

ПЕРЕГОВОРЫ С ПАРТНЕРАМИ КОМПАНИИ

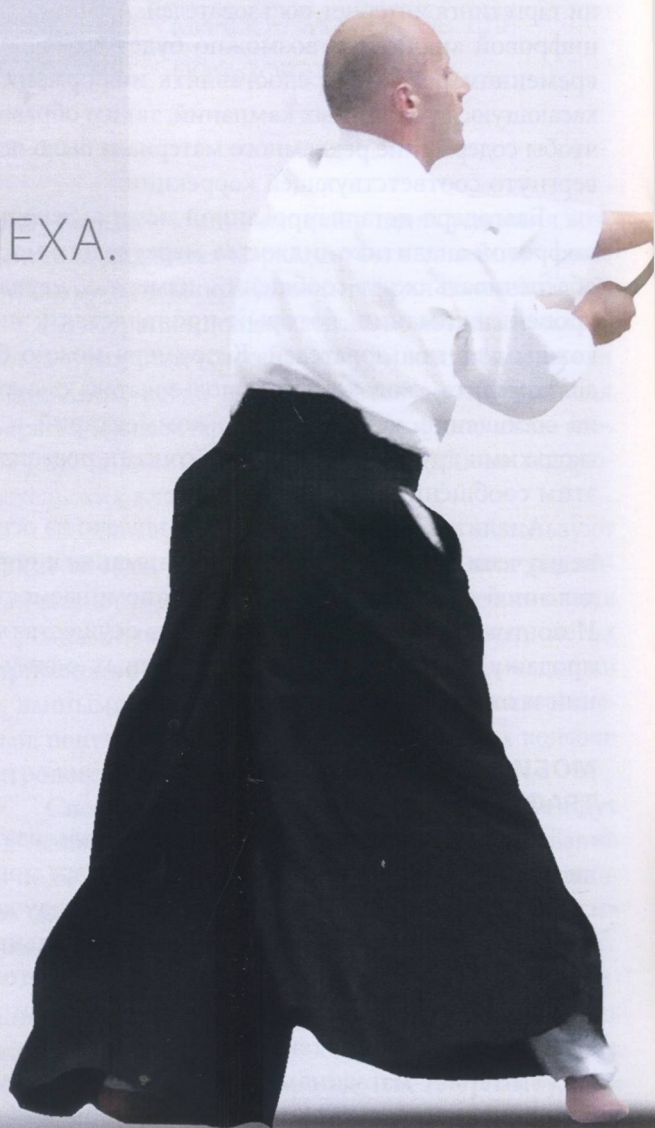
с применением техники Айкидо

Маргарита АКУЛИЧ

Эксперт журнала

ИСКУССТВО
КОММУНИКАЦИЙ
ДАЕТ ЧЕЛОВЕКУ 80% УСПЕХА.
ОСТАЛЬНЫЕ 20% ДАЮТ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ЗНАНИЯ.

При переговорах и общении подразумевается как борьба за собственные интересы, так и умение нахождения чего-то общего либо интересного для собеседника. В этом случае можно ожидать появления у собеседника к противоположной стороне (к вам) симпатии, способной сместить вектор удовлетворения интересов в вашу пользу.



ФИЛОСОФИЯ «ПУСТЫХ РУК»

Переговоры с применением Айкидо помогают эффективному ведению переговоров, причем даже в тех случаях, когда нам заранее понятно, что оппонент по сравнению с нами имеет заведомо более сильные позиции.

