**Как стать гением переговоров?**

**Введение**

Переговоры – неотъемлемая часть деятельности любого бизнесмена, менеджера и даже исполнителя. Это имидж компании в глазах покупателей, партнеров и конкурентов. Людям нелегко найти взаимопонимание, даже если они близки друг другу. Что уж говорить о тех случаях, когда требуется убедить в чем-либо своего начальника, клиента или потенциального работодателя.

Умение вести переговоры – залог успеха деятельности не только руководителя предприятия или тех его сотрудников, которые работают с клиентами. Думаю, никто не будет спорить, что эта способность очень важна для любого человека, которому по роду своей деятельности приходится общаться с другими людьми. Я не раз слышал такое мнение, что «переговорщиком надо родиться» или «если у человека язык не подвешен, нечего ему и пытаться участвовать в переговорах». И это мнение очень распространено. Между тем существует всего несколько законов общения, зная которые, можно легко научиться вести переговоры и стать очень успешным в этой сфере.

**1. Формирование переговорного процесса**

Ситуация во время переговоров напрямую зависит:

от отношения ведущих переговоры с их группами;

от того, как сидят участники переговоров;

от присутствия зрителей;

от хода переговоров.

Отношение ведущего переговоры к своей группе определяет границы свободы его маневра. А ход переговоров часто влияет на отношения внутри групп, укрепляя то соглашательское, то боевое крыло. Это создает дополнительное препятствие для любителей силовых переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. И от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противника, а если сесть рядом (как Горбачев с Бушем), то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае, на нейтральной, но не на территории партнера.

На отношения с собственной группой (партнерами) влияют состав и количество представителей. Если в группе преобладают «ястребы» – это угрожает быстрым провалом переговоров, а если «голуби» – это может привести в дальнейшем к попыткам бойкота заключенного соглашения. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует, и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве – в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции.

Присутствие зрителей приводит к тому, что ведущий переговоры считает для себя важным снискать их одобрение. Присутствие доброжелательных для одной из сторон зрителей усиливает группу, создавая давление на «противника», но повышает степень риска срыва переговоров (возникновение конфликта), если другая сторона выступит оппозиционно по отношению к зрителям.

Нейтральные зрители делают позиции сторон твердыми, препятствуют уступкам.

Наконец, присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения.

При многочисленной публике внимание участников, больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Поэтому лучше, если они ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры – процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее.

Специалисты рекомендуют следующий порядок переговоров:

1. Определить условия переговоров и выяснить надежды партнера. Сделать это необходимо в начале переговоров, чтобы не возникли непредвиденные проблемы.

2. Вести дискуссию по проблемам, требующим творческого решения. При этом основное условие – создание атмосферы раскованности и безопасности, особенно когда «нервы надо держать в руках».

3. Начать переговоры с взаимовыгодных вопросов для обеих сторон.

4. Обсудить наиболее простые спорные вопросы.

5. И затем приступать к сложным спорным проблемам.

Для хода переговоров огромное значение имеет также маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны, при взаимном доверии, приняли четкие сроки, это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут «’гладко». Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент – не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да» и удерживать его насколько возможно от слова «нет». Если человек сказал «нет», его самолюбие требует, чтобы он оставался, верен сказанному; ему нужно время почувствовать, что его «нет» было неразумным.

Не случайно люди интуитивно начинают разговор с? общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, – как правило, здесь позиции совпадают. Или можно задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ. Например: Вы устроились в гостинице «Космос»? (если это точно известно). И получите необходимое «да». Это облегчает контакт при переходе к деловой части переговоров.

С психологической точки зрения, это можно объяснить тем, что если партнер говорит слово «нет», то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор.

Когда же он говорит «да», никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается с вами. Поэтому чем чаще партнер говорит «да» с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его, что ваша мысль принадлежит именно ему. Этот прием весьма эффективен при продаже продукции. Действительно, не доставляет удовольствия, когда вам всячески пытаются навязать какой-то товар или указывают, что вам нужно делать. Гораздо приятнее считать, что вы покупаете по собственному желанию или действуете по собственному побуждению. Мы любим, когда учитываются наши желания и вкусы.

Чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, надо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Ваш партнер может быть полностью не прав. Но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину – и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям. Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. А взрослые с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начинают относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: «Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика. И вы можете говорить это, будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например: «Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся».

Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, здесь надо использовать все, чтобы ее разрядить. Так, один предприниматель, ведя переговоры с очень эмоциональными и не сдержанными на язык партнерами, стал брать на встречи с ними очаровательную референтку. Расчет оказался точным: женское присутствие автоматически исключило острые перепалки деловых мужчин.

Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, лучше не шутить. Хорошо бы вызвать смех, но не показаться при этом смешным.

