

Переговоры

Как найти общий язык
с любым собеседником



МИФ

Переговоры

Как найти общий язык с любым собеседником

Содержание

Деликатный, жесткий, принципиальный 3

Главные принципы 5

Когда эмоции бьют через край 11

15 бизнесхаков для переговоров и деловых встреч 18

7 способов включить обаяние 27

Как проявить заинтересованность? 31

6 принципов, которые помогут влиять на людей 35

Если собеседник сильнее 41

Что почитать 45

МИФ 2020

Деликатный, жесткий, принципиальный

Планирование отпуска с семьей. Встреча с потенциальными клиентами. Попытка убедить продавца сбавить цену на дом мечты. Обсуждение нового проекта с партнерами. Все это — переговоры. Нравится нам или нет, но мы участвуем в них постоянно. Порой это единственный способ добиться согласия всех заинтересованных сторон и получить то, чего мы хотим.

Хотя переговоры ведутся каждый день, достичь нужного результата бывает нелегко. Обычно стороны прибегают к одному из двух стилей общения: деликатному или жесткому. Выбирая первый, человек избегает конфликтов, идет на уступки и в результате чувствует себя обманутым. Выбирая второй, стоит на своем, рассматривает ситуацию как конфликт и наталкивается на еще более непримиримую позицию.

Стандартные стратегии изматывают участников, вызывают чувство отчуждения и оставляют неудовлетворенными.

Но есть третий путь — принципиальный: он сочетает в себе черты обоих стилей, учитывает истинные интересы (ваши и собеседника), позволяет сохранить хорошие отношения.

В этом сборнике мы собрали факты, советы и практики, которые помогут вам преуспеть в любых переговорах. Поехали!



«Вы можете превратить переговоры из наполненного стрессом, неприятного общения в равноправный диалог, где каждый слушает, извлекает уроки и уважает других».

Роджер Фишер и Даниэль Шапиро, авторы книги [«Эмоциональный интеллект в переговорах»](#)

Главные принципы

Специалисты Гарвардского переговорного проекта уверены: в основе продуктивного обсуждения лежат четыре принципа. Они связаны с людьми, интересами, вариантами и критериями. Узнаем об этом подробнее из книги «Переговоры без поражения».

1. Отделяйте людей от проблемы

Помните, что имеете дело не с абстрактными представителями «другой стороны», а с людьми — у них есть эмоции, системы ценностей, точки зрения. Обращайте внимание на эмоции, активно слушайте, пытайтесь поставить себя на место собеседника, не переносите отношение к делу на него.

Относитесь друг к другу как к партнерам: вы пришли бороться с общей проблемой. Используйте психологические приемы. Найдите точки соприкосновения: «Мы оба бизнесмены (адвокаты, родственники). Пока мы пытаемся удовлетворить ваши интересы, нам вряд ли удастся выработать соглашение, которое устроит меня, и наоборот. Давайте вместе подумаем о том, как удовлетворить наши общие интересы». Сядьте с одной стороны стола, чтобы рассмотреть контракт.

2. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Позиция, занятая на переговорах, зачастую полностью отличается от того, чего вы хотите на самом деле.

Так что компромисс между позициями не всегда дает оптимальное решение.

Вот пример: двое сидят в библиотеке. Один хочет открыть окно, другой настаивает, чтобы оно осталось закрытым. Они начинают спорить, насколько приоткрыть окно, — и ни одно решение не кажется подходящим. Входит библиотекарь. Он спрашивает одного из спорящих, почему тот хочет открыть окно. «Чтобы в помещении был свежий воздух». Затем он спрашивает другого. «Чтобы не было сквозняка». Подумав, библиотекарь открывает окно в соседней комнате.



3. Изобретайте взаимовыгодные варианты

Найти единственно правильное решение крайне трудно. Именно поэтому, прежде чем пытаться достичь соглашения, найдите варианты, которые послужили бы взаимной выгоде.

Откажитесь от утверждений и задавайте вопросы: «Одним вариантом мог бы быть... Какие еще варианты вы могли бы предложить?», «Что, если мы остановимся на следующем?..», «Как насчет того, чтобы поступить так?..». Попробуйте проанализировать проблему с точки зрения различных экспертов. Например, обсуждая опеку над ребенком, можно взглянуть на задачу с точки зрения учителя, психиатра, адвоката, врача.

4. Настаивайте на использовании объективных критериев

Когда интересы противоположны, участники переговоров могут проявить упрямство. Чтобы противостоять этому, настаивайте на том, что соглашение должно отражать справедливые стандарты, не зависящие от воли каждой из сторон.

В качестве критериев стоит выбрать нейтральные стандарты, такие как рыночная ценность, мнение экспертов, таможенные правила или требования закона. Обсуждайте их, а не то, чего каждая из сторон хочет или не хочет делать, и не то, в чем каждая сторона должна уступать другой.