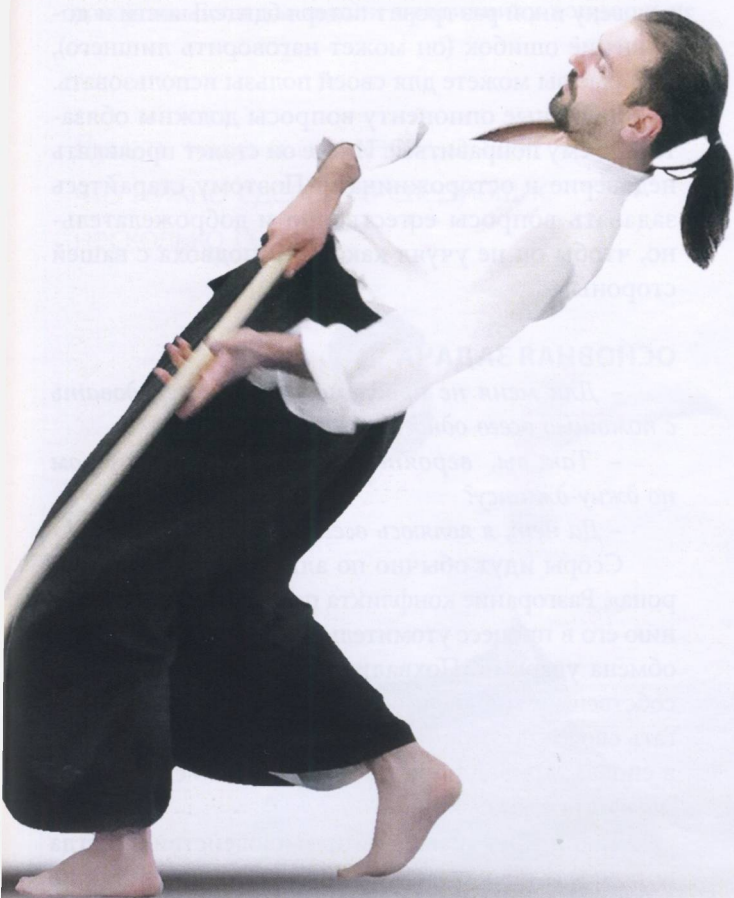
Техника Айкидо должна помогать уходу от агрессии или от чего-то вам невыгодного, с мотивированием противника на выгодные для вас действия.

На переговоры с применением техники айкидо нельзя заранее настраиваться негативно или сомневаться в собственных возможностях и силах. В противном случае будет неудача.

Не рекомендуется хватать собеседника «железной хваткой», это приводит к проигрышу.

Настраивайтесь на человека благожелательно и стремитесь говорить ему что-то приятное.

Не считайте проигрыш на переговорах чем-то фатальным. Даже у самых опытных переговорщиков бывают проколы.



АЙКИДО – ЭТО, ПО СУТИ, ИСКУССТВО БОРЬБЫ БЕЗ ОРУЖИЯ ИЛИ ИСКУССТВО «ПУСТЫХ РУК», КОТОРОЕ МОЖНО УСПЕШНО ПРИМЕНЯТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ.

Лучше всего это искусство можно понять из следующей притчи.

Однажды Бокудэну довелось переплыть в большой лодке озеро под названием Биуа. У него были попутчики, среди которых особо выделяющимся был бродячий свирепый на вид самурай-ронин. Его поведение отличалось крайней дерзостью, и он похвалялся своим непревзойденным владением таким искусством, как фехтование.

Он оказался среди благородных слушателей, и только подремывавший в стороне Бокудэн не удостоил его своим вниманием, что весьма задело самолюбие выскочки самурая-ронина. В итоге последний решился на дерзкий поступок, подойдя к Бокудэну, начав трясти его за плечо, и в наглой манере заявляя:

– Эй ты, у тебя ведь тоже имеется пара мечей, по какой причине молчишь?

На что получил спокойный ответ:

– У моего искусства есть отличие от вашего. Я стремлюсь не к победе, а к тому, чтоб не оказаться побежденным.

Самурай еще больше разошелся:

– Что ж это за искусство?

– Его можно назвать искусством «пустых рук».

– Для чего ж тебе в таком случае меч?

– С помощью мечей я борюсь с себялюбием, мечи мне служат не для убийств.

Самурай очень сильно возмущился, он едва себя сдерживал, восклицая:

– И у тебя на самом деле хватит духу пойти на схватку со мной с пустыми руками, без меча?

Мастер очень спокойно ответил, что вполне готов.

Нетерпеливый самурай потребовал, чтоб гребцы начали грести к берегу. Однако Бокудэном было выдвинуто предложение подгрести к какому-либо небольшому островку и там сразиться без привлечения лишних свидетелей и внимания.

Ронин дал согласие. Когда лодка подплыла к острову, он выпрыгнул из нее выхватил свой меч и стал ожидать Бокудэна. Бокудэн же оставил свои мечи в лодке и стал своим видом демонстрировать свою готовность участвовать в дуэли. Но потом он внезапно схватил весло и резким движением оттолкнул от берега лодку. Хватило несколько секунд на то, чтоб лодка покинула и мелководье и (заодно) разъяренного, оставшегося в одиночестве, самурая.

Таким образом Бокудэн показал свое искусство борьбы без оружия.

ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ

Для применения Айкидо нужно разбираться в его правилах.

Правило первое. Общение нужно избавлять от собственных амбиций. Вам не следует волноваться по поводу слов оппонента и его стремления вас обидеть. Ключевой задачей является задача получения по итогам переговоров требуемого результата.

Это не принято у нас. Ведь чаще всего, если во время переговоров заденешь партнера, он тут же кидается в бой и забывает цель этих переговоров, главное – удовлетворить самолюбие, и не важно, какой ценой.