Если же шутка касается вас, ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция – ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии это сделать, выход есть: посмеяться над собой вместе со всеми. Полезно запомнить прекрасные слова из мюзикла «Проснись и пой»: «Пускай, капризен успех, он выбирает из тех, кто может первым посмеяться над собой».

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит – ведь она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров.

Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже, затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели, что разница между вами только в методах, а не в сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах.

Одним из УСЛОВИЙ успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: «Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других». Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнестись к ним с пониманием, с искренним сочувствием – это важное условие делового сотрудничества предпринимателей. Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «Это абсолютно неверно» или «Вы заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д. Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Критика вызывает противодействие, создает конфликт, приводит к стрессовому состоянию собеседников. Но опыт свидетельствует, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на положительные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинство критикуемого.

Если у вас возникли трудности в ходе переговоров, сосредоточьтесь не на позициях, а на интересах. Выяснится, что интересы у вас общие – завязать контакты, соединить вашу продукцию с рынком сбыта.

В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их ведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны:

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие.

5. Избегайте поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте, открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте, открыты для «того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

**2. Искусство ведения переговоров**

Слово за столом переговоров имеет исключительную силу – здесь несколькими фразами можно добиться того, что в других ситуациях могло бы потребовать многих лет упорного труда. (Сравни, что эффективнее: тридцать три года трубить на производстве или три секунды произносить предложение «Думаю, разумно будет поднять цену на пять процентов».) Поэтому человек, умеющий вести переговоры, – ценнейший кадр для любой компании. Стратегии и тактике переговоров посвящаются многие тома социопсихологических исследований, подготовка менеджеров любого звена начинается и заканчивается этой наукой. Вот несколько важных принципов искусства переговоров, которые стоит знать каждому, кто периодически вынужден их вести.

**2.1 Стратегия переговоров**

Знаешь, почему не каждый из нас способен стать гением переговоров? Потому что нам очень мешает наша железная мужская логика, которая постоянно приходит в противоречие с логикой переговорного процесса.

**Железная мужская логика:** Четко сформулируй, чего ты хочешь, и не отказывайся от своих требований.

**Логика переговорщика:** Имей в своем распоряжении несколько вариантов предложений. Предложение, которое не имеет альтернативы, это уже ультиматум. С таким арсеналом на переговоры можно и вовсе не ходить. Чем опытнее менеджер, тем более он гибок и тем лучше умеет искать взаимоприемлемые варианты. Поэтому очень важно, чтобы у тебя были широкие полномочия, позволяющие варьировать сценарий в зависимости от развития событий – без необходимости связываться постоянно с вышестоящими лицами.

**Железная мужская логика:** Все, чего добивается противник, он добивается тебе во вред.

**Логика переговорщика:** Прислушивайся к аргументам другой стороны. Представим себе некоего малолетнего вундеркинда с врожденным талантом к переговорам. Этот ребенок умеет вытрясти из взрослых все, что захочет. Как ты думаешь, хорошо чувствует себя это юное дарование? Почти наверняка, не очень. У него колики в животе от переизбытка конфет. Он болеет ангиной, потому что настоял на том, что имеет право лизать сосульки. А однажды папа все-таки дал ему порулить своим автомобилем… В общем, не будем далее останавливаться на этой печальной истории лишь сделаем из нее некоторые выводы. Ребенок точно знал, чего он хочет, но не владел полной информацией о том, к чему его желания могут привести. В результате успешные, казалось бы, переговоры привели к катастрофе. Вступая в переговоры, всегда задавайся вопросом, насколько аргументированны и разумны возражения противоположной стороны.

**Железная мужская логика:** Если ты вынужден уступать, это значит, что ты проиграл.

**Логика переговорщика:** Будь готов к уступкам. До разумной степени. Переговоры – это всегда готовность найти компромисс, удовлетворяющий обе стороны. При отсутствии такой готовности переговоры не только теряют смысл, но и становятся опасными, так как создают все условия для возникновения по-настоящему конфликтной ситуации. Отправляясь на переговоры, всегда бери с собой не только ручку с золотым пером и заготовленные бланки контрактов, но и варианты разумных уступок. Да, твои требования законны, твои действия разумны, а твои цели благородны, в то время как противоположная сторона являет собой яркий образец непорядочности, подлости и наглости. Тем не менее не подменяй приоритеты. Ты сюда пришел не искать справедливости и указывать оппоненту, что его место возле параши, а урегулировать ваши взаимоотношения. К более или менее взаимной выгоде.