Подробнее о каждом принципе читайте в книге [«Переговоры без поражения»](#)

Практика

Ищем варианты

Изобрести варианты решения проблемы можно за 4 шага. Давайте научимся их проходить.

1. Подумайте о конкретной проблеме — фактической ситуации, которая вам не нравится. Например, вас волнует загрязненная река.

2. Опишите существующую ситуацию — разбейте проблему на категории и постепенно выявляйте их причины. Воды реки могут содержать различные химические вещества. Они могут быть бедны кислородом. Вы можете подозревать в загрязнении реки различные предприятия, располагающиеся выше.

3. Определите то, что следует сделать. Вы поставили диагноз, и вам необходим рецепт, который помог бы справиться с проблемой. Например, можно предложить сократить химические выбросы, уменьшить забор воды или обеспечить приток свежей воды из соседних рек.

4. Перечислите конкретные и осуществимые действия. Кто может завтра же реализовать выработанные вами общие подходы на практике?

Например, государственная инспекция по охране окружающей среды может запретить предприятиям сбрасывать неочищенные сточные воды в реку.

Отработайте одну идею, а после вернитесь к созданию новых.



Практика из книги [«Переговоры без поражения»](#)

Когда эмоции бьют через край

Во время переговоров мы нередко испытываем сильные негативные эмоции, которые мешают прийти к разумному соглашению. Попробуйте преодолеть их. О том, как это сделать, рассказывают авторы книги «Эмоциональный интеллект в переговорах».

Контролируйте температуру

Что бы ни стало причиной сильных отрицательных эмоций, для начала нужно признать факт их наличия. Попробуйте в ходе переговоров периодически измерять свою эмоциональную температуру. Спросите себя, являются ли ваши эмоции:

управляемыми: вы отдаете себе в них отчет и способны удержать их под контролем;

в зоне риска: медленно кипят, слишком горячи и вскоре могут стать небезопасными;

неконтролируемыми: прошли точку кипения, вы говорите то, чего не следовало бы.

Обращайте внимание на эмоциональную температуру других. Нехарактерные для собеседника поступки предупредят вас, что она повышается: возможно, он стал говорить громче, изменил тон голоса или говорит слишком тихо, покраснел, замер.

Успокойтесь сами и успокойте других

Во время приступа гнева некогда думать, как совладать с чувствами. Поэтому важно заранее найти метод, способный вам помочь. Вот несколько вариантов: медленно сосчитать от десяти до одного; сделать 3 глубоких вдоха через нос; спросить себя, «Насколько это для меня важно?»; представить себе место, где вы можете расслабиться: пляж, залитый солнцем, лес или зал, в котором исполняют симфонию.

Если искренний гнев, разочарование или смятение испытывает ваш собеседник, попробуйте разрядить ситуацию.

1. Постарайтесь понять его точку зрения и найти ценность в том, что он думает, чувствует или делает. Озвучьте свои мысли, например: «Мне кажется, вы разочарованы, что мы до сих пор не пришли к согласию. Учитывая, сколько времени вы потратили на подготовку нового варианта документа, я могу понять ваши чувства».

2. Подчеркните, что перед вами стоит общая задача. «Нам нужно прийти к договоренности, которая устроила бы и мое, и ваше руководство. Это непросто. На мой взгляд, любое решение, которое мы примем, должно быть взаимовыгодным. Если вы не против, давайте обсудим, что важно для вашей стороны, а что — для моей».

3. Признайте высокий статус оппонента, не принижая при этом собственный. Вот как это сделал редактор газеты, который должен был договориться о сотрудничестве с гениальным, но вспыльчивым профессором: «Я очень рад возможности работать с вами. Думаю, каждый из нас сможет внести весомый вклад в это сотрудничество. Вы специалист в экономике, и, как я считаю, лучший в своей области. А я знаю, как сделать так, чтобы обычный читатель понял, о чем вы говорите».

4. Возьмите паузу. Вместо того чтобы ждать, пока эмоции раздраженного оппонента не начнут бить через край, вы можете сделать вид, что вам нужно ненадолго прерваться, и озвучить эмоции — свои и чужие: «Я расстроен тем, как идет процесс переговоров, и подозреваю, что вы тоже. Давайте сделаем 15-минутный перерыв, чтобы подумать, как мы могли бы эффективнее работать вместе?»

5. Если эмоциональная температура кого-то из участников достигла точки кипения, можно снизить накал страстей, сменив состав участников или место переговоров. Попробуйте сказать: «Предлагаю, чтобы наши помощники поработали полчаса и решили, как нам двигаться дальше. А затем вернемся к этому вопросу».

Что дальше?

Если вы сказали или сделали то, что вызвало у других резко отрицательные эмоции, попробуйте одну из этих тактик.

Объясните свои намерения. Люди склонны давать поведению других наихудшие объяснения. Вы можете избежать этого, пояснив причины своих действий. Например, другая сторона подозревает, что вы подготовили проект соглашения, руководствуясь корыстными интересами. Если это не так, скажите: «Я подготовил рабочий вариант предложения, чтобы повысить эффективность нашей совместной работы, так как мы ограничены во времени. Вы можете внести любые изменения».

