

# Семь мифов об эффективных переговорах

## 1. Миф противоборства.

*Переговоры — это конфликт и противоборство сторон. В переговорах, как в спорте, побеждает только одна сторона*

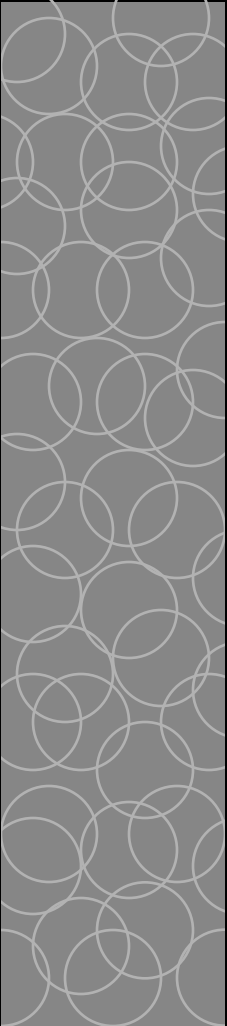
Одно из ограничений успешных переговоров — это представление о том, что только одна сторона может выйти победителем: либо «моя», либо «чужая». Люди часто не осознают, что в большинстве случаев можно найти решение, выгодное обеим сторонам.

В результате враждебность сторон по отношению друг к другу нарастает, в том числе из-за применения угроз и неспособности наладить коммуникации.



# Переговоры — это поиск компромисса.

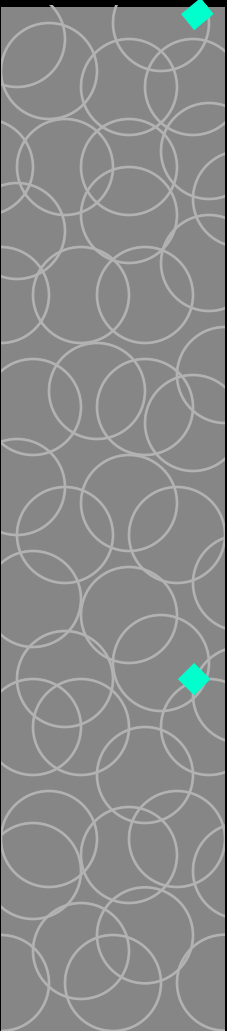
---

- 
- ◆ Это процесс разрешения конфликта, при котором конфликтующие стороны обмениваются уступками по различным вопросам в соответствии со своими различными интересами.
  - ◆ При этом каждая из сторон уступает больше всего по тем пунктам, которые для нее малозначимы, но важны для другой стороны.
  - ◆ Демонстрация готовности пойти на уступки по непринципиальным для вас вопросам, но в то же время жесткое отстаивание своих главных интересов — вот самая эффективная тактика.



## 2. Миф грубой силы.

---



- ◆ *Чтобы достичь успеха, нужно посильнее «нажать» на партнера (тактика грубой силы).*

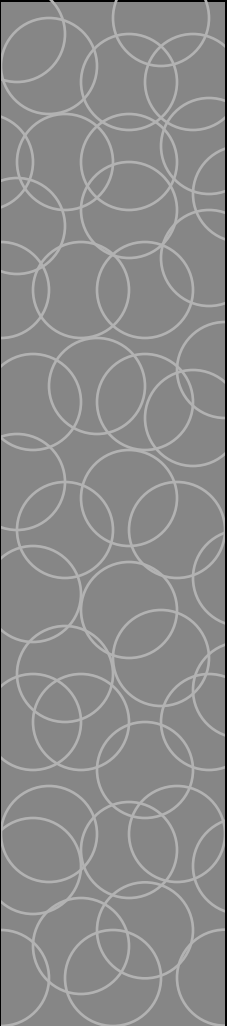
Такие переговоры становятся похожими на армрестлинг, когда партнеры вначале присматриваются друг к другу, чтобы, уловив момент, «нажать» как следует.

- ◆ На практике такое давление встречается очень часто. Его очень любят применять поклонники модного подхода «бизнес в стиле танк». Действительно, иногда это срабатывает.



# Например,

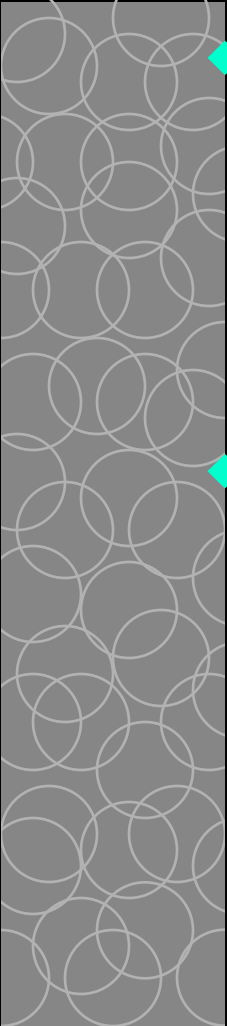
---

- 
- ◆ в ситуации значительного перевеса сил, когда на стороне одного из участников политическая власть, значительные финансовые, юридические или административные возможности повлиять на партнера и т.д.
  - ◆ В таком случае сторона, имеющая решающий перевес, выдвигает свои условия, одновременно предупреждая, что дальнейшее обсуждение бесполезно.



# Но в большинстве случаев

---



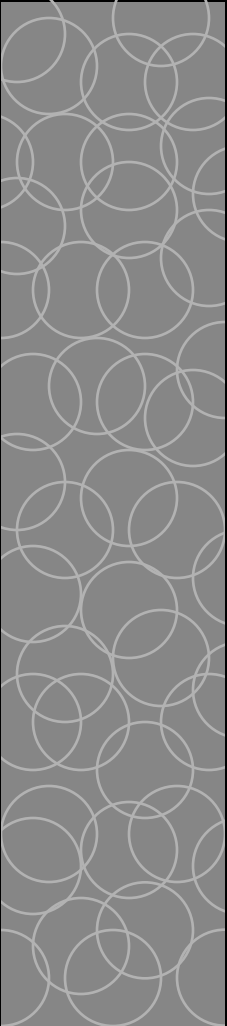
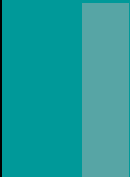
- ◆ стороны не могут жестко диктовать друг другу условия, поскольку находятся в отношениях взаимозависимости. Если же наблюдается резкий дисбаланс сил — это уже не переговоры, это — шантаж.

- ◆ Да и на практике тактика ультиматумов обычно провоцирует яростное сопротивление. Уязвленная противоположная сторона начинает всячески тянуть время и лихорадочно искать все, что может усилить собственную позицию (новые ресурсы, союзников, и т.д.). И, как правило, находит.



# В результате

---

- 
- ◆ имеем постоянную эскалацию конфликта и затягивание решения проблемы. «Яростнее всего сражаются воины, попавшие в безвыходное положение. Поэтому мудрый полководец даже со врагами предпочитает быть уступчивым. Тот, кто демонстрирует грубость и твердость, погибнет раньше времени», — писал древнекитайский философ Лао-цзы. Давление и угрозы неприемлемы в переговорах.
- 



## 3. «Чисто конкретный» миф.

---

- ◆ *Во время переговоров нужно концентрироваться на главном, отсекая все второстепенное.*

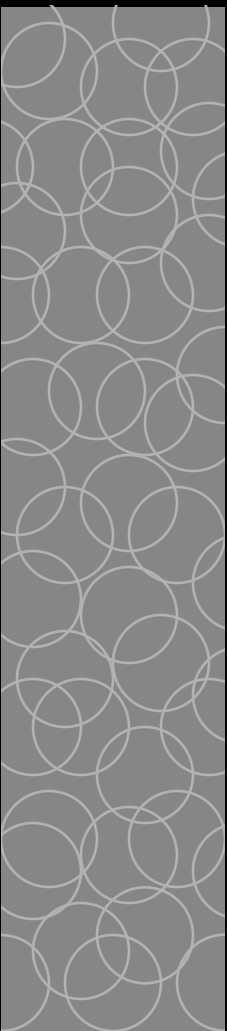

Нередко под этим понимается умение «правильно» вести переговоры, не занимая время беспредметными рассуждениями.

- ◆ Мы стараемся направить разговор в нужное нам русло и отсекаем то, что не представляет для нас интереса. Это естественная человеческая реакция. Бывают моменты, когда необходимо придать «больше четкости» переговорам.



# Например,

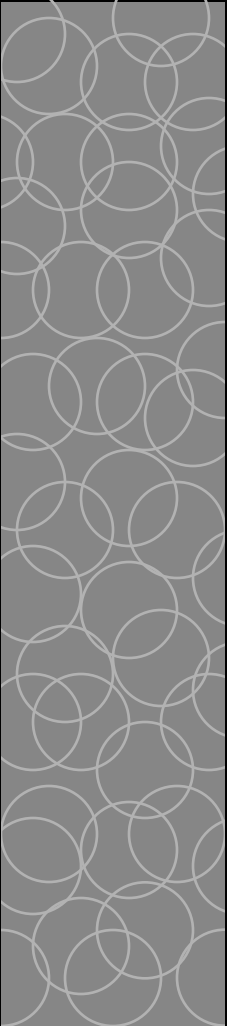
---

- 
- ◆ когда представитель другой стороны сознательно тянет время и употребляет слишком обтекаемые высказывания, чтобы увильнуть от ответа. Тогда его можно и нужно загнать в угол четко выстроенной цепочкой логических аргументов.
  - ◆ Нужно организовать общение таким образом, чтобы наш визави был вынужден давать односложные ответы «да» или «нет» на интересующие нас вопросы.
- 






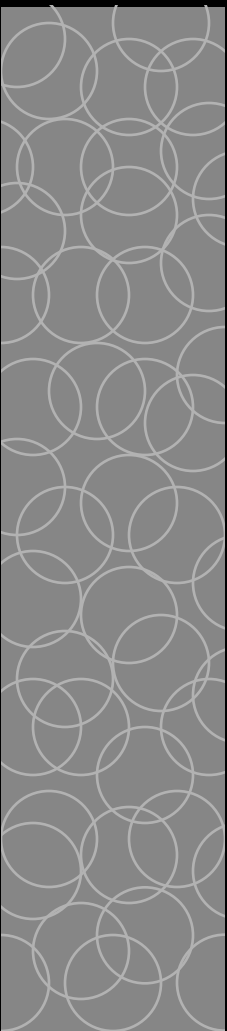
Но эта тактика далеко не всегда приводит к результату.

- 
- ◆ Чаще она только затрудняет конструктивный диалог. Ведь то, что не представляет интереса для нас, вполне возможно является ключевым моментом для нашего визави. Люди часто проявляют предубежденность и видят только то, что хотят увидеть, а не то, что видят их собеседники.
  - ◆ Поэтому надо уметь ставить себя на место партнера. Для того чтобы подобрать правильные аргументы в пользу своей позиции, обойти все «острые» углы, часто бывает достаточно лишь проявить внимание к, на первый взгляд, второстепенным вещам.



# Это позволит сконцентрироваться

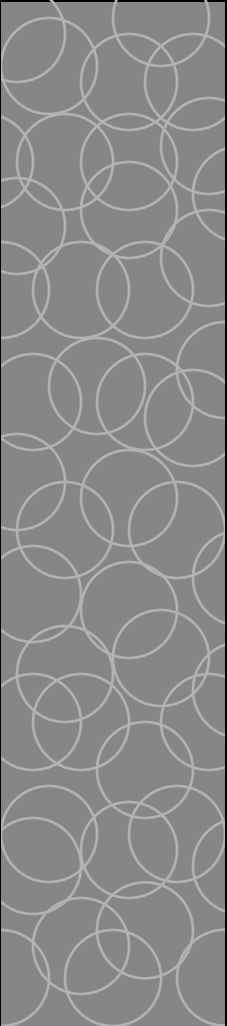


- 
- ◆ в разговоре на том, что же на самом деле хочет партнер. Здесь важно научиться воспринимать две стороны человеческой речи: «чисто содержательную» и эмоциональную.
  - ◆ Если в содержании мы можем улавливать позицию партнера, которая полежит обсуждению в ходе переговоров, то эмоции подчеркивают отношение человека к тому, о чем он говорит. Именно эмоции позволяют выяснить его подлинные интересы и заинтересованность в конечном результате.



## 4. Миф «позиционной войны»

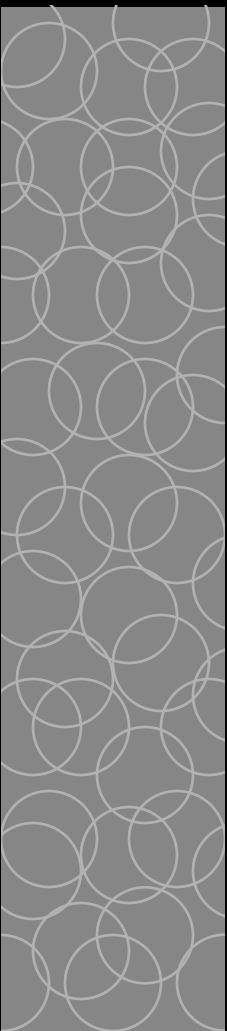

---

- 
- ◆ *Во время переговоров происходит столкновение позиций участников.*
  - ◆ В действительности происходит столкновение интересов.
  - ◆ Одна из самых больших ошибок начинающих переговорщиков — неспособность за занимаемой позицией увидеть подлинные интересы: как противоположной стороны, так и свои собственные.
  - ◆ При акценте на позициях утрачивается гибкость, возможность маневра. Ведь упускается из виду то обстоятельство, что желаемый результат может быть достигнут при помощи различных вариантов решений.



# Одно из самых главных качеств эффективного переговорщика

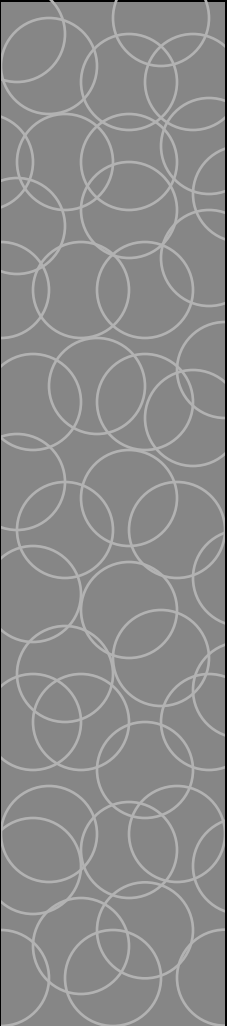


- 
- ◆ умение «отклеиться» на определенном этапе переговоров от занимаемой позиции и перейти в стратегическую плоскость, углубиться в суть собственных интересов.
  - ◆ Психологи называют это тактикой «выхода на балкон», когда человек способен «свысока» взглянуть на себя и на своих партнеров. Используя ее, можно обрести поведенческую гибкость и значительно повысить результативность переговоров.
- 



# Непосредственные участники переговоров

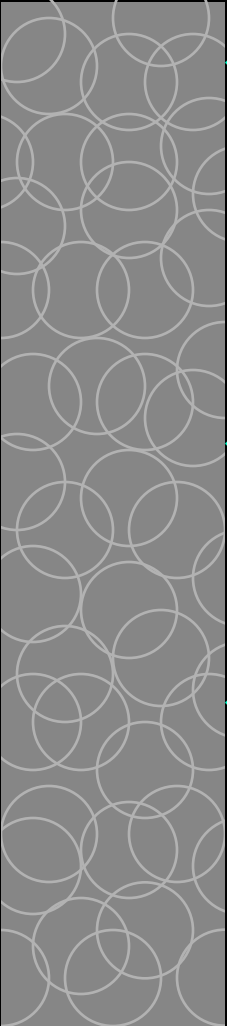
---

- 
- ◆ преуспевают в этом деле намного меньше, чем те, кто наблюдает за переговорами со стороны.
  - ◆ Сторонние наблюдатели делают более точные оценки, чем люди, которые непосредственно ведут переговоры. Ведь те, кто находится в центре напряженной схватки, чрезвычайно заинтересованы в ее исходе.
  - ◆ Они психологически зажаты и склонны не доверять другой стороне, что делает более трудным нахождение общих интересов и согласование позиций.
  - ◆ Это одна из причин того, почему бизнесмены часто привлекают нейтральных посредников для разрешения коммерческих и юридических споров.
  - ◆ Положение посредника «над схваткой» позволяет успешнее видеть и находить взаимовыгодные позиции.