**Железная мужская логика:** Бери все, что можешь взять.

**Логика переговорщика:** Не жми допоследнего. Заяц, загнанный в угол, начинает кусаться. Садясь за стол переговоров, стоит помнить об этом интересном факте биологии. Допустим, у тебя на руках все козыри. Противная сторона не может ровным счетом ничего с тобой поделать – сила на твоей стороне. Оппоненты вынуждены уступать и подписывают под конец полную капитуляцию. Ты уходишь с ощущением безусловной и окончательной победы. И, возможно, зря. Потому что, когда человеку (компании, стране – неважно) уже нечего терять, может последовать отчаянный поступок. Сегодня ты шантажом, давлением и судебными решениями добился от компании-противника, что она продаст тебе все свои заводы за пять копеек. А завтра директор этой компании снял со счета все деньги и удрал навеки в Катманду. Потому что ему уже все равно хуже не будет. Всегда оставляй даже напрочь разбитому противнику кусочек смысла жизни.

**Железная мужская логика:** Если тебя вынуждают к конфликту – объявляй войну.

**Логика переговорщика:** Никогда не объявляй о начале военных действий. Даже если ты почти готов их начать. Профессионал переговоров никогда не покинет помещение в знак протеста. Это политики из парламента так уходят. А переговорщики сидят до тех пор, пока не выработается хоть какая-то приемлемая форма соглашения. Или хотя бы видимость такого соглашения. Так что, если ты видишь, что пока никаких позитивных результатов не предвидится, не вздумай констатировать это вслух. Подводи итог переговоров словами: «Несмотря на расхождения в деталях, у нас интересы по большому счету общие», «Несомненно, в дальнейшем нам удастся найти компромисс» и «Жаль, что пока мы не пришли к общему знаменателю, но верю, что наше сотрудничество на этом не прервется».

**2.2 Тактика переговоров**

**Выбирай правильное время!**

Назначай решающую встречу с подписанием документов незадолго до окончания рабочего дня накануне выходных. Чем более сжаты сроки переговоров, тем интенсивнее они проходят и тем менее вероятно, что они примут неожиданный оборот. **Выбирай правильное место!**

Переговоры можно организовать:

1. На своей территории

2. На территории оппонента

3. На нейтральной территории

Каждое из этих мест имеет свои недостатки и свои преимущества.

*На своей территории ты…*

Не тратишь средств и времени на дорогу. Сам организуешь программу переговоров и можешь прямо влиять на ход событий. У тебя всегда при себе все необходимые материалы. Также ты имеешь определенное моральное превосходство хозяина перед гостем. *На территории оппонента ты…*

Избавлен от хлопот и расходов по устройству приема. Обладаешь правом в любой момент взять тайм-аут, поскольку у тебя может не быть под рукой необходимых документов или людей. Имеешь возможность ознакомится с офисом и условиями работы оппонента – вещь немаловажная.

На нейтральной территории стороны не имеют никаких дополнительных преимуществ друг перед другом. *Бери с собой специалистов*

Если есть вероятность, что во время переговоров будут затронуты материи, тебе или оппонентам не слишком известные, разумнее будет иметь под рукой необходимых специалистов, которые смогут на месте дать разъяснения по интересующему вас вопросу. Очень часты случаи, когда результаты переговоров оказывались ничтожными только потому, что обе стороны не представляли себе точно все нюансы дела. *Садись правильно*

Если вы ведете групповые переговоры, постарайся, чтобы самый подкованный член вашей команды как бы случайно сел по ту сторону стола, где разместятся оппоненты. Замечено, что при баталиях «лицом к лицу» люди инстинктивно ориентируются прежде всего на то, откуда была подана реплика и подсознательно считают, что если замечание прозвучало с «правильной стороны», то оно было сделано в их интересах. *Не мешай собеседнику говорить*

Казалось бы, кто на переговорах чаще берет слово, тот и получает преимущество. Это не всегда верно. Ораторское искусство – оружие существенное, но уступающее по силе владению информацией. В любом переговорном процессе обе стороны так или иначе блефуют, подтасовывая факты в свою пользу, и тут разговорчивость противника поможет тебе точнее понять истинное положение вещей. Кроме того, человек слушающий снижает агрессивность оппонента больше, чем человек говорящий. Доказав устно тебе свою правоту, превосходство, права и обязанности, оппонент испытает чувство выполненного долга и может оказаться более уступчивым, когда дойдет до сути.

Отвечая, не стесняйся повторить половину того, что только что услышал. Даже не очень к месту. «Как, вы правильно говорили, яйценоскость кур в данном регионе неуклонно повышается начиная: середины апреля, а поэтому я хотел бы отметить, что предоставление кредита нашей компании, безусловно, сулит вашему банку реальную выгоду». На бумаге такие силлогизмы выглядят неубедительно, но в разговоре они звучат не только терпимо, но и успокаивающе для уха того, чьи мудрые мысли ты взялся цитировать. Но этот (весьма действенный) прием желательно применять лишь в переговорах один на один, поскольку на окружающих он произведет скорее неблагоприятное впечатление. *Правильно формулируй вопросы.*