Извинитесь. Это может изменить ваши отношения с людьми. Эффективные извинения должны включать в себя признание того, что ваши действия негативно повлияли на другого человека, выражение сожаления и обязательство не допускать подобного впредь.

Справиться с эмоциями поможет книга [«Эмоциональный интеллект в переговорах»](#)

Практика

«Черт возьми — согласен»

Когда эмоции бьют через край, важно уметь переключаться из режима паники в режим решения. Давайте узнаем, какие фазы вам предстоит пройти и как на них реагировать.

1. «Вот черт!» — фаза реакции

Не отрицайте, что расстроены или напуганы. Вместо этого идентифицируйте свои чувства и признайте их, назвав каждое своим именем. Если вы один, произнесите это вслух. Если есть возможность уйти на одну-две минуты, обязательно сделайте это. Если такой возможности нет, не разговаривайте ни с кем в течение первых секунд.

2. «Боже мой!» — фаза разблокирования

После того как признаете у себя наличие мощных эмоций, начните дышать медленно и глубоко через нос, закрыв глаза (по возможности), до тех пор, пока эмоции не ослабнут.

3. «Так...» — фаза перестройки

Продолжайте глубоко дышать и с каждым выдохом снижайте уровень «боевой тревоги». Вам станет легче, если вы будете произносить в это время слова типа «черт возьми», «боже мой» и т. п. «Ну, хорошо...». Подумайте о том, что можно сделать для ликвидации нанесенного ущерба и выбора наилучшего выхода из ситуации.

4. «Согласен» — фаза переподключения

Если ваши глаза были до сих пор закрыты, откройте их. Начните делать то, что решили.

Вспомните о худшем столкновении за прошедший год — с коллегой или членом вашей семьи. Мысленно пройдите через все стадии от «черт возьми» к «согласен». Если вы запомните их и будете иногда прокручивать в голове, то в реальной жизни сможете успокаиваться все быстрее и быстрее.

Упражнение из книги [«Я слышу вас насквозь»](#)



15 бизнесхаков для переговоров и деловых встреч

В переговорах важны детали. Даже небольшие улучшения способны изменить результат. Вот несколько идей из книги Игоря Манна и Рената Шагабутдинова «Бизнесхак на каждый день 2.0».

Разведка и досье

К переговорам нужно готовиться. Важно понять, что собой представляет ваш будущий визави. Что именно изучать? Биографию и карьерный путь. Социальные сети: о чем он пишет (что интересно/радует/раздражает), с кем состоит в друзьях. YouTube: ищем интервью, выступления, оцениваем энергетику, стиль общения, образ мышления. Текстовые интервью: ищем в сети и узнаем больше о человеке и компании. Обладая этой информацией, мы можем эффективнее управлять переговорами.

Я не нуждаюсь в сделке

Настройте себя на отсутствие нужды в чем-либо. Например: «Я хочу получить эту сделку, но не нуждаюсь в ней: в мире множество других клиентов». Ощущение нужды в чем-либо вызывает эмоционально зависимое состояние, в котором мы часто принимаем неверные решения. Зачастую именно тот, кто испытывает нужду в чем-либо, как правило, проигрывает.

Жесткое и мягкое кресла

Бизнесхак, который пригодится, если переговоры или встреча проходят на вашей территории. То, на какие кресла вы посадите своих гостей, может повлиять на степень их сговорчивости. Чем жестче кресло, тем менее сговорчивым будет собеседник, и наоборот.

Чаю? Кофе? Воды?

Не отказывайтесь от предложенного напитка, приходя на переговоры в чужой офис. Исследования, проведенные в США, показали: принятие/одобрение гостеприимства хозяев повышает вероятность заключения сделки на 2,5%. А если вы принимающая сторона? Исследования показывают, что теплая чашка чая/кофе в руках собеседника также располагает его к вам.

Подарок в начале встречи

Приходите на встречу с небольшим подарком и вручайте его в самом начале.

Доказано, что после получения презента — даже скромного — люди чувствуют себя «обязанными» и неосознанно стремятся к тому, чтобы сделать ответный шаг, «отдать долг», пойти вам навстречу.

Приходите с чем-то необычным

Возьмите на встречу необычный девайс, устройство, аксессуар. Скорее всего, это заинтересует вашего собеседника и инициирует вопрос с его стороны. Ответ станет началом разговора, позволит сделать атмосферу менее формальной и растопить лед. Пример от Игоря Манна — iRing, удобное и необычное крепление для смартфона.

Дома и стены помогают

Если есть такая возможность, проводите переговоры и деловые встречи на своей территории — в своем офисе, там, где вам все знакомо и где вы будете чувствовать себя более комфортно. Если вы встречаете гостей, а не наоборот, то получаете психологическое преимущество, чувствуете себя увереннее.