# Выводы

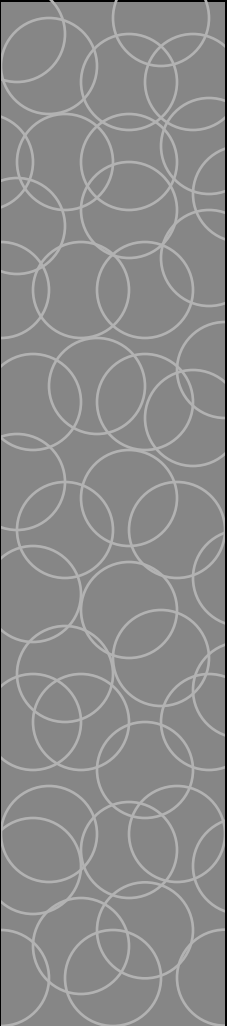
---

- 
- ◆ В любых более-менее важных переговорах с вашей стороны должны участвовать как минимум двое. Один (обычно это руководитель) непосредственно принимает участие в дискуссии, излагает аргументы. Другой же (помощник) занимает позицию стороннего наблюдателя («сидит на балконе»).
  - ◆ Он отслеживает скрытые моменты переговоров: оценивает нюансы поведения, какие интересы на самом деле стоят за занимаемой партнерами позицией, различия между тем, что партнеры говорят, и что они хотят и т.д.
  - ◆ Совместный анализ полученной информации руководителем и наблюдателем бывает удивительно точным относительно характеристик участников переговоров, их демонстрируемых и скрытых намерений. Он позволяет выработать максимально эффективную позицию.



## 5. Миф солидарности.

---

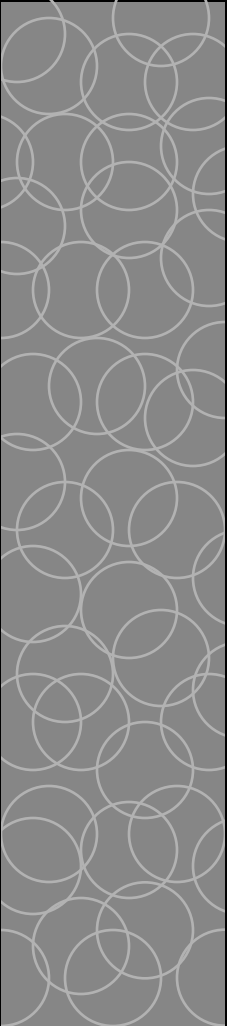
- 
- ◆ *На переговорах участники одной команды всегда должны демонстрировать единодушие, выступая «единым фронтом».*

Члены переговорной команды, разумеется, должны преследовать одни и те же интересы. Но занимаемые позиции могут весьма различаться. Опытный переговорщик всегда возьмет с собой на деловую встречу толкового напарника (консультанта, начальника, подчиненного) и попытается вместе с ним сыграть в «хорошего» и «плохого» парня.



# Например,

---

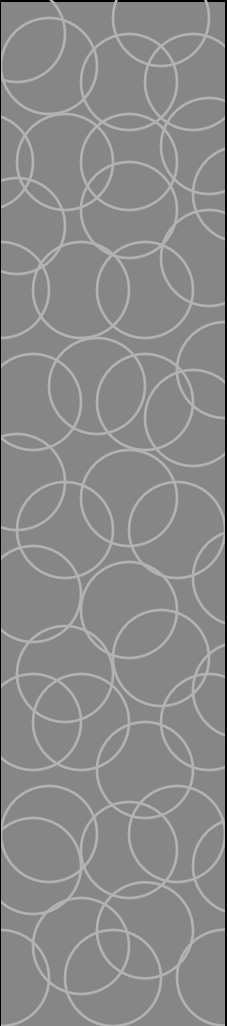
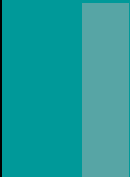
- 
- ◆ один — за подписание контракта, а другой как бы против — говорит, что невыгодно, с другим поставщиком было то же самое, но дешевле и т.д.
  - ◆ Причем они должны ожесточенно спорить не с деловым партнером, а между собой, но так, чтобы партнер понял, что если он не уступит, то они точно уйдут.
  - ◆ Как правило, именно такой паре обычно удается добиться максимальных уступок. Естественно, при условии правдоподобности спора. Их визави должен быть уверен, что это не спектакль, а действительное намерение уйти. «Плохой» постоянно выдвигает претензии.
  - ◆ «Хороший» же всячески подчеркивает свою симпатию к деловому партнеру, пытается его оправдать перед «плохим».





# Таким образом,

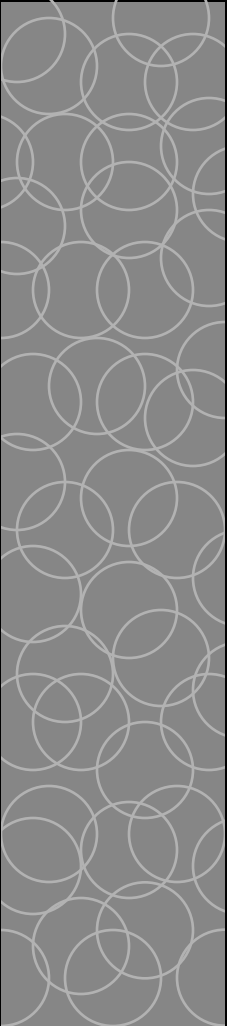
---

- 
- ◆ Противоположной стороне дают понять, что окончательное решение еще не принято и все можно поправить, стоит только сделать небольшой шаг навстречу. Психологически человек, попавший в подобную ловушку, поддается чувству солидарности и испытывает к «хорошему» подспудную симпатию. В результате появляется желание сделать уступку.
- 



# Если есть возможность,

---

- 
- ◆ то на следующей переговорной встрече появляется другой «плохой парень», который начинает эмоционально отказываться от всего, что вроде бы уже было оговорено с предыдущим.
  - ◆ Все как бы рушится, но тут в беседу снова вступает «хороший» и вышеназванным способом вынуждает сделать вас очередную уступку.
  - ◆ При каждой уступке представителя другой стороны к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно.
  - ◆ Такой процесс может повторяться до бесконечности, пока деловой партнер не перестанет «вестись» на этот нехитрый психологический трюк.

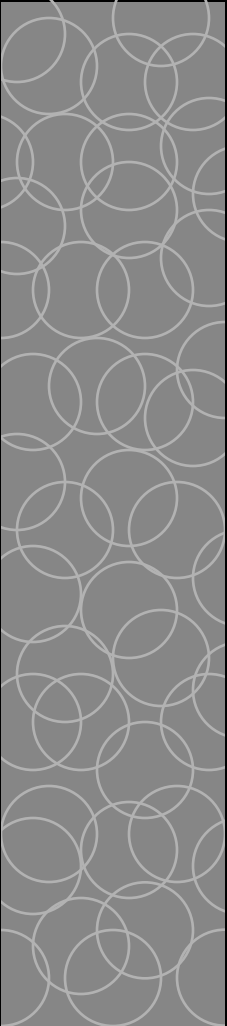
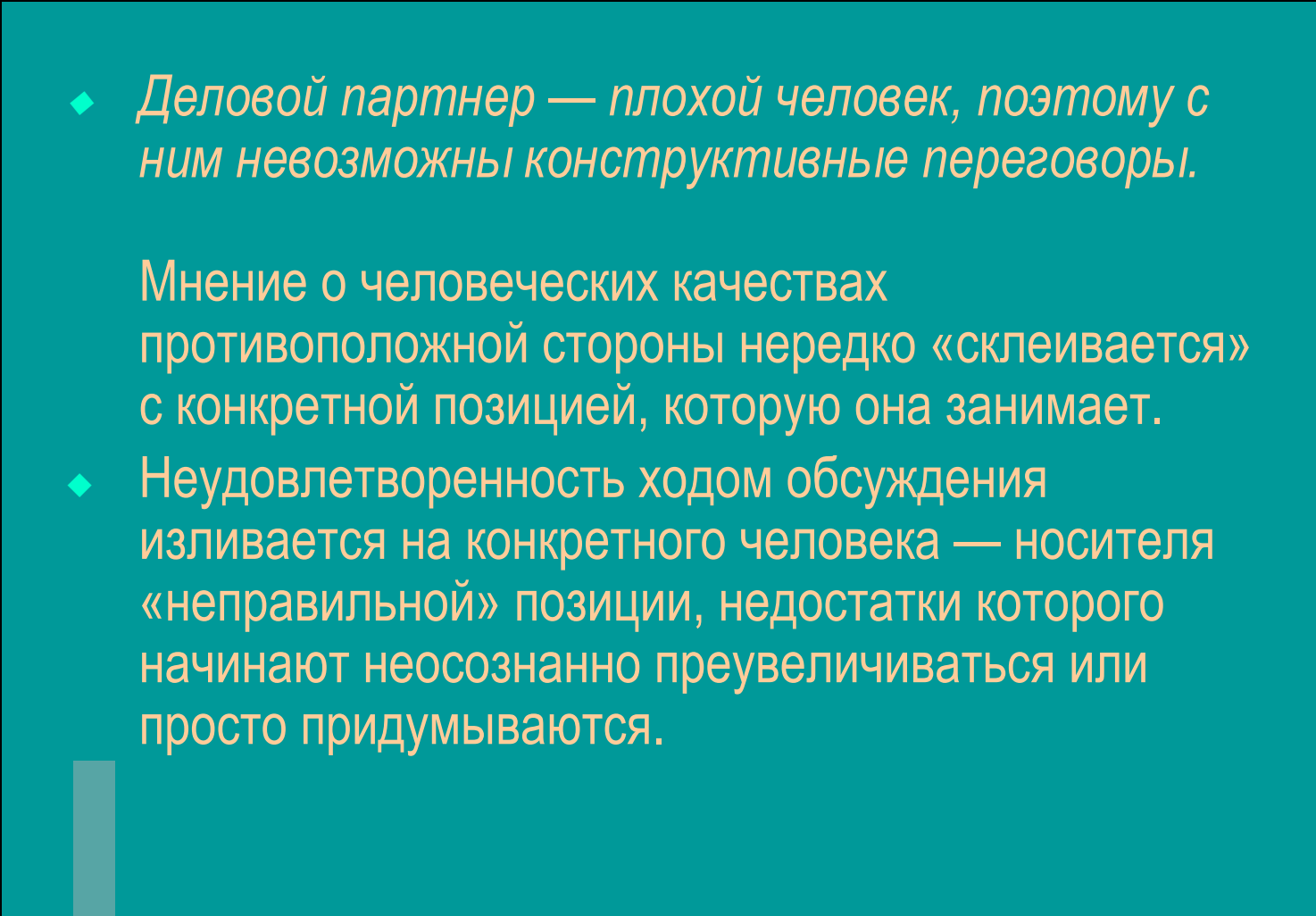


## 6. Миф о «плохом» партнере.

---

- ◆ *Деловой партнер — плохой человек, поэтому с ним невозможны конструктивные переговоры.*

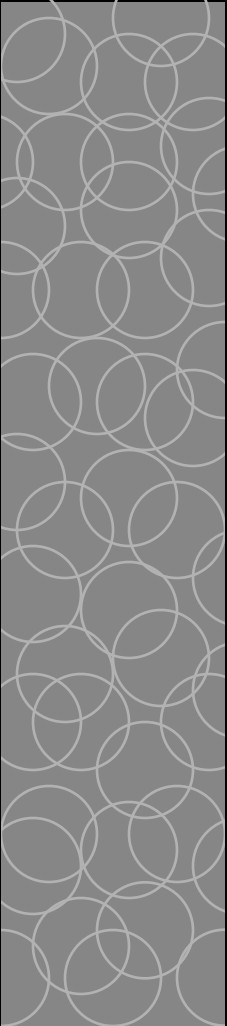

Мнение о человеческих качествах противоположной стороны нередко «склеивается» с конкретной позицией, которую она занимает.

- ◆ Неудовлетворенность ходом обсуждения изливается на конкретного человека — носителя «неправильной» позиции, недостатки которого начинают неосознанно преувеличиваться или просто придумываются.
- 
- 



# В результате спор

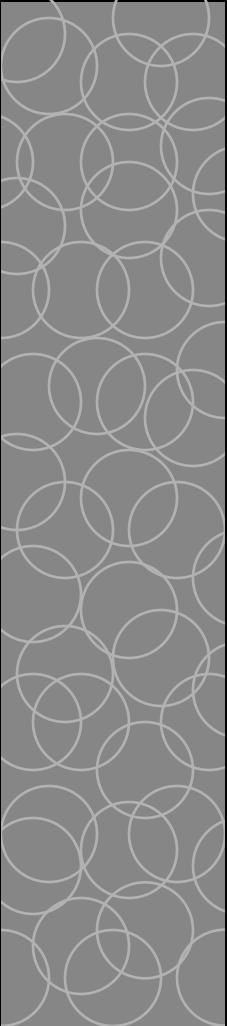
---

- 
- ◆ по поводу занимаемых позиций неизбежно переходит на личности («сам дурак»).
  - ◆ Достичь консенсуса становится невозможно. Бизнес-переговоры превращаются в конфликт самолюбий и отстаивание чувства собственного достоинства.
  - ◆ Если вместо проблемы, вы начинаете нападать на личность партнера, он перестанет слушать ваши аргументы и начнет защищаться.
  - ◆ Отсюда мудрый совет: **всегда следует анализировать проблемы, а не винить людей.**
- 



# Если же в определенный МОМЕНТ

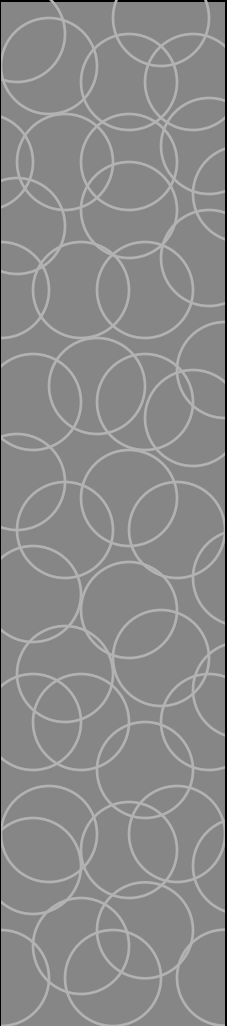

---

- 
- ◆ перенос на личности все-таки произошел, нужно немедленно отказаться от обсуждения позиций и заняться только улучшением отношений и ничем больше. Проявите положительные эмоции по отношению к партнеру. Этим вы существенно продвинетесь и в решении деловой проблемы.



