень жестких неоднозначных предложений по изменению условий реализации проекта на территории города. Со стороны «двойки» выступает один из участников: "Господа, вы как-то закручиваете гайки, но хорошо, давайте будем обсуждать". Его сосед сначала кидает на него недоуменный взгляд: «мол, ну ты дал», а затем, после некоторого размышления и еще одного, явно недовольного, взгляда на своего коллегу, бросает: "Хорошо, давайте разговаривать!".

Полторы секунды, и изменилась картина переговоров. Что же произошло с точки зрения управления данными переговорами? Со стороны «тройки» берется пауза. Мы их в перерыве спрашиваем, как они дальше будут вести переговоры. В ответ: "Какие переговоры? Зачем? Они уже «подвинулись»!". Почему такой вывод? Да потому, что у другой стороны явно нет внутренней согласованности, у них нет распределения ролей, нет единой позиции в данных переговорах. Один из «двойки» явно «тащит одеяло на себя», другой с таким подходом не согласен, но пока не возражает. Хотя внутреннее сопротивление уже обозначено.

В последующем раунде переговоров наблюдаем применение прессинга, манипуляции по принципу «клин» (вбить раскол между позициями группы переговорщиков) и очень существенное изменение условий проекта явно не в интересах одной из сторон.

К сожалению, очень немногие люди реально «натасканы» на переговоры. В сложных переговорах часто универсальным становится **девиз**: *либо играешь ты, либо играют тебя*. Только если ты показал такой же класс игры, по отношению к тебе правила могут поменяться на партнерские.

Завершая разбор принципа «Чужого сценария», резюмируем **несколько правил готовности к переговорам**:

- Имейте как минимум три сценария на предстоящие переговоры: позитивный, негативный и нейтральный.
- До начала встречи не надо лихорадочно прокручивать аргументы и собственные действия. Лучше сконцентрируйтесь и очистите сознание.
- Дайте себе запрет на спонтанные эмоциональные реакции. Сначала ответьте на вопрос, чего хочет добиться от вас оппонент и к какой цели продвигаетесь вы сами.
- Помните, профессиональный переговорщик — это человек, который никогда никому не верит... до тех пор, пока не убедился, что перед ним истинный сценарий переговоров и цели партнера предельно понятны.

2.5.4. «Смена кадра»

Этот принцип выделяет такой ресурс человека в переговорах, как эмоциональная пластичность, умение быстро изменить собственное эмоциональное состояние. Такое умение показывает партнеру, что вы полностью контролируете собственные эмоции и можете в любой момент изменить «ход игры».

Что такое смена кадра? Как в кинофильме, когда мы каждый раз способны запустить новый эпизод в тот момент, когда изменилось наше желание или понимание ситуации. Личное качество, которое обеспечивает это правило, — эмоциональная пластичность. Что это такое?

Маленький анекдот, уж больно в тему! Обезьяна идет по лесу, внезапно видит яму, а на дне ямы — лев. Она к нему подходит и спрашивает:
— Лев, ты что?
Лев отвечает:
— Да вот, охотники поймали.
— А выбраться не можешь?
— Да не могу! Уже полчаса прыгаю, никак не допрыгну.
Тогда обезьяна встает на край ямы и говорит: «Ах ты, кошка драная!»... И так полчаса рассказывает все, что про льва думает... Внезапно край ямы осыпается, обезьяна — бац! — падает вниз. Лев, злорадно глядя на нее и потирая лапы в предвкушении: "Ну что, ха-ха! Продолжим разговор?!" Обезьяна, испуганно глядя на него: "Лев, ты не поверишь, извиняться пришла!".

Эмоциональная пластичность — это умение перестраивать свое поведение в зависимости от логики развития ситуации.

Пример *(маленькая картинка из жизни)*
Партнер по переговорам — одна из руководителей департамента администрации региона, женщина лет сорока пяти. Пока ты с ней согласен, кофе тебе наливают, лично за тобой ухаживают, по плечу гладят, всячески подчеркивают предупредительное отношение. Но стоит только не то чтобы возразить, а просто изобразить готов-

ность к возражению, она тут же, без всякой паузы, переходит в другой эмоциональный диапазон коммуникации. Это даже не крик, это что-то между визгом и воплем. Чашки летят, посуда рушится! Как только ты отступаешь назад и говоришь: "Нет, нет, всё-всё-всё!", тут же ее лицо меняется: "Ну вот, можно же было сразу договориться". При этом смотришь в холодные глаза и понимаешь, что это всего лишь игра!

