

Из Введения ко второму изданию книги «Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия».

Готовя нашу книгу к переизданию, мы, пользуясь случаем, решили вставить новый раздел, посвященный новому типу манипуляций – «манипуляции отвлечения», а также описать тот тип переговоров, в котором чаще всего возникают манипуляции, и какие стили или стратегии переговоров при этом можно выделить.

Нам стало понятно, что такого вводного описания типа переговоров, насыщенного манипуляциями, не хватает, когда мы изучали отзывы наших читателей и беседовали с участниками тренингов, проводимых нами по данной книге.

Все они, и особенно читатели, которые не могли задавать нам вопросы в ходе изучения материала, столкнулись с тем, что подробно описаны сами манипуляции и технологии противодействия им, но не задан контекст переговоров, в которых они чаще всего возникают.

Спешим исправить эту, подмеченную с Вашей помощью, дорогой читатель, досадную ошибку. Тем более, что разразившийся за эти годы, положивший начало новой экономической эре, кризис сделал манипуляции еще более употребимыми.

Мировой экономический кризис внес в нашу жизнь гораздо более глубокие изменения, чем может показаться на первый взгляд. Эти изменения коснулись всех сфер жизни. В том числе и такой сферы, как деловые переговоры.

Долгое время господствующей технологией ведения переговоров была так называемая «Гарвардская модель», суть которой кратко выражена в матрице Выиграл – Выиграл.

Данная стратегия предусматривает ведение переговоров с ориентацией на длительное сотрудничество. При длительном сотрудничестве, уступая партнеру что-то сейчас, мы выигрываем в том, что не тратим время на поиски нового партнера впоследствии.

Однако ситуация, когда ресурсы ограничены, заставляет проводить переговоры по-другому. Большинство компаний работают на грани выживания, и легких уступок сейчас быть уже не может. Приходится настаивать на своей позиции, подключая все чаще не только рациональные аргументы, но и манипуляции.

Итак, описываем тип переговоров, в которых чаще, чем в других, встречаются манипуляции. Назовем их «Сложными переговорами». Очень часто в литературе их называют «Жесткими переговорами». Но выглядят со стороны и ощущаются изнутри самими участниками переговоров Жесткими только те переговоры, в которых преобладают манипуляции давления (они описаны в главе с соответствующим названием). А мы сейчас обобщаем все переговоры, в которых много манипуляций, в том числе манипуляций мягких, с виду незаметных, ощущения жесткости не вызывающих, хотя воздействие их не менее сильное.

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.

За основу возьмем следующее определение переговоров:

Переговоры - это процесс взаимного обмена уступками до момента исчерпания уступок или нахождения точки согласия.

Если до кризиса обе стороны или хотя бы одна из сторон имели возможность «добровольного» предоставления уступок, имея в запасе огромные ресурсы, то в данный момент времени практически на всех рынках мы видим ситуацию, когда ни у одной из сторон нет возможности давать серьезные уступки. Поэтому возникает необходимость заменять реальные уступки на «воздух», то есть на эмоциональное воздействие на партнера.

Любые новые типологии, в том числе и та, которую предлагаем мы – типология переговоров, выделяющая Сложные переговоры, как те, результат которых несет в себе высокую рациональную и эмоциональную значимость для обеих сторон, опираются на уже признанные теоретические постулаты. Так, например, в нашей типологии мы используем классические 7 этапов деловой коммуникации, дополняя ее новым содержанием.

Эти этапы деловой коммуникации теперь уже известны практически всем менеджерам, имеющим хотя бы кратчайшую теоретическую подготовку. Если необходима экономия времени, какие-то из этапов могут проходить в очень сжатом, свернутом виде. Первый и последний этап многие менеджеры до сих пор проводить в полном объеме ленятся, упуская из-за этого многие возможности.

Но в целом, 7 этапов деловой коммуникации не вызывают споров. Ну, разве что кроме одного момента – этап выяснения потребностей. Именно его часто менеджеры упускают в реальных переговорах. И в тех переговорах, которые они демонстрируют в ролевых играх на тренингах. Кем-то из практиков он выносится в этап подготовки. В каких-то компаниях все возможные потребности потенциального клиента так хорошо изучены, что уже «зашиты» в презентацию... В общем, тут есть над чем поразмышлять, но это отдельная тема.

А мы хотим вернуться к нашей теме манипуляций в деловых переговорах. И если этапы коммуникации всегда или почти всегда классические, то техники, используемые внутри них, могут и должны значительно отличаться. Надо отказаться от мифа о том, что «переговоры и в Африке переговоры». В зависимости от цели переговоров, используется абсолютно разный набор техник. И те техники, которые хорошо работают в одном типе переговоров, совершенно не эффективны или даже вредны при использовании их в другом типе переговоров.

Для удобства восприятия типов переговоров, давайте представим себе матрицу. Вертикальный вектор этой матрицы назовем «Эмоциональная значимость результатов переговоров», а горизонтальный вектор – «Рациональная значимость результатов переговоров».

Матрица - типы переговоров

Эмоциональная значимость результата переговоров

«КОНФЛИКТ»

высока эмоциональная значимость результата переговоров при низкой его рациональной значимости

«СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ»

высока и эмоциональная, и рациональная значимость результатов переговоров для обеих сторон, «на карту поставлено все»

Переговоры,

неравнозначные для партнеров

переговоры, по незначимым для обеих сторон вопросам

переговоры, рациональная значимость которых для обеих сторон велика, но стороны сохраняют эмоциональную нейтральность по отношению к результату

Рациональная значимость результата переговоров

Нижний левый квадрат – это переговоры, по незначимым для обеих сторон вопросам. Понятно, что мы не будем уделять им внимание в нашей книге. Здесь для успеха от участников не требуется ничего, кроме соблюдения делового этикета и корпоративных стандартов.

