

*Гоголев Владислав Константинович*

**ПСИХОЛОГИЯ  
ПЕРЕГОВОРНОГО  
ПРОЦЕССА**

Москва, 2022

УДК 159.9  
ББК 88  
Г58

Г58 **Гоголев В. К.**  
**Психология переговорного процесса.** – М., 2022. – 268 с.

ISBN 978-5-00202-174-1

В книге подробно рассказывается о применении: стратегий жестких переговоров, о психологических состояниях, в которых мы бываем до/после или во время переговорного процесса, шизофреногенных паттернов, провокативных техник, страгатаем в бизнесе, черной риторики и как всему этому противостоять с помощью речевых приемов самообороны.

УДК 159.9  
ББК 88

ISBN 978-5-00202-174-1

© Гоголев В. К., 2022  
© Оформление. Издательство «Эдитус», 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>11</b>
<b>ГЛАВА 1.</b> <b>ПЕРЕГОВОРЫ</b> .....	<b>14</b>
<b>ГЛАВА 2.</b> <b>ГАРВАРДСКАЯ МОДЕЛЬ</b> <b>ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ</b> .....	<b>17</b>
Переговорные позиции.....	19
Стратегии гарвардской модели переговоров.....	20
«Договоренность о правилах».....	20
«Обоснование ожиданий и намерений оппонента».....	21
«Перелицовка аргументов».....	23
«Выявление проблем».....	23
«Извлекающие вопросы».....	24
«Направляющие вопросы».....	26
«Разрешение конфликтов».....	26
<b>ГЛАВА 3.</b> <b>ЖЕСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ</b> .....	<b>29</b>
Признаки ведения жестких переговоров.....	30
Агрессивный прессинг.....	32

Точки слабости в жестких переговорах.....	35
Стратегии ведения жестких переговоров.....	37
«Игнорирование».....	38
«Атака вопросами».....	39
«Перебивание».....	39
«Интерпретация».....	41
«Перехват инициативы».....	41
«Доведение до абсурда».....	42
«Релятивизация».....	42

## **ГЛАВА 4.**

### **АЗИАТСКАЯ МОДЕЛЬ**

<b>ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....</b>	<b>45</b>
Стратегемы победоносных сражений.....	47
Стратегема первая.....	47
Стратегема вторая.....	49
Стратегема третья.....	52
Стратегема четвертая.....	54
Стратегема пятая.....	57
Стратегема шестая.....	59
Стратегемы сражений при равновесии сил.....	61
Стратегема седьмая.....	61
Стратегема восьмая.....	63
Стратегема девятая.....	66
Стратегема десятая.....	68
Стратегема одиннадцатая.....	70
Стратегема двенадцатая.....	72
Стратегемы наступательных сражений.....	75
Стратегема тринадцатая.....	75
Стратегема четырнадцатая.....	77
Стратегема пятнадцатая.....	80
Стратегема шестнадцатая.....	82
Стратегема семнадцатая.....	83
Стратегема восемнадцатая.....	85

Стратегемы сражений с несколькими участниками.....	88
Стратегема девятнадцатая.....	88
Стратегема двадцатая.....	90
Стратегема двадцать первая.....	92
Стратегема двадцать вторая.....	93
Стратегема двадцать третья.....	95
Стратегема двадцать четвертая.....	97
Стратегемы битвы совместно с третьей стороной.....	99
Стратегема двадцать пятая.....	99
Стратегема двадцать шестая.....	102
Стратегема двадцать седьмая.....	104
Стратегема двадцать восьмая.....	106
Стратегема двадцать девятая.....	108
Стратегема тридцатая. (Многошаговая).....	110
Стратегемы проигрышных сражений.....	113
Стратегема тридцать первая.....	113
Стратегема тридцать вторая.....	115
Стратегема тридцать третья.....	117
Стратегема тридцать четвертая.....	119
Стратегема тридцать пятая.....	120
Стратегема тридцать шестая.....	122

## ГЛАВА 5.

### **ШИЗОФРЕНОГЕННЫЕ ПАТТЕРНЫ.....125**

Модель «ТОТЕ».....	129
33 шизофреногенных паттерна.....	132
«Американские горки».....	133
«Тебе просто не везет».....	133
«Спасатель».....	134
«Доброе намерение».....	134
«Внутренний конфликт».....	135
«Ставим диагноз».....	135
«Психологическая дискуссия».....	136
«Не то — не то».....	136