Мы не оцениваем это поведение как не нравственное, правильное или неправильное, главное, что оно ориентировано на достижение цели переговоров. Естественно, в ее «картине мира».

2.5.5. «Защита приватности»

Представьте, что у вас есть несколько сценариев и вы готовы их реализовать. При этом и ваш партнер хочет достичь своих целей, готовит свои сценарии. При этом сценарии каждого скрыты от другого. И в самих переговорах начинается взаимное прощупывание силы позиций. Так же в единоборствах в начале схватки партнеры проводят «разведку боем», подстраиваются под темп и стиль своего соперника. Когда производится бросок в борьбе? Когда один из спортсменов отдал для атаки руку или позволил сделать удобный захват для броска. Аналог этому в переговорах — нарушение принципа приватности.

Пример *(снова картинка из жизни)*
Не совсем переговоры, скорее, публичное воздействие, но уж больно точно показывает реализацию на практике данного принципа. Мы подсмотрели эту «зарисовку» в исполнении одного из известных политических деятелей России по время бурных слушаний на заседании Госдумы.

Одна из фракций «захлопывает» выступление тогдашнего и. о. Генпрокурора, который уходит с трибуны явно в «пробитом» эмоциональном состоянии (вся шея в красных пятнах). На трибуне остается его папка с текстом доклада. И минуты не прошло, как тот самый политический деятель, о котором идет речь, врывается на трибуну, мгновен-

но хватает эту папку и кричит: «Смотрите, депутаты, нас с вами этим хотели купить! Мы не продадимся, как и Россия не продается!».

Ему важно, что в бумажках написано? Да чихал он на это! Но у него появился прекрасный повод для направленной эмоциональной атаки.

Вернемся к примерам переговоров. Предположим, вам предстоят переговоры по обсуждению определенного проекта. Вы являетесь инициатором переговоров, другая сторона оценивает привлекательность данного предложения. Вы еще не знаете, как к вам относится человек, как он настроен на данные переговоры, но вы с самой позитивной установкой сразу на старте протягиваете ему готовый проект или перечень предложений. Если человек заинтересован проверить вашу позицию «на прочность», или он просто эмоционально чем-то раздражен, вы рискуете получить «сложную» для себя реакцию.

Например, в одних переговорах мы наблюдали ситуацию, когда партнер, получивший подобный проект, среагировал на него следующим образом: "*Спасибо, у нас такого много!*". И с этой фразой прямиком отправил его в мусорное ведро.

Итак, что такое защита приватности? Не отдавайте зоны контроля в переговорах ни над чем, пока вы не уверены в реакции собеседника.

Пример

Человек ведет презентацию, рассказывает о возможности реализации определенного проекта. Один из участников контрольного комитета (видимо, лоббирующий интересы конкурентной команды) говорит: "Ряд предложений в Вашей презентации проекта вполне интересны. А вот это Вы предусмотрели?". Называется некое условие делового взаимодействия. А выступающий просто расслабился: "Конечно, это мы тоже предусматриваем. Готов дополнительно пояснить, каким образом мы это можем организовать". В ответ тут же получает добивающий «удар» от одного из членов тендерной комиссии: "Хорошо, как только нам об этом говорят, мы тут же прекращаем переговоры. До свидания!" Налицо нарушение правила защиты приватности по отношению к выдаваемой

информации. Почему не уточнил запрос, не просчитал возможные последствия своего ответа?

Пример

Идут переговоры с госчиновником в одной из стран бывшего СССР. Обсуждается тема поставки партии лекарств из России. Вопрос первый: "А ваши вкладыши, инструкции по применению лекарственных средств, продублированы на национальном языке?" — "Да, конечно, сделали". — "А в лекарство их вложили?" — "Да, вложили". Переговорщик просто расслабился, считая, что со всеми формальностями уже покончено и идет просто завершение переговоров. Вместо этого чиновник тут же атакует фразой: "Ну что ж, значит, груз будем арестовывать, поскольку вы вскрывали упаковку лекарств". Понятно, что потом ситуация отыгрывается. Но раунд переговоров все равно «подпорчен», и уже приходится идти на некоторые уступки, в лучшем случае — эмоциональные.