Здесь уместной представляется притча:

Одна девушка часто приходила к своему хозяину и спокойно говорила, что ей нужны деньги, чтоб кормить больную мать. Хозяин вначале кричал на нее. Но в итоге дал денег. То ли сжалился, то ли кричать надоело на неизменно спокойную девушку.

Правило второе. Не следует думать о таких вещах, как победа или потраченное время. О чем действительно надо думать, так это о процессе, о том, что нужно сделать в следующие несколько секунд. Это требует выброса из головы всего отвлекающего от процесса. Не надо торопиться стремиться к быстрому финишу. Не нужно думать о последствиях проигрыша, даже если он может оказаться весьма плачевным. Ведь всегда наступает завтра, когда воз-

можны кардинальные изменения. Главным сейчас является учет своих интересов, но не спешка.

Правило третье. Говорить лучше немного, но много надо слушать собеседника. Другими словами, поступать надо согласно китайской пословице: «Бог дал нам два глаза, два уха и всего лишь один рот, чтобы мы смотрели и слушали в два раза больше, чем говорили».

Если вы настроены на внимательное слушание, вам легче дастся своевременное и правильное задание вопроса собеседнику, скажем:

– вопроса, касающегося интересов собеседника, поднимающего его значимость и располагающего к вам;

– вопроса о целях собеседника, дающего вам шанс на понимание его приоритетов;

– вопросов стимулирующих и уточняющих, дающих собеседнику шанс на свободное и неограниченное по времени говорение, содействующее его расслаблению. А ведь именно расслабленному человеку иной раз грозит потеря бдительности и допущение ошибок (он может наговорить лишнего), которые вы можете для своей пользы использовать.

Заданные оппоненту вопросы должны обязательно ему понравиться. Иначе он станет проявлять недоверие и осторожничать. Поэтому старайтесь задавать вопросы естественно и доброжелательно, чтобы он не учуял какого-то подвоха с вашей стороны.

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА

– Для меня не проблема любого изуродовать с помощью всего одного нажатия пальца!

– Так вы, вероятно, являетесь мастером по джиу-джитсу?

– Да нет, я являюсь всего лишь фотографом!

Ссоры идут обычно по алгоритму «атака-оборона». Разгорание конфликта приводит к перерастанию его в процесс утомительного и бессмысленного обмена ударами. Похвалить самого себя, отстоять собственное мнение и оскорбить, унижить или поругать своего противника – зачастую это наблюдается в спорах, приводящих как минимум к испорченному настроению.

Такой круг действий-противодействий всегда порочен и нерезультативен. Вместо этого лучше сосредоточиться на решении проблемы с помощью переговорного Айкидо.

Основной задачей является задача избежания использования собственной силы против собеседника напрямую. Если в переговорах делать упор на мастерство, то возможно отступление в сторону и обращение энергии противника для своей пользы. Для этого важно идти на избежание атаки и на нацеливание усилий на решение проблемы.

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ

Основные приемы айкидо, рекомендуемые для применения при переговорах.

Прием задавания вопросов, а не высказывания вызывающих стремление у оппонента сопротивляться утверждений. С помощью вопросов можно добиться обращения к имеющейся проблеме.

Прием молчания. От молчания нередко возникает чувство безвыходности положения. У оппонента может возникнуть чувство, что он обязан как-то повлиять на избавление от молчания, скажем, с помощью ответа на сформулированный вами вопрос или выдвижения нового, более подходящего предложения. Если вы задали противнику вопрос и не

Думать надо о процессе, о том, что нужно сделать в следующие несколько секунд.

получили удовлетворяющего вас ответа, возьмите паузу, просто подождите, помолчите.

ПСИХОТИПЫ СОБЕСЕДНИКОВ

Рассмотрим ряд психотипов собеседников.

Психотип «БОНВИВАН». Это люди-жизнелюбы, им свойственна любовь к вкусным кушаньям к разного рода удовольствиям. Они отличаются особой приятностью, обаятельны, могут походить на эдаких жуликов в не очень опрятной одежде или в одежде очень дорогой. Начинать с ними разговор о делах не рекомендуется. Лучше поговорить вначале о том, что они любят. Верить таким людям недалеко. Они много обещают, но склонны к быстрому забыванию об обещанном. Если с ними удалось о чем-то договориться, то целесообразно это документально без промедлений зафиксировать, чтоб потом не столкнуться с их забывчивостью.

Психотип «ЧИНОВНИК». Это психотип «Человека в футляре». Он ничем не интересуется. Живых фраз не изрекает. Его интонацию можно рассматривать как неизменно неэмоциональную.