Вместо слишком конкретных: «кто?», «где?», «когда?», задавай вопросы, требующие развернутого ответа: «как?, «почему?», «зачем?». Лучший способ заставить человека пойти на контакт – разговорить его. Как поступает плохой коммивояжер, торгующий моющими пылесосами? Он подходит к людям на улице и спрашивает: «Вам нужен пылесос?» Как поступает хороший коммивояжер? Он спрашивает: «Как вы думаете, сколько стоит этот агрегат?» А гениальный коммивояжер задает потенциальному покупателю вопрос: «Какие аллергии есть у ваших детей?» Подробно отвечая на этот вопрос, клиент сам дойдет до мысли, что неплохо было бы приобрести новейший аппарат, помогающий справиться с пылью в доме. *Ищи личный интерес*

Твой собеседник представляет здесь интересы группы людей. Но при этом он остается данной, конкретной особью человеческого рода, у которой есть и свои собственные желания, цели и потребности. И не исключено, что эти потребности для него несколько важнее, чем доверенное ему дело. Выясни, есть ли у оппонента какие-нибудь личные интересы в этом деле, и попробуй сыграть на них. Речь не обязательно идет о популярных нынче «откатах». Оппонент, может быть, имеет и другие желания. Например, подсидеть своего начальника, которому обязательно дадут по шапке, если его команда подпишет предлагаемый тобой контракт. Или он был бы не прочь получить работу в вашей компании. Но вести такую игру надо сверхделикатно, потому что к «джентльменскому поведению» она, сам понимаешь, не относится. *Основной закон*

Социопсихологи утверждают, что следующий закон является одним из основных и практически не происходит коммуникации, в которых бы он так или иначе не применялся.

**Закон Фоли: «Любую, самую простую проблему можно представить неразрешаемой, если описать ее обобщенно».**

«Обдумать минимум три возможные стратегии и предугадать контрстратегии противника на каждую из них.

**2.3 Основной инструмент переговорщика**

Это закон треугольника АРО, или иначе – закон понимания, разработанный американским философом и менеджером Роном Хаббардом. Графически треугольник АРО можно изобразить так:

**Что такое АРО?**

Сам термин АРО является аббревиатурой от слов «Аффинити – Реальность – Общение», которые составляют углы треугольника.

Аффинити – это чувство приязни, расположения к другому человеку. Степень аффинити показывает, насколько вам близок человек, испытываете ли вы к нему дружеские чувства (при высоком аффинити) или неприязнь (при низком аффинити). Если у вас большое аффинити к кому-нибудь, это значит, что человек вам нравится и вы ему рады, искренне к нему расположены. Аффинити очень сильно связано с доверием. Чем выше аффинити, тем больше доверие между людьми. А чем больше доверие, тем проще и успешнее вы будете проводить переговоры. Можно также сказать, что аффинити – это «стремление занять одно и то же пространство». Например, если человек вам приятен, то вам хочется находиться к нему поближе. А если неприятен, то, наоборот, вы можете чувствовать дискомфорт, даже находясь с ним в разных концах комнаты.

Реальность – это степень согласия людей относительно чего-то. Например, если вы и человек, сидящий напротив, полностью согласны с тем, что кресла в переговорной комнате очень удобны и чай заварен секретарем именно так, как надо, – у вас обоих очень высокая степень реальности по этим вопросам. Если же вы считаете, что погода отличная, а ваш собеседник устал от жары и пыли – общей реальности в этой сфере у вас явно нет.

Третья и самая важная составляющая треугольника – общение, т.е. обмен идеями, соображениями, да и любыми «частицами»: можно обменяться даже простой улыбкой! Важно помнить, что общение тоже подчиняется своим законам. Например, чтобы общение состоялось, в нем должно участвовать как минимум два человека, причем один должен направлять сообщение с намерением передать его другому, а у второго должно быть достаточно внимания, чтобы это сообщение получить и понять.

Наверняка, вы сталкивались с такой картиной: заходит человек в комнату и говорит что-то «в пространство». И никто на него даже не обратил внимания. Ясно, что в этом случае никакого общения не получилось. Или кто-то пробурчал под нос непонятную фразу – вы ее просто не услышали! Опять же – общения нет. Столь же «эффективным» может быть общение с человеком, говорящим на другом языке или употребляющим непонятные слова вроде научных или иных специальных терминов. Например, программист искренне пытается объяснить вам, почему компьютер вдруг зависает. И вы его слышите и стараетесь понять, но половина слов из объяснения вам просто незнакома… Тоже никакого продуктивного общения не получится. Поэтому очень важно следить за тем, понятно ли ваше сообщение собеседнику. Столь же важно, когда вы кого-то слушаете, давать подтверждение, что вы услышали и поняли то, что сказал собеседник. Даже если это будет просто «я вас понял» или легкий кивок головой.