2.5.6. «Усиление хода»

Стоит продумать правильную тактику выкладывания аргументов. Если в нормальных переговорах принято сразу начинать с сильных аргументов, а потом договариваться, то в сложных лучше спланировать сначала систему «прощупывающей» аргументации. В этом случае аргументы предъявляются последовательно, после анализа реакции собеседника и понемногу усиливаются.

У каждого человека есть привычный способ реакции и стандартные возражения на нашу аргументацию. К примеру, человек, который не любит принимать решения самостоятельно, наверняка будет постоянно говорить: «Хорошо, но вот надо еще посоветоваться с экспертами, собрать дополнительную информацию». Не проблема! Если мы заранее знаем, что он наверняка совершит этот ход в переговорах, нам остается подготовить информацию, заранее провести встречу с экспертами так, чтобы их решение у вас уже было готово. Но не стоит выкладывать его на стол переговоров СРАЗУ. Оно должно стать последней точкой в этих переговорах: «*Да, Вы правы. Вот, кстати, экспертное заключение, которое*

мы для вас подготовили». Тогда данный раунд переговоров может остаться за вами.

Если пренебречь правилом усиления хода, то можно переплатить за результат переговоров. Много слабых переговорщиков стараются сразу выложить все сильные козыри: «Мы предлагаем вам и это, и это, и вот это».

После такого «вскрытия карт» партнер спокойно выбирает то, что ему выгодно. И часто он забирает гораздо большее, чем то, на что мог согласиться. Поэтому в сложных переговорах этот принцип раскрывается через базовое правило: ***чем более сильный козырь в переговорах имеешь на руках, тем дольше держи его в запасе.***

2.5.7. «Кинозал»

Мы до тех пор остаемся настоящими переговорщиками, пока все происходящее воспринимаем как некую разновидность игры. Игра позволяет сохранить гибкость, при этом наша задача — не реагировать спонтанно на ходы партнера по переговорам. Помните, как в классическом фильме: *«Передайте Майку, что ничего личного. Это чистый бизнес»*. Почему мы считаем это важным?

Когда нас эмоционально «пробивают» и мы на это эмоционально ведемся («он меня обидел!»), мы перестаем быть переговорщиками. Переговорщик не имеет права свой «профессиональный костюм» нитками пришивать к личности. Давайте ответим на вопрос: «Мы зачем туда пришли, — обижаться или вести переговоры?». Приняв решение общаться с конкретным человеком, будьте любезны продвигаться к цели переговоров. Плевать, что с вами делают! Реагируйте так, чтобы продвигаться к цели.

Внимание, важно! Два момента, на которые мы просим обратить внимание.

1. **Образ качелей.** Если нас «ведут» эмоции, автоматически гаситься активность лобных долей головного мозга, которые отвечают за рациональность. Человек немножко «тупеет». В этом плане

вызывает восхищение меткое высказывание Талейрана: «Неконтролируемая эмоция — это отрыжка мозга»!

2. **Перенос энергии.** В эмоционально взведенном состоянии мы тратим в несколько раз больше энергии. На этом основаны принципы эмоционального прессинга: эмоционально «обесточить» человека, а потом рационально «пробить». Подсадить его, снять ментальную защиту, а потом «продавить».

Что делать? Здесь есть маленькая хитрость. Иногда в психологической литературе называют это правилом управляемого гнева, когда вы **играете,** изображаете эмоции, — это другая энергия, поскольку ваше сознание по-прежнему включено.

Помните, как в известном одесском анекдоте:
— Мадам, я вам говорю, что ваш муж умер, а вы так спокойно едите борщ?!
— Слушайте, сейчас я предельно спокойно доем свой борщ, кстати, очень вкусный, и вы увидите, какая истерика у меня начнется.

Почему «кинозал»? Когда мы смотрим кино, нас это редко «вышибает» настолько, чтобы «влипли» в эмоции и забыли, кто мы и зачем пришли. Мы спокойно наблюдаем за действиями героев, анализируем, предсказываем, оцениваем смыслы. Вот такое состояние полезно удерживать в сложных переговорах.

Этому принципу соответствует прием **«обнуление хода».** Если вы понимаете, что взаимодействие прервано, а началось воздействие на ваше сознание, просто покажите, что на вас это не действует. Безразличие лучше гасит энергию, чем сопротивление.