«Ты не понимаешь!».....	137
«Ограничение выбора».....	137
«Атака вопросами».....	137
«Виноватый».....	138
«Негативное намерение к себе».....	138
«Все есть слабость или болезнь...».....	138
«Подгоняем поведение под метафору».....	139
«Временные качели».....	139
«Ни себе ни людям».....	140
«Опять 25! Хватит уже».....	140
«Ты должен это понять!».....	140
«Обнуление сенсорики».....	141
«Все твои действия — самообман».....	141
«Кому какое дело?».....	141
«Табуированная тема».....	142
«Ты уже не маленький! или я ошибаюсь?».....	142
«Почему ты все время против меня?».....	143
«Все равно с первого раза не получится».....	143
«Почему ты мне об этом раньше не сказал?!».....	143
«Почему ты не доверяешь себе?».....	144
«Где твоя гордость?».....	144
«Ты мне еще спасибо скажешь!».....	144
«Ты эгоист, подумай о других!».....	145
«Тебе не надоело говорить одно и то же?».....	145
«Как ты смог до такого опуститься?».....	145

## ГЛАВА 6.

<b>МАНИПУЛЯЦИИ</b> .....	<b>147</b>
Основные виды манипуляций.....	149
Манипуляторы делятся на две группы.....	150
Манипуляции для вербовки и создания привязанности.....	154
«Взаимность и дружелюбие».....	154
«Лесть и похвала».....	155
«Самораскрытие».....	156

«Бомбардировка любовью».....	157
«Периодическое подкрепление».....	157
«Грандиозность».....	158
«Пустые слова».....	159
<b>Манипуляции для разрушения</b>	
<b>чувства реальности и адекватности.....</b>	<b>160</b>
«Ненормальность».....	161
«Недействительность (отрицание реальности)».....	162
«Обесценивание».....	163
«Подозрение и обвинение».....	164
«Проблема в тебе».....	165
«Ты не понимаешь».....	165
«Оправданное насилие».....	166
<b>Манипуляции для разрушения</b>	
<b>личных границ и принижения.....</b>	<b>167</b>
«Людоедское простодушие».....	168
«Непрошенные советы».....	169
«Некорректные вопросы».....	170
«Панибратство».....	171
«Навязчивое спасение».....	171
«Я не понимаю».....	172
«Атака вопросами или перебивание».....	173
<b>Манипуляции для управления</b>	
<b>и эксплуатации личности.....</b>	<b>174</b>
«Треугольник».....	175
«Чувство вины».....	176
«Чувство стыда».....	177
«Чувство жалости».....	177
«Чувство страха».....	178
«Эмоциональный шантаж».....	179
«Транс и гипноз».....	180

<b>ГЛАВА 7.</b>	
<b>РЕЧЕВЫЕ ПРИЕМЫ САМООБОРОНЫ</b> .....	<b>183</b>
Конфликт.....	184
Алгоритм амортизации конфликта.....	185
Приемы речевой самообороны.....	191
«Плохо — хорошо» (или «Радоваться — огорчаться»).....	191
«Наведение тумана» (или «Разговор с Богом»).....	193
«Посоветуйте» (или «Бесконечное уточнение»).....	193
«Начало».....	194
«Английский профессор» (или «Мое «Я»).....	195
«По-другому» (или «Варианты»).....	196
«Уточнение слова».....	197
«Факты».....	197
«Зачем?» (или «Выгода»).....	198
«Суть дела».....	198
«Предлагаю».....	199
«Давайте разберемся».....	199
«Признаю».....	200
«Выбор».....	200
Разграничение ролей.....	201
«Абсурд» (или «Преувеличенное согласие»).....	202
«Отвлечение на бытовую надобность».....	203
«Отказ» (или «Отсрочка»).....	204
«Ссылка на три причины».....	204
«Странно».....	205
«А ты бы хотел...» (или «А что...»).....	205
«Выбор» (контрманипуляция — вариант).....	206
«Сравнение».....	206
«Внимание на тело».....	206
«Гнев».....	207



