

«КОСТЮМ ПЕРЕГОВОРЩИКА»:

ПОДХОДЫ К ВЕДЕНИЮ ТОРГОВ С ПОКУПАТЕЛЕМ

Маргарита АКУЛИЧ

Эксперт журнала

Представьте себе переговорщика, который говорит бизнес-партнеру: «Приветствую Вас! Я на прошлой неделе общался с Николаем Автуховичем, и он мне много чего о Вас рассказал». Собеседник может отреагировать на такое заявление по-разному. Это заявление может вывести собеседника из равновесия, он может даже не вспомнить названного переговорщиком человека или же подумает, что его использовали для сплетен.

Более правильно было бы, если бы переговорщик сказал: «Здравствуйте! На прошлой неделе я как раз беседовал с Николаем Автуховичем, и разговор зашел о Вас». После этого ему целесообразно было бы дождаться от собеседника реакции. Если, к примеру, собеседник спросил: «Николаем Александровичем (имя и отчество общего знакомого)?», то данный ход можно было бы усилить. Если же переговорщик не понял, о ком идет речь, тему лучше закрыть.

В соответствии с этой техникой построение коммуникации должно происходить постепенно. Вначале нужно сделать определенный первоначальный ход и посмотреть, как он действует, какую вызывает у собеседника реакцию. После этого можно пойти на продолжение разговора с принятием во внимание этой реакции.

«СИЛОВОЕ ПЛЕЧО»

Никакие универсальные правила, работающие для всех бизнес-партнеров, не существуют. Поэтому переговорщикам рекомендуется прибегать к оптимальной технике – технике «костюмов переговорщика». Переговорщику согласно этой технике рекомендуется к каждому собеседнику или группе собеседников подходить с учетом таких аспектов, как индивидуальный имидж, мышление, поведение.

Обычно считается, что переговорщику при переговорах надо меньше говорить и больше слушать и прислушиваться. Однако не все собеседники любят молчание. Некоторые относятся к переговорщикам-молчунам как к людям, которые «не догоняют с первого раза».

Так что переговоры с разными собеседниками требуют от переговорщика «одевания в разные костюмы».

Успешная работа любых переговорных техник возможна лишь в условиях сопоставимости силовых плеч сторон, т.е. одинаковых способностей влияния на решения другой стороны. В этой связи представляется уместным приведение метафоры:

Плывет по реке черепаха, а на ее спину забралась змея и тоже плывет. Змея думает: «Если укушу черепаху – она меня, скорее всего, с себя сбросит». А в это время черепаха про себя думает: «Если я с себя сброшу змею – она меня точно укусит». Так они вместе и плывут.

При понимании одной из сторон существенного превосходства в силе другой стороны деловые переговоры «дают течь». Вместо конструктивных переговоров реально получение переговоров манипулятивных, когда более сильной стороной осу-

ществляется проверка оппонента на предмет его слабости. Либо переговоры принимают вид силовых. В этом случае имеют место продавливание сильной стороной своей позиции, открытая диктовка своих, выгодных для нее, условий.

При применении данного подхода не рекомендуется давить на более слабого партнера-собеседника, чтобы не осложнить с ним отношения. В то же время переговорщику для успешного участия в переговорах с сильными партнерами-собеседниками необходимо стремиться к усовершенствованию своего переговорного мастерства.

ПОДХОД ПОДГОТОВЛЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Согласно этому подходу предусматривается заблаговременная подготовка решений, чтобы не пришлось придумывать эти решения по ходу.

Надо стремиться к обдумыванию возможных вариантов, заранее готовя к переговорам ряд предложений. Возможно, у оппонента будут уже заготовленные планы, и вы сможете добиться на переговорах конструктивности с помощью обсуждения подготовленных загодя вариантов и выбора из них наиболее приемлемого для обеих сторон.

Имея несколько уже готовых решений, можно обеспечивать их дальнейшее развитие и рождение альтернативных предложений. Вы можете предложить партнеру продолжение работы над предложением на следующий день после первого раунда, если не получилось сразу в один день доведение интересного предложения «до ума».

Обычно не бывает так, что решение принимается очень быстро. Исключением могут быть лишь какие-то форс-мажорные события. Чем более проработано решение, тем, скорее всего, оно будет полезнее для обеих сторон.

«ВНУТРЕННИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ»

Реализация этого подхода требует:

1) *проверки понимания.* Для проверки того, достигнуто ли со стороны партнера понимание и установление с ним контакта, можно пойти на отслеживание т.н. социальных звуков («угу», «да-да», «ага», «согласен», «понятно» и пр.), жестов (к примеру, кивков головой), выражения глаз;

2) *письменной фиксации итогов,* являющейся весьма важной и полезной вещью. Подытоживание того, что вытекает из общих рассуждений, содействует лучшему пониманию главного, более глубокой

проработке и формулировке выводов. Письменная фиксация экономит время на вспоминание и дает черновой материал для более четких и верных формулировок;

3) *очерчивания правил общения при переговорах.* Это способствует упорядочению таких переменных, как формулировки, суждения, выводы, а также позволяет добиться четкости регламента. Можно некоторые моменты заранее с партнерами оговорить, к примеру, что фраза «Можно вопрос?» означает возможность перехода к обсуждению. Также переход к последующему переговорному этапу может начинаться с фразы «Итак, подведем итоги...»;

4) *задавания вопросов.* Это существенно помогает более глубокому осмыслению ситуаций. Благодаря этому можно лучше понять партнеров и добиться в итоге обоюдного выигрыша;

5) *правильного понимания эмоций собеседника.* Нередко участники переговоров надевают на себя непроницаемые маски, скрывая свои истинные лица. Надо постараться приоткрыть эти маски и сделать разговор более естественным. Для этого имеет смысл следить за мимикой людей и за тем, что они говорят мимоходом. Если между официальными фразами собеседника, к примеру, проскальзывают обычные человеческие слова, скажем, выражающие благодарность, восхищение, удивление, то это сигнал о том, что разговор можно одухотворить и тем самым добиться лучшего взаимопонимания и повышения «градуса доверия» с помощью поддержания соответствующих поддерживающих высказываний. При этом важно соблюдение меры, поскольку переговорный процесс – это все-таки процесс деловой;

6) *примерно десятиминутного обсуждения переговоров.* Переговоры могут вестись командами с обеих сторон. После них можно с представителями своей команды поговорить о лучших переговорных моментах и моментах слабых. Это помогает выявлению допущенных ошибок и выработке полезных для переговоров навыков;

7) *ведения краткого конспекта переговоров* в целях выделения лучших и слабых моментов, а также для того, чтобы, если в будущем придется снова вести переговоры с теми же партнерами, вспомнить, какие у них манеры и методы ведения беседы, какими они пользуются аргументами и какие у них имеются претензии.

Подход состоит в изменении хода переговоров путем выявления модели построения оппонентом

разговора (деловой, манипулятивной или силовой) и подстройки своего поведения соответственно этому.

Если оппонент настроен на психологическое давление на собеседника, вам не стоит идти на честный поиск выигрышного для всех варианта, поскольку это для оппонента будет сигналом о вашей слабости. Вам нужно постоянно внутри себя наблюдать за поведением собеседника, чтобы вовремя увидеть, что оппонент переводит переговоры в манипулятивную или силовую плоскость, и принимать контрмеры.

Обратите внимание на формулировки задач сторон, которые согласованы и содержатся в повестке переговоров. При этом нужно задуматься, все ли задачи обозначены. Ведь задачи бывают скрытыми.

И если такие задачи не согласованы, то вполне вероятно, что каждая из сторон идет на выстраивание коммуникации, опираясь на «свою» повестку. Это намного снижает уровень эффективности переговоров. Если это имеет место, нужно выходить за рамки жестких регламентов и искать выход из того, что называется формально-ролевым общением.

ПОДХОД К ПРОБЛЕМЕ, НО НЕ К ЧЕЛОВЕКУ

Нельзя рассматривать как однопорядковые вещи обсуждаемую на переговорах проблему и собеседника. Для переговорщика недопустимо проецирование личности оппонента на переговоры, отношение к нему на решаемую в переговорном процессе проблему.

Если оппонент настроен на психологическое давление на собеседника, вам не стоит идти на честный поиск выигрышного для всех варианта, поскольку это для оппонента будет сигналом о вашей слабости. Вам нужно постоянно внутри себя наблюдать за поведением собеседника, чтобы вовремя увидеть, что оппонент переводит переговоры в манипулятивную или силовую плоскость, и принимать контрмеры.