Ведь задача большинства провокативных ходов — втянуть нас в пикировку, побудить возражать. А дальше, как в трясине: чем больше трепыхаешься, тем больше тебя засасывает. Что такое «обнулить ход партнера»? Покажите, что для вас ход другой стороны всего лишь информация к размышлению.

Пример не совсем обычных переговоров

70-е годы прошлого века. Идет попытка вербовки английского дипломата в Греции. Перед человеком выкладывается пачка

фотографий, на которых он даже не с одной, а с тремя женщинами. После этого фраза: “Вы же не хотели бы, чтобы это увидела Ваша жена, ближайшее окружение, Ваши партнеры?” — “Конечно, нет, — говорит человек, — кстати, вы не могли бы мне вот эту, эту и вот эту фотографии отдать с собой? А лучше размножить?” — “Зачем?” — “Вы знаете, когда у нас с женой такое висит в спальне, это страшно возбуждает!”.

Да, про себя можно переживать, на душе «скребут кошки», нервы напряжены до предела, паника, пожар, но нельзя этого показывать, нельзя дать другому человеку насладиться «пробитой эмоцией».

Как уже было сказано выше, переговоры — это покер. Поэтому выражайте ту эмоцию, создавайте то отношение, которое выгодно в этой конкретной ситуации с точки зрения важных переговорных целей! Запретите себе живую эмоциональную реакцию в тот момент, когда вас явно пытаются эмоционально «качать».

Внимание, важно!

Есть еще одна рекомендация в развитие принципа «кинозала»: никогда **не веди переговоры в невыгодной для себя роли**.

Небольшой анекдот в тему.

Проходит съезд, извините за фривольность, «побарабанщиков». Под лозунгом «Нам в этой жизни все по барабану!» сидит председатель, у него спрашивают:

— Господин председатель, а Вам что, в самом деле все по барабану?

— Нам все по барабану!

— А Ваше здоровье Вам по барабану?

— Наше здоровье нам не по барабану.

— Здесь какие-то неувязочки!

— А нам по барабану ваши неувязочки!

2.5.8. «Ментальная защита»

Тренируйте в своем сознании умение видеть ходы переговоров. В следующий раз при общении с оппонентом, когда он сообщает вам свою позицию, ответьте себе на вопрос: «Какой цели он сейчас пытается достичь?». Точно так же до момента совершения своего хода проведите сверку, работает ли этот ход на цель в переговорах. Этот принцип также помогает в борьбе с собственными деструктивными эмоциями в переговорах. Потренируйтесь в умении рассуждать про собственную эмоцию так: «Ух ты, гляди, я, кажется, злюсь! И с чего бы это?». Проанализируйте стандартные механизмы работы вашего сознания, которые запускают ненужные вам эмоции. Вы их хозяин или они диктуют вам, как жить?

Этому принципу соответствует один технологический прием переговоров — **прием «Оракула».** Он заключается в том, чтобы в переговорах предсказать поведение оппонента — «я понимаю, вы в этой ситуации можете сделать то-то и то-то...». Точно предсказывая возможные реакции партнера, вы показываете степень своей готовности к развитию событий. Иногда только этого бывает достаточно, чтобы человек изменил свою позицию.

Пример

Сидим в приемной вместе с девушкой — коллегой по работе, готовимся к переговорам. Из кабинета статусного руководителя, в который нам скоро предстоит зайти, вылетают подряд три переговорщика. Явно там ситуация эмоционально-напряженная. Мы входим. Уже по состоянию хозяина кабинета видно, что сейчас начнется ситуация легкого, а может быть, и не легкого психологического прессинга! В этот момент коллега очень спокойно говорит: “Николай Иванович, перед тем, как мы вошли, мы увидели, как Вы умеете строить своих оппонентов. Мы четко понимаем, что у нас будут непростые переговоры. Нам к чему готовиться?”. В ответ на лице хозяина кабинета проявилось такое эмоциональное удовольствие от того, что его силу признают, что ему передают право первого хода, подчеркивают уважение к нему как к сильному партнеру по переговорам. Мгновенно задана другая эмоция старта переговоров, которая, в свою очередь, делает их чуть более управляемыми.