Попробуйте всегда давать подтверждения, и вы увидите, насколько проще станет общение и насколько повысится желание людей общаться с вами. Кстати, способность правильно общаться – тоже не врожденное качество. Этому можно научиться за два-три дня на специальном курсе «Успех в бизнесе путем общения» в московском Институте Хаббарда по управлению и у его партнеров.

**Как работает треугольник АРО?**

Треугольник АРО подчиняется следующему закону: как только одна из вершин увеличивается (поднимается, расширяется) – сразу же автоматически растут другие. Это выглядит так:

Правильно и другое: как только одна из вершин уменьшается – сразу же уменьшается весь треугольник в целом.

**Как использовать треугольник АРО?**

Зная закон, которому подчиняется треугольник АРО, очень легко его применять. И основным компонентом в его применении будет использование правильного общения.

Например, как выяснить реальность другого человека по какому-то вопросу? Согласитесь, что, не поговорив с ним самим, сделать это будет довольно сложно. А если вы вступите в контакт с этим человеком и пообщаетесь с ним, наверняка возрастет не только ваша общая реальность, но и аффинити. Интересно, что в процессе общения реальность можно не только выяснить и не только согласиться с тем, что думает другой. Самым важным и полезным является то, что ее можно менять. Т.е. для другого может стать реальным что-то, что раньше не было известно или вызывало несогласие и т.д.

Очень показательно применение этого инструмента продавцами.

Например, ваш продавец узнал, что какая-то компания собирается закупить мебель в новый офис. Он связался с ее руководителем и договорился о встрече. В начале переговоров продавец задает вопросы и выясняет, что для руководителя важны следующие моменты: чтобы мебель была изготовлена быстро и в то же время не стоила очень дорого. Эти условия приемлемы как для клиента, так и для продавца. Однако как только речь заходит о материале, продавец слышит: «Главное, чтобы не было никакой мебели из ДСП, – я знаю, что она выделяет какую-то отраву, а я не хочу заболеть сам или оплачивать больничные сотрудникам». Между тем компания производит мебель как раз из ДСП, но она совершенно безвредна, что обеспечивается специальной технологией покрытия всех деталей плотной защитно-декоративной пленкой. Если продавец подготовился к встрече, то он всегда может не только рассказать об используемой в производстве технологии, но и показать образцы, заключение экспертов, отзывы специалистов, рекомендации предыдущих покупателей и т.д. Всего этого будет вполне достаточно, чтобы изменить реальность клиента. Что для этого использовалось? Только правильное общение.

Создав новую общую реальность с клиентом, продавец «вырастил» аффинити к продаваемому им товару, доверие покупателя увеличилось, и подписание договора в этом случае будет зависеть лишь от умения самого продавца завершать сделки.

Важно, что треугольник АРО работает в других переговорах точно так же. Нужно лишь понять закон, которому он подчиняется, и применять его.

**2.4 Основные ошибки на переговорах**

Большинство неудач на переговорах, если проанализировать их статистику, так или иначе связаны с нарушениями закона треугольника АРО.

Например, не была выяснена реальность контрагента, который вообще не заинтересован в достижении цели, ради которой проводятся переговоры. Или общение было построено неверным образом и это разрушило имевшееся вначале аффинити. А возможно, что общения не было вообще – было только выступление «в никуда», и собеседник даже не воспринял идеи, которые ему пытались донести.

Если правильно раз за разом применять законы АРО, то это увеличит вероятность успеха любых переговоров многократно.

