

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Ежедневно мы участвуем в переговорах по различным вопросам и сталкиваемся с необходимостью убедить своего собеседника: члена семьи, знакомого, делового партнера, коллегу, руководителя. Большинство людей пытаются делать это интуитивно, исходя из собственного жизненного опыта, часто не учитывая особенности восприятия, поле смыслов своего оппонента.

Многие люди в общении исходят из так называемой «я позиции». Основное правило этой позиции: «я ему говорю, а он должен принять мою правоту!». Человек часто не готов «согласовывать», но готов диктовать и ломать.

Умение вести переговоры – это искусство, мастерство, которое необходимо постоянно оттачивать и развивать. Грамотное владение этим искусством – работа с личными ресурсами; желание изменять себя в соответствии с условиями, подстраиваться под индивидуальные особенности клиента, партнера, руководителя, члена семьи.

Множество книг посвящено переговорам, каждый выбирает для себя подходящие техники, применяя их на практике.

В данной работе мы рассмотрим актуальные вопросы, связанные с искусством ведения переговоров: основные принципы работы с собственными ресурсами, законы убеждения; как говорить, чтобы нас услышали, приведем примеры убеждающих коммуникаций. В основу работы положен бизнес-тренинг Владимира Козлова – убеждение: минные поля переговоров.

1. Правила эффективной работы с собственными ресурсами

Правило № 1: знаю, но не делаю, - значит, не знаю!

Как показывает практика, успеха добиваются не те, кто знают, а те, кто знают и делают. Проблема вовсе не в том, что кому-то из нас что-либо не дано. Опыт

многих преуспевающих управленцев, бизнесменов говорит о том, что необходимые качества, навыки можно приобрести, развить, а от врожденных свойств зависит не так уж много.

Правило №2: знакомая информация, использованная по новому, дает новое знание.

Слово, предложение, текст-все это определенные уровни организации информации. Кроме уровней, существуют закономерности восприятия и передачи информации. Стоит немного изменить способ организации информации – получаем иную смысловую единицу. Например: «да, конечно...» и «конечно да!»

Правило №3: не столько почетно знать латынь, сколько позорно ее не знать.

Так говорится в одной латинской поговорке, смысл которой таков: не столь полезно изучать и владеть технологиями переговоров, тактиками управления конфликтом и т.п., сколь вредно ими не владеть. От многих людей в процессе общения можно услышать фразы: «учись – не учись, все равно от этого ничего не зависит, проблема в другом...» (затем идет перечисление имеющихся трудностей, начиная от свойств продукта до негативных качеств партнера, неумелость правительства и рождения не в той стране). Согласно, что это реальные трудности, но таких слов практически никогда не услышишь от успешных людей, которые умеют адаптироваться к постоянно меняющимся условиям среды. Если расспросить этих людей о причинах их успешности, то практически все они утверждают: «есть большая разница между умением видеть проблемы и способностью их решать».

Правило №4: если мир не хочет меняться, измените свое отношение к нему.

Большинство из нас стремится жить в стабильных социальных условиях, остановиться на одном и том же месте работы, выучить стандартный круг обязанностей, освоить один и тот же алгоритм общения с людьми, от которого зависит ваш профессиональный успех, и как следствие - мы утрачиваем гибкость. Для таких статичных людей любое изменение чревато стрессом, у них нет желания изменять себя в соответствии с условиями и подстраиваться под индивидуальные особенности клиента, партнера, члена семьи, руководителя.

Успех любого начинания в личностном развитии, как в отношении отдельного человека, так и коллектива. Используя на практике вышеперечисленные правила, вы сможете понять мотивы, поступки людей, не будете выискивать ошибки и тратить на это свою энергию, а усилите свой потенциал, эффективно используя собственные ресурсы.

1.

Законы убеждения

1.

Закон подачи информации

Сказать – не значит заставить услышать.

Рассмотрим матрицу результативности к закону подачи информации, которая представлена ниже в Таблице 1.