2.5.9. «Торпеда»

Человек в переговорах для достижения своих целей выдвигает определенные условия. Они могут быть как реальными, так и гипотетическими, типа «давай попрошу — вдруг согласятся». Необходимо выявить те требования, которые соответствуют истинной цели переговоров. При этом любое поставленное ограничение необходимо проверять на крепость — «торпедировать». Иногда это позволяет изменить условия переговоров так, чтобы достижение этой цели стало зависимо от ваших действий. Или торпедируйте и саму истинную цель переговоров. Как тут не привести в качестве иллюстрации известный анекдот.

В лесу завелся большой полосатый хищник, который больше всех, когти длиннее всех, зубы страшнее всех. Стоит на поляне в центре леса с тетрадкой. Мимо проходит медведь. Хищник ему:

— Иди сюда!

Медведь подходит, тот говорит:

— Как зовут?

— Медведь.

— Понял, записываю. Приходи в обед — будешь съеден.

Медведь идет и плачет, понятно, что с таким хищником не справишься, из леса не убежишь. Мимо идет волк:

— Что, медведь, плачешь?

— А ты сходи на поляну, там большой полосатый.

Волк идет на поляну. Полосатый ему говорит:

— А ты кто?

— Волк.

— Понял, записываю. Приходи в обед, будешь съеден.

И так всех животных леса в тетрадь записал, пока не доходит очередь до ежика. Ёжик идет на поляну, его спрашивают:

— Как зовут?

— Ёжик.

— Понял, записываю. Приходи в обед, будешь съеден.

— А если не приду?

— Понял, вычеркиваю!

Пример (реальная история из жизни)
Начало 1990-х годов. Правительство Гайдара выпускает новые законы о прогрессивном налогообложении бирж. Большинство бирж испытывает проблемы, кроме одной — Московской биржи недвижимости, в которой внимательно читают текст закона и видят, что понятие «биржа» там не прописано. В течение двух дней они регистрируются как «Московская **биржа** *недвижимости», временно выходя из-под действия закона. Хрестоматийный случай!*

Еще раз: давайте увидим важность постоянной атаки исследования возможных пределов, давайте найдем ту границу, которая, возможно, уязвима для партнера по переговорам.

2.5.10. «Отстраненный контроль»

Переговоры не заканчиваются в отдельном месте и в отдельное время. Чаще всего договоренности длятся за пределами времени конкретных переговоров. Оставьте за собой как можно больше точек контроля этих договоренностей. Помните правило: ***за кем останется последнее слово, тот получает некоторые психологические преимущества.***

Пример
После сделанной вами ошибки человек вам говорит: "Это вопрос не моего уровня!". Этим он фактически обнуляет эти переговоры. И если вы с этим согласились, окно возможностей закрывается. А если вы сказали что-то типа: "Да, Вы правы, наша ошибка. Можем мы тогда, с Вашего разрешения, уточнить некоторые моменты у Ваших подчиненных?". Получив разрешение, вы можете выходить на других специалистов и говорить с ними, подкрепляя вес своей повестки одобрением начальства.

Часто, не учитывая данный принцип, слабый переговорщик попадается на прием «согласие на дорожку». В конце переговоров, когда вас убедили, что договоренность почти достигнута, со стороны оппонентов возникает дополнительное требование. На волне эйфории от успеха, вы соглашаетесь, а партнер, согласно принципу

«отстраненного контроля», получает возможность перелицовывать достигнутые договоренности.

Пример

Обсуждаем мероприятия, которые должны пройти на площадке. Представитель заказчика просматривает общий план мероприятия и контракт вместе с заказчиком, который говорит: “По-моему, у вас получился отличный план мероприятия, и я готов подписать договор, если вы добавите к нашим договоренностям еще и _____, как говорится, «за счет заведения». Что скажете?” — и протягивает свою ладонь для рукопожатия. Если вы среагируете сразу, примете положительное или отрицательное решение, это может сказаться на уже достигнутых договоренностях либо ввести вас в ненужные траты.

Что делать? Переносить обсуждение этого пункта, отложить ответ, оставив за собой точку отстраненного контроля.

2.5.11. «Информационная атака»

Мы говорим о сложных переговорах. Большинство людей, даже если они нашли информацию, которая противоречит заявленной позиции собеседника, вместо того, чтобы атаковать, начинают защищаться. Грубо говоря, вам видно, где партнер блефует, а вы произносите фразы типа «ну подождите, ну как?.. у нас другая информация». Все, это уже оборонительная интонация.