## ГЛАВА 8.

### ФОКУСЫ ЯЗЫКА..... 213

Модели фокусов языка.....	215
«Намерение».....	216
«Переопределение».....	218
«Последствия».....	219
«Модель мира».....	220
«Укрупнение».....	221
«Разукрупнение» (Разделение).....	222
«Аналогия».....	224
«Противоположный пример».....	225
«Иерархия критериев».....	226
«Изменение размера фрейма».....	228
«Другой результат».....	229
«Метафрейм».....	230
«Применение к себе».....	231
«Стратегия реальности».....	232

## ГЛАВА 9.

### ЧЕРНАЯ РИТОРИКА..... 234

Основные правила черной риторики.....	237
Правило «Я».....	237
Неопределенные послания.....	238
Самоирония.....	239
Ложь.....	241
Избегание конфликта.....	242
Публичное раскаяние.....	243
Как заставить собеседника соглашаться.....	243
Провокации в черной риторике.....	244
Спор.....	249

<b>ГЛАВА 10.</b>	
<b>ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ</b> .....	<b>254</b>
«Ориентировочная реакция».....	256
«Предательство».....	256
«Наличие оппонентов».....	257
«Наличие препятствия».....	258
«Сомнение».....	259
«Стартап или начало пути».....	260
«Напряжение».....	261
«Ненадёжность».....	261
«Стабильность».....	262
«Достаток и изобилие».....	262
«Влияние и власть».....	263
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>264</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестен тот факт, что при проведении любых дипломатических процедур, главным является переговорный процесс. Не исключение — экономика и бизнес. Для заключения любой сделки так же необходимы переговоры. Умение общаться с деловыми партнерами и убедить их согласиться или не согласиться с какими-либо условиями контракта может в значительной степени повлиять на уровень прибыли, да и на успех бизнеса в целом.

С другой стороны, умение убедить своих подчиненных или опровергнуть их неправильные действия также является очень важным фактором. Поэтому эта тема является актуальной на протяжении уже нескольких столетий, при этом предела совершенствованию технологии ведения деловой беседы не будет довольно долго.

Мастерство вести переговоры, как и всякое другое мастерство, приходит с опытом, практикой, умением учиться на ошибках — чужих и собственных, с желанием работать.

Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме (англ. verbal — словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

Роль переговоров в современном обществе очень высока. Переговоры любой человек ведет каждый день и не один раз. Ведем ли мы торг на рынке, проходим ли собеседование при трудоустройстве, пытаемся ли договориться с родителями, друзьями или начальством о чем-либо — все это переговоры.

Можно смело сказать, что вся наша жизнь — это переговоры. Поэтому нельзя отрицать их важность ни в повседневной жизни, ни на внутригосударственном и межгосударственном уровнях. Зачастую люди не понимают всей важности переговоров и именно умения договориться с другим человеком.

В современном мире человек всё больше ассоциирует «искусство коммуникации» с умением чётко аргументировать свои мысли, отстаивать свои идеи в спорах, убеждать собеседника в своей правоте и, более того, оказывать влияние на слушающих.

Действительно, талант убеждения и расположения других при помощи речи — это залог успеха.

Многим людям бывает некомфортно думать о ведении переговоров о бытовых вещах, особенно если в роли другой стороны выступают их друзья или родственники. Причиной такого дискомфорта, как правило, бывает восприятие переговоров как некоего противостояния, конфликта соперников, в котором один противник выигрывает, а другой проигрывает, а значит, пользу из этого извлекает лишь один и всегда за счет другого. Немудрено, что такое представление о переговорах вызывает чувство неудобства и большинство людей отвергают подобную перспективу, считая ее невозможной в общении с близкими людьми.

Пересмотрите свое отношение к переговорам и начните воспринимать их как способ решения проблем. Вместо того, чтобы считать их простым механизмом распределения ресурсов, начните смотреть на это по-другому — как на ситуацию, в которой двое или больше людей решают, что именно каждый из них отдаст и что получит, и делают это в процессе взаимных манипуляций, предлагая решения и согласовывая общий курс поведения.

Переговоры отнимают время, и, чтобы провести их хорошо, к ним нужно подготовиться: подумать, собрать информацию, разработать стратегию. Поэтому ответ на вопрос, в каких случаях

лучше отказаться от переговоров, очень прост: когда издержки на их проведение превышают потенциальные выгоды.