Одевается всегда классически строго, скучно. Нужно при разговоре подталкивать его к осознанию его интереса. И тогда можно склонить его к выполнению обещанного.

Психотип «ТВОРЕЦ». Человек данного психотипа склонен заводиться на разного рода творческие креативные идеи. Он стремится участвовать в преобразовании мира, в его усовершенствовании. Его не особо прельстишь высоким заработком. Одеваются люди-творцы обычно модно, авангардно. При разговоре с ними необходимо использование честных красочных картинок, выражающих черты светлого безоблачного будущего.

Психотип «ТЕХНОКРАТ». Люди этого психотипа являются обычно прекрасно образованными. Их речь отличается строгой структурированностью и конструктивностью. Они «не по делу» говорить не склонны. Речь их наполнена общепринятыми терминами. Они часто прибегают к использованию иностранных слов и специфических технических терминов. Переговоры с людьми данного психотипа требуют более тщательной информативной подготовленности. Им нужно показывать свою подкованность в связанных с сутью вопроса аспектах.

Психотип «ИГРОК». К этому психотипу относят людей, ежесекундно меняющих при перегово-

рах свои маски. Их понять нереально. В какие-то секунды они «чиновники», в какие-то – «обаяшки», а через несколько секунд – «технократы». Они постоянны лишь в своем непостоянстве. Одеваются они эклектично, смешивая разные вещи и стили. И это не является показушным – это то, что им имманентно. Говорить с ними изначально рекомендуется в их манере – быстро меняя роли.

ОТЗЕРКАЛИВАНИЕ В АЙКИДО

При использовании при переговорах техники Айкидо прибегают к применению способа отзеркаливания. Однако не такого, как в нейролингвистическом программировании (в методике НЛП). В Айкидо подход к отзеркаливанию более тонкий и не прямолинейный, а не жестковатый и техничный, не раздражающий, как в НЛП. При использовании техники айкидо не прибегают к прямолинейному копированию того, что выражается в позах и действиях собеседника. Здесь больше эмпатии – вживления в образ оппонента. Если вы поняли, что собеседник творец, начните мыслить творчески. Если он по вашему наблюдению является технократом, говорите с ним в его манере, стараясь использовать разные западные термины и приводя «околонаучные» аргументы.

Не следует смотреть в глаза вашего собеседника на переговорах пристально, чтобы не спровоцировать неприятие и агрессию.



ПРИНЯТИЕ НА ПЕРЕГОВОРАХ ПОЗЫ

При переговорах целесообразнее всего принятие позы «полубоком», независимо от того, сидите вы или стоите. При такой позе более естественным покажется, если вы отвернетесь и выдержите при необходимости паузу, что даст вам время для фокусировки, если вам нужно собраться с мыслями либо устоять перед агрессией собеседника. Эта поза еще называется «позой временного исчезновения».

ОСОБЕННОСТИ ГОЛОСА

Голос предпочтителен низкий, он лучше слышится и благотворнее действует. Повышение женской голоса приводит к восприятию ее в качестве (извините) истерички. В общем, над голосом некоторым переговорщикам необходимо работать, поскольку его интонация гораздо важнее того, что говорится.

КАК СМОТРЕТЬ НА СОБЕСЕДНИКА

Вашим глазам не следует смотреть в глаза вашего собеседника на переговорах пристально, чтобы не спровоцировать неприятие и агрессию. Если посмотреть на животный мир, то именно пристальный взгляд в этом мире воспринимается как провоцирующий. Не является и человек исключением. Очень нежелательно также, чтоб глаза были бегающими. Бегающие глаза говорят о неуравновешенности человека. С неуравновешенными персонами общение мало кому импонирует.

Если разгорелся спор, то противник:

- усиленно работает над утверждением собственной позиции;
- дискредитирует ваши идеи;
- инициирует нападки на вас.

Для отражения атаки противника техника айкидо предлагает опираться на несколько правил, описание которых дается ниже.

ПРАВИЛО НЕНАПАДЕНИЯ НА ПОЗИЦИЮ ПРОТИВНИКА, А ЗАГЛЯДЫВАНИЯ ЗА НЕЕ

Важно научиться заглядыванию за утверждения и позицию своего оппонента. Если говорить о позиции в споре, то ее не следует рассматривать в качестве удара, ее нужно рассматривать как стену, которую необходимо удачно обойти.

Рассмотрим пример.

Предположим, вы специалист компании, которому незаслуженно не дали премию. Вы можете, конечно, высказать своему начальнику все, что вы

Обратите атаку на вас в нападение на проблему.