Отношение к собеседнику может быть и плохим, и хорошим, и нейтральным. Но для переговорщика это не должно иметь значения. С этим собеседником ему ведь не детей крестить, а решать конкретные деловые вопросы.

Представьте себе, что вам предстоят переговоры с законченным подлецом, с аморальной нечистоплотной особой, с которой в прошлом вы конфликтовали. Захотите ли вы ему улыбаться, подавать руку, общаться на равных? Если не хотите, то и не начинайте с ним переговоры, пусть этим занимаются другие ваши сотрудники (скажем, ваш заместитель, маркетолог и т.д.). Но, возможно, с подобной особой лучше не заниматься совместными проектами, не сотрудничать с нею, выбрав другого партнера. Если же вы приняли решение о сотрудничестве с нею, забудьте о том, что эта особа плохая, говорите с нею на равных. И думайте о совместном решении проблемы и обоюдной выгоде.

Нельзя переносить на переговоры и чрезмерно положительное отношение к оппоненту. Человек, особенно противоположного пола, может как личность или чисто внешне вам imponировать. Но для вас это не должно иметь существенного значения. Если же все-таки имеет и вы не можете элиминировать переговоры от своей симпатии к собеседнику, лучше не участвуйте в переговорах самолично. Пусть это сделает другой человек из вашей команды.

ПОИСК ОБЩЕГО

Людам всегда легче о чем-либо договориться при наличии между ними чего-то общего, объединяющего. Если вы являетесь переговорщиком, ищите это общее. И, скорее всего, вы его найдете, поскольку, ведь, не может быть, чтобы за столом переговоров собрались совершенно разные, не похожие ни в чем друг на друга люди. Может, у вас схожие задачи, скажем, касающиеся необходимости расширения ассортимента. Может, вам, как и вашим партнерам, крайне необходимо увеличить оборот. Слушая собеседника, примечайте, что он в каких-то аспектах похож на вас. Это способно помочь создать взаимовыгодное взаимодействие и принять верное решение.

Не старайтесь между тем видеть в оппоненте врага только лишь на том основании, что его по-

зиция отлична от вашей и его выгода не является вашей выгодой. Если заикливаться на противоположностях и непохожестях собеседника по отношению к вам, ничего путного от переговоров для вас не будет.

«ИСКУССТВО ТИШИНЫ»

*Научился говорить – значит, вырос,
научился молчать – значит, поумнел.*

Бернард Шоу

В подходе «Искусство тишины» принято выделять ряд аспектов.

1. Аспект слушания. Слушание в переговорах не рассматривается в качестве пассивного. Если хорошо слушать, можно добиться контролирования переговорного процесса. При умелом слушании собеседник получает от переговорщика ощущение близости, защищенности и доверия.

При поощрении людей говорить можно рассчитывать на то, что они раскроют о себе разную информацию, скажем, касающуюся их нужд, желаний, планов и т.д.

Внимательное слушание индивида дает ему шанс ощутить себя особенным, важным, ценным. Особенно это имеет отношение к слушанию с сохранением хорошего зрительного контакта. Когда говорит ваш собеседник, слушать его необходимо искренне и внимательно, не перебивая.

Слушание собеседника не только помогает нам завоевать его расположение, но и избавить себя от уязвимости, которая появляется в тот момент, когда начинаем говорить.

2. Аспект, касающийся стратегии 10 секунд. Когда имеет место длительная тишина, люди начинают ощущать неуверенность и неловкость. Сегодня люди живут в состоянии перманентного шума на улице, дома, в офисе и т.д. Вы можете попросить людей на переговорах немного помолчать, всего лишь 10 сек. И тогда они по прошествии этого времени начнут говорить так, что вы не будете в состоянии осмысливать поступающую от них информацию. Тишина порой способна вывести собеседников из ступора. А вы можете этим воспользоваться. Можно, привыкнув к спокойному отношению к десятиминутной тишине, поднять планку, предлагая двадцатиминутное молчание.

3. Аспект, касающийся постановки вопросов. Вы можете с помощью этого аспекта контролировать ход общения. Задавайте на переговорах вопросы

и молча слушайте ответы собеседника, улавливая полученную от него информацию, содержащуюся в его ответах. Свои вопросы вам целесообразно заготовить и сформулировать на них ответы. При обучении адвокатов им говорят, что они не должны задавать такие вопросы, на которые не могут ответить сами.