Наша речь — это океан возможностей. Но едва ли мы используем весь свой багаж знаний и умений. Замечали ли вы когда-нибудь, что при разговоре один из собеседников неожиданно для всех привёл вас к согласию с его точкой зрения, с которой бы вы до этого ни за что бы не согласились!

Эта книга познакомит вас со всеми тонкостями переговорного процесса, хитростями и ухищрениями, которые вы сможете использовать в общении с людьми.

**Вы узнаете**, как с помощью манипулятивных приемов можно добиваться самых разных целей, ведь манипуляция — это самый лучший инструмент власти и самое сильное оружие, а также это отличная защита от любой агрессии.

**Вы научитесь** видеть (слышать) двойные послания, которые приводят человека в замешательство, состояние выученной беспомощности, в ситуацию безвыходности, когда любой ваш выбор будет неправильным и в результате приведет к стрессу.

**Вы будете применять** навыки стратегического мышления, чтобы эффективно влиять и оставаться у власти, ведь хороший руководитель или предприниматель обязан уметь вовремя выбирать нужное решение, иначе коллектив, поставщики, заказчики разбегутся, и компания развалится.

# ГЛАВА 1.

## ПЕРЕГОВОРЫ

Переговорная деятельность является комплексной и сложной формой взаимодействия людей друг с другом, обеспечивающейся многими факторами.

В этой книге рассматривается психологический фактор, связанный с психологией общения.

Во-первых — фактор психологического влияния людей друг на друга и противостояния этому влиянию.

Во-вторых, особенности речевой коммуникации, использование языка, как средства общения и взаимодействия между людьми.

В-третьих, психология налаживания контакта, формирования первого впечатления.

Эффективное общение может сгладить самые тяжелые ситуации и, напротив, неверно сделанные шаги могут из мелочи, недопонимания вырастить глобальную войну не на жизнь, а на смерть.

Конфликты между людьми — явление обычное, а иногда они даже имеют положительное значение. Порой гораздо полезнее вскрыть подспудно назревший конфликт и разрешить его, чем, боясь обострения, постоянно «жить на вулкане» эмоциональной напряженности. Беда в том, что мы часто не решаем конфликтные ситуации, а только ухудшаем положение своим поведением. Очень типично, что в конфликтной ситуации объективный повод конфликта сразу же теряется, происходит переход «на лич-

ности», в соперника «выстреливают» самыми обидными, самыми ранящими словами. Соперники иногда, даже не нарушая приличий, идут на самое настоящее «психологическое убийство»; несколькими ядовитыми словами или фразами они уничтожают соперника, разрушают сложившийся у него образ самого себя как достойного человека.

Последствия унижений переживаются и ощущаются участниками (особенно побежденными, жертвами) всю жизнь. Они отравляют людям существование, снятся в кошмарных снах, провоцируют акции мести. У человека формируется деструктивный стиль разрешения будущих конфликтов. Вызванные подобными унижениями тревога, беспокойство, чувство неполноценности, ощущение невозможности достигнуть поставленных целей и жить по усвоенным с детства моральным нормам нередко являются причиной или дополнительным стимулом для развития тяжелейших болезней, существенно сокращающих человеческую жизнь. Для того чтобы избегать подобных последствий, нужно постоянно отслеживать свое внутреннее состояние. И в случае наступления вышеуказанных ощущений, немедленно их утилизировать.

Существует несколько моделей ведения переговоров:

- Модель мягкого поведения (деликатный метод), при которой человек пытается избежать конфликтной ситуации, идет на уступки ради достижения поставленной цели, принимает для себя порой не совсем выгодное положение. В таком случае достигается решение, которое устраивает обе стороны, но в результате переговоров человек чувствует себя обманутым. Софистическая модель ведения переговоров;
- Модель жесткого поведения (жесткий метод или «жесткие переговоры»), при которой переговорщик полагает, что победителем может быть только тот, кто жестче будет настаивать на своем. Для него не важны интересы второй стороны, важна победа любой ценой. В результате таких переговоров страдают все: это изматывает, приводит к конфронтации,

непониманию. Достичь соглашения в такой ситуации очень трудно, а иногда невозможно;

- Модель принципиальных переговоров (альтернативный метод или «Гарвардская модель»). Этот метод разработан в восьмидесятых годах двадцатого века на базе Гарвардской юридической школы. Основная цель — улучшение теории и практики переговоров и разрешение конфликтов. Эта модель ведения переговоров основана на аргументации своих доводов.