Нижний правый квадрат – это переговоры, рациональная значимость которых для обеих сторон велика, но стороны сохраняют эмоциональную нейтральность по отношению к результату, спокойны и рассудительны. Здесь наиболее подходит технология Выиграл-Выиграл. Главное, чтобы предложения и решения соответствовали нормам прибыли и бюджетам, принятым в компаниях сторон.

Левый верхний квадрат – высока эмоциональная значимость результата переговоров при низкой его рациональной значимости, то есть для сторон эмоции превалируют над разумом. Это не что иное, как конфликт. Ему посвящены многие книги, в данном случае это не наша тема.

Правый верхний квадрат – высока и эмоциональная, и рациональная значимость результатов переговоров для обеих сторон, «на карту поставлено все», высок эмоциональный накал, пусть и внутренний, а не внешне проявляемый. Это и есть СЛОЖНЫЕ переговоры, в которых часто всплывают стихийные и даже заранее спланированные манипулятивные атаки. Именно этому типу переговоров посвящена наша книга.

Итак, определение Сложных переговоров.

Сложные переговоры – это переговоры, результат которых очень важен для обеих сторон и с рациональной, и с эмоциональной точки зрения.

А какие стили ведения Сложных переговоров можно выделить?

Стили давления, дипломатии и логики.

Ход деловых переговоров зависит от стилей общения, которые используют стороны. Эти стили могут быть расположены друг другу, а могут быть противоборствующими. Для того чтобы читателям удобно было классифицировать и понимать, какой стиль использует их собеседник, мы объединили их в три основных типа: стиль давления, стиль дипломатии и стиль логики.

Каждый человек еще с детства определяет, исходя из черт своего характера, (как правило, интуитивно) какую стиль он будет использовать. И в подавляющем большинстве переговоров каждый из нас использует тот или иной стиль.

Стиль давления.

Люди, которые используют стиль давления, стремятся в любых переговорах, вне зависимости от темы и важности, захватить лидирующую позицию. То есть, они организуют беседу таким образом, чтобы собеседник или собеседники двигались в том направлении, в котором нужно и удобно представителю стиля давления.

Достигается это, как правило, за счет нескольких факторов.

Внешние проявления – более громкий, чем у собеседника, голос. Более активная жестикуляция и «атакующая» поза с наклоном к собеседнику.

Внутренняя характеристика – задавание вопросов, частое перебивание собеседника и перевод на интересующую тему. И самое характерное – глубочайшая уверенность в собственных словах.

Сила данного стиля заключается в том, что в момент переговоров, человек использующий стиль давления, захватив инициативу, полностью подчиняет себе весь ход переговоров, при этом часто использует манипуляции давления, описанные нами в соответствующем разделе.

Если в переговорах встретились 2 ярких представителя стиля давления, то происходит постоянная борьба за лидерство, пока одна из сторон не сменит стиль.

Противопоставить данному стилю можно 3х - шаговый алгоритм работы:

1. Внимательно выслушать собеседника, использующего стиль давления. Ни в коем случае не перебивать его. Визуально демонстрировать полное внимание (подтверждающее покачивание головой, доброжелательное выражение лица, отсутствие резкой жестикуляции и полное спокойствие).
2. Кратко резюмировать сказанное, убрав негативные слова и мысли таким образом, чтобы в сказанном резюме осталась только сама суть без какой-либо эмоциональной окраски.
3. Спокойно и методично преподнести свою позицию по обсуждаемому вопросу.

В случае повторной эмоциональной атаки, пройти весь алгоритм еще раз.

Совершенно очевидно, что если Вы также будете использовать стиль давления, переговоры могут превратиться в борьбу за власть, что приводит к тому, что стороны не могут договориться между собой.

Стиль Дипломатии.

Для людей, которые используют этот стиль, характерно мягкое и доброжелательное отношение к собеседнику. В каждом их слове и жесте сквозит элемент этого расположения, что подкупает любого собеседника и заставляет соглашаться со сказанным (не хочется обижать хорошего человека).

Сила стиля дипломатии заключается в том, что противопоставить что-либо волне очарования, которое исходит от такого человека – сложно. Ведь стиль дипломатии основан на законе, открытом В. Шекспиром в комедии «Сон в летнюю ночь»: «Нам нравятся те люди, которым нравимся мы».

Противопоставить данному стилю можно также 3х - шаговый алгоритм:

1. Остановить. То есть, не дать возможность «дипломату» использовать одно из своих наиболее «страшных» орудий - story-retelling, или говоря по-русски – рассказывание историй.

Учитывая, что люди, которые используют стиль дипломатии, очень позитивны, они воспримут даже резкую остановку, абсолютно нормально.

2. Структурировать. После того, как вы остановили «дипломата», надо ввести некие правила ведения данной беседы, захватить лидерство и построить разговор так, чтобы он шел только вокруг тех тем, которые важны для Вас.

Не позволяйте «дипломату» отвлекать Вас и уводить в сторону.

3. Структурировав обсуждаемые вопросы, поменяйте свой стиль на стиль давления, но не переусердствуйте, подавляя своего собеседника и заставляя принять нужные Вам решения. Очень важно получить «Да» именно на переговорах, не перекладывая на потом окончательное решение.

Стиль Логики.

Стиль логики основан на четкой структуре и отсутствии каких-либо эмоций при принятии решения.

Для этого стиля характерно четкое, логическое обоснование своей позиции и скрупулезный, иногда дотошный, математический расчет.

Этому стилю чуждо очарование «дипломата» или эмоциональное продавливание, характерное для стиля давления. Зато для него свойственно «убивать» собеседника четкой, законченной структурой, неопровержимой