Постановка вопросов дает шанс переговорщику поменьше говорить самому и побольше слушать, что говорит его собеседник. Это приводит собеседника в состояние комфорта и доверия.

Но если собеседник сам задает вам вопросы? Попробуйте не отвечать на них, просто помолчите. Тогда собеседнику придется говорить самому. Можно также после заданного вопроса сделать паузу и спросить, почему собеседник задал этот вопрос. Пусть собеседник большую часть переговорного времени говорит, а вы в это время играйте роль благодарного слушателя.

4. Аспект, касающийся увеличения пауз между предложениями. Согласно проведенным учеными исследованиям небольшая пауза между звуками симфонии (размером всего лишь в 1-2 сек) способна на запуск шквала активности человеческого мозга. Всем актерам известно, что паузы в их речах во многом определяют успешность этих речей. Поэтому переговорщикам рекомендуется учиться брать паузы в речах в целях подчеркивания значимости и выразительности этих речей.

5. Аспект, касающийся вздрагивания, пожатия плечами, улыбок. Переговорщик может меньше говорить, а прибегать к использованию этих движений. Если вы резко вздрогнули, вы подали сигнал, что вам что-то в речи собеседника не понравилось. Вы улыбнулись – пусть собеседник думает, что вы довольны его сообщениями. Вы можете улыбнуться загадочно, как Мона Лиза, и пусть оппонент гадает, что у вас на уме.

Если вы пожмите плечами, ваш собеседник поймет, что вы к чему-то безразличны либо что-то не вызывает у вас интереса.

Иной раз полезно «влезать в шкуру собеседника» в целях получения его уважения. Вы можете проявить к оппоненту искреннюю жалость, сочувствие, ведь если вы хорошо представите себя на месте загнанного какими-то обстоятельствами в угол собеседника, вам будет нетрудно быть искренним.

Пожалейте своего собеседника за что-то, чтобы его душа откликнулась на вашу искренность.

ЛЮДЯМ ВСЕГДА
ЛЕГЧЕ О ЧЕМ-ЛИБО
ДОГОВОРИТЬСЯ
ПРИ НАЛИЧИИ
МЕЖДУ НИМИ
ЧЕГО-ТО ОБЩЕГО,
ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО.

ВЫСТУПАЯ
ПЕРЕГОВОРЩИКОМ,
ИЩИТЕ ЭТО ОБЩЕЕ.

Этот подход также помогает сближению оппонентов, и, соответственно, достижению консенсуса на переговорах.

ПОДХОДЫ, ИМЕЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К «СЮРПРИЗАМ» ОППОНЕНТА

Один из часто встречающихся при переговорах «сюрпризов» – это когда оппонент делает попытки спровоцировать вас на проявление негативных эмоций. В ответ на это переговорщику рекомендуется сохранять спокойствие и хотя бы внешне не переходить на личности и не проталкивать свою позицию. Надо стремиться к тому, чтобы добиться конструктивности переговорного процесса.

Еще одним возможным «сюрпризом» может оказаться предложение оппонента абсолютно для вас неподходящих вариантов решения проблемы. Вам в этом случае лучше не идти на отвержение предложения с ходу. Можно пойти на редактирование предложений собеседника, их правку в направлении обеспечения обоюдной выгоды и их дальнейшее обсуждение. Это, возможно, шанс того, что оппонент пойдет вам навстречу и решение окажется для вас неплохим.

ПОДХОД ЭФФЕКТИВНОГО ДЕМОНСТРИРОВАНИЯ СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ

Этот подход имеет отношение к логике, эмоциям и к тому, что из них более важно в переговорах. Вы можете сделать правильную презентацию, привести соответствующие данные. Это неплохо, это доказательно и иллюстративно. Однако перед представлением этих данных лучше вначале оппонента эмоционально разогреть с помощью захватывающего и интересного рассказа. После такого рассказа, настроившего собеседника на лучшее восприятие расчетов, можно пойти на представление цифр, графиков и т.д.

Представление цифр вначале переговоров обычно утомляет, сразу избавляет от интриги. Разговор из-за этого может не состояться как надо либо вообще прекратиться.