## ГЛАВА 2.

# ГАРВАРДСКАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Смысл принципиальных переговоров — как минимум не испортить отношения, так что негатив нужно оставить в стороне. В основе принципиальных переговоров лежат четыре постулата:

- Отделяйте людей от проблемы;
- Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях;
- Изобретайте взаимовыгодные варианты;
- Настаивайте на использовании объективных критериев.

По сути, многое сводится к тому, что ваш партнёр по переговорам — не враг, которого нужно сокрушить, а партнёр, с которым, скорее всего, вы будете взаимодействовать долго. Так что результатом переговоров должно стать не только достижение целей, но и сохранение хороших отношений — в конечном итоге это просто выгодно.

Понимание позиции другой стороны — преимущество, а не трата времени. Необходимо поставить себя на место оппонента. Непросто признать, что ваши точки зрения разные и рассмотреть ситуацию с нескольких сторон, а буквально понять, что движет человеком по ту сторону стола. Активно слушать, а не от-

влекаться на встрече и не обдумывать собственные аргументы во время выступления противоположной стороны.

Эффективная стратегия, чтобы оппоненты согласились с заключением, которое противоречит их точке зрения, — как можно раньше привлечь их к принятию решений, показать, что они являются полноценными участниками процесса и могут влиять на результат. Также не стоит проецировать на собеседников собственные страхи и скатываться к обвинениям — даже если они справедливы, вторая сторона просто займет оборонительную позицию, и вы ни к чему не придёте.

Заранее продумайте выгодные для вас варианты на случай, если переговоры пойдут не туда. Выработайте так называемую наилучшую альтернативу обговариваемому соглашению — подходящий вариант на случай провала переговоров.

### **Разработка альтернативы состоит**

#### **из нескольких этапов:**

- Что вы будете делать, если соглашение не будет достигнуто? (вопрос «адвоката дьявола»)
- Проработайте наиболее перспективные идеи и превратите их в альтернативы (генерация идей).
- Выберите наилучшую альтернативу.

Например, вы собираетесь продать дачу и решили ни при каких обстоятельствах не опускаться ниже 2 млн рублей. Однако покупатель готов дать лишь 1 млн 800 тыс. рублей и не соглашается добавить ни рубля. В таком случае вы можете или ждать другого покупателя (что сомнительно и не даёт гарантий), или, к примеру, согласиться на 1 млн 800 тыс. рублей и оставить за собой право в течение нескольких лет пользоваться фруктами из сада, амбаром и гаражом на вашем бывшем участке.

Наиболее подходящую альтернативу можно также использовать как мерило для предложений другой стороны — по сравнению с вашей альтернативой, они лучше или хуже, готовы ли вы отстаивать свою точку зрения или идти на уступки.

Первое правило Гарвардской модели переговоров, это наличие трех целей:

- Цель максимум (добиться максимального выигрыша);
- Оптимальная цель (чуть меньше максимума);
- Цель минимум (получить хоть что-то).

Второе правило — это правило позиционных переходов, с помощью которого возможно прийти к взаимному соглашению.

## Переговорные позиции

В переговорах существует три переговорные позиции:

**Первая позиция** — это то, чего хочу я. То, что я хочу, я могу получить и единственная помеха в этом — ты.

У меня есть свои цели и я несмотря ни на что, смогу их достичь. Принято считать данную позицию детской, так как ее основная метафора — «Игрушкой владеет тот, кто может ее сломать».

**Вторая позиция** — это позиция исключения из правил, человечности и «однократного» нарушения норм и правил только для вас.

Предлагаете человеку оказаться на вашем месте. (Клиент всегда прав. А что поделаешь? Если нельзя оставить всё, я согласен на часть). И данная позиция полностью перебивается первой позицией. Вспомните о своих целях, которые вы можете потерять.

**Третья позиция** — это позиция норм и правил. «Дело не в том, чего хочу я или хотите вы, дело в том, чтобы всё было по правилам».

И данная позиция полностью перебивает первую. («Я хочу продать этот товар за данную стоимость и я не готов уступать ни рубля». «Мы бы рады заплатить вам данную сумму, но есть совет директоров, который принимает решения, на которые мы не можем повлиять и я обязательно обсужу этот вопрос, но следующее заседание совета директоров через полгода»).