Таблица 1

Матрица результативности к закону подачи информации

		Персона убеждения	
		Не сказал	Сказал
Объект убеждения	Услышал	Б1 Сделаны выводы на основе домысливания	В1 Информация получена
	Не услышал	Коммуникация не состоялась	А1 Выбран неверный формат или канал донесения информации

Когда говорящий заявляет о заинтересованности в какой-либо теме, слушатель сначала оценивает интерес к данной теме. Если интереса нет – он не услышит сказанного (квадрат А1Таблица 1).

Если тема нашла отклик, то слушатель готовится соотносить получаемую информацию с собственными представлениями; у него есть некоторые ожидания,

выраженные в вопросах, ответы на которые он желал бы получить от говорящего. Если речь персоны убеждения не отвечает на эти вопросы, слушатель делает выводы на основе домысливания (квадрат B1 Таблица 1).

Если тема грамотно подана, при этом учтены ожидания и риски, связанные с восприятием этой темы в образе слушателя, то информация им будет получена (квадрат B1 Таблица 1).

Таким образом, мы получили первичное привлечение внимания к теме и нашим аргументам.

- 1.

Закон обоснования информации

Доказать – не значит убедить.

Основная ошибка персоны убеждения при подготовке к переговорам в том, что он идет к партнеру со своими смыслами, излагая свою логику восприятия. Вместо того, чтобы работать в поле смыслов оппонента.

Логика может быть не эффективна сама по себе, так же проигрывать другим действенным инструментам убеждения, в первую очередь инструментам эмоционального заражения.

- 1.

Закон принятия информации

Понять – не значит принять.

Человек может внимательно выслушать наши аргументы и даже допустить, что они имеют место быть. Он поймет нашу точку зрения, но останется при своей.

Рассмотрим матрицу компонентов восприятия (Таблица 2).

Таблица 2

Матрица компонентов восприятия

	НЕ понял	Понял
	Б2	В2
Принял	Сработал кредит доверия к персоне убеждения	Цель убеждения достигнута
НЕ принял	Информация вычеркнута как лишняя	А2 Сработало предубеждение (негативная установка)

В голове оппонента, как минимум, не должно сработать предубеждения против нас как персоны, негативная установка на тему общения (квадрат А2 Таблица 2). Как оптимум, у оппонента должно возникнуть желание учитывать наши интересы, принимая их и понимая зону своего интереса в обсуждаемой теме интереса. Как максимум, у оппонента в отношении нас должен быть сформирован такой кредит доверия, который сделает лишним все аргументы, кроме одного: «Я рекомендую.....».

Таким образом, учитывая закон принятия информации, человек скорее примет то, что как минимум не противоречит, а как максимум подтверждает его собственные установки.

1.

Как говорить, чтобы нас услышали

3.1 Подстройка

Подстройка-это создание стиля общения и организация элементов коммуникации, максимально комфортных для партнера.

Управление подстройкой включает в себя:

-управление речью;

-управление пространством;

-управление эмоцией;

Рассмотрим каждый элемент на примерах.

Элемент подстройки №1. Управление речью.

Темп речи. Если в разговор вступают два человека, один из которых привык говорить очень быстро, а другой – медленно, то первый подумает о втором, что он «тормоз», а второй о первом - что он «не серьезен, хватает по верхам».

Они могут так и не начать общаться по делу, но темп речи уже создаст у каждого из них определенное мнение о собеседнике. Общение их может быть напряженным. Важно помнить, что темп речи связан с удобным для человека темпом усвоения информации. И если мы хотим создать собеседнику комфорт в общении, то выберем для него привычный темп речи.

Количество и длина пауз. Пауза – время, которое тратит человек на перевод ваших слов в образы и своих образов в понятные вам слова. Если мы стремимся заполнить собой паузы в речи собеседника, мы рискуем оставить в его голове искаженные, незавершенные образы.