В переговорах, ориентированных на успех, важно совмещение эмоций и логики. Именно в этом состоит залог успешности переговоров.

ДОГОВОРЕННОСТЬ В ОТНОШЕНИИ РЕГЛАМЕНТА БЕСЕДЫ

Для определения логики осуществления беседы необходим изначальный договор с оппонентом в отношении регламента встречи. Нужно определиться с требующими обсуждения вопросами, с целесообразным порядком их рассмотрения, с решениями, принятие которых предусматривается при переговорах.

Вам как переговорщику нужно обратиться по поводу создания регламента к оппоненту в мягкой и корректной манере. Скажем, так:

«Нам с вами важна результативность переговоров. Давайте примем решение насчет вопросов, которые нам следует обсудить». Если принять регламент, то можно рассчитывать на то, что создастся «поле согласия».

Встречи зачастую сопровождаются спорами и противостояниями. Но если при подготовке к беседе стороны начали договариваться в отношении простых организационных вопросов, переговоры начинаются в пространстве договоренностей, что дает шанс нахождения сторонами точек соприкосновения и решения конфликтных ситуаций в ходе переговоров.

Благодаря регламенту может произойти переход от разговоров к конкретным действиям. Ведь дело

даже не в том, что договоренности на переговорах не произойдут, а в том, что достигнутым соглашениям может быть не суждено быть выполненными на практике.

Определение согласованного сторонами регламента встречи либо создание договоренностей переговоров делает возможным обеспечение слежения за выполнением этого регламента или договоренностей обеими сторонами. Поэтому для переговорщика открывается шанс демонстрации корректного отношения к договоренностям, собственного умения держать свое слово и одновременного оценивания степени порядочности оппонента, а также «приучения» оппонента взятые им обязательства честно выполнять.

Участники переговоров могут прибегнуть к применению техники «договора о договоре»:

Техника состоит в заключении между сторонами соглашения о том, что если один из участников переговоров выполнит определенное условие, это будет поводом для выполнения другим участником оговоренного действия. К примеру: «Давайте с вами договоримся, что если вам наши условия подойдут, вы донесете их до вашего начальства».

При подобных договоренностях в переговорных рамках акцентируется внимание на проблеме выполнения согласованных сторонами обязательств и укрепляется «поле согласия», что дает хороший толчок к продвижению вперед.

Важно при переговорах разделение принятых решений и ведущего к ним диалога, фокусирование на соглашениях и договоренностях. Переговорщику необходимо обеспечивать периодическую фиксацию договоренностей с оппонентом, а также подводить промежуточные итоги встречи, периодически переключая внимание на взятые участниками переговоров обязательства и «точки их согласия».

СОЗДАНИЕ «ПОЛЯ СОГЛАСИЯ» НА ПЕРЕГОВОРАХ

В переговорах нередко находят применение в целях генерирования конфликта и создания «поля сопротивления» провокационные техники. Однако их практическое использование требует достаточно продвинутого уровня управления агрессией и конфликтом при большой ограниченности сферы применения. Поэтому лучше выбирать договоренности

на «поле согласия», когда собеседниками выслушивается чужая точка зрения и практикуется согласие с доводами, приводимыми другой стороной.

Считается, что для переговоров неприемлемо разрушительное для понимания и сохранения отличающейся хрупкостью атмосферы диалога слово «нет». Этого слова в переговорном лексиконе, в принципе, быть не должно.

Медиками было проведено исследование:

Исследование касалось такого аспекта, как активность головного человеческого мозга. Выяснилось, что если оппонент идет на согласие, то мозговая его активность становится менее острой и быстро затухающей. Но при произнесении человеком слова «нет», при любом выражении им несогласия либо при неприятии слов другого участника переговоров наблюдается возрастание его мозговой активности, его готовности к сопротивлению, его желания отстаивать свои позиции и действовать более энергично.

Таким образом, не должно быть произнесено переговорщиком слово «нет» во избежание совершения оппонентом нежелательных для достижения успеха на переговорах действий. В любых переговорах нужна доля дипломатии, а дипломатия употребления этого слова не допускает.

ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ СТОРОН НА ПЕРЕГОВОРАХ

Главенствующее слово на удачных переговорах – это слово «да», что не предполагает ситуацию, когда переговорщиком принимается все, что говорит ему его оппонент. Прежде всего необходимо выражение согласия на право оппонента иметь и высказывать собственную точку зрения. Для этого, к примеру, подходит фраза: «Да, я, конечно, могу вас понять, вы имеете право на...»

Иногда люди на переговорах загоняют и своих оппонентов, и себя самих в тупик с помощью отрицания убеждений и доводов противоположных сторон, переходя от тем переговоров и требующих решения вопросов к доказательствам, что они являются умными и уважаемыми персонами. В итоге задеваются амбиции, оскорбляется самолюбие и появляется стремление отмщения, что отнюдь не способствует достижению договоренностей сторон.

Поэтому ключевая задача переговорщика в процессе переговоров – задача поощрения оппонента, которому надо внушать, что он представляет собой умного и правильно понимающего человека. Значит, переговорщик должен соглашаться с собеседником, говоря ему слово «да», способное к подавлению критики оппонента и его желания спорить.

Переговорщику нужно избавляться от фраз типа «Вы говорите неверно», «Вы не правы», «Я с вами не согласен» и привыкать к фразам, создающим «поле согласия», помогающим договариваться, таким как:

*«Разумеется, это действительно так»,
«Конечно, вы правы», «Согласен»,
«Бесспорно» и т.д.*

После выражения переговорщиком согласия он может привести собственную аргументацию. Например: «Вы, несомненно, правы, но давайте ознакомимся с нашими результатами...»

Применение таких конструкций, как «да, но...» либо «да, но и в то же время...», «да, именно, и вот как раз поэтому...», достаточно давнее, и оно приводит к достижению эффективности переговоров, к исключению конфликтов и сопротивлений собеседников. С их помощью возможно качественное и быстрое решение задач на переговорах. При этом аргументация переговорщика в обязательном порядке должна включать выгоды для оппонента.

Если уж говорить о «поле согласия», нельзя обойти вниманием такой действенный переговорный прием, как прием цитирования фраз собеседника. Попробуйте запомнить ряд высказанных оппонентом фраз и произнести их впоследствии. Вы увидите, что эти фразы вашему оппоненту ласкают ухо, производя прекрасный позитивный эффект.

Перед произнесением этих фраз (именно так, как их сказал оппонент, без своих импровизаций), вы можете сказать что-то типа: «Как вы сказали недавно...» Ни в коем случае не допускается при этом искажение слов оппонента, иначе он может отметить, что он не говорил такого или сказать не мог. По этой причине слова оппонента переговорщику целесообразно записывать и запоминать, чтобы при необходимости использовать их в качестве собственной аргументации. К примеру:

«Вы справедливо отметили, что... Именно это дает мне право полагать...»

Если применить при переговорах слова оппонента в качестве аргументов, то оппонент будет слышать, что его точка зрения важна, что с нею считаются и что он сам как личность значим. Из-за этого он готов будет к более плодотворной работе на переговорах и станет меньше склонным к конфликтности.

СПРАШИВАТЬ ИЛИ ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ?

Практика говорит о том, что задающие вопросы люди являются персонами, контролирующими ситуацию. Так, к примеру, говорят представители от властей: «Вопросы здесь задаю я».

Использование вопросов дает шанс прояснения позиции оппонента, удобно направляя переговоры в нужное переговорщику русло, склоняя собеседника к своим позициям. Этим, кстати, успешно пользовался Сократ.

Если облачить аргумент в вопросительную форму, собеседник может пойти на элегантное согласие. К примеру:

«Эти товары можно продавать и оптом, верно? Это ведь даст возможность получения большего дохода, не так ли?»

Возьмите любое утвердительное предложение с аргументами, доводами и (или) доказательствами. И попытайтесь сделать из них предложения вопросительные. А после этого – постройте на этом презентацию. Вы убедитесь, что оппоненты гораздо охотнее будут соглашаться с вами, когда вы это сделаете.

Когда вы строите беседу с применением вопросительной формы, собеседники как бы сами доказывают вашу точку зрения и продают сами себе «ваш товар».

При проведении переговоров с применением вопросов можно ожидать от оппонента благодарности за проявленный к нему переговорщиком интерес и выслушивание его доводов.