В третьей позиции постоянно делается ссылка на нормы, правила, политику компании, курсы валют и т.д. В общем, на все то, на что вы не можете повлиять. Данную позицию полностью перебивает вторая позиция.

Если соблюдаются эти два правила: наличие целей, соблюдаются правила позиционных переходов, только в этом случае можно прийти к взаимовыгодному сотрудничеству.

## **Стратегии гарвардской модели переговоров**

Предлагаю вам рассмотреть несколько стратегий ведения переговоров по Гарвардской модели.

### **«Договоренность о правилах»**

В данном паттерне усматривается манипулятивность, так как много зависит от того, кто предлагает свою модель правил.

Задавать правила лучше всего в вопросительном формате, как бы советуясь с вашим оппонентом. (Как вы думаете, если я сначала проведу презентацию своего товара, а потом уже вы будете говорить, что вас больше интересует? Или наоборот?).

Вы уже будете задавать четкие рамки ведения переговоров, на которые сможете всегда сослаться. Каждый раз перед вступлением в переговоры обдумайте те правила, которые будут вам выгодны, на которые вы всегда сможете сослаться и устанавливайте их (правила) сами.

Также можно включить в правила те моменты, которые вы бы не хотели обсуждать здесь и сейчас. В том случае, если инициативу по установлению правил взял ваш оппонент, то дополняйте его правила своими.

Помните, что все приемы по установлению правил работают на бессознательном уровне. Если вы понимаете, что установление правил принадлежит не вам, продолжайте в переговорах чувствовать себя на равных, не считая «главным» того, кто установил эти правила.

Важно! На позицию правил нужно действовать позицией исключения из правил.

### **Эффекты:**

Задаёт управляющую позицию. Ограничивает манипуляции у оппонента. Формирует сценарий переговоров. Ограничивает от перехода переговоров в нежелательное русло.

### **Стратегия:**

Обдумать цели, время, темы и критерии для обсуждения на переговорах. Обдумать нежелательные темы для переговоров. Обдумать структуру переговорного процесса в порядке очередности тем и участия переговорщиков. Предложить оппоненту правила в форме вопросов. Скорректировать правила, отталкиваясь от ответов оппонента.

### **Пример:**

Правильно я понимаю, что мы сегодня поговорим о том, чем наша компания может быть полезной для вас, а ваша для нас? В контексте оказываемых нами услуг по проведению кадрового аудита. Как вам кажется, будет ли хорошо, если мы обсудим сегодня только организационные вопросы, а когда вы решите что мы можем переходить к выполнению работы, мы встретимся отдельно? Предлагаю сначала рассказать вам, с какими задачами сегодня возникают затруднения, а я расскажу как мы их можем решить.

## **«Обоснование ожиданий и намерений оппонента»**

Перед началом переговоров обязательно нужно уточнить, чего ждёт ваш оппонент от переговоров. Возможно, ожидания вашего собеседника и ваши цели не совпадают, значит, нет смысла тратить своё время.

Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях. Важно быть восприимчивым к чужим идеям и не заикливаться на личностных характеристиках другой стороны.

Различия между позициями и интересами весьма существенны. За противоположными позициями кроются общие и вполне совместимые интересы, а не только конфликтующие.

В ходе многих переговоров глубинный анализ подлинных интересов сторон выявляет существование множества общих и вполне совместимых интересов.

Наиболее мощные интересы — это основные человеческие потребности.

К основным человеческим потребностям относятся следующие:

- Безопасность;
- Экономическое благополучие;
- Чувство принадлежности;
- Признание;
- Контроль над собственной жизнью.

Вы должны сделать так, чтобы другая сторона абсолютно точно представляла себе, насколько значительны и законны ваши интересы.

Формулируйте проблему прежде, чем дать собственный ответ, который может быть принят «в штыки» в противном случае.

### **Эффекты:**

Открывает возможность менять условия.

### **Стратегия:**

Выяснить ожидания оппонента. Постарайтесь выяснить обоснование ожиданий, из чего они складываются, на какие факторы опираются. Выяснить есть ли неочевидные намерения, которые можно удовлетворить отличным от предложенной цели путем. Могут ли быть дополнительные условия проведения сделки, которые повлияют на изменение цели.