Если вы получили информацию, которая противоречит заявлению собеседника, то, в случае деловых переговоров, необходимо ее предъявлять. Если же это жесткие переговоры со сложным партнером, надо атаковать. Пользуйтесь вашей информацией для перехвата управления и воздействия на позицию другой стороны.

Этому принципу соответствует в переговорах правило **«болевой точки»**. Недостаточно просто строить аргументацию в переговорах, нужно основываться на информации, которая *однозначно акту-*

альна для собеседника. Он не должен остаться безразличен к этой информации. Иначе это не ресурсная точка, а просто слова.

Мы в основном приводили примеры из практики госслужбы. Позвольте, приведем пример из другой профессиональной сферы.

Пример

Очень короткие переговоры, которые хорошо показывают работу этого правила. Западная медицинская компания. Очень жесткая установка для сотрудников, что нельзя работать нигде, кроме данной компании. Наш герой — медицинский представитель этой компании, но он еще и очень талантливый хирург. Для него важно оставить для себя право параллельно работать, чтобы не потерять практику. Компания в лице регионального руководителя занимает жесткую позицию. Наблюдаем завершение этих переговоров. Сотрудник говорит:

— Майкл, я все-таки хотел бы решить вопрос по поводу своей работы.

— Нет. Даже рассматривать эту ситуацию я не готов.

— Хорошо, тема закрыта. А скажи, что ты делаешь в выходные?

— Как, что? Отдыхаю, пиво пью.

— Хорошо, а как компания относится к тому, что ты в воскресенье пьешь пиво?

— А какое дело компании до того, что я делаю в воскресенье?

— Здорово! В таком случае, какое дело компании, что я буду делать в свое свободное время? Ты будешь пить пиво, я в это время буду работать!

— Ну и черт с тобой! Работай.

Заметьте, найдена «болевая точка» аргументации. Это не обязательно опасная информация, это ситуация, где собеседник вынужден бороться как бы сам с собой. И получается, что ты немножко передавливаешь этим условно-болевым приемом.

Понятно, что на основе данных принципов существуют сотни конкретных ходов в переговорах. Еще раз напомним, что не бывает универсальных приемов переговоров. Побеждает тот, у кого больший арсенал отработанных приемов и мастерство их применения в конкретной ситуации. В этом плане предлагаем вам следующее правило: ***не все переговоры можно выиграть, любые переговоры можно не проиграть.***

Девиз работает, если вы развиваете в себе роль эксперта переговорного процесса. И первый шаг в развитии данной роли — это наращивание ментальной матрицы, когда все то, что происходит с тобой, ты начинаешь видеть как систему ходов.

Итак, в целом материал данной книги завершен. Остался только еще один практикум, который позволит вам оценить ваши навыки по перехвату управления в сложных коммуникациях. Надеемся, что данный материал перекликнулся с каким-то вашим опытом или помог что-то более детально осмыслить.

Если позволите, в итоге раздела еще одна присказка. Одного известного спортсмена спросили: *"Признайтесь, несмотря на ваши успехи, ведь Вам просто в этой жизни везет?"*, на что человек ответил: *"Да, Вы правы. Мне в этой жизни и правда везет, но я заметил одну интересную особенность: чем больше я тренируюсь, тем больше мне везет"*. Так что воспринимайте, пожалуйста, любые переговоры, пусть даже самые сложные или неудачные, как тренинг. Далеко заходит тот, кого очень далеко послали. Все зависит только от вас! От вашего умения, от вашего желания достичь конечного результата.

Практикум 5. «Защищенность в провокативном диалоге»

Предложенный вам материал носит проективный характер и отталкивается от того, насколько вы сами оцениваете собственную эффективность в ответе на провокации со стороны оппонента.

Последовательность работы следующая. Сначала вы зачитываете ситуации и фразы, которыми вас атакуют. Тут же записываете ваш возможный ответ. После того как записали ответы на все фразы, оцениваете каждый свой ответ по 5-балльной системе: 5 — максимально нравится, считаю, что это наиболее оптимальный ответ; 1 — максимально не нравится, как-то ответил, но очень неудачно. Критерий проставления оценок — только ваше субъективное восприятие. По итогам выполнения практикума знакомитесь с комментариями.