**3. Создание благоприятного психологического климата**

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Прежде всего, необходимо заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы бы хотели услышать от него. Для этого надо встать на его точку зрения и попробовать увидеть вещи под его углом зрения. Существует несколько эффективных приемов, разработанных крупным специалистом в области человеческого общения Д. Карнеги, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения. Суть первого метода заключается в том, что в самом начале разговора отдельными фразами, как бы вскользь, вам следует начать внушать партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это надо искренне, не сбиваться на дешевые комплименты. И тогда его расположение к вам будет обеспечено. Объяснять действенность этого приема не нужно. Дело в том, что глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Это один из важнейших законов человеческого поведения. Действительно, почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, и вы найдете верный путь к его сердцу, если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете его значимость и признаете ее искренне. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо, прежде всего, внушить ему сознание его собственной значимости. Во время делового разговора очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересуют он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Это обязательно нужно помнить, когда вступаете в деловую беседу. Поэтому говорите о том, что интересует вашего партнера, или то, что он хорошо знает. Задавайте вопросы, на которые вашему партнеру приятно будет отвечать. Поощряйте его к тому, чтобы он рассказывал и о достижениях своей фирмы. Поощряйте других говорить о самих себе. Д. Карнеги утверждал, что все люди любят свои имена. В деловом общении очень важно обратиться к человеку по имени как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас много значит. Он рекомендовал записывать в специальную книжку имена всех людей, с которыми приходится иметь деловые контакты, и регулярно (например, перед сном) ее просматривать. Тогда, встретив случайно давнего знакомого, поприветствовав его и обратившись к нему по имени, вы не только доставите ему удовольствие, удивите его своей памятью, но и получите аванс доверия на будущее сотрудничество. Чтобы приобрести навыки быстрого и твердого запоминания имен партнеров и важных для делового разговора событий и фактов, следует хотя бы в самых общих чертах знать сущность процесса запоминания, основные законы которого очень доходчиво сформулировал Д. Карнеги. Таких законов, по его мнению, три. Рассмотрим первый закон – закон впечатления. Первое условие запоминания – необходимо получить яркое и сильное впечатление о том, что вы хотите запомнить. А для этого нужно сосредоточиться в течение пяти минут. Когда вы сосредоточились, необходимо внимательно наблюдать. Мозг обыкновенного человека не воспринимает и тысячной доли того, что видит глаз. Познакомьте обыкновенного человека с двумя или тремя вашими друзьями, и может случиться, что через две минуты он не будет помнить ни одного из названных ему имен. Он, вероятно, скажет вам, что у него плохая память. Нет, просто у него плохая наблюдательность, так как он не проявил к этим людям достаточного интереса. Нужна внимательность. В данном случае необходимо правильно расслышать фамилию (или имя и отчество) нового знакомого. Попросите повторить ее. Спросите, как она пишется. Таким образом, вы получите ясное и сильное впечатление. Нужно получить впечатление при помощи как можно большего числа органов чувств. Но самое главное – это увидеть. У человека в большей степени развито зрительное восприятие. Мы часто узнаем человека в лицо, но не можем вспомнить, как его зовут. Недаром есть пословица: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». И это понятно с чисто физиологической точки зрения: нервы, ведущие от глаза к мозгу, в двадцать пять раз толще, чем те, которые ведут от уха к мозгу. Записывайте номер телефона, фамилию партнера, дату встречи, которые вы хотите запомнить. Посмотрите на эти записи несколько раз и мысленно воспроизведите их. Второй закон памяти – повторение. Можно запомнить все что угодно, если достаточно часто повторять это. Однако необходимо не машинальное, а осознанное заучивание. Человек, сидящий и повторяющий текст с целью его запоминания, затрачивает вдвое больше времени и энергии, чем это требуется для достижения того же результата, если процесс повторения будет совершаться с разумными интервалами. Прочитайте текст один или два раза, потом отложите его в сторону и позднее снова и снова возвращайтесь к нему. Повторение с интервалами позволит выучить текст гораздо быстрее. Эту особенность процесса запоминания можно объяснить двумя факторами. Во-первых, в промежутках между повторениями наше подсознание занято закреплением ассоциаций. Во-вторых, мозг, работая с перерывами, не так быстро утомляется. И еще один важный фактор, объясняющий, почему мы забываем. Психологи доказали, что из нового материала, проработанного нами за первые восемь часов, забывается больше, чем за последующие тридцать дней. Поэтому непосредственно перед совещанием или беседой просмотрите ваши материалы, припомните важные факты, освежите вашу память. Третий закон памяти – ассоциации. Чтобы хорошо запомнить факт, его надо связать с каким-либо другим фактом. Тренированная память опирается на организованную систему связей, т.