### **Пример:**

Чего вы ожидаете от нас? Как вы представляете наше участие в проекте? Какие действия нам необходимо совершить в самом начале? Почему вы хотите именно это? Что вам даст решение задачи именно этим путем? Хотите ли вы еще что-нибудь от нашей стороны, о чем мы еще не говорили?

## «Перелицовка аргументов»

Если вы приходите на переговоры с уже готовым решением, а оппонент начинает вносить изменения (дополнения) к ранним договоренностям и начинает сомневаться в эффективности вашего решения и ищет разные недостатки.

В таком случае вы предлагаете второй стороне выработать общее решение с акцентами на указанные недостатки и в то же время, чтобы это решение не слишком отличалось от вашего, уже готового варианта.

Все предложения вашего оппонента невыгодные вам «украшайте» проблемами, препятствиями и нежелательными последствиями.

Вы подводите человека к формулировке решения, которое нужно именно вам. В таком случае ваш оппонент никогда не изменит своего решения, так как, по его убеждению, он его придумал сам. Не разубеждайте его, пусть считает себя победителем.

### **Эффекты:**

Вносит сомнения в обоснования целей оппонента. Подводит оппонента к самостоятельному изменению своих обоснований.

### **Стратегия:**

Найти препятствия или последствия, или проблемы в связях между целями и намерениями оппонента.

### **Пример:**

Да, это хорошее предложение, но боюсь как бы мы не столкнулись с... Можно и так поступить, единственное не возникнут ли в итоге... проблемы.

## «Выявление проблем»

Проблемные вопросы — это вопросы о проблемах, трудностях, неудовлетворенности существующей ситуацией.

Чтобы переговоры были эффективными, следует сначала выявить проблемы, трудности или неудовлетворенность, то есть некоторые скрытые потребности.

И для этого вам понадобятся проблемные вопросы, цель которых:

- Обнаружить скрытые потребности покупателя;
- Уточнить трудности и неудовлетворенность покупателя;
- Добиться совместного понимания проблем покупателя.

Вы должны выявить проблемы, которые вы в состоянии решить.

Это поможет определиться с тем, что вам лучше предложить оппоненту. Проблемные вопросы дают вам сырье, необходимое для построения всех остальных этапов продажи.

**Эффекты:**

Подготовка к мотивации

**Стратегия:**

Вывести все проблемы оппонента в осознаваемое пространство с помощью вопросов.

**Пример:**

Чем вас не устраивает существующее положение вещей?

Чем вы недовольны в сложившейся у вас ситуации? Какие претензии к существующим поставщикам или клиентам? Какие опасения у вас в отношении ...?

## **«Извлекающие вопросы»**

Извлекающий вопрос — это вопрос о последствиях, эффектах, скрытом значении проблем оппонента.

Эти вопросы, задаваемые в системе, объясняют вашему оппоненту серьезность его проблемы, делают ее значимой для обоснования необходимости действия.

Наибольшую эффективность извлекающие вопросы имеют при проведении продажи лицам, принимающим решение, — людям, чей успех зависит от способности увидеть за сиюминутной проблемой отсроченные результаты и возможные последствия.



Извлекающие вопросы помогают преобразовывать проблемы (скрытые потребности) в явные потребности, а это самый важный шаг на пути к вашей цели.

Цель извлекающих вопросов — выстроить значимость проблемы таким образом, чтобы она была достаточно четкой и сильной, дабы заставить покупателя почувствовать сильное желание или нужду в вашей услуге или продукте. То есть еще до того, как планировать извлекающие вопросы, вы должны четко понимать конкретные проблемы покупателя (или категории проблем, если вы предоставляете услуги), которые можете решить.

Крайне важно планировать извлекающие вопросы заранее, до встречи с вашим (и) оппонентом (-ами).

Такие вопросы не приходят в голову сами собой, отсутствие плана может привести к тому, что вы:

- Потеряете возможность задать соответствующие извлекающие вопросы в тот момент, когда они могли бы оказать наибольшее воздействие;
- Зададите неадекватные ситуационные или проблемные вопросы и из-за этого потеряете доверие;
- Отвлечете внимание от проблем, которые вы можете решить, и направите на проблемы, которые вы решить не можете.