Особым гостям особое внимание

Если у вас запланирована встреча в ресторане с важными гостями, заранее договоритесь с администратором или официантом о повышенном внимании к вашему столику. Будет проще, если это ресторан, в котором вы постоянный гость и где у вас есть знакомые. Но и в новом заведении вы можете заранее договориться с персоналом, обсудив соответствующие чаевые.

Моментально считывайте информацию с визиток

Программа Business Card Reader Plus позволяет моментально считать данные с визитной карточки, используя камеру смартфона, и перенести их в телефонную книгу.

Если у вас нет визитки

Бывает такое — пришли на встречу, а визитной карточки нет: забыли или они закончились. Есть несколько способов выйти из этой непростой ситуации. Например, использовать заранее приложение Up5. Или, извинившись, попросить найти вас в LinkedIn и/или Facebook.

Список вопросов

Создавайте заметку к каждой запланированной встрече в программе Evernote или любой другой.

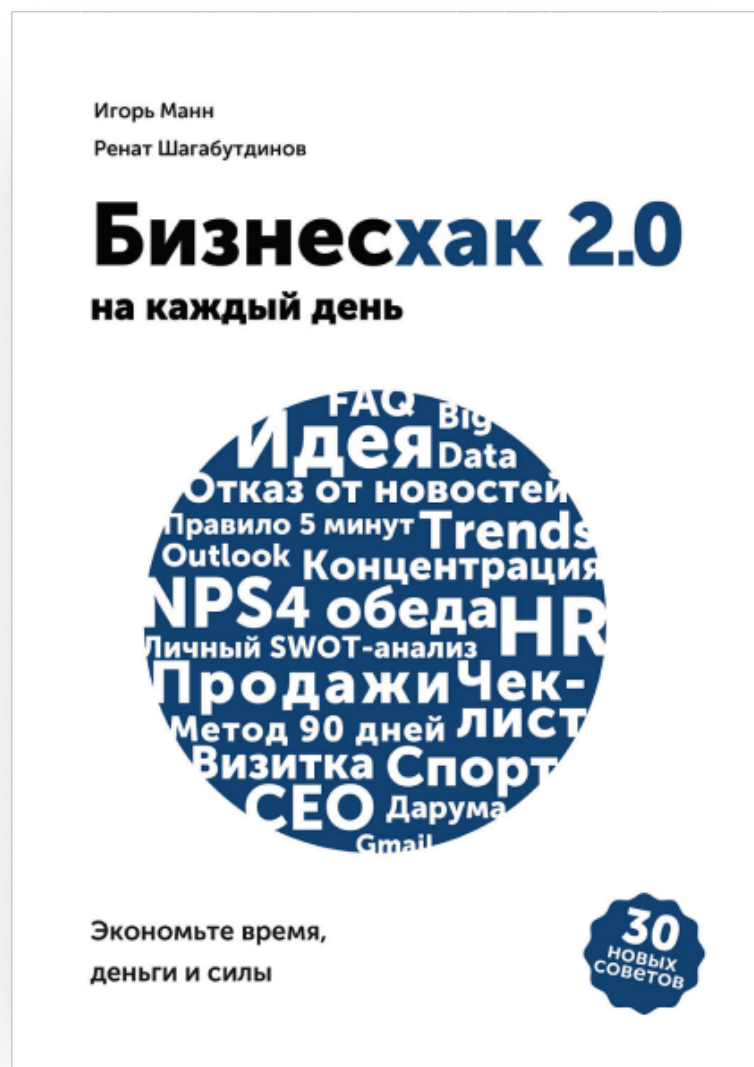
Каждый раз, когда у вас возникает вопрос к участникам встречи или приходит в голову идея, которую на этой встрече стоит обсудить, заносите информацию в заметку, не пытаясь запомнить. У вас будет разгружена память, а к встрече вы сможете просмотреть все вопросы — и ничего не забудете.

Рассказывайте истории: друг, а не знакомый

Если во время переговоров вы приводите в качестве примера реальную историю, так или иначе связанную с обсуждаемым бизнесом, всегда называйте героя истории другом, даже если вы его мало знаете. Хотя в наше время значения слов «друг» и «знакомый» сблизилась, ваша история будет выглядеть гораздо убедительнее (и значимее), если в ней прозвучит именно «друг» — это слово вызывает больше доверия.

Вы в самом деле так думаете?

Эта техника помогает в случаях, когда собеседник находится в возбужденном или паническом состоянии и его нужно успокоить. Если вам говорят, что все пропало, дело катится к чертям и как-то иначе преувеличивают не столь серьезные проблемы, тихо и ровно, без пренебрежения и грубости задайте вопрос:



Еще больше советов — в книге [«Бизнесхак на каждый день 2.0»](#)

«Вы в самом деле так думаете?» Этот вопрос, заданный в спокойной и вежливой манере, заставляет многих людей пересмотреть свое гиперболизированное отношение к проблеме или вопросу.