Тембр речи. Фраза «Мы сделаем вам серьезное предложение, от которого вы не сможете отказаться», сказанная мышиным писком будет восприниматься как шутка или издевка. Например, при разговоре по телефону голос чаще всего слышится в более высоком тембре, поэтому специалисты рекомендуют перед важным телефонным разговором несколько понизить тембр (сесть прямо, продышаться, прокашлять...) это особенно важно, если вам надо подчеркнуть солидность и серьезность намерений.

Интонационный ряд. По интонации чаще всего считывается настроение, эмоции собеседника. Если своей интонацией не совпадаем с собеседником, мы теряем так сложно уловимую эмоциональную созвучность, тратим больше времени на усвоение информации.

Ключевые слова. Самое сложное в переговорах – давать одинаковым образам одинаковые названия. Когда вы поймете, какие слова использует собеседник, для обозначения для тех или иных образов, вам стоит «закрепить» в общении с ним этот «словарь» - вам не сложно, ему комфортно, обоим полезно.

Элемент подстройки № 2. Управление пространством.

Частота и размах жестов. Для человека, активно жестикулирующего, сдержанный собеседник будет восприниматься как зажатый или стеснительный. Встречное восприятие может быть более радикальным – от невоспитанного до развязного. Есть типичные для человека жесты, которые он использует их тогда, когда доволен собою, для расслабления или в том случае, если хочет подтвердить свое согласие. Перенять и начать использовать часть этих сигналов – значит начать «говорить» на одном языке жестов. Главное – не обезьянничать и не передразнивать – закончится плохо.

Характер мышечных зажимов. Эта особенность дает наблюдательному переговорщику информацию о том, какие ваши слова или действия нежелательны для собеседника. Важно фиксировать признаки усталости и ослабления интереса: блуждающий взгляд, повторяющиеся нервные движения ногами, рукам, головой, повторяющиеся звуки и жесты – постукивания ручкой по столу, открывание и закрывание мобильного телефона и т.п. Подстройка в данном случае будет изменение характера и фона переговоров. Например, если по характеру зажимов вы осознали, что не правильно поняты, то стоит оперативно исправиться (не нарушая комфортного для собеседника темпа речи и объема пауз). Здесь пригодятся фразы: «Я имею в виду, что...», «Это означает что,....» - и перефразируем только что сказанное для изменения образа в голове слушателя. Если мы этого не сделали, у человека крепнет мысль, что именно мы являемся источником напряжения и раздражения, тогда о цели убеждения можно забыть.

Комфортная дистанция. Выделяют несколько уровней дистанции: социальная (по отношению к незнакомым или мало знакомым людям), деловая, межличностная (по отношению к близким людям, друзьям родственникам), интимная. Сложность в том, что на практике у разных людей ощущения этих дистанций может не совпадать. И тогда можно попасть в не удобное положение. Для проведения успешных переговоров стоит придерживаться комфортной для партнера дистанции.

Элемент подстройки №3. Управление эмоцией.

Искреннюю эмоцию (как положительную, так и отрицательную) нельзя выключить как лампочку – она инерционна, поэтому эмоцией можно управлять, встроившись в нее.

Сложнее всего управлять безразличием. Например, в продажах положительный отклик клиента означает, что скоро пора переходить от презентации к торгам, негативный – стоит подключать арсенал средств работы с возражениями. Продавцов учат работать с любой реакцией клиента: за каждой реакцией стоит интерес, с которым можно работать. Только с безразличием, отсутствием реакции работать сложнее всего.

Не столько полезно использовать элементы подстройки, сколько губительно не учитывать ее правила. Используя правила подстройки, мы сможем предупредить возникновение предубеждения в общении. Если же пренебречь ими, контакт может просто не состояться.

3.2 Речевые формулы убеждения

3.2.1. Формулы самоподачи

Прием «Заявления о возможностях»

Как уже ранее отмечалось, в процессе переговоров партнер может домысливать то, что мы говорим. Однако это не запрещает нам корректировать его восприятие в нужную нам сторону. Для этого полезно иметь наготове стандартные формулы презентации либо уметь формулировать их в процессе взаимодействия в ответ на высказывания. Например: партнер начинает встречу с вопроса, который вы не ожидаете. Как ответить? Есть формулировка, которая признана универсальной: «Полагаю, что смогу вам дать полные и исчерпывающие сведения». Такой формулировкой мы создаем впечатление своей информированностью, так же оставляем за собой возможность договариваться о времени обсуждения заданной темы.