е. на ассоциации. Таким образом, «секрет хорошей памяти» – это секрет установления многочисленных ассоциаций со всеми фактами, которые мы хотим запомнить. Но связать ассоциацию с фактом – это значит, как можно больше думать о факте. Короче говоря, из двух людей, получающих одинаковую информацию, тот, кто больше обдумывает получаемые сведения и устанавливает между ними более тесные взаимосвязи, будет обладать лучшей памятью. Как увязать между собой известные нам факты? Ответ: надо уяснить их значения, осмыслить их со всех сторон. Поставьте себе такие вопросы: «Почему это так?», «Как получилось, что это так?», «Когда так бывает?», «Где так бывает», «Кто сказал, что это так?» Чтобы запомнить фамилию незнакомого человека (если фамилия эта обычная), нужно ее ассоциировать с каким-либо приятелем с такой же фамилией. Если же она необычна, нужно попросить этого человека рассказать что-нибудь о ней, показать, как она пишется. Внимательно вглядывайтесь во внешность этого человека. Попытайтесь связать его фамилию с его лицом. Узнайте, чем он занимается, и попытайтесь придумать какую-нибудь мнемоническую фразу, которая свяжет его имя с его занятием или внешностью. Чтобы запомнить даты, ассоциируйте их со знаменательными датами, которые вы знаете. Полезно применять этот прием, когда нужно запомнить номер телефона. Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Но никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку, как известно, в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей собственной правоте. Если вы спорите или возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего партнера. Поэтому решайте сами, что для вас является более предпочтительным: показная победа или его расположение. Когда партнер не прав, то можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете, что он не прав, то нанесете прямой удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения. Если вы начнете с фразы: «Я вам это докажу», то это будет равносильно тому, чтобы сказать: «Я умнее вас». Естественно, что такое заявление вызовет у вашего партнера внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начнете спорить с ним. Такое поведение вашего партнера вполне закономерно. Он продолжает верить в то, что привык принимать за истину, и ваше недовольство, вызываемое сомнением в справедливости сложившегося у него мнения, заставляет его искать всяческого оправдания и цепляться за него. Совершенно очевидно, что такой человек дорожит не самой идеей, а своим самолюбием, для которого возникает угроза. Доказать что-либо ему в этом случае просто невозможно. Как же быть, когда партнер явно не прав? В данном случае было бы хорошо начать с фразы: «Подумать только, я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты». Почему нужно именно так повернуть разговор? Да потому, что он никогда не станет возражать, если вы скажете: «Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты». А факты, если вы сами знаете их лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно. Можно сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но, конечно, и я могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня поправите, если я в чем-то буду неправ». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения. Имеет смысл взять за правило избегать прямого противоречия мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии «острых углов» в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: «не – о», «конечно», «только так и не иначе». Их лучше на такие фразы: «Мне так кажется», «Я полагаю», «Я думаю». Когда ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно; его уличить, а начать свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам значительно меньшее огорчение. Если окажется, что вы правы, то вам будет значительно легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения. Если вам все равно грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Припомните подобающие данному случаю оскорбительные (для себя) слова, которые может высказать вам разгоряченный оппонент. Но выскажите их прежде, чем это сделает он. Этим вы выбьете у него почву из-под ног. Действительно, все люди хотят утвердиться в сознании своей значительности и потому, когда вы утверждаете, что ваш партнер абсолютно прав, а вы не правы (и делаете это сразу и искренне), это польстит самолюбию вашего оппонента и он сам начнет смягчать вашу вину. Суть этой ситуации заключается в том, что вы занимаете сторону партнера, а он – вашу. Только глупец пытается оправдать свои ошибки и промахи. Умный же человек, если он не прав, всегда признает это быстро и решительно, помня поговорку: «Дракой никогда многого не добьешься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь». Вывод из этого в более обобщенном виде таков. Если вы правы, то попробуйте переубедить партнера вежливо и тактично. Если же вы ошиблись), о бывает на удивление часто), то сразу признайте свои ошибки, признайте быстро и охотно. Из всего ранее сказанного можно сделать один общий вывод: никогда не спорьте с партнером. Не говорите ему, что он не прав. Проявляйте уважение к его мнению. Будьте с ним немного дипломатом. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Для достижения коммерческого успеха можно позволять партнерам побеждать вас в незначительных спорах. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника. В ходе спокойных и доброжелательных переговоров скоро обнаружится, что разногласия с вашим партнером, в конечном счете, не так уж велики, что пунктов, по которым вы расходитесь, мало, а таких, по которым сходитесь, много. И если у вас и у него хватит терпения, объективности и желания договориться, вы всегда договоритесь.