Сильная поза

Принимая сильную позу (прямая спина и плечи, грудь чуть вперед, руки не скрещены, голова приподнята), вы становитесь увереннее в себе — вплоть до изменения уровня гормонов. Достаточно занять сильную позу в лифте перед переговорами или важной встречей, чтобы они прошли увереннее.

Момент силы

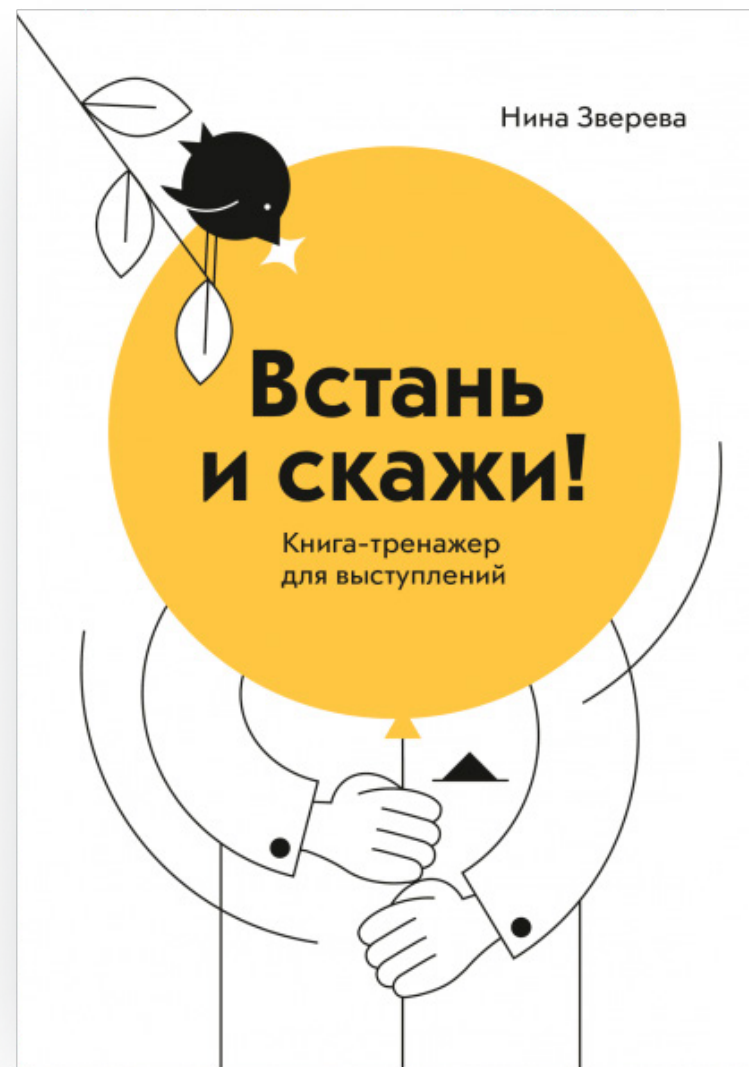
Подумайте о том моменте жизни, когда вы чувствовали себя сильным и уверенным. В научном эксперименте участников просили либо сосредоточиться на моменте своей слабости из прошлого и описать его, либо проделать то же самое с моментом силы. Все они проходили собеседование в школу бизнеса. У группы, сосредоточившейся на силе, вероятность принятия была выше на 162%.

Практика**Как рассказать об идее?**

Чтобы вас поняли верно, придерживайтесь правила: высказывайте тезис — и сразу приводите доказательства. Попробуйте следующее упражнение.

Представьте, что у вас есть возможность выступить в течение одной минуты с трибуны Генеральной ассамблеи ООН. Как вы сформулировали бы свою идею? Помните, что мысль должна быть одна. Подберите для нее точные, емкие слова, а затем подтвердите их примерами, фактами и цифрами. Самый значительный аргумент приводите в конце — тогда возразить вам будет труднее.

Совет из книги [«Встань и скажи!»](#)



7 способов включить обаяние

Сами того не замечая, мы посылаем людям дружелюбные или враждебные сигналы. Во время переговоров стоит взять невербальные послания под контроль. Воспользуйтесь советами из книги «Включаем обаяние по методике спецслужб».

Игра бровями

Игра бровями означает их мгновенное вскидывание, длящееся около одной шестой доли секунды. Вспомните о ней, когда увидели собеседника, но еще не произнесли первые слова. Когда люди, приближаясь, вскидывают брови, они тем самым показывают, что не представляют друг для друга угрозы. Более длительный контакт может восприниматься как неприятный.



Улыбка

Улыбка — мощный сигнал дружелюбия. Улыбающееся лицо кажется более привлекательным, симпатичным и менее высокомерным. Улыбка подразумевает уверенность, довольство и энтузиазм и, самое главное, свидетельствует о признании равенства с собеседником.