# Подход дипломатов

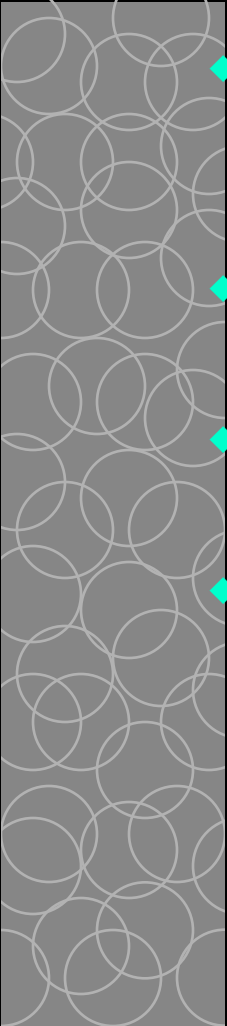
---

- 
- ◆ «Наши переговоры происходили в дружественной и открытой атмосфере конструктивного сотрудничества...»
  - ◆ Чем более неуступчивым приходится быть дипломатам, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно они это делают: «Нам так жаль, что мы вынуждены...», «К сожалению, ситуация вынуждает нас...».
  - ◆ Цель — смягчить вкус горькой пилюли, которая преподносится самолюбию и амбициям противоположной стороны.
- 



# Еще помните о том,

---

- 
- ◆ что в ситуации напряженного спора для людей характерно переносить свои собственные негативные состояния на партнеров.
  - ◆ Это всем известная история о соринке в чужом глазу и бревне в своем собственном.
  - ◆ Собственные недостатки не замечаются или приписываются противоположной стороне, чужие — сильно преувеличиваются.
  - ◆ Например, во время переговоров один из участников занимает чрезвычайно жесткую и неуступчивую позицию, однако сам постоянно упрекает партнера в нежелании договариваться.



## 7. Миф о «хорошем» партнере.

---

- 
- ◆ *Деловой партнер — очень хороший человек...*

В этом случае основную роль также играет личностный фактор.

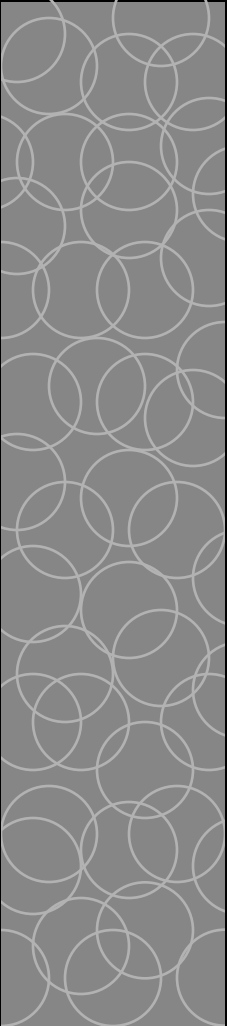
- ◆ Но уже со знаком «плюс». Преувеличиваются или придумываются достоинства и высокие моральные качества партнера.
- ◆ В этом, кстати, состоит одно из различий в подходе к переговорам западных и отечественных бизнесменов.





# Западных бизнесменов на переговорах

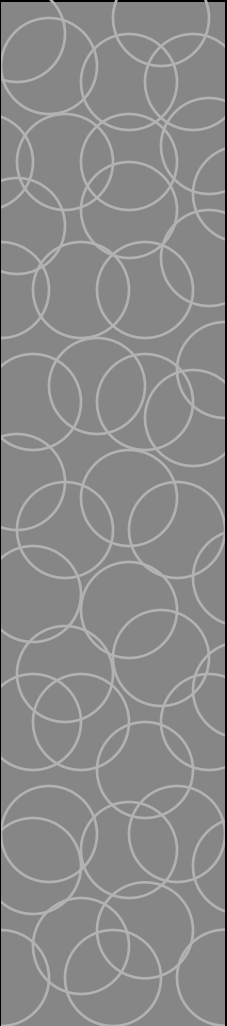

---

- 
- ◆ больше всего интересуют профессионализм партнеров и сугубо деловые вопросы (Вспомните гангстерские фильмы, где крутой мафиози перед тем как пристрелить своего делового партнера-конкурента, обязательно говорит ему: «Ты не обижайся — это просто бизнес, ничего личного....»). У нас же сплошь и рядом бывают случаи, когда бизнес завязывается только потому, что «просто человек понравился».



# Соответственно,

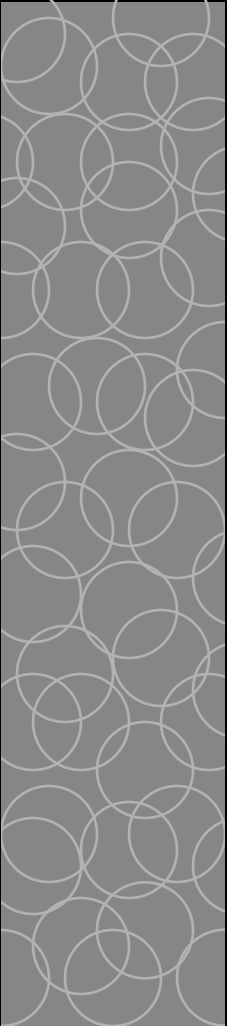
---

- 
- ◆ переговоры пытаются строить, руководствуясь исключительно «человеческими отношениями». Может происходить даже значительный отказ от собственных интересов в пользу другой стороны («ладно, забирайте все — для хороших людей ничего не жалко»).
  - ◆ Правда, следует отметить, что в последние годы отечественные бизнесмены все меньше прислушиваются к порывам своей загадочной русской души и все больше ориентируются на западный стиль.
  - ◆ Последний исходит из принципа: «В бизнесе нет друзей и врагов, а есть лишь партнерские отношения»
- 



# Нередко опытные переговорщики

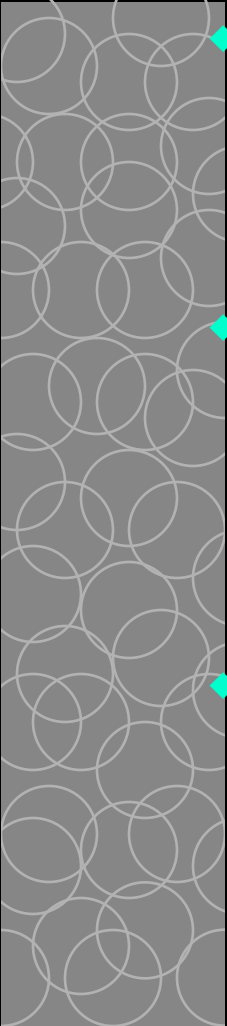
---

- 
- ◆ демонстративно подчеркивают свою симпатию к партнеру.
  - ◆ Если партнер противоположного пола, некоторые пытаются использовать и свою сексуальную привлекательность. В ход идет все: и комплименты, и женское (мужское) кокетство, и заигрывания с деловым партнером.
  - ◆ Отвечайте им тем же, но будьте начеку: налицо попытка усыпить вашу бдительность.



# Психологи называют это «иллюзией эмпатии»

---

- 
- ◆ использованием набора приемов, позволяющих сделать так, чтобы человек захотел довериться своему собеседнику. Грубой лестью и прочими психологическими уловками вас побуждают к уступкам.
  - ◆ Упаси вас Бог ловиться на этот крючок! Даже если деловой партнер вызывает своим поведением большую симпатию, помните, что по большому счету это не имеет значения. Не потому что он плохой человек, кто его знает, может и хороший... просто чудо, что за человек!
  - ◆ Просто бизнес есть бизнес. Никаких добрых чувств он к вам, скорее всего, и не питает вовсе, а просто пытается извлечь свою выгоду.

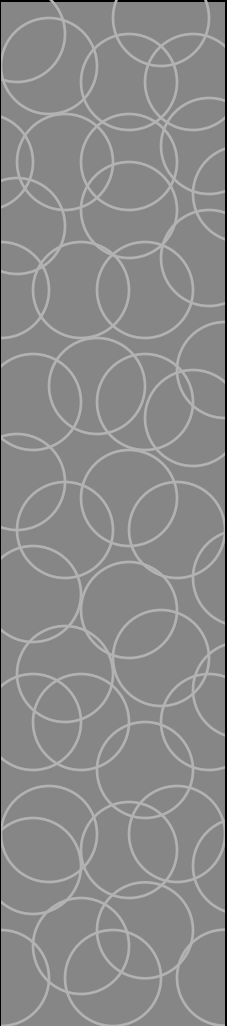
# Модель эффективных переговоров

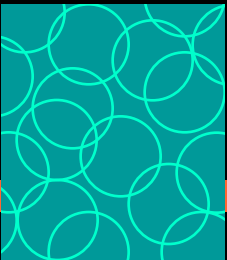
- ◆ Выше мы перечислили самые распространенные переговорные мифы, мешающие достижению позитивного результата.
- ◆ Теперь, действуя по принципу «оттолкнись от противного», можно легко построить модель эффективных переговоров.
- ◆ Руководствуясь этой моделью, вы легко спланируете переговоры по любым деловым вопросам.
- ◆ Она позволяет: во-первых, сконцентрироваться и заранее определить для себя прерогативы на каждом этапе переговоров, во-вторых, такая «памятка» не даст отклониться на ошибочные стили поведения.




# 1. Установление контакта

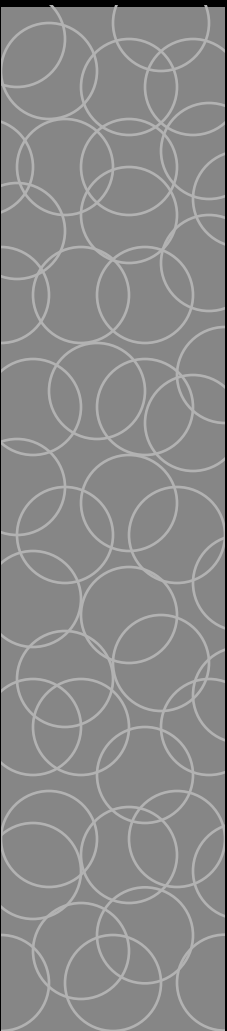

---

- 
- ◆ Создание доверительной открытой атмосферы.
  - ◆ Демонстрация дружеского отношения к партнеру и реальной заинтересованности в сотрудничестве.



## 2. Предъявление начальных позиций и выяснение интересов



- 
- ◆ Озвучивается собственная позиция и выясняется позиция деловых партнеров.
  - ◆ В то же время собирается информация об истинных интересах и возможностях противоположной стороны, ее реальной заинтересованности в переговорах и проч.
- 

### 3. Формирование общего коммуникативного пространства

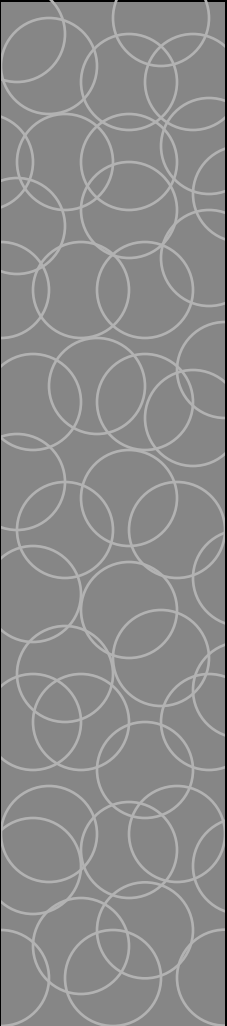
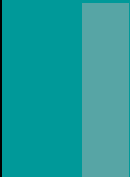
- ◆ Отказ от жесткой фиксации на собственной позиции.
- ◆ Отказ от силового давления и нападок на личность партнера.
- ◆ Выработка общей позиции: «Мы вместе против исходной проблемы»





## 4. Выход в позицию сотрудничества

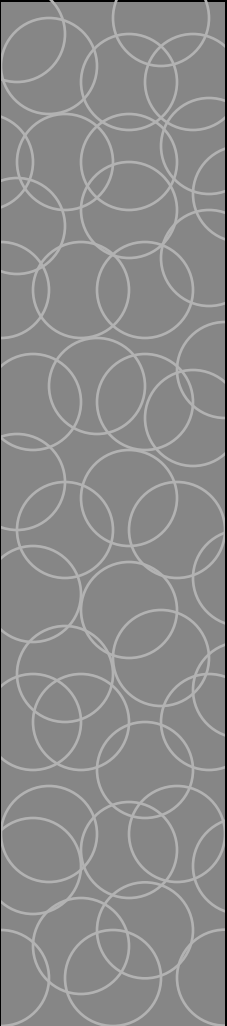
---

- 
- ◆ Проявление того, что у «нас» есть общие (совпадающие) и отличающиеся интересы.
  - ◆ Формулирование этих интересов. Демонстрация готовности пойти на уступки.
- 



## 5. Разрешение противоречий

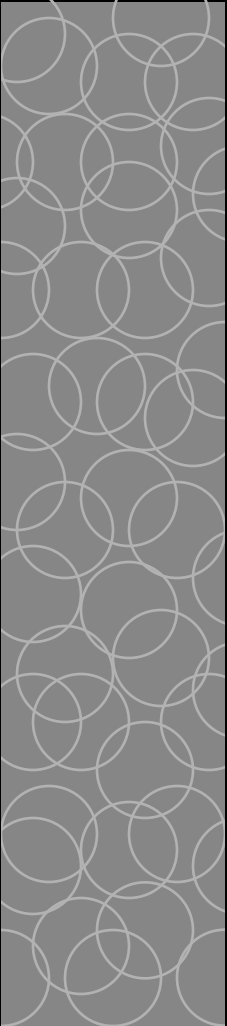
---

- 
- ◆ Обсуждение несовпадающих интересов.
  - ◆ Согласование несовпадающих позиций.
  - ◆ Уступки по второстепенным вопросам.
  - ◆ «Подводка» партнера к нужной вам цели при помощи его же аргументов и шкалы приоритетов.



## 6. Принятие общего решения

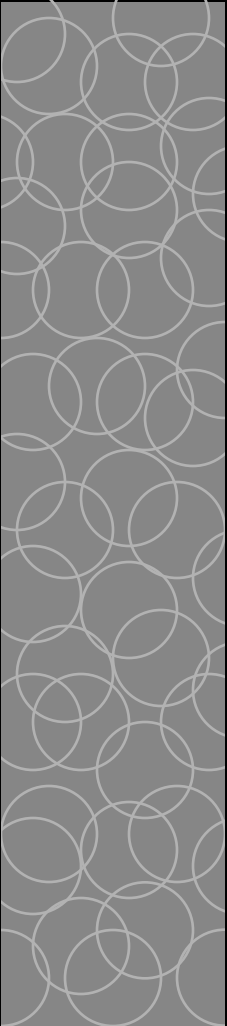
---

- 
- ◆ Достижение результата.
  - ◆ Фиксация принятого решения в обязывающей форме (подписание договора и т.п.).
  - ◆ Позитивное прощание.