**4. Техника и тактика аргументирования**

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация. Она позволяет сформировать предварительное мнение, занять определенную позицию как с вашей стороны, так и со стороны партнеров. С помощью аргументации можно полностью или частично изменить их позицию и мнение, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные противоположной стороной.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения аргументирования обеих конструкций используются следующие основные методы:

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль и здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не ъ состоянии опровергнуть приведенные цифры.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу. При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физике. Учитель спросил ученика: «Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» – «В тепле все тела расширяются, а в холоде суживаются». «Правильно, – заметил учитель, – а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно – и дни короче».

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

5. Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да – но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

6. Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

7. Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были закляты ми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

8. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

9. Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о…». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

10. Метод видимой поддержки. В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты… Но все это вам не поможет, так как…» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь рассмотрим спекулятивные методы аргументирования, которые лучше назвать «уловками» и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

1. Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которое зачастую все же нельзя принять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

4. Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

5. Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

6. Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

7. Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

8. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать, безусловно, спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?» Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника – это умение приводить логичные аргументы, а тактика – умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.
Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Применение аргументов. Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза), и применяются только в фазе аргументации); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» – ими можно «выстрелить» лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала – нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы – результат замедленного размышления».)

2. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

3. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так – как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

4. «Стимулирование аппетита». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

5. А) Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Б). Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

7. Персонификация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию нашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения: например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

**5. Выслушивание партнера как психологический прием**

Один из важных принципов переговоров – исключительное внимание к партнеру. Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом. Любой собеседник на переговорах будет доволен присутствием терпеливого и сочувствующего ему слушателя, который молча слушает, пока партнер выскажет все свои проблемы. Слушать партнера – дело сложное, требующее напряжения, так как ваша голова всегда занята множеством проблем и, кроме того, вы устали или нервничаете. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать его и этим осложните дальнейшее развитие ваших переговоров. Бизнесмен, который говорит только о себе и своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов. Самая распространенная ошибка начинающих коммерсантов, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, это стремление слишком много говорить самим. И им это очень дорого обходится. Особенно часто эту ошибку совершают торговые агенты. Поэтому не делайте такой ошибки. Давайте возможность выговориться собеседнику. Он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Пусть он кое-что сообщит вам. Если вы не согласны с собеседником, у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого. Выслушайте его терпеливо, проявите искреннее сочувствие. Позвольте ему самому завести разговор, например, о товаре, который вы хотите продать. Надо добиться, чтобы он сам захотел его купить. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, у них создастся впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои чувства и мысли, но потом неожиданно их выскажут, вызвав этим подчас ряд дополнительных проблем. Поэтому партнеров всегда нужно внимательно выслушивать. Какие же условия должен соблюдать хороший слушатель? 1. Никаких побочных мыслей. Поскольку скорость мышления в четыре раза больше скорости речи, используйте «свободное время» на критический анализ и выводы из того, что непосредственно слышите. 2. Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более готовить контраргументы. 3. Следует сконцентрировать свое внимание только на той теме, о которой идет речь. В любом случае знакомство с мнением партнера значительно облегчает проведение переговоров. Партнеру предоставляется возможность проявить себя, а это существенно притупит остроту его возражений. Очень часто случается, что в награду за внимательное выслушивание вы получите «открытое сердце» вашего партнера, что существенно облегчит работу и способствует взаимопониманию. Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает партнера? Ошибка 1. Удаление от основного предмета разговора, в результате чего можно полностью потерять нить изложения. Ошибка 2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но на них нельзя заострять внимание. Психологи утверждают, что даже самые внимательные люди могут сразу точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается в голове. Поэтому при любом перечислении следует обращать внимание только на наиболее существенные моменты. Ошибка 3. «Уязвимые места». Для многих людей это такие «критические слова», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. Например, слова «рост цен», «инфляция», «увольнение», «ограничение заработной платы» вызывают у некоторых людей «психический ураган», т.е. у них возникает неосознанное желание протестовать. И такие люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие. Выслушивая партнера, очень полезно сопровождать его речь репликами типа: «Да!», «Понимаю вас…», «Это интересно…», «Приятно это слышать…» и т.д. Такая реакция является приглашением высказаться свободно и непринужденно. Она помогает выразить одобрение, интерес и понимание. Можно проявить стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию партнера: «Пожалуйста, уточните это…», «Не повторите ли еще раз?», «Не объясните ли вы это?». Помогают сближению такие фразы: «Как я понял вас…», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь…», «Другими» словами, вы считаете…» и т.д.

**Заключение**

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

Но, как известно, опыт бывает не только положительный, но и отрицательным. Такой опыт наверное скорее мешает, чем помогает. Нельзя руководствоваться только тем, что можно отвергать, что нельзя. Умение использовать во благо все, в том числе и то, что опасно и рискованно, – величайшая наука, которую постиг человек.

Согласно теории «циклов познания» первичен опыт, затем следует его осмысление, повторение и снова размышления, в ходе которых вырабатываются какие-то общие концепции и принципы. При это следует учесть, что люди усваивают знания по-разному (одни предпочитают учиться на собственном опыте, вторые, напротив, любят наблюдать за тем, как это делают другие, третьи вообще учатся исключительно на основе теории, четвертые же проверяют теорию практикой и т.д.).

Цикл познания наиболее эффективен тогда, когда в процессе познания задействованы все стадии цикла. Ели вы хотите стать настоящим мастером переговорного дела и в то же время явно предпочитаете какой-то один метод познания, заставьте себя задействовать и все остальные стадии процесса.

**Список используемой литературы**

1. Культура русской речи: Учебник для вузов. / Ред. Л.К. Граудина, Е.Н. Ширяев. – М,: НОРМА, 2004.

2. Русский язык и культура речи: Учебник для вузов. / И.Б. Голуб – М,: Логос, 2004.

3. Бельчиков Ю.А. Стилистика и культура речи. М., 2000.

4. Розенталь Д.Э. Русский язык. М., 2000

5. Коммуникации в процессе управления. В кн. Деловое администрирование. С-Петербург, Питер, 2001

6. Пирсон Бю, Томас Н., Магистр делового администрирования. Пер с англ., М., «Альпина», 2001.

7. Майк Робсон. От идеи к решению. Использование потенциала управленческой группы. М., Три Л, 2000.