Ситуации и фразы — провокации:

1. Вы выступаете перед группой, в которой находятся ваши сотрудники и люди, которые вам не подчинены, но ниже статусом. В момент перерыва вашей речи звучит фраза от одного из них:
   «Ох, и зануда же Вы. И как это всем здесь уже надоело!»
   Ваш ответ или реакция _____
   Балл «_____»

2. Фраза со стороны человека, который имеет право на экспертную оценку результатов вашего труда, но не является вашим непосредственным руководителем (но может донести до него свое мнение):
   «Вы не знаете элементарных основ вашей работы!»
   Ваш ответ или реакция _____
   Балл «_____»

3. Фраза со стороны важного внешнего партнера, руководителей одной из структур, с которыми вы профессионально взаимодействуете «по долгу службы» и которого необходимо убедить. До этого момента с этим человеком проведено несколько неуспешных встреч, на которых были ваши коллеги ниже статусом или с меньшим профессиональным опытом:
   «Ну что, теперь Вы давайте опять уговаривайте. Хотя я не понимаю, на что Вы надеетесь?!»
   Ваш ответ или реакция _____
   Балл «_____»

4. Фраза со стороны внутреннего коллеги — конкурента. Разговор происходит в группе ваших коллег. Вас перебивают фразой-атакой в тот момент, когда вы рассказываете коллегам что-то важное по рабочим моментам:
   «Опять ты все врешь!»
   Ваш ответ или реакция _____
   Балл «_____»

5. Фраза со стороны внешнего статусного партнера из другой структуры, договоренность с которым очень важна для вас (что-то на встрече пошло не так, хотя вам это не очень понятно):

«Я бы потерпел такие переговоры лет двадцать тому назад. Сейчас я по-другому ценю свое время. Прощайте...».
Ваш ответ или реакция _____
Балл «_____»

6. Фраза со стороны вашего непосредственного руководителя. Была непростая ситуация, на грани конфликта. Вам удалось ее преодолеть, но, к сожалению, очередная встреча по рабочим вопросам начинается с комментария вашего руководителя:
«Похоже, мы с Вами все-таки не сработаемся».
Ваш ответ или реакция _____
Балл «_____»

7. Фраза со стороны внешнего партнера, договоренность с которым очень важна для вас. При этом человек гораздо меньше вас разбирается в том предмете, о котором идет речь:
«Чем больше я Вас слушаю, тем меньше понимаю. А чем я меньше понимаю собеседника, тем больше он меня раздражает».
Ваш ответ или реакция _____
Балл «_____»

8. Трехсторонние переговоры, на которых присутствует значимый для вас руководитель и еще один человек — «конкурент» по выполнению некоторых профессиональных задач. В начале встречи «конкурент» атакует вас фразой:
«И с таким уровнем Вашей компетентности Вы еще на что-то рассчитываете в этом проекте?»
Ваш ответ или реакция _____
Балл «_____»

Итак, у вас в итоге набор из восьми ответных реакций на провокативные заявления собеседников и оценка по пятибалльной шкале каждой вашей реакции на основе субъективного ощущения (насколько самому кажется ответ подходящим).

1. **Если более высокие оценки вы ставите себе за первые ответы, а затем баллы снижаются**. Людей такого типа в Италии описывают пословицей «умеет въезжать в ситуацию на танке». Ваше сознание в ситуации провокации начинает рабо-

тать в чрезмерно форсированном режиме. Достаточно быстро и легко, часто не задумываясь, вы подбираете ответ на провокацию. Другое дело, что потом, осознавая ситуацию, можете сожалеть об ответе — «и зачем я так сразу...». Задумайтесь вот о чем. Вполне возможно, для усиления эффективности общения вам необходимо отработать методы контроля реакции своего сознания в ответ на провокации со стороны оппонента. Вы все равно подберете правильную реакцию. Главное — не заниматься «ковровым бомбометанием» в ответ на снайперский выстрел. В этом случае вы проигрываете за счет возможного обвинения вас в развязывании конфликта.