Наклон головы

Наклон головы вправо или влево тоже расценивается как дружелюбный жест. Он подставляет под удар одну из сонных артерий, расположенных на боковых поверхностях шеи. Сонные артерии снабжают кислородом головной мозг. Разрыв даже одной из них в течение нескольких минут приводит к смерти. Люди, чувствующие угрозу, инстинктивно прячут сонные артерии, втягивая голову в плечи.



Зрительный контакт

Зрительный контакт работает вкуче с другими дружелюбными сигналами. К нему стоит прибегать до того, как произнесены первые слова. Он должен длиться не дольше секунды и предназначен для того, чтобы подать другому человеку знак и создать благоприятное впечатление о себе как о потенциальном друге.

Изопраксия

Подражание, или совершение движений, точь-в-точь повторяющих движения собеседника, создает благоприятное впечатление о вас. Если вы впервые встретились с человеком и хотите завоевать его симпатию, попробуйте сознательно копировать язык его жестов. Если собеседник скрестил руки на груди, сделайте то же самое. Если он закинул ногу на ногу, повторите это.

Наклон в сторону собеседника

Неосознанно люди стремятся приблизиться к тому, кто им нравится. А от неприятного субъекта отдалиться: во время разговора откинуть назад голову, отклонить тело, поставить подальше ноги.

Кивки

Один из способов показать собеседнику, что вам интересно его слушать и вы ждете продолжения, — кивать головой. Этот жест говорит человеку, что он может продолжать. Двойной кивок предлагает ускорить темп изложения. Несколько кивков подряд или один медленный — просьба сделать паузу. Быстрый кивок посылает сигнал о том, что с ответом надо поторопиться. Излишне энергичные кивки могут быть восприняты как грубость или стремление завладеть инициативой в разговоре.



Узнать больше о том, как производить хорошее впечатление, можно из книги [«Включаем обаяние по методике спецслужб»](#)

Как проявить заинтересованность?

Чтобы собеседники проявили к вам интерес, забудьте о том, чтобы казаться интересным. Будьте заинтересованным. Слушайте других. Узнаем, что советует делать Марк Гоулстон, автор бестселлера «Я слышу вас насквозь», а также Джек Зенгер и Джозеф Фолкман в книге «Как оставаться человеком на работе».

1. Прекратите думать о разговоре как о теннисном матче. («Он выиграл очко. Теперь я должен выиграть очко».) Рассматривайте разговор как игру в детектива, цель которой — узнать о вашем собеседнике все, что только возможно. Прикладывайте усилия, чтобы этого добиться.

2. Задавайте вопросы, которые демонстрируют ваше желание знать больше. Это покажет что вы не только прослушали сказанное, но и восприняли речь настолько, чтобы заинтересоваться дополнительной информацией.

3. Общение должно укреплять самооценку собеседника. Лучшие слушатели ведут себя так, чтобы разговор оставил положительное впечатление.

А этого не произойдет, если слушатель не принимает участия в разговоре — и уж тем более, если жестко критикует говорящего. Хорошие слушатели стараются вселить уверенность в другого человека и продемонстрировать поддержку.

4. Попробуйте резюмировать то, что сказал ваш собеседник. К примеру, он решил развлечь вас историей о кошмарно проведенном путешествии. Вы в ответ должны повторить некоторые ключевые моменты его истории: «Ничего себе! Вы вывихнули ногу и продолжили идти! Невероятно!»

5. Еще один хороший способ проявить интерес — попросить совета, если характер разговора это позволяет. Люди любят давать советы, потому что чувствуют себя значительными.

6. При необходимости дайте уместный совет сами. Многие думают, что хороший слушатель впитывает все слова собеседника как губка. Хотя он скорее похож на батут. Вы можете сыпать идеями, но хороший слушатель не присваивает их и не поглощает вашу энергию. Он дополнит ваше мнение, даст ему новый заряд и поможет разобраться в ситуации.

Больше советов вы найдете в книгах [«Я слышу вас насквозь»](#) и [«Как оставаться человеком на работе»](#)

Упражнения
из книги

[«Эмоциональный
интеллект
в переговорах»](#)

Практика

Меняемся местами

В переговорах важно понимать точку зрения собеседника. Выполните упражнения, чтобы научиться этому.

1. Попросите друга или коллегу помочь вам. «Превратитесь» в человека, с которым будете вести переговоры. Пусть друг спрашивает о том, что испытывает оппонент, находящийся по другую сторону стола: «Что беспокоит тебя [в роли оппонента] больше всего?», «Какие потребности для тебя наиболее важны?», «Разумеется, деньги имеют значение, но что еще для тебя важно: уважение, признание или чтобы тебя услышали и поняли?».

Отвечать нужно от первого лица, словно вы и есть тот самый оппонент. Например: «Меня расстраивает, когда другие игнорируют мое мнение». Выполняя это упражнение в самом начале процесса общения, вы сможете представить себя на месте другого человека.