Прием «смещение фокуса» - элемент самоподачи, который применим в ситуации реальной неготовности предоставить информацию в ответ на запрос. Важно помнить, как только мы даем негативную информацию о себе, этот образ остается в голове у партнера.

Полезно бывает «размазать» негативную характеристику на многих людей. Например: «Нашим аналитикам информация не поступала» (не вы адресат запроса); «О реакции рынка ничего не сообщалось» (безличная форма). Подобные

ответы позволяют избежать персональной атаки по принципу «что же ты так...».

Сама по себе эта формула не снимает негатива полностью, поэтому полезно завершить самоподачей: «я готов все узнать и предоставить максимально полные сведения».

3.2.2 Формулы фиксации

Элементы фиксации интереса позволяют понять, нужно ли вообще предпринимать какие-либо действия в указанном направлении. Сразу после смещения фокуса и перед самоподачей надо вставить два слова «..., если хотите,...». Эти слова превращают формулировку ваших обязательств в вопрос, подтверждение которого даст вам понятный интерес партнера, отрицательный ответ покажет, что ничего предпринимать не надо. Например, «этого никто не знает, но, если хотите, я узнаю и предоставляю максимально полные сведения».

Подобные формулы позволяют подрядчикам (подчиненным) защищаться от манипуляции «а кстати...», которой часто пользуются VIP-клиенты (статусные руководители). Мы можем защититься от этой манипуляции, если, услышав вводную фразу «а кстати...», позволим в ответ использовать следующую речевую форму: «фиксация интереса» + «самоподача». Например, «как только будет принято соответствующее решение, мы готовы предоставить полные и исчерпывающие сведения».

Прием «Вам важно» будет полезен на любом этапе переговоров: при знакомстве (для фиксации статусов и ролей участников), высказывания позиций (для фиксации интересов), при работе с возражениями (для выявления пожеланий).

В своей практике я часто использую данный прием, он помогает убедить коллегу, руководителя; убедиться, что мы правильно поняли друг друга. Например:

1. Претензия со стороны руководителя: «Схема описания бизнес-процесса заказ поставщику не соответствует требованиям головного холдинга».

Ответ: «Вам важно, чтобы я учла требования головного холдинга и сделала корректировки в блок-схеме?»

1. Ценовое несогласие: «Почему вы решили, что я буду готов платить такие бонусы?»

Ответ: «Вы хотите подробнее рассмотреть те преимущества, за которые платите?»

1. Коллега: «я должен предупредить, что если мы не решим эту проблему, нас уволят обоих!»

Ответ: «Нам важно, чтобы мы решили эту проблему как можно быстрее?» Получив ответ, мы сможем понять, что важнее: уйти от увольнения или решить проблему. Избегайте альтернативных вопросов, которые ограничивают свободу выбора и вызывают напряжение в диалоге.

1. Руководитель: «У вас имеются серьезные недоработки в техническом задании автозаказа. Мы теряем в продажах».

Ответ: «вы хотите получить полную информацию о текущей ситуации и предложения по ее решению?»

3.2.3. Формула аргументации и возражений

Важным моментом в переговорах является работа с возражениями партнера и контраргументация. Если вы возражаете, то рискуете вызвать раздражение и перевести убеждения в полемику. Поэтому возражать надо, но грамотно. «Не противоречьте партнеру сразу. Прежде чем возразить, согласитесь».

Прием «эхо»

В переговорах недостаточно только слушать – необходимо слышать и понимать сообщения, так же давать партнеру обратную связь о том, что вы его поняли. Например, повторив (как эхо) часть высказывания партнера. Предположим, он говорит: «вам не кажется, что прогнозы о росте спроса на ипотеку несколько преувеличены? Если бы это было так, то на наши условия откликнулись бы толпы клиентов. А так их нет – достаточно странно, не так ли?» Ответ: «картина, может быть, и странная, но вполне объяснимая. Если хотите, я готов кратко изложить свои соображения...».