Нередко переговорщики перебивают своих оппонентов, прерывают их высказывания. Они полагают, что это поможет им быстро убедить собеседников. Но это приводит лишь к конфликтам и гневу противоположных сторон. Переговорщикам нужно учиться задавать вопросы и внимательно выслушивать своих оппонентов, вызывать у них хорошие эмоции, стремиться к созданию атмосферы взаимного уважения и понимания.



ДОСТИЖЕНИЕ РАСПОЛОЖЕНИЯ ОППОНЕНТА И НАХОЖДЕНИЕ ЕГО ОБРАЗА

Не всегда можно добиться расположения оппонента с помощью акцентирования внимания на «подстраивании» под него на базе копирования его дыхания, поз, голосовых интонаций, жестов и т.д. Ведь для достижения результата нужен огромный труд, чтобы было похоже на то, что собеседником делается бессознательно. Поэтому лучше создавать позитивную установку в отношении оппонента.

Настроив оппонента по отношению к себе позитивно, переговорщик может добиться от него конструктивности обсуждения разных вопросов. Ноты его голоса не будут пренебрежительными, жесты его не будут закрытыми, а улыбка – натянутой и неестественной.

Если переговорщик думает о своем оппоненте как о «недалеком человеке», его применение т.н. жестов уважения оказывается бесполезным. Люди способны чувствовать неискренность. А некоторые люди, участвующие в переговорах, специально изучают способы распознавания лжи и неискренности. Обмануть их практически нереально.

Переговорщику целесообразно определить себя, каким представлять себе собеседника, какую отвести ему роль, какую дать себе установку, касающуюся отношения к оппоненту, какой иметь на переговорах настрой.

Некоторые переговорщики полагают, что лучше всего представлять своего оппонента в образе «террориста» («второй шанс исключен, победить надо с первого раза»). Но такая позиция представляется довольно опасной. Можно, конечно, думать о переговорах как об операции, схожей с антитеррористической. Но думать о собеседнике как о злодее или враге – это слишком.

Некоторые из переговорщиков останавливают выбор образа на собеседнике – пятилетнем ребенке. Это придает беседе эмоциональности, энергичности, доброжелательности. При этом возникновение конфликта весьма маловероятно, ведь с ребенком спорить нет смысла.

Чтобы результат деловых переговоров оказался максимально приемлемым, специалистами рекомендуется использование образа подростка – амбициозного, независимого, имеющего свои взгляды и точки зрения (пусть и однобокие,

но это ему неизвестно), активно спорящего с убеждениями и позициями взрослых.

Переговорщику вовсе не следует ставить себе задачу обмана или перехитрения подростка. Его нужно обернуть в свою веру, повести за собой. При этом необходимо проявление к нему заботы и уважения. Его нужно мягко оберегать от совершения ошибок, от ненужных рисков и заблуждений. Нужно подводить его к тому, чтобы его выбор оказался правильным, верным и чтобы он был ему самому во благо.

Если переговорщик выбрал образ оппонента-подростка, ему можно ориентироваться на беседу в особо уважительной и доверительной манере, нацеленной на то, чтобы совместно с оппонентом искать и находить обоюдовыгодные пути и решения.

Если вы как переговорщик станете позитивно относиться к оппонентам и создадите подходящий образ собеседника, у вас все на переговорах получится, а отношения с оппонентами вы создадите взаимовыгодные и долгосрочные, оппоненты, возможно, станут вашими хорошими партнерами.

БДИТЕЛЬНОСТЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ

*Когда кто-то говорит мне,
что он собирается выложить
все карты на стол,
я не спускаю глаз с его рукава.*

Хор-Белиш

Единственно верный подход к переговорам отсутствует. Для обеспечения успешности переговоров необходимо принимать во внимание особенности ситуации, цели переговоров, специфику деятельности компании, личностные качества участников беседы и другие аспекты.

Хорошими переговорщиками обычно определяются заранее все нюансы по предстоящим переговорам и возможные изменения ситуации. Переговорщику как воздух требуется бдительность. Он должен быть включен в переговорный процесс полностью, и ему нельзя забывать о своих целях, а также о том, что на переговорах обеими сторонами делается все возможное и даже иной раз невозможное, чтобы собственные цели оказались достигнутыми. Каждая из сторон ориентирована на ведение сложной и не всегда открытой игры.