# Гарвардская система

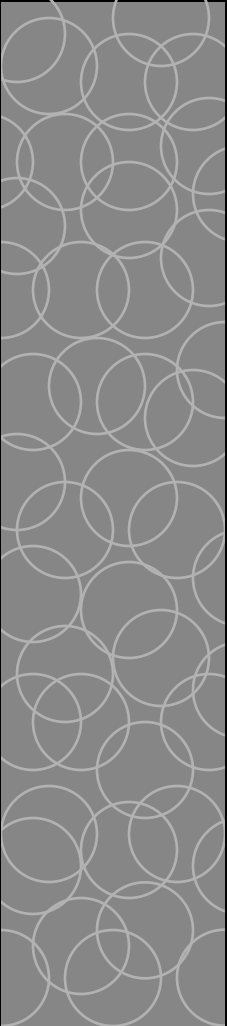

---

- 
- ◆ В систему Гарвардской программы по переговорам были заложены четыре базисных пункта, все остальное является как бы их расширением:



# Основные позиции

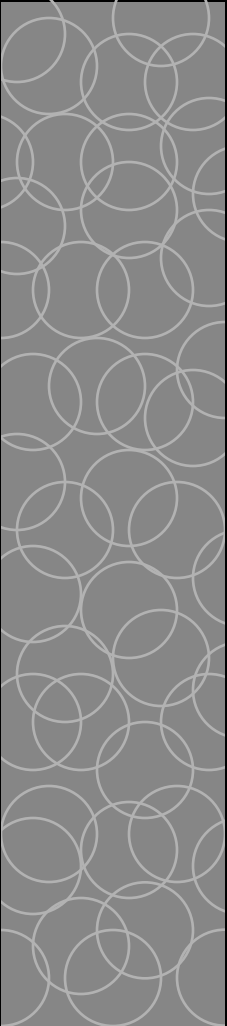
---

- 
- ◆ 1. Делайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
  - ◆ 2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
  - ◆ 3. Разрабатывайте взаимовыгодные варианты.
  - ◆ 4. Настаивайте на использовании объективных критериев.
- 



# Суть

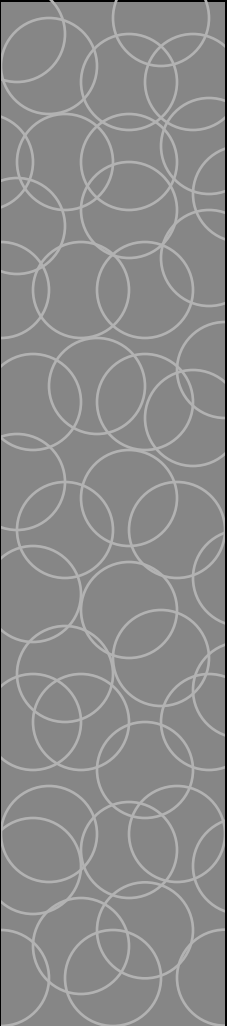
---

- 
- ◆ Сама программа выросла из попытки уйти от идеи борьбы за выигрыш, при которой выигрыш одной из сторон автоматически означает проигрыш другой.
  - ◆ Вторая сторона, естественно, также будет изо всех сил бороться за выигрыш и конфликт перейдет в затяжной кризис.
  - ◆ Но одновременно и более мягкий подход, где мы только отступаем, не является альтернативой. Психологически мягкий подход очень трудно выдержать.
  - ◆ Поэтому и в этом случае мы вновь не приходим к решению, нужному обоим.



# Жесткий подход

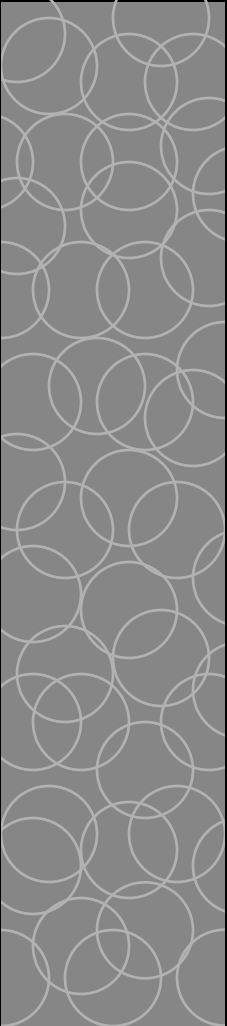
---

- 
- ◆ Участники — противники
  - ◆ Цель — победа
  - ◆ Требовать уступок
  - ◆ Придерживаться жесткого курса
  - ◆ Не доверять другим
  - ◆ Твердо придерживаться своей позиции
  - ◆ Угрожать
  - ◆ Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
  - ◆ Настаивать на своей позиции



# Мягкий подход

---

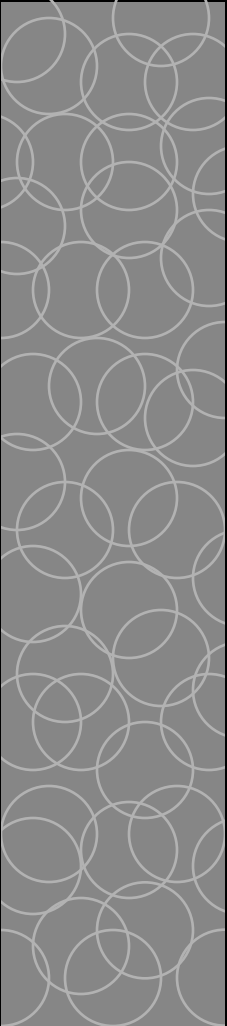
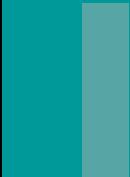
- 
- ◆ Мягкий подход
  - ◆ Участники — друзья
  - ◆ Цель — соглашение
  - ◆ Делать уступки
  - ◆ Придерживаться мягкого курса
  - ◆ Доверять другим
  - ◆ Легко менять позицию
  - ◆ Делать предложения
  - ◆ Допускать односторонние потери ради соглашения
  - ◆ Настаивать на соглашении





# Принципиальные переговоры

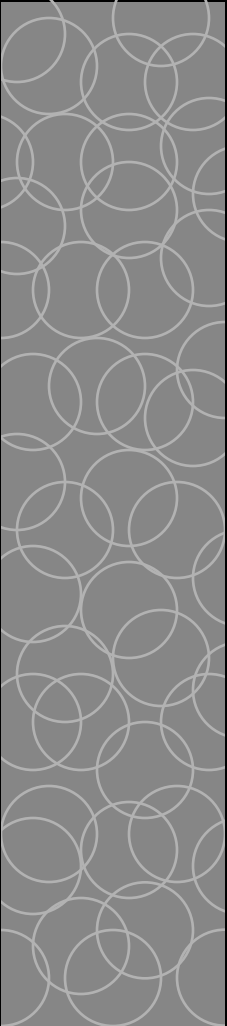
---

- 
- ◆ Перед переговорщиками стоит проблема эффективного общения.
  - ◆ Двигаясь к цели, мы должны стремиться к тому, чтобы убрать все мешающие нам преграды.
  - ◆ Поэтому в общении было обнаружено три такие "мешающие" проблемы:
- 



# 1 проблема:

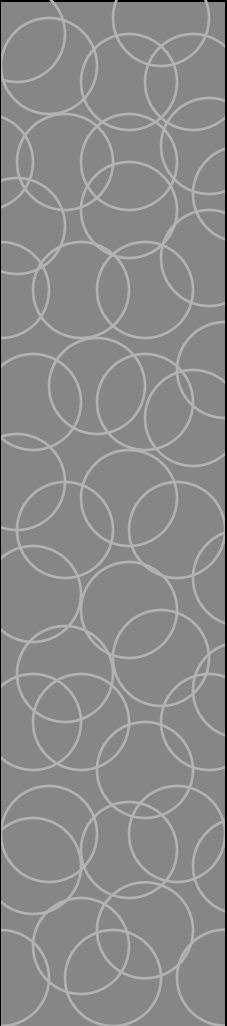
---

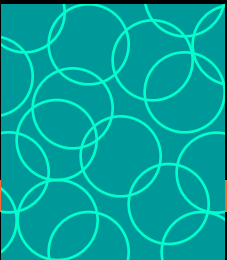
- 
- ◆ *1. Люди часто говорят не так, чтобы быть понятыми.*
  - ◆ *переговорщики могут стараться поймать собеседника в ловушку, они могут постараться произвести определенное впечатление. Если каждый играет на публику, эффективное общение между сторонами совершенно невозможно.*



## 2 проблема:

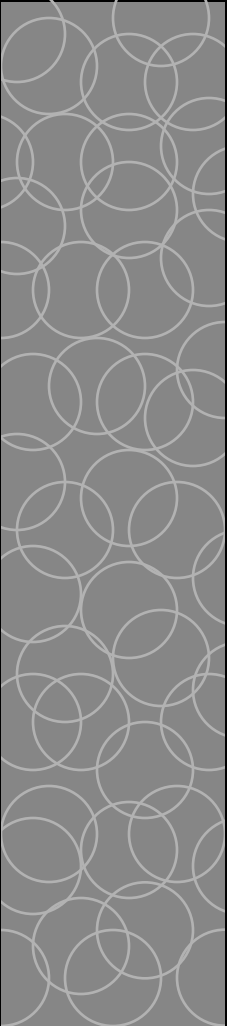
---

- 
- ◆ *Люди часто не обращают внимания на ваши слова.*
  - ◆ вы можете думать над своим выступлением и практически не слушать слов своего оппонента.
  - ◆ Но если вы не слышите, о чем говорит другая сторона, никакого общения нет .



*3 проблема: Люди часто понимают не то, что на самом деле было сказано.*

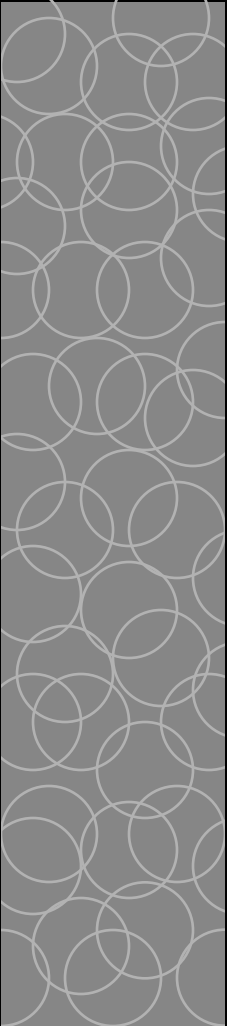
---

- 
- ◆ Фишер и Юри приводят такой пример: в персидском языке значение слова "посредник" состоит в определении его как непрошеного и назойливого человека. Когда в 1980 г. Генеральный секретарь ООН К. Вальдхайм прибыл, чтобы вести переговоры о захваченных в качестве заложников сотрудников посольства США в Тегеране, он сказал, что приехал в качестве посредника для выработки компромисса. Через час после телепередачи его машину забросали разгневанные иранцы.



# Коммуникативный компонент

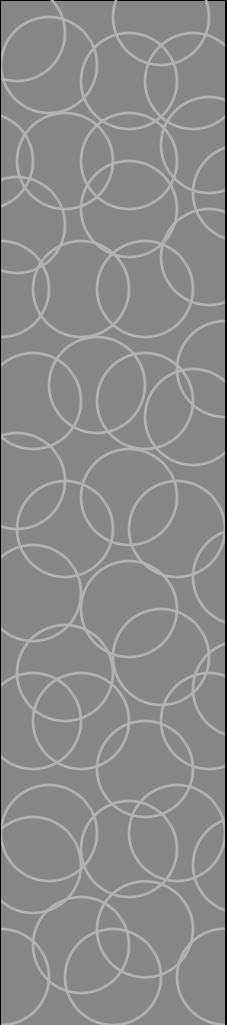
---

- 
- ◆ Все направлено на то, чтобы перевести конфликтную коммуникацию на новые рельсы. Именно отсюда возникает такая специализация как переговоры с террористами.
  - ◆ Специалисты этого профиля берут на себя большую часть нагрузки в этой сложной ситуации. Среди их правил такие: необходимо снять первые требования террористов, чтобы не идти в дальнейшем по их сценарию.
  - ◆ Зато последнее требование надо стараться удовлетворить, тогда террористу психологически будет легче сдаваться.



# В переговорах активные позиции

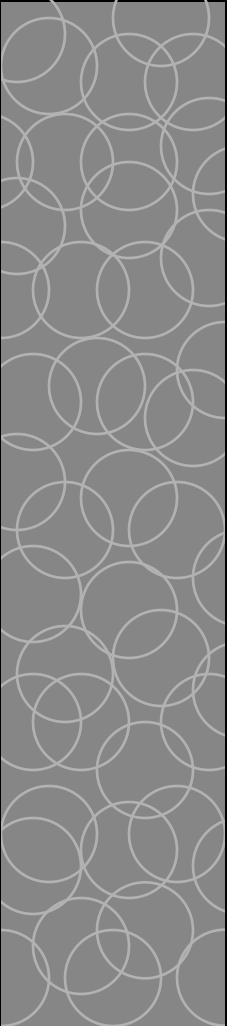
---

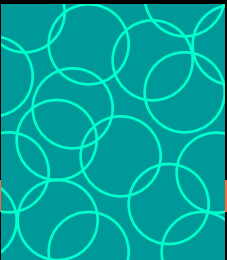
- 
- ◆ занимает не только тот, кто говорит, но и тот, кто слушает. В противном случае переговорный процесс обязательно начинает пробуксовывать.
  - ◆ Эффективный переговорщик умеет хорошо слушать, и его основная работа часто состоит именно в слушании.
  - ◆ Р. Фишер и У. Юри замечают: "Пока вы не подадите знак, что хорошо понимаете, о чем **они** говорят и что демонстрируют, вам могут не поверить, что вы слышали их. В противном случае, когда вы попытаетесь обосновать другой подход, **они** будут предполагать, что вы не поняли, что **они** имели в виду".



# Разрешив проблему эффективной коммуникации,

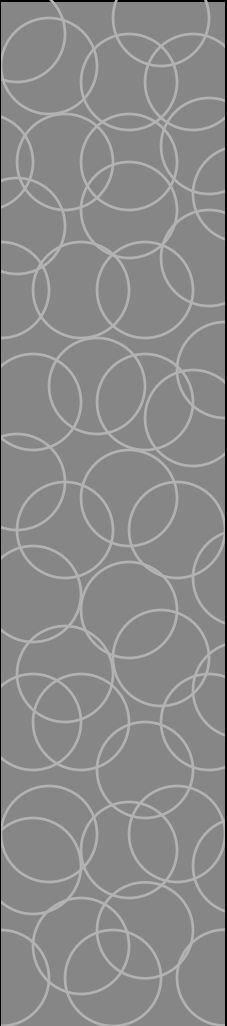
---

- 
- ◆ можно перейти к следующей фазе, от которой зависит решение — анализу существующих интересов.
  - ◆ Позиции — это жестко сформулированные условия, от которых из-за их фиксированности уже невозможно отойти.
  - ◆ Но за каждой позицией стоят те или иные интересы.
  - ◆ Причем ваш противник иногда может и не знать о ваших интересах, поэтому их следует сформулировать и показать их важность для вас.
  - ◆ Без этого ваши интересы не будут удовлетворены.