2. **Если сначала вы ставите менее высокие баллы, а затем оценка повышается**. Таких людей в английской культуре описывают как «любителей заканчивать спор на лестнице». Ситуация давно закончилась, и вот тут-то к вам через некоторое время приходит озарение: «Так вот как надо было ответить!». Это не значит, что ваше сознание «тормозит». Просто ему надо чуть больше времени для оценки ситуации, подбора верной реакции. Поэтому для вас важно отработать приемы удержания ситуации общения со сложным партнером под контролем, пока ваша интуиция подбирает правильную реакцию.
3. **Если идет резкая полярность баллов: высокие перемежаются с низкими**. Возможно, у вас нет большого опыта взаимодействия с провокативными партнерами. Проанализируйте фразы провокации с точки зрения моделей переговоров. Скорее всего, вам сложно идентифицировать, в каком именно стиле переговоров с вами общается собеседник. Если это так, то вы будете переплачивать временем переговоров за вскрытие истинных намерений партнера.
4. **Если Вы «зависли» над тремя и более фразами на время, большее одной минуты**. К сожалению, если человек вас сознательно атакует в диалоге, то у вас есть 3–5 секунд на ответ. Ваше молчание или неумение быстро среагировать оппонент будет засчитывать как свою победу. И дальнейшее взаимодействие с таким человеком будет только ухудшаться. Поэтому задача отработки технологии работы с провокативными ходами должна на некоторое время попасть в фокус вашего внимания. Это необходимый этап развития, если вам приходится или придется договариваться со сложными людьми.

5. **Если у вас шесть и больше оценок ниже трех баллов**. Ищите в себе перфекциониста. Найдите возможность поработать с собственной самооценкой и снизьте критическое отношение к себе в ситуации конфронтационных диалогов. Чаще всего корни проблемы — в установках воспитания. Есть какие-то жесткие границы, которые вам по норме культуры или ваших жизненных ценностей сложно преодолеть.
6. **Если шесть и больше ваших оценок выше четырех баллов**, можно говорить о вашей защищенности в ситуации конфронтационных или провокативных диалогов. Видимо, «опыт — сын ошибок трудных». Однако просим вас задуматься над тем, что вы можете часто допускать сигналы коммуникации, которые другие воспринимают как «наезд». В ситуации сложного общения с трудным собеседником вы, скорее всего, показываете высокую степень защищенности, но именно это может провоцировать дальнейшие атаки на вас. Возможно, стоит подумать над тем, когда вам выгодно отдавать собеседнику ощущение психологической победы.
7. **Если пять и больше вариантов ваших ответов даются в форме атаки на «провокатора»**, будьте осторожны. Возможно, в провокативных ситуациях ваше сознание быстро сваливается в конфликтное общение. На этом могут играть, провоцируя вас на невыгодные реакции.
8. **Если пять и больше вариантов ваших ответов содержат признание своей ответственности за ситуацию, готовность психологически подыграть вашему оппоненту**, стоит обратить внимание на то, как отстаивать свои границы и контролировать вопросы статуса и управления коммуникацией.
9. **Если вы несколько раз возвращались к какому-то своему ответу, переписывали свои варианты, но все равно оставалось чувство неудовлетворенности**, найдите возможность поработать с собственной тревожностью. С одной стороны, она дает вам более тонкое отношение к ситуации, с другой стороны — километрами измеряет «сожженные» нервы.

2.6. Выводы

1. Помните признаки возникновения сложных переговоров: у одной из сторон больший силовой ресурс, и она им активно «давит» на позицию другой стороны; у партнера по переговорам только одна цель — психологическая победа над оппонентом; переговоры идут в иррациональной модели; обсуждаемый в переговорах ресурс воспринимается как неделимый, и все стороны заявили о желании победить; распределяемый ресурс под полным контролем одной из сторон, и она выдвигает ультимативные условия взаимодействия.
2. В сложных переговорах потерю управления вызывает: утрата эмоционального контроля над собственными реакциями; субъективно высокая цена проигрыша в переговорах; отсутствие эффективных способов реагирования на деструктивное поведение собеседника; ощущение потери контроля над ситуацией; столкновение важных личных ценностей, внутренний конфликт.
3. Помните и развивайте правила психологической устойчивости: «внутренний стержень», «держание удара», «гибкость», «активная оборона», «зеркало», «право контратаки», «негативных последствий».
4. Развивайте ваше умение видеть ресурсные ходы переговоров. Это усиливает вашу психологическую защиту и способность более эффективно влиять на процесс переговоров.
5. Изучайте и отрабатывайте тактики перехвата управления. Это позволит вам продемонстрировать свою защищенность и вернуть обсуждение в рациональное русло.

Для заметок

Для заметок

Для заметок

В. Козлов, А. Козлова, Д. Архипов

ПРИНЦИПЫ И ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

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

ISBN 978-5-6053574-0-7