2. Подготовьте список вопросов, чтобы понять чужую точку зрения. Во время переговоров они помогут прояснить интересы собеседника.

Например:

- Помогите мне понять, как вы видите эту ситуацию?
- Что вы считаете наиболее важным из того, что мы сегодня обсудили?
- О чем еще вы беспокоитесь в ходе этих переговоров?
- В чем вы видите преимущества этого варианта? Какие есть риски?
- Как вы оцениваете текущую ситуацию?
- Что вызывает у вас беспокойство относительно этого предложения?



«Умение слушать зачастую определяет разницу между прибылью и убытком, успехом и провалом, длительной или недолговечной карьерой».

Бернард Феррари, автор книги [«Умение слушать»](#)

6 принципов, которые помогут влиять на людей

Эксперименты психологов-бихевиористов показали: некоторые поведенческие модели заставляют людей уступить, подчиниться или изменить позицию. Сила убеждения работает по базовым принципам. Узнаем о них из книги «Как оставаться человеком на работе».

1. Принцип симпатии: людям нравятся те, кому нравятся они

Когда люди находят что-то общее, это их объединяет. В эксперименте, описанном в 1968 году в *Journal of Personality*, участники буквально встали ближе друг к другу, когда узнали, что у них совпадают политические убеждения и социальные ценности. В 1963 году в статье *American Behavioral Scientists* приведены данные страховой компании: люди чаще покупали страховку, если менеджер был того же возраста, религии, политических убеждений, что и они сами.

Найдите время для беседы, чтобы выявить как минимум одно общее увлечение, будь то любимая баскетбольная команда или сериал.

Используйте похвалу — другой надежный источник симпатии, который завораживает и обезоруживает. Исследователи из Университета Северной Каролины доказали, что люди испытывают огромное уважение к тем, кто постоянно их хвалит, даже если это явная лесть.

2. Принцип взаимности: люди платят той же монетой

Благотворительные фонды полагаются на принцип взаимности в сборе средств. Так, много лет Союз американских ветеранов-инвалидов рассылает убедительное письмо с просьбой о финансовой поддержке и добивался вполне достойного отклика — 18%. Но этот показатель вырос до 35% после того, как организация начала вкладывать в конверт небольшой подарок.

Подарок — самый простой пример правила взаимности. Более сложная тактика — преимущество первого хода. Вы можете подать пример поведения тем, с кем хотите построить позитивные и продуктивные отношения.

3. Принцип последовательности: люди выполняют свои обязательства

Когда люди занимают какую-то позицию или официально одобряют ее, они предпочитают ее придерживаться. Исследования подтверждают это открытие.

Создайте условия, в которых люди будут давать обещания активно, публично и добровольно. Большинство людей хотят казаться постоянными. Так что даже небольшое обязательство может сильно повлиять на их будущие действия.

4. Принцип авторитета: люди прислушиваются к экспертам

Продемонстрируйте свой опыт — не думайте, что он очевиден. Поделитесь историей об успешном решении проблемы, похожей на ту, что обсуждаете на переговорах. Расскажите, как научились чему-то новому и трудному. Не хвастайтесь — просто делитесь информацией.

5. Принцип дефицита: люди хотят получить то, чего у них нет

Чем менее доступны вещи и возможности, тем более ценными они кажутся. Применяйте принцип дефицита в отношении времени, средств и уникальных предложений. Подчеркивайте преимущества и эксклюзивную информацию.

6. Принцип социального доказательства

Люди склонны соглашаться с мнением большинства. Вот пример. Социолог Мэтью Салганик и его коллеги создали музыкальный мир, где зарегистрировался 14 341 человек. Им предлагался список песен неизвестных групп. Нужно было прослушать фрагмент любой песни, чтобы решить, скачивать ли ее. При этом участники могли видеть, сколько раз другие скачали ту или иную композицию. Итог: испытуемые чаще выбирали те песни, которые уже скачивались много раз.

Сообщайте о том, что многие уже сделали выбор в пользу вашего продукта, — используйте социальное влияние.

По материалам книги [«Как оставаться человеком на работе»](#)

Практика

Ищем точки соприкосновения

В совместной работе важна аффилиация — чувство сопричастности, стремление быть в обществе, потребность в теплых отношениях. Попробуйте во время общения находить темы, которые объединяют вас с другими людьми.

Это могут быть:

возраст («В нынешней экономической ситуации я часто задумываюсь о том, чтобы уйти на пенсию»);

положение («Вы тоже в последние месяцы работаете удаленно? Как вы с этим справляетесь?»);

семья («У вас есть дети? Как вам удается совмещать работу с личной жизнью?»);

происхождение («Какое совпадение, что ваши родители, как и мои, родом из Екатеринбурга!»);

религиозные убеждения («У вас случайно нет хороших рецептов для встречи Пасхи, Рождества и т. д.»);

общие увлечения, например турпоходы, музыка или шахматы («Мне тоже очень нравятся горные лыжи. Может быть, нам стоит как-нибудь зимой покататься семьями?»).