# Работа на уровне интересов, а не позиций эффективнее еще и потому, что:

---

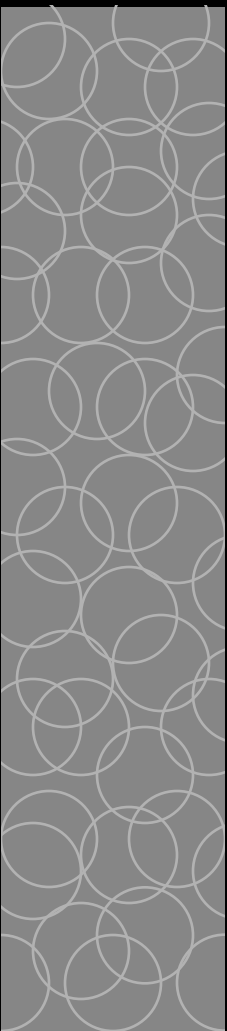

- 
- ◆ 1) Каждый интерес можно удовлетворить несколькими возможными позициями, что сразу увеличивает число вариантов.
  - ◆ 2) Противоположные позиции содержат в себе гораздо больше интересов, чем те, которые вошли в непосредственное противоречие.
  - ◆ Мы видим, что принципиальные переговоры, предложенные Гарвардской школой, интересны этим сочетанием твердости и мягкости, которого не было в иных реализациях.





# Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

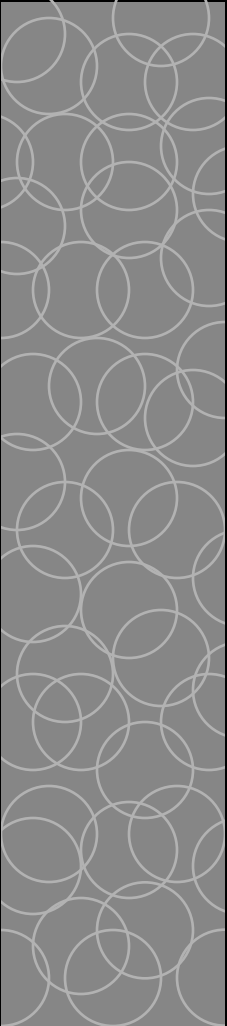
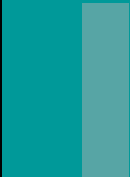


- 
- ◆ Твердость, которая так импонирует каждому участнику, присутствует в этом варианте переговоров, но эта твердость концентрируется только на принципиальных участках.
  - ◆ Все остальные составляющие конфликтной коммуникации, наоборот, очищаются от примет конфликтности всеми возможными способами.
- 



# Гарвардцы подчеркивают три момента:

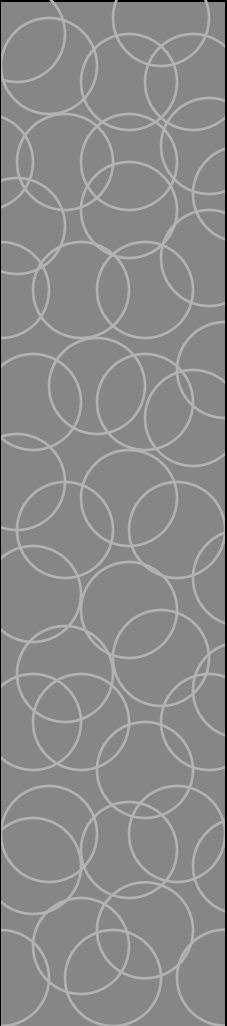
---

- 
- ◆ 1) Общие интересы есть в любых переговорах.
  - ◆ 2) Общие интересы это реальная возможность, а не случай.
  - ◆ 3) Подчеркивание наличия общих целей делает переговоры более гладкими и дружественными.
- 



# Активное слушание

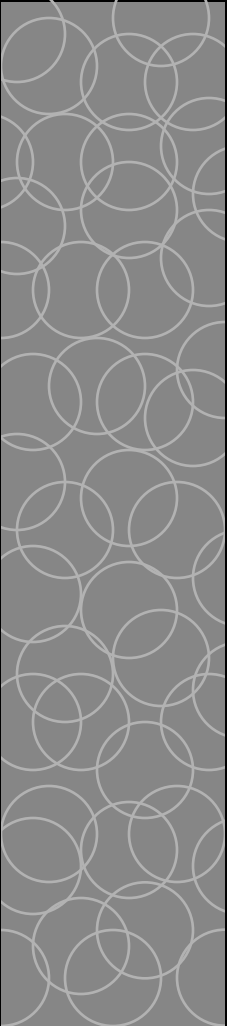
---

- 
- ◆ Активное слушание идет как на вербальном (переспрашивание, подтверждение и т.д.), так и на невербальном уровне;
  - ◆ Подтверждайте точку зрения партнера.
  - ◆ Вы должны подтвердить, что вы поняли услышанное, даже если вы не согласны с предложенной позицией.
  - ◆ Это отнюдь не означает согласия, просто речь идет об эффективности коммуникации, где следует демонстрировать понимание того, что вы слышали.



# Выражайте сопереживание их чувствам.

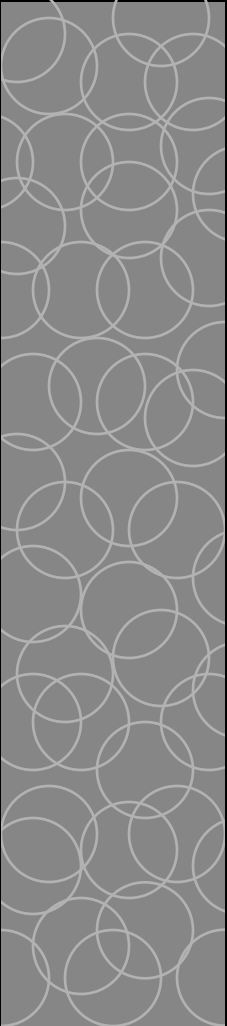
---

- 
- ◆ Вы должны выразить понимание их чувств. Это обезоруживает и располагает, и тогда в ответ вы можете ожидать то же самое.
  - ◆ Предложите вариант извинения.
  - ◆ Извинение часто создает очень хорошие условия для последующего конструктивного разрешения спора.
  - ◆ Важным параметром успешного разговора становится *демонстрация вашего согласия* там, где это возможно. У. Юри приводит в качестве примера одного из американских сенаторов, который требовал от штата своих сотрудников говорить с избирателями только по тем проблемам, по которым у него имеется согласие со своим электоратом. Даже если это будет один процент проблем, говорить можно только о них.



# Спасительные варианты поведения:

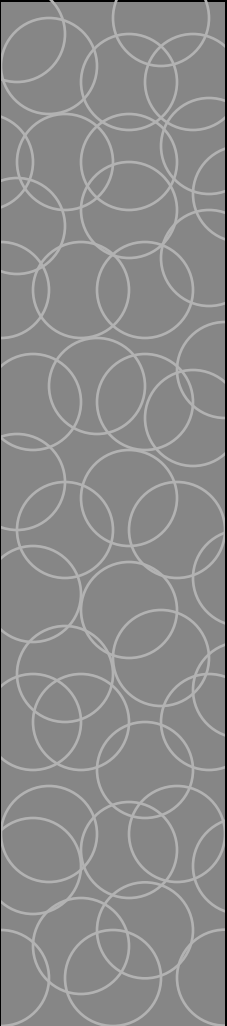
---

- 
- ◆ • *покажите, что изменились обстоятельства:* в прежней ситуации подобная позиция была правильной, но в новых условиях ее нужно поменять;
  - ◆ • *обратитесь за рекомендацией к третьей стороне:* то, что скажет третья сторона, может оказаться вполне приемлемым. В качестве этой третьей стороны может выступить медиатор, эксперт, общий начальник, общий друг;
  - ◆ *в укажите на справедливый стандарт:* на объективные вещи не так просто обидеться, поэтому объективный стандарт может спасти дело.



# Следует предупредить противника, а не угрожать ему.

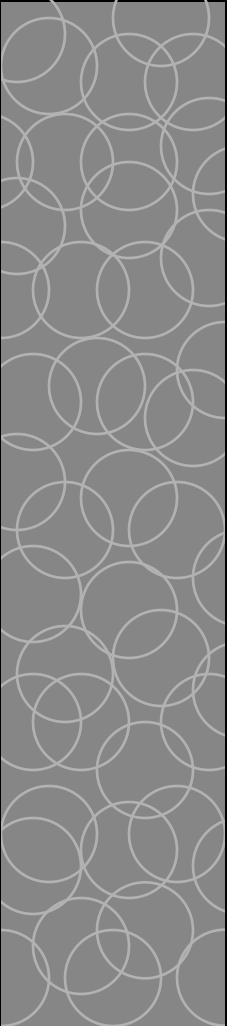
---

- 
- ◆ Если угроза конфронтационна, то предупреждение может быть выражено с уважением.
  - ◆ Вы можете продемонстрировать другие свои альтернативы.
  - ◆ Вы можете обратиться за помощью к третьей стороне, ведь всегда лучше быть на стороне коалиции, а не сражаться самому.



# И в заключение У. Юри подчеркивает,

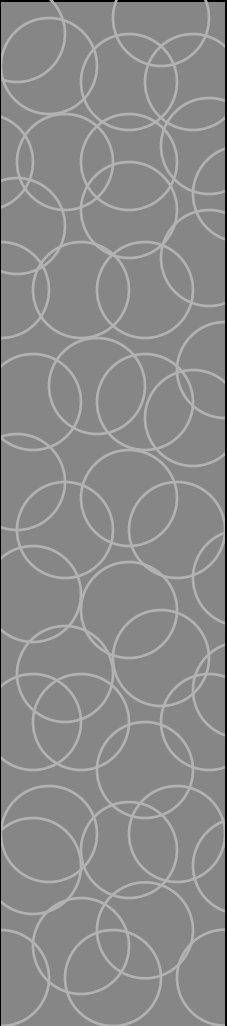
---

- 
- ◆ что вы не должны стремиться к победе любой ценой, необходимо искать пути взаимного удовлетворения.
  - ◆ Только так противники могут стать партнерами.
  - ◆ Будьте великодушны в конце пути, подобно профессионалам по переговорам с террористами: в конце следует стать мягким, кое в чем можно и уступить.



# Гарвардский подход

---

- 
- ◆ стал одним из наиболее распространенных, но, безусловно, к нему не следует относиться как к единственно возможному и правильному.
  - ◆ К примеру, подход В. Мастенброка также можно рассматривать как особый, в рамках которого специальное внимание уделяется как процессам сдерживания эмоций, так и процессам контролируемого высвобождения эмоций.



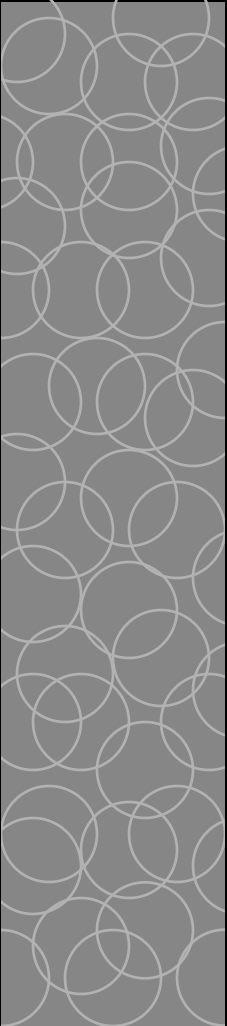
# Манипулятивные техники в деловом общении





# Под манипулятивными техниками

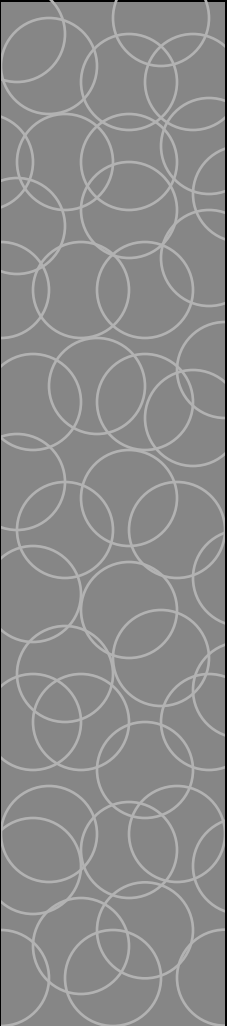
---

- 
- ◆ понимаются всевозможные отвлекающие обманные приемы и способы воздействия (например, техника «запускания» слуха), которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной.
  - ◆ Обычно, когда рассматриваются манипулятивные техники, главный акцент делается на так называемый «элемент надувательства», используемый вами по отношению к оппоненту.



# Для более эффективного усвоения

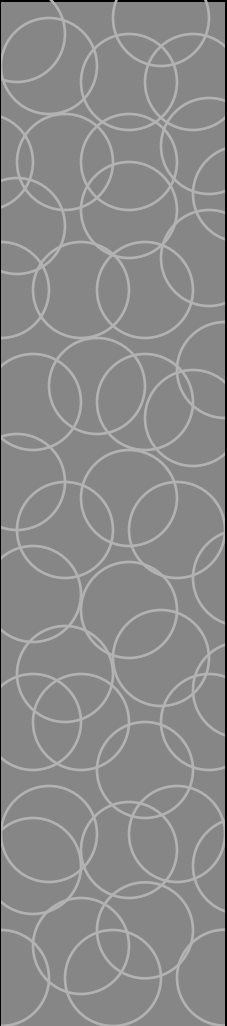
---

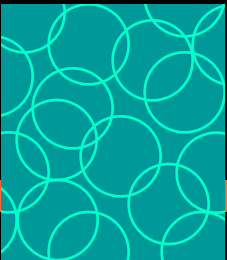
- 
- ◆ этих техник представляется оправданным рассмотреть их, основываясь на обратном принципе: для каких целей и замыслов используются эти техники вашим оппонентом по отношению к вам.
  - ◆ Такой подход позволит быстрее приобрести навыки анализа конкретной ситуации и выявить скрытое воздействие на вас со стороны оппонента.



# В любой тактической ситуации

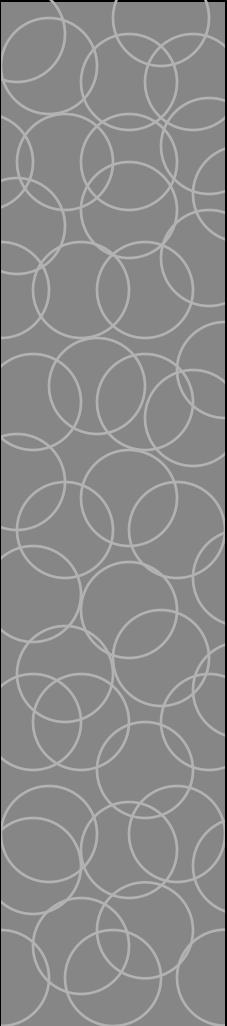
---

- 
- ◆ усилия оппонента направлены на то, чтобы манипулировать вами с целью принять его приоритеты в ущерб вашим собственным. Как только вы приобретете навыки анализа и выявления «моделей манипулятивного воздействия», то станет намного легче эффективно противостоять такому воздействию и защищать свои интересы в ходе беседы.
  - ◆ Эти навыки позволяют быстрее и эффективнее использовать прием манипуляции по отношению к самому оппоненту. Рассмотрим типы манипулятивного воздействия, лежащие в основе большинства подобных техник.