В данном ответе работают классические принципы контраргументации:

1. дать понять, что довод оппонента услышан (точным повторением части сказанного).

2. показать свое отношение к чужому аргументу (в данном случае – тоном согласия, может быть кивком головы, спокойным темпом и ровной интонацией).

3. быть готовым привести свой аргумент, используя фиксацию интереса и формулы самоподачи.

В момент, когда мы соглашаемся даже с малым элементом речи человека, у него формируется позитивная установка в отношении нас: «со мной не спорят...». Сначала найдите, с чем согласиться, даже если вы категорически не согласны, скажите: «это интересная точка зрения, об этом стоит подумать». И только после этого предоставьте свой контраргумент.

Прием «да...бы... но...»

Первая часть вашего ответа – согласие, но не с самим высказыванием партнера, а с его мотивом и обязательно в сослагательном наклонении - частица «бы» сама по себе вносит элемент сомнения. Следует так же помнить, что здесь важна интонация (интонация соразмышления, приглашение к анализу). Например, партнер излагает и настаивает на варианте, который для вас неприемлем. Ваш ответ может начинаться: «несомненно, это позволило бы избежать рисков (достичь цели, использовать возможности, внести полную ясность)». Такое начало поможет партнеру почувствовать, что вы готовы согласиться с ним. И вот наступает время для вашего контраргумента, ваша фраза может завершаться так: «боюсь, что подобные действия приведут к... (повысят риск, вызовут нежелательные последствия)». Здесь также важна интонация соразмышления, высказывание опасения выражения сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.

Таким образом, прием «да... бы... но...» должен подчеркнуть важность, существенность мотивов партнера и заставить его прислушаться к вашему возражению по существу. Работа, проведенная на первом этапе, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства.

3.2.4. Формула завершения контакта

Прием «резюме». Резюмировать промежуточные и окончательные договоренности не просто полезно, но необходимо. Резюме, как возврат к заявленной повестке,

позволяет:

- зафиксировать то, о чем стороны договорились;
- что именно было достигнуто;
- какие вопросы остаются открытыми;
- какие шаги будут предприняты в дальнейшем;
- как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств;
- в какой форме будут контролироваться принятые договоренности.

В этой главе мы рассмотрели приемы с примерами фраз, применение которых помогает быть услышанным своим собеседником во время переговоров.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить, что одно из базовых и главных умений, необходимых в переговорах – постоянное поддержание себя как открытой системы: ты открыт к восприятию других людей, можешь на них настраиваться, ты готов приводить свои ресурсы (психоэмоциональное состояние, мышление, восприятие) в соответствие объекту убеждения и стоящей задаче.

Рассмотренные в данной работе законы подачи информации, правила подстройки, речевые формулы убеждения помогают понять своего партнера, а не домысливать за него, корректировать его восприятие в нужную нам сторону. Если же пренебречь этими правилами, контакт может просто не состояться.

Искусство ведения переговоров – навык, который необходимо постоянно оттачивать и совершенствовать (неважно кто вы, лидер, который хочет быть максимально эффективным, продавец, желающий завоевать доверие клиентов), без применения основных законов убеждения, правил подачи информации это сложно сделать.

Список использованной литературы

1. В.В. Козлов Убеждение: «минные поля» переговоров / В.В. Козлов, А.А.Козлова. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.

2. Н. Непряхин 100 Правил убеждения и коммуникации / Н. Непряхин. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 144 с.
3. К. Маурер Шаолинь-менеджер: как работать эффективно, не выбиваясь из сил / К. Маурер, Ши Синг Ми. - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 182 с.
4. У. Манхарт Формула успешных переговоров / У. Манхарт. – Companion Group, 2013. – 240 с.
5. К. Хелдер Искусство влиять и побеждать / К. Хелдер. – М.: Издательство «Э», 2016. — 224 с.