Темы разговоров, влияющие на степень аффилиации

Повышают степень аффилиации и сокращают эмоциональную дистанцию	Сохраняют эмоциональную дистанцию
Семья	Погода
Личные переживания, планы	Хорошие рестораны
Дети, братья, сестры, родители	Дорожные пробки
Личные политические взгляды	Любимые телевизионные программы
Любые темы, не касающиеся работы (истории из жизни, различные философские взгляды и т. д.)	Узкопрофессиональные темы
Советы (например, как воспитывать детей или вести себя с супругом)	Автомобили
Выражение своих сомнений или неуверенности	Молчание

Идеи из книги [«Эмоциональный интеллект в переговорах»](#)

Если собеседник сильнее

А что, если другая сторона переговоров сильнее? Приготовьтесь к этому заранее. О том, как защитить себя и получить максимально возможную выгоду, узнаем из книги «Переговоры без поражения».

Нижняя граница

Участники переговоров пытаются защитить себя от неприятного исхода, заранее определив наименее выгодный результат — свою «нижнюю границу». Если вы покупаете, это самая высокая цена, какую вы можете заплатить. Если вы продаете, это самая низкая цена, за которую вы можете продать.

Если вы установите нижнюю границу, вам будет легче сопротивляться давлению и искушениям момента. Но в то же время такая стратегия ограничивает способность использовать в собственных интересах то, что вы узнали в ходе переговоров.

Наилучшая альтернатива

Дополните ее: выработайте наилучшую альтернативу соглашению. К примеру, вы продаете дом и определили для него минимальную цену. Рано или поздно может возникнуть вопрос о том, что придется делать, если к какому-то моменту недвижимость так и не будет продана. Ответ должен стать стандартом оценки любого полученного предложения. Он защитит вас и от заключения невыгодной сделки, и от отклонения приемлемых условий.

Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для того, чтобы формулировать наиболее выгодное для вас решение, не зависящее от согласия другой стороны. Чем легче для вас будут последствия прекращения переговоров, тем сильнее вы сможете влиять на исход.

«Проволочное ограждение»

Хотя наилучшая альтернатива является оптимальной мерой оценки привлекательности полученных предложений, вы можете использовать и еще один способ. Чтобы сразу понять, что содержание возможного соглашения начинает становиться слишком

непривлекательным, полезно сравнить его с идеальным соглашением, которое превосходит даже наилучшую альтернативу.

Как может выглядеть «проволочное ограждение» в случае с продажей дома? Например, вы дадите следующие указания агенту: «Не продавайте дом меньше чем за 10 миллионов рублей, не обсудив этот вопрос со мной».

Развивайте наилучшую альтернативу

Тщательная проработка действий на случай провала переговоров значительно укрепит вашу позицию. Привлекательные альтернативы не всегда очевидны. Порой их приходится развивать. Разработка наилучших стратегий включает в себя три этапа:

- составление списка действий, которые придется предпринять, если соглашение не будет достигнуто;
- более тщательная проработка самых перспективных идей и превращение их в практические альтернативы;
- выбор наилучшей альтернативы.

Рассматривайте наилучшую альтернативу противника

Обдумайте альтернативы соглашению, доступные другой стороне. Чем больше вы о них знаете, тем лучше можете подготовиться к переговорам. Представляя себе альтернативы другой стороны, вы можете реалистично оценить возможные результаты переговоров. Если оппоненты переоценивают свои альтернативы, имеет смысл несколько снизить их ожидания.

И еще одна деталь: если у обеих сторон достаточно привлекательные альтернативы, наилучшим исходом переговоров (причем для всех!) будет отсутствие соглашения.

О том, как эффективно провести любые переговоры, читайте в книге [«Переговоры без поражения»](#)

Что почитать

Узнайте больше о правилах ведения переговоров из библиотеки МИФа. Эти книги мы использовали при подготовке сборника:

[Переговоры без поражения](#)

[Эмоциональный интеллект в переговорах](#)

[Я слышу вас насквозь](#)

[Бизнесхак на каждый день 2.0](#)

[Включаем обаяние по методике спецслужб](#)

[Как оставаться человеком на работе](#)

[Встань и скажи!](#)

А еще загляните в блог МИФа, чтобы:

[Создать доброжелательную атмосферу во время переговоров](#)

[Узнать 4 вопроса, которые выведут переговоры на новый уровень](#)

[Понять, как умение слушать помогает в бизнесе](#)

[Увлечь своей идеей окружающих](#)

[Подтолкнуть клиента к выбору](#)

[Получить советы о переговорах от Игоря Манна](#)

[Проверить свою эмоциональную компетентность](#)

Рассылка МИФа по саморазвитию

Рассказываем о самых крутых книгах МИФа. Вытаскиваем из книг самые интересные советы и цитаты и отправляем вам по почте раз в неделю.

Подписаться



2

книги в подарок
в первом письме