# *Провоцирование ваших защитных реакций*

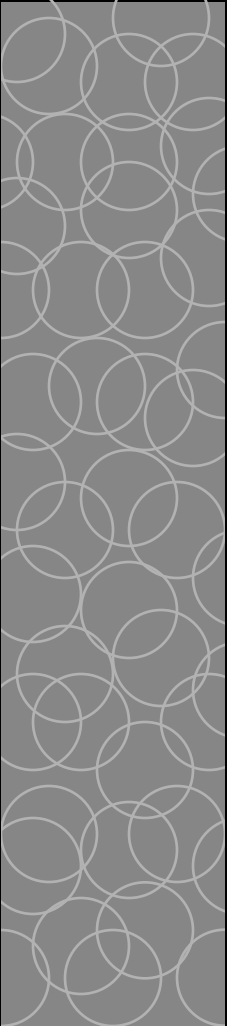
---

- 
- ◆ Некоторые техники имеют целью поставить вас в позицию обороняющегося, чтобы вызвать у вас состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все аспекты вашей позиции.
  - ◆ Тем или иным образом оппонент стремится вызвать у вас своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую вы занимаете в беседе.
  - ◆ Партнер может допытываться, выражать сомнение, как бы предполагая, что ваша позиция не совсем разумна или неконструктивна, даже если ее рассматривать с точки зрения ваших собственных интересов.



# Если в ходе беседы

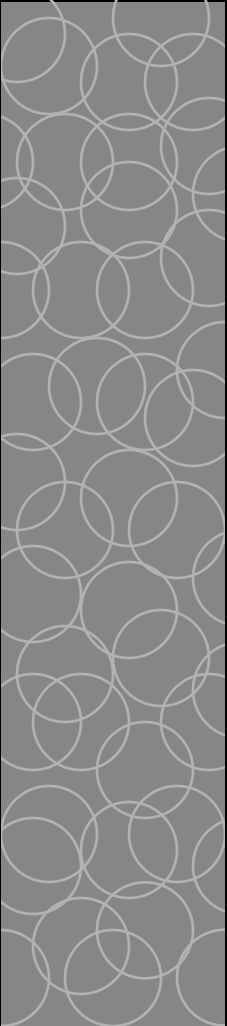
---

- 
- ◆ вы ловите себя на том, что неоправданно долго (когда, несмотря на ваши доводы и аргументы, партнер продолжает демонстрировать непонимание вашей позиции или сомнение в ее правильности) пытаетесь доказать достоинства своей позиции, оправдать значимость своих целей и намерений — это тревожный и важный сигнал!
  - ◆ Будьте уверены, что почти наверняка вы являетесь объектом тактического маневра.



# Главная цель такого маневра

---

- 
- ◆ ослабить вашу решимость следовать своим целям. Когда это происходит, прекращайте все попытки оправдывать свою позицию.
  - ◆ Вы можете легко восстановить моральный ход обсуждения, занимая следующую позицию: «Я понимаю, что вы не совсем одобрите мои цели и стремления.
  - ◆ Но они действительно наилучшим образом соответствуют моим интересам, потребностям и важны для меня.
  - ◆ Поэтому давайте лучше вместе подумаем, что мы можем сделать, чтобы удовлетворить и ваши и мои интересы».

# *Провоцирование замешательства и дезориентации.*

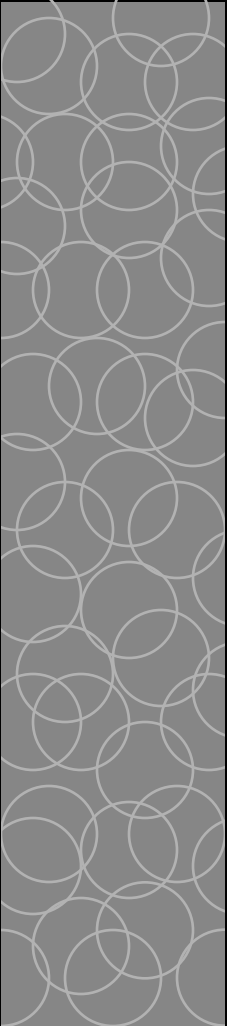
- ◆ Основной замысел такой техники — опрокинуть, расстроить, нарушить ваши планы, вывести вас из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести ущерб вашим интересам.
- ◆ Как правило, такие приемы реализуются в форме заранее спланированного действия или высказывания, которое совершенно неожиданно для вас и как бы «выпадает» из нормального хода беседы.





# Такой же эффект дезорганизации

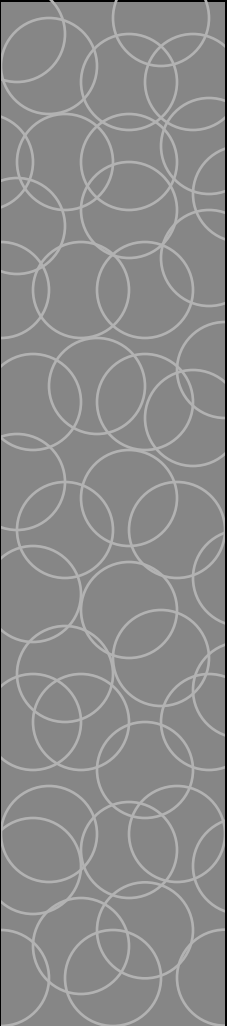
---

- 
- ◆ в беседе могут вызвать и «незапланированные» агрессивные реакции партнера с авторитарной структурой личности, для которого унижение и оскорбление других людей, стремление «загнуть их в угол» — типичная форма взаимодействия, привычная форма удовлетворения потребности власти.
  - ◆ Независимо от «намеренного» или «спонтанного» использования этой техники, она, как правило, реализуется в форме неожиданных провокационных вопросов, явных оскорблений или высказываний, унижающих ваше личное достоинство.



# Противодействие такой технике

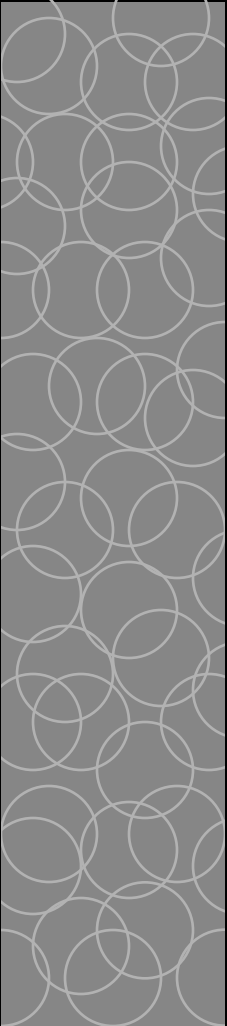
---

- 
- ◆ это хладнокровие, спокойствие, использование юмора, воздержание от реакции «коленного рефлекса», использование приемов эффективной защиты от агрессивности, повторное «приглашение» партнера к конструктивному обсуждению вопроса, о чем подробно говорилось выше.
  - ◆ Когда вы слышите в свой адрес оскорбительное замечание, не связанное с темой беседы, — сохраняйте самоконтроль.



# Формирование впечатления,

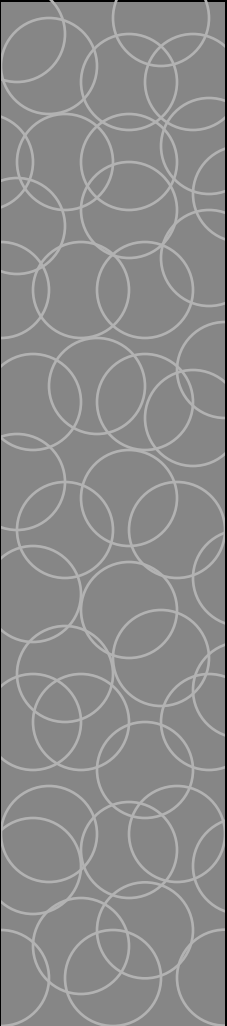
---

- 
- ◆ *что партнер настроен на сотрудничество.* Ваш оппонент тем или иным образом демонстрирует вам высокий уровень понимания ваших проблем, текущих потребностей, однако одновременно выражает сожаление, что не может помочь или оказать вам услугу; служебные функции не позволяют принять ваше предложение: возможности очень ограничены, чтобы согласиться с конкретным образом действий: принятие решения не входит в сферу его компетенции и т. п.



# Другими словами,

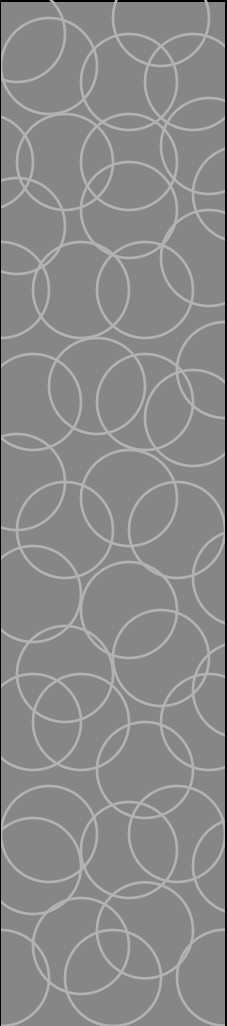
---

- 
- ◆ при внешней демонстрации готовности к сотрудничеству отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства в пользу сотрудничества.
  - ◆ Вы не получите ничего, кроме проявления симпатии, ободрения, словесной поддержки и дружелюбной просьбы положительно рассмотреть и отнестись к его собственным потребностям и интересам.
  - ◆ Возникает ситуация, когда партнер пытается вам всучить «обертку от конфетки», а взамен получить «саму конфетку». Реагировать на нее в принципе не сложно.



# Главное:

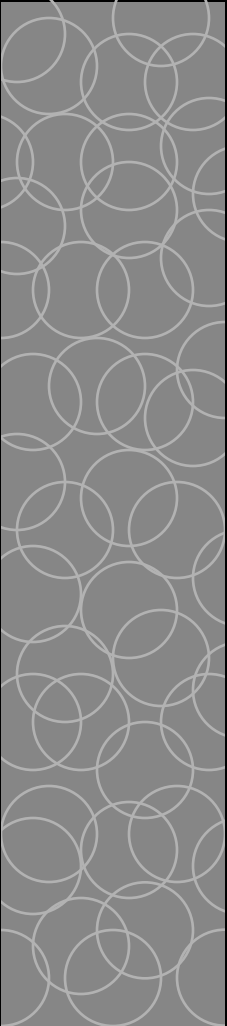
---

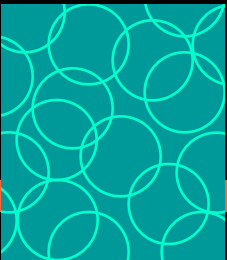
- 
- ◆ освободиться, «отстраниться» от ложного чувства вины и обязанности. Поскольку ваш оппонент не может ничем помочь вам, просто откажитесь от взаимодействия с ним в дальнейшем.
  - ◆ Вы имеете на это полное право. Станьте свои цели и интересы во главу угла и связывайте свои ответные шаги в пользу оппонента *именно* удовлетворением ваших потребностей. Помните, что деловое сотрудничество состоит не только из выражения сочувствия и симпатии.



# В конечном счете деловое сотрудничество

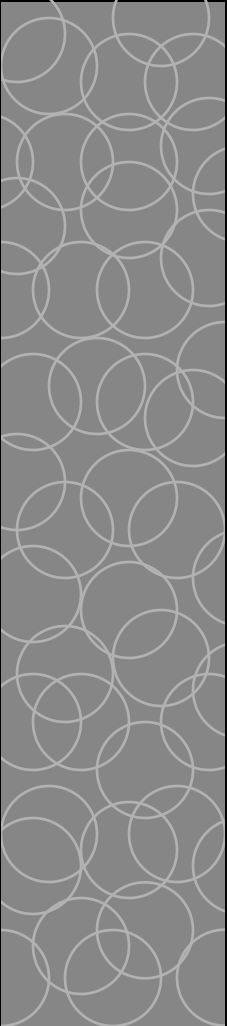
---

- 
- ◆ это вполне конкретные шаги, действия и обязательства обеих сторон, направленные на достижение или удовлетворение интересов и потребностей *обоих участников общения.*
  - ◆ Не позволяйте втянуть себя в какие-то конкретные обязательства в обмен на понимание, пустое обещание, сочувствие и т. п. со стороны кого бы то ни было, даже того, кто играет роль приятного человека, но не готов к взаимодействию.



# *Игра на вашей нетерпеливости.*

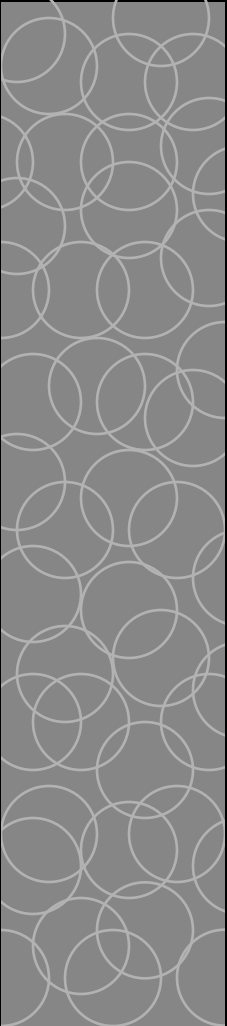
---

- 
- ◆ Основная цель подобных техник — создать у вас впечатление, что желанное соглашение почти достигнуто, «почти в руках», когда на самом деле это не так, фактически ваш оппонент лишь демонстрирует энтузиазм и готовность пойти на соглашение.
  - ◆ Все детали соглашения выстроились в стройную картину, и в этот момент он заявляет: «Если мы сможем утрясти и эту мелочь...».
  - ◆ В практике деловых бесед такой прием называют «висящей морковкой», до которой можно дотянуться. Однако с каждым шагом вперед «морковка» удаляется и вызывает желание схватить ее, сделав еще один шаг.



# Используя такую технику,

---

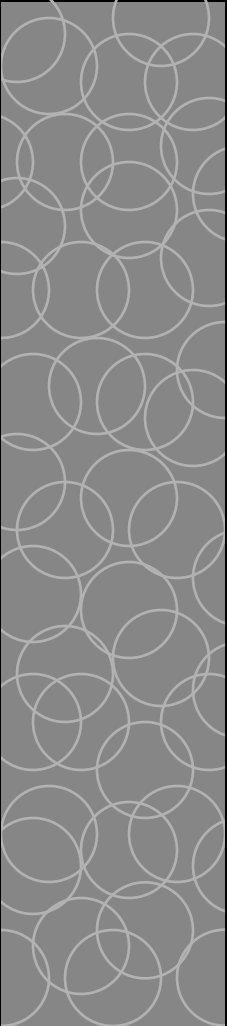
- 
- ◆ ваш оппонент постоянно поддерживает у вас состояние предвкушения близкого заключения желанного соглашения. Все спорные вопросы улажены, он фактически подводит черту и, образно выражаясь, «предлагает вам ручку, чтобы вы поставили свою подпись».