### **Эффекты:**

Актуализация и усиление проблемы. Делание ее стоящей того, чтобы решать.

### **Стратегия:**

Выявление негативных последствий вследствие отказа от решения существующей проблемы.

### **Пример:**

Если вы не решите эту проблему, к каким потерям это ведет? Какие издержки увеличиваются, если вы не решите эту проблему? Чем грозит нерешение проблемы? Какие возникнут угрозы, если оставить все как есть?

## «Направляющие вопросы»

Направляющий вопрос — это вопрос о ценности, важности, пользе решения.

Направляющие вопросы по своей значимости приближаются к извлекающим, потому что их роль в успехе крупных переговоров тоже очень велика.

Цель направляющих вопросов — развить желание согласиться на ваши условия.

Для этого необходимо:

- Фокусироваться на выгодах, которые принесет решение, а не на проблеме;
- Изучать явные потребности;
- Вынуждать покупателя рассказать вам о выгодах решения.

### **Эффекты:**

Снижает возражения относительно цены.

### **Стратегия:**

Связать предложение с решением проблем.

### **Пример:**

Если вот эту проблему мы решим вот так, то какой положительный эффект вы получите? А это, если сделаем так, как это улучшит ситуацию?

А если это масло увеличит ресурс двигателя, насколько больше вы будете экономить? Если мы не дадим вам в аренду, а продадим, сколько вы сэкономите за год?

## «Разрешение конфликтов»

Если не получается сохранить свои позиции, часто удается удовлетворить свои интересы.

Важно, чтобы варианты предполагали учет интересов партнера и удовлетворяли наиболее важные ваши интересы. Важно — чтобы вариантов было много (приглашение экспертов, перенос переговоров в другое место и т.д.).

Многовариантность предложений — одно из правил успеха. Люди, умеющие эффективно вести переговоры, не просто делят готовый пирог, а сначала ищут способы сделать его больше, увеличивая количество вариантов. Создавайте различные варианты. Чем их больше — тем больше вероятность «попадания» в зону интересов партнера (поскольку эти варианты наши, удовлетворение наших интересов в них заложено изначально).

Важно — чтобы варианты создавались не на основе позиции, а исходя из интересов. Именно поэтому, готовясь к переговорам, следует, определив свою позицию, удержаться от попыток продумывать, «как я этого добьюсь». Вместо этого, определив позицию, следует задаться вопросом: «Для чего мне это нужно?» И только после получения полного ответа на этот вопрос (в нем и содержатся наши интересы) следует переходить к выработке вариантов.

Позиция одна, интересов множество. Только на основании интересов можно создать множество вариантов решения. Если же, качественно подготовиться к переговорам не получилось, от вас требуют быстрого ответа — сделайте единственно верное в такой ситуации: возьмите тайм-аут. Продумывать интересы и создавать варианты в ходе переговоров неэффективно. Это надо делать заранее или, остановив переговоры на время.

Когда предъявлены варианты обеих сторон, возникает необходимость совместного выбора и доработки наиболее подходящего всем варианта. Поскольку делать выбор надо совместно, речь идет об эффективности совместной деятельности.

Проблемы совместного выбора, как правило, возникают из-за различий критериев, по которым совершается выбор: у каждого они свои.

Поэтому необходимо предложить некие объективные, не зависящие от односторонних предпочтений критерии того, что предлагаемые, рассматриваемые и выбираемые варианты справедливы.

### **Эффекты:**

Позволяет сглаживать конфликтные ситуации и выходить из спорных и сложных ситуаций

### **Стратегия:**

Предложить обратиться к экспертам, созвать мозговой штурм, привлечь третью сторону, взять время и собрать как можно больше аргументов за и против.

Если другая сторона действует с позиции силы, всё равно можно договориться. При переговорах с конфликтным и несговорчивым противником используйте «переговорное айкидо».

Не поддавайтесь на критику собственной позиции и не пытайтесь её отстаивать, не включайте эмоции и не доказывайте, в чём слабые стороны точки зрения оппонентов — это бессмысленная трата времени.

Слушайте позицию другой стороны и задавайте как можно больше вопросов, чтобы выяснить, что именно за ней кроется. Спрашивайте, что конкретно не нравится оппоненту в ваших идеях и на основе новых знаний формируйте варианты, которые будут учитывать ваши интересы.