о нем думаете с использованием неместных эпитетов. Но вряд ли он даст вам за это денег, в которых вы, несомненно, нуждаетесь. Лучше поступить иначе. Прежде всего стоит подумать о причинах лишения премии, включая скрытые. Эти причины – отражение интересов начальника (оппонента). Причина, вероятнее всего, кроется в необходимости экономии и получения компанией прибыли путем сокращения расходов на персонал. Вам нужно попытаться связать свои интересы с интересами компании, чтобы начальник понял, что он с вами в одной, как говорится, лодке. Вы начинаете задавать начальнику вопросы (именно вопросы требуются, а не утверждения) типа:

– Каким образом компания предполагает выглядеть хорошо перед своими клиентами, если так низко оценивает своих не худших специалистов?

– Разве низкая оплата труда специалиста не сигнализирует о том, что в компании не все так хорошо?

– Разве такая низкая оплата может служить цели повышения имиджа компании?

– Разве такая недостойная оплата может мотивировать меня на обеспечение высокой производительности труда?

Далее вы идете на обсуждение объективности тех принципов, на которых базируется позиция вашего оппонента (начальника). Вы задаете вопросы типа:

Каково ваше обоснование справедливости отказа мне в премии? Связано ли это с уменьшением зарплат всех специалистов компании, у которых такая же, как у меня, квалификация?

Далее вы стремитесь показать, что принципы начальника (не его позиция, а именно принципы) не отвечают его собственным интересам либо они абсурдны.

Ваша доводы (вы говорите их начальнику):

Чем ниже вы оплачиваете деятельность ключевых специалистов, тем эта деятельность хуже с точки зрения привлечения клиентов и роста прибыли. Вы сократите расходы – хорошо. Но прибавит ли это вам прибыли в перспективе?

После вы спрашиваете у начальника как, по его мнению, может быть решена проблема, чтобы, как говорится, и овцы были целы, и волки накормлены.

Вы инициируете обсуждение того, как его и вашу позицию можно привести одному знаменателю. Или же вы в конце беседы предлагаете начальнику представить, что вы приняли его позицию фактически безоговорочно. Иногда это помогает оппоненту понять самостоятельно, насколько его позиция абсурдна.

ПРАВИЛО НЕЗАЩИТЫ СВОИХ ИДЕЙ

Вместо того чтобы обеспечивать защиту своих идей, лучше поощряйте критику и рекомендации (советы). Не тратьте время на критику позиции своего оппонента. Лучше пусть он критикует вашу. Вы можете спросить у оппонента, что конкретно он считает неправильным. Его рассуждения могут помочь открытию истинных интересов и усовер-

шенствованию ваших идей, а также сделать критику не препятствием, а ключевой частью переговорного процесса.

Вам надо поставить себя на место своего противника, которым, скажем, является лишивший вас премии начальник, и спросить себя (это прием эмпатии – вживания в образ другого человека):

Что именно мешает мне выплачивать своему высококвалифицированному сотруднику премию?

Ответом на этот вопрос будет определение обстоятельств.

Далее вам нужно поискать возможности для улучшения ситуации. Найдите что-то, какие-то ресурсы, чтобы выгоду получили и вы, и ваш сотрудник.

Предположим, вы определили обстоятельства и выявили возможности. Тогда скажите начальнику примерно следующее:

Насколько я понимаю, компания не имеет средств, чтоб поддерживать зарплату на достойном уровне или на прежнем уровне. Может мы изыщем эти средства, если откажемся от закупки дорогих запчастей для оборудования, удовлетворившись недорогими запчастями? Дешевые запчасти можно доработать самостоятельно, чтобы увеличить их качество. Я, к примеру, могу лично это сделать.

Обратитесь к начальнику за советом, скажите ему: «А что бы вы мне посоветовали сделать, если бы были на моем месте?» Таким образом можно как бы сделать оппонента тем, кто разделяет вашу проблему, т.е. эта проблема в какой-то мере принадлежит и ему. А значит, ему под силу снять, по крайней мере, ее часть.

Вы также можете спросить у него: «А если бы вы и ваша семья оказались в такой ситуации, в которой нахожусь сейчас я из-за неполучения ожидаемой премии, что бы вы предприняли?»

ПРАВИЛО ПРЕВРАЩЕНИЯ НАПАДЕНИЯ НА ВАС В НАПАДЕНИЕ НА ПРОБЛЕМУ

Вам нужно оказать сопротивление соблазну ответного нападения на оппонента и защиты от него. Необходимо чуть-чуть передохнуть, переждать пик эмоциональной бури (возможно, с помощью глубокого вдоха и выдоха), затем выслушать оппонента с вниманием, и в итоге – обратить атаку на вас в нападение на проблему.