# В интересах достижения соглашения,

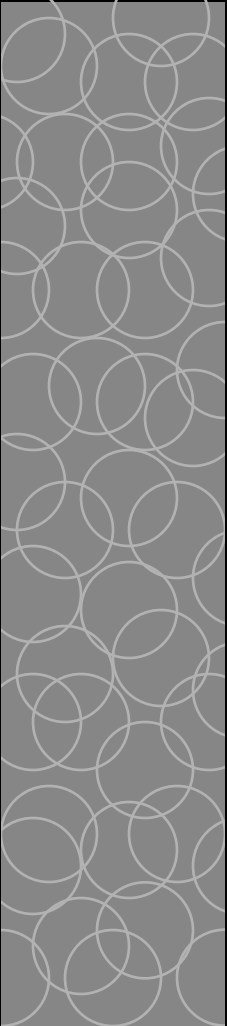
---

- 
- ◆ которое уже «витают в воздухе», вы уступаете и снова «тянете руку для подписи», но опять слышите: «Да, чтобы поставить все точки над "i", давайте еще утрясем пару вещей...». И процедура повторяется.
  - ◆ Подобная техника используется оппонентом для того, чтобы играя на вашей нетерпеливости, достичь согласия.



# Соглашение кажется для вас ПОЧТИ ОЧЕВИДНЫМ

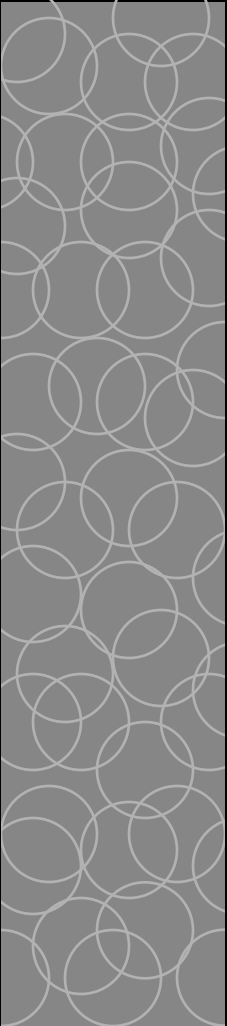
---

- 
- ◆ все, что от вас требуется, так это помочь партнеру «заполнить пустые бланки». Не впадайте в самообман и не считайте, что соглашение у вас «почти в кармане» до тех пор, пока «бланки останутся незаполненными».
  - ◆ Твердо оставайтесь на почве четкого представления своих интересов и приоритетов, иначе вы уподобитесь человеку, подсчитывающему цыплят, которые еще не вылупились из яйца.



# *Игра на вашем чувстве безысходности.*

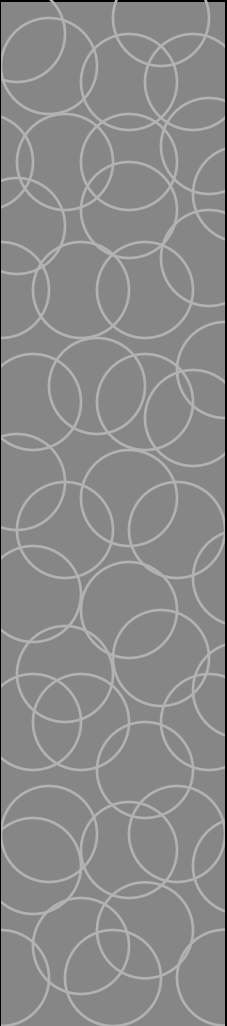
---

- 
- ◆ Основная цель подобных техник — подвести человека к тому, чтобы он сам поверил в «единственный» выход из создавшейся трудной ситуации, когда трудности множатся, материальные проблемы возрастают.
  - ◆ Эта техника — обычное явление при ведении деловых переговоров в сфере бизнеса. Если вы попадаетесь на удочку такого воздействия, то ваше сознание легко «втягивается» в тревожное рассмотрение только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации.



# Происходит

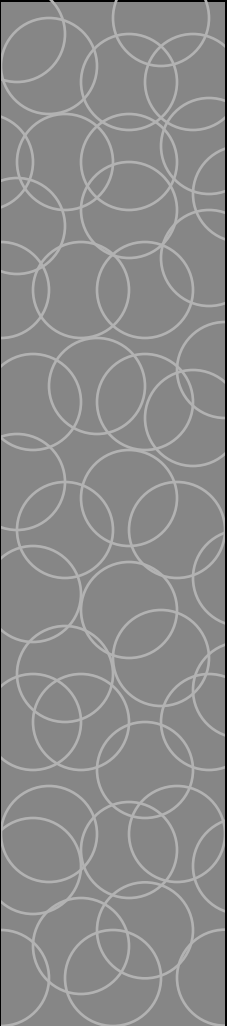
---

- 
- ◆ своеобразное «сужение поля восприятия» сознания — вы теряете видение ситуации в более широкой перспективе и, как следствие, упускаете объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению.
  - ◆ Трудности могут касаться любых аспектов вашей жизни, служебного положения, престижа, карьерных притязаний, вашего здоровья и благополучия, здоровья и безопасности ваших близких, материальных проблем и т. д.



# Естественно,

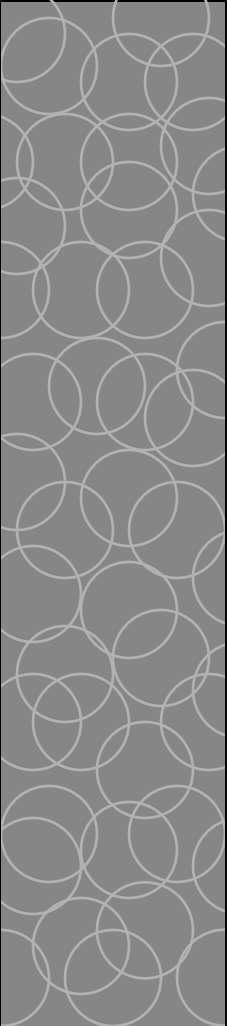
---

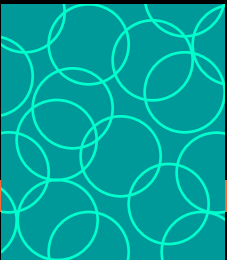
- 
- ◆ готовых рецептов выхода из трудных жизненных ситуаций, будь-то личные или служебные, предложить нельзя.
  - ◆ Когда на вас оказывается воздействие, провоцирующее чувство безысходности, важно сохранять хладнокровие и спокойствие настолько, насколько это возможно, установку на анализ и оценку ситуации в широкой перспективе, на целенаправленную наступательную работу, чтобы найти выход из создавшейся ситуации с минимальными потерями или выгодой для своих потребностей и интересов.
  - ◆ Однако прежде чем вы что-то предпримите, трезво и систематично проверьте, проанализируйте, удостоверьтесь, является ли предлагаемый «последний шанс» таковым на самом деле.



# Тщательно рассматривайте

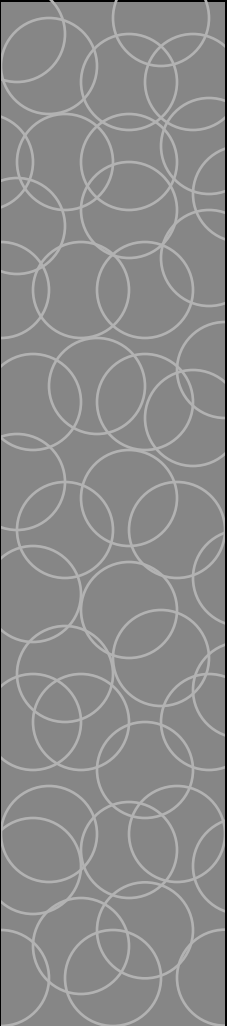

---

- 
- ◆ доводы, аргументы, доказательства, предположения о последствиях, выдвигаемых собеседником в пользу своего предложения.
  - ◆ Выясните противоречия, несовпадения, слабые места в его позициях, используя техники манипулирования.
  - ◆ Другими словами, любыми способами стремитесь получить максимум информации о предложении партнера для оценки и выбора ответственных шагов с учетом долговременных перспектив:



# Каковы будут последствия развития ситуации, если вы:

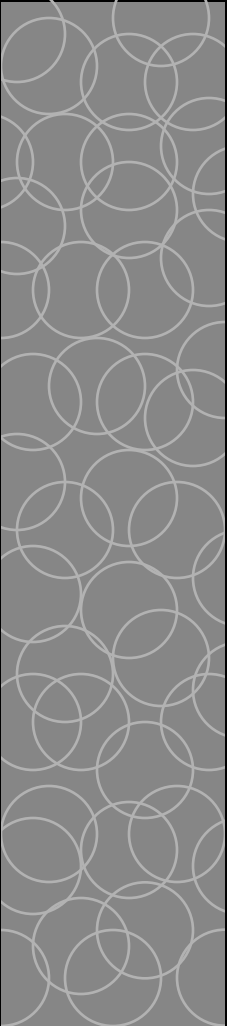
---

- 
- ◆ а) откажетесь от предложения оппонента;
  - ◆ б) примете его;
  - ◆ в) предпримете другие шаги или возможности, не связанные с его предложением (например, обратитесь за помощью к третьему лицу, организации, решитесь пойти на текущие потери с целью сохранения долговременной перспективы и т. п.).
- 



# В любых жизненных ситуациях

---

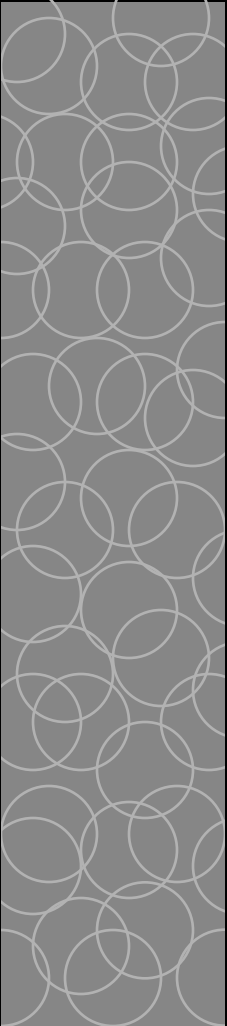
- 
- ◆ всегда полезно оставлять дверь открытой для возможного конструктивного взаимодействия в будущем, в том числе когда в отношении вас используется техника провоцирования безысходности с предложением «последнего шанса». Помните, что в таких ситуациях эффективны приемы деловой беседы с более слабой позиции.





# Следуя изложенным рекомендациям,

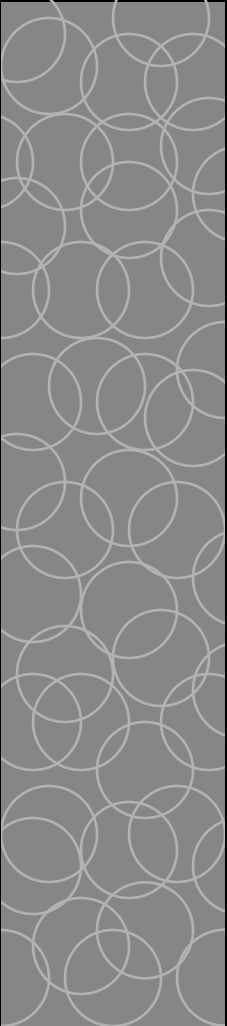
---

- 
- ◆ вы можете обнаружить, что тон рассуждений вашего оппонента, первоначально нагнетающий панику, постепенно «сбавляет обороты», становится более умеренным, и обнаруживается, что первоначальная цель полагаемого «последнего шанса» может оказаться не такой, чем та, на которую он вначале претендовал.



# Нельзя исключить обстоятельства,

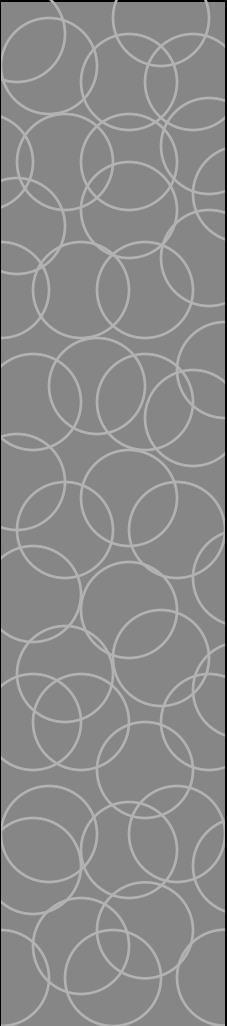
---

- 
- ◆ когда в результате анализа и обсуждения всех аспектов ситуации и предложения партнера вы действительно придете к выводу, что принятие его предложения — лучший выход из создавшегося положения. Однако это будет осознанный выбор, а не поспешное принятие предложения оппонента под влиянием чувства безысходности.



# *Игра на чувстве жадности.*

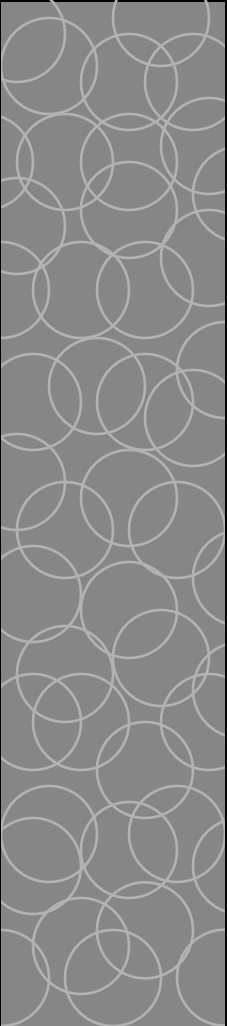
---

- 
- ◆ Основной замысел этой техники — убедить оппонента воспользоваться открывшейся необыкновенной возможностью, чтобы отважиться принять рискованное предложение, сулящее огромные выгоды в будущем.
  - ◆ Образно говоря, это — «обратная сторона медали в сравнении с техникой провоцирования безысходности. Здесь вы «прыгаете в омут» не для того, чтобы избежать беды, несчастья — вас побуждают «прыгнуть», чтобы оказаться у «горшка с золотом» в конце рискованного предприятия, когда чувство жадности «включается» в процесс убеждения.



# Каждый раз,

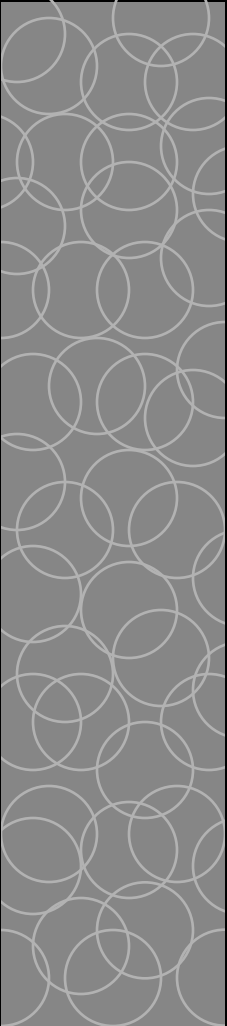
---

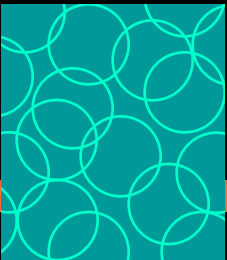
- 
- ◆ когда вам предлагается уникально выгодный шанс, содержащий вероятность огромного риска, *главное — твердо оставаться на почве реальности, не дать вашей жадности «залить вам глаза».*
  - ◆ Тщательно анализируйте и оценивайте все факторы, обстоятельства, перспективы и возможные последствия рискованного решения, чтобы убедиться в его реальности.



# Выясняйте возможные детали,

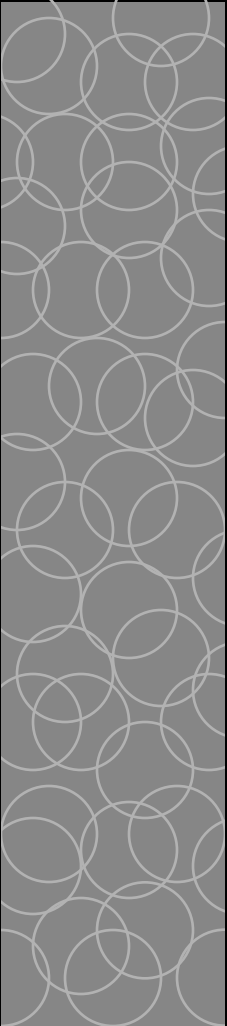
---

- 
- ◆ требуйте подтверждения, высказывайте сомнения, заставляя партнера раскрывать дополнительную информацию.
  - ◆ Сравните возможные последствия со своими приоритетами и долговременными перспективами партнера, рассмотренные ранее.
  - ◆ Такая линия поведения в ситуациях «рискованного уникального шанса» поможет вам избежать ловушки, удержать вас от необдуманного решения.



# *Использование запланированных «трудных» уступок.*

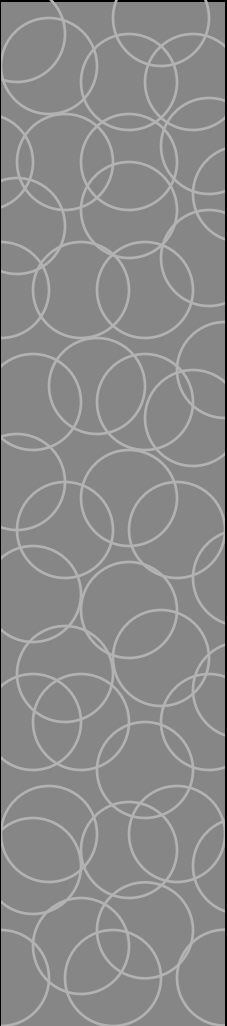
---

- 
- ◆ Эта техника используется для того, чтобы побудить партнера сделать ответную уступку в другом, более важном вопросе. Ее суть заключается в том, что вслед за довольно активными возражениями оппонент как бы неохотно («через силу») соглашается сделать уступку в каком-то вопросе, которая в свою очередь будет побуждать партнера с большей легкостью сделать таковую в другом вопросе.



# Осуществляя ЭТОТ замысел,

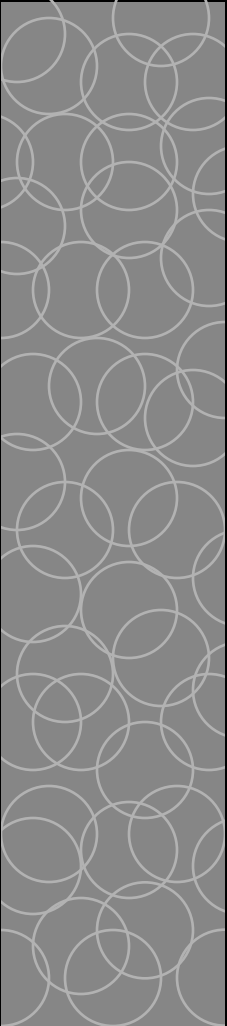
---

- 
- ◆ оппонент начинает обсуждение с второстепенных разногласий, создавая впечатление, что они занимают главное место в проблеме, а впереди «маячит» тупиковая ситуация.
  - ◆ И затем, именно в этот момент, «позволяет» уговорить себя и пойти на уступку.
  - ◆ Теперь очередь за вами — партнер начинает оказывать на вас давление и побуждать сделать взаимную уступку, но в другом, главном пункте разногласий.
  - ◆ Поэтому, когда на вас оказывается воздействие, вам следует ответить взаимностью на «примирительные жесты» другой стороны, главное — сохраняйте ясную перспективу.



# Любой участник деловой беседы

---

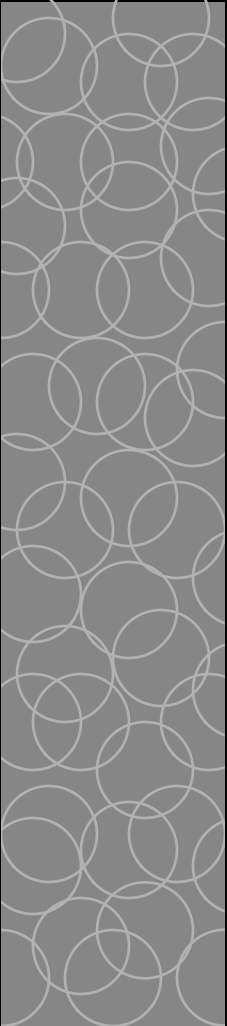
- 
- ◆ вправе ожидать от своего оппонента ответной готовности чем-то же не хотите, чтобы вас вынудили на глупую уступку в главном вопросе только из-за претензии партнера, что его незначительная уступка также существенна.
  - ◆ Заранее четко устанавливайте, какие вопросы в обсуждаемой проблеме являются для вас главными, а какие второстепенными.
  - ◆ Затем убедитесь, что «обмен» будет действительно эквивалентным, а не кажущимся таковым.
  - ◆ Постоянно оценивайте и «подсчитывайте», что даете вы и что получаете взамен, соотнося это с вашим пониманием главных и второстепенных пунктов разногласия. И тогда любая несоразмерность, несоответствие в балансе «даю — получаю» быстро будут выявлены.





# *Намеренное «затягивание» времени обсуждения.*

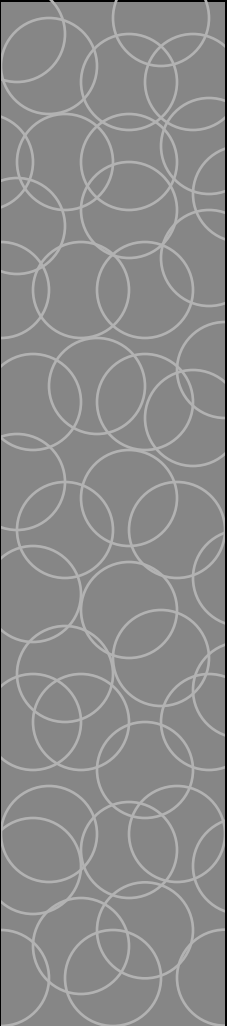
---

- 
- ◆ **Общий замысел подобных техник — поддержать у вас состояние уверенности, что соглашение может быть достигнуто в любой момент.**
  - ◆ **Аналогично техникам «висящей морковки» они заставят вас думать, что всего лишь одна маленькая уступка с вашей стороны отделяет участников общения от соглашения.**
  - ◆ **Техника состоит из двух видов «взаимопереплетенного» поведения партнера — видимого сотрудничества и откладывания, оттягивания, чтобы вынудить вас на уступки.**
  - ◆ **Вы начинаете подозревать, что оппонент пытается выиграть время, и именно в этот момент он начинает вести себя в духе «энергичного» сотрудничества.**



# Затем наступает такой период обсуждения,

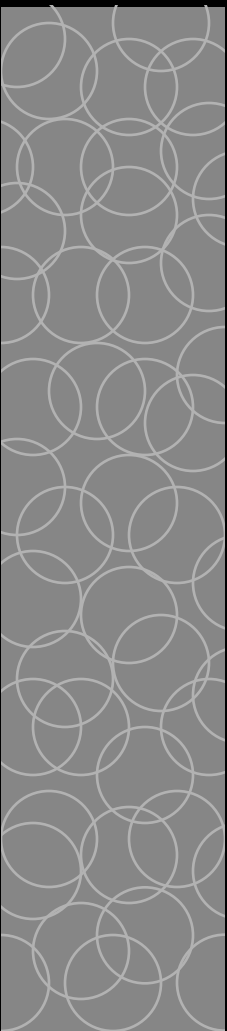
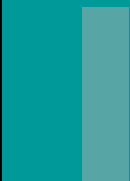
---

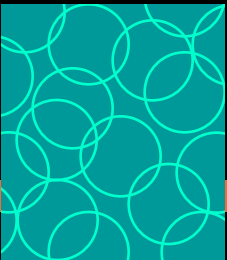
- 
- ◆ что вам начинает казаться, что в конце концов вы сможете разрешить возникшее разногласие.
  - ◆ Но затем каким-то образом обсуждение опять начинает затягиваться и «вязнуть» именно в этот момент.
  - ◆ Ожидаемое соглашение то «улетучивается», то появляется вновь в пределах досягаемости, и вы, думая, что все еще можете его достичь, снова испытываете надежду на благополучное разрешение проблемы.



# Противостоять техникам подобного рода не так легко.

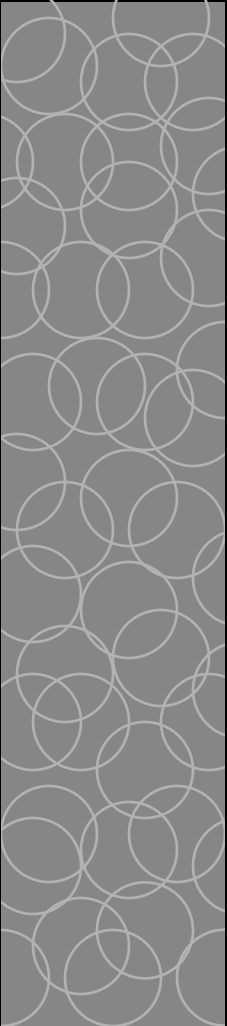


- 
- ◆ Вы можете указывать собеседнику на ограниченность времени, на то, что он намеренно затягивает время, но эти реакции могут вызвать в ответ лишь извиняющуюся улыбку, туманное обещание, заверение и уверенность в успехе.
  - ◆ Одна из возможных линий противодействия такой технике может состоять в настойчивом напоминании ему, чтобы он делом подтвердил свое намерение к сотрудничеству.
- 



# *Провоцирование вашего интереса к партнеру.*

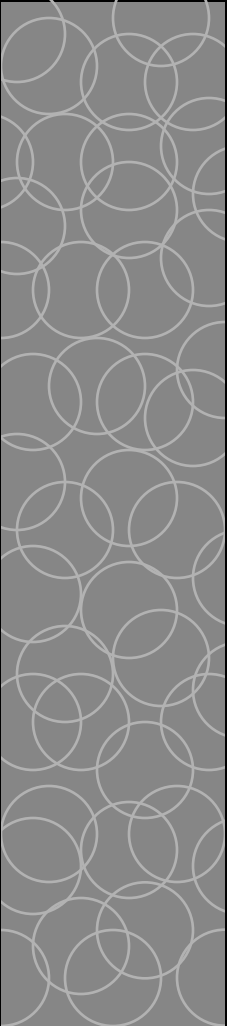
---

- 
- ◆ Содержание этих техник — произвести такое впечатление на оппонента в ходе беседы, чтобы он сам захотел развивать отношения с другой стороной.
  - ◆ Другими словами, ваш оппонент так сильно рекламирует себя (свои способности, возможности, ресурсы, влияние и т. д.), что вы убеждаете себя в целесообразности установления с ним личных деловых отношений, согласиться с его видением текущей ситуации, пойти на определенные уступки теперь, надеясь получить для себя определенные выгоды в будущем.



# Подобные техники могут быть эффективны,

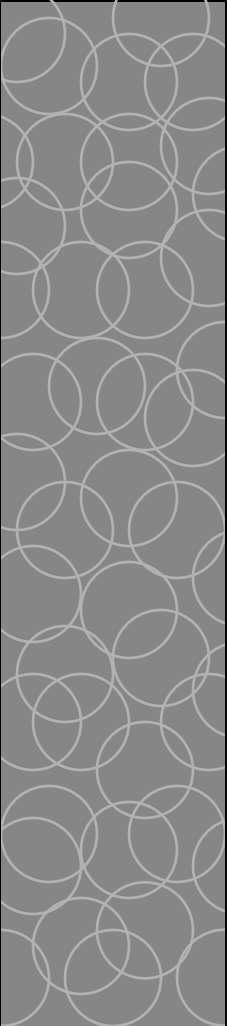
---

- 
- ◆ поскольку каждому приятно, да и полезно, устанавливать и развивать отношения с теми людьми, которые имеют высокую репутацию, престиж, большие возможности, способности, влияние и т. д.
  - ◆ Однако есть одна опасность, когда вы позволяете себе поддаться «очарованию» оппонента и пойти на текущие уступки, надеясь получить выгоду в будущем. *Вы теряете видение своих собственных приоритетов.*
  - ◆ Поэтому при ведении бесед и развитии отношений всегда нужно быть внимательным и осторожным, когда ваш партнер явно стремится произвести на вас сильное впечатление и побуждает пойти на конкретные уступки.



## *«Убаюкивание» с целью «убить» позднее.*

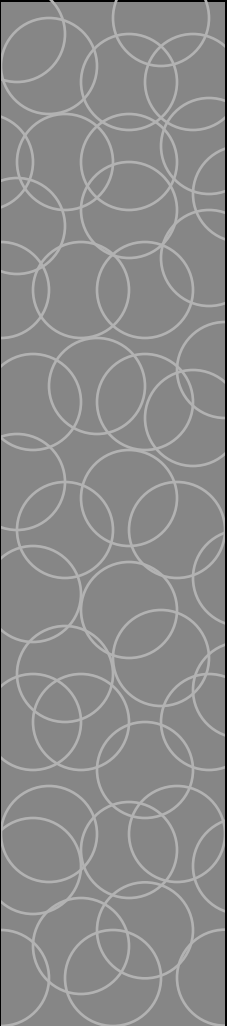
---

- 
- ◆ Со стороны партнера вам предлагается небольшая «инициативная» услуга, сопровождаемая замечаниями типа: «Не стоит беспокоиться»; «Мне это ничего не стоит»; «Это от чистого сердца, из уважения к вам» и т. д.
  - ◆ Собеседник таким образом дает понять, что принятие его услуги не будет означать для вас никакого ответного обязательства.
  - ◆ После того как вы приняли эту услугу, ваш новоиспеченный приятель — поскольку таковым зарекомендовал себя — просит вас согласиться с предложением, которое сулит вам дальнейшие выгоды.



# Когда в отношении вас

---

- 
- ◆ используется та или иная манипулятивная техника, вы без труда сможете распознать ее замысел каждый раз, *пока вы четко и твердо сохраняете в сознании свои главные интересы.*
  - ◆ В каждом случае основная цель — отвлечь вас от этих интересов, сбить с толку и получить выгоду, основываясь на вашей искаженной реакции.
  - ◆ Оставайтесь на позиции реальности в восприятии своих приоритетов, установленных *вами самими* на определенную перспективу.
  - ◆ Осознавайте разницу между подлинными обязательствами в пользу ваших интересов и пустыми обещаниями, между поведением, приближающим к вашим целям, и поведением, уводящим в сторону. *Сохраняйте ваши полеты фантазии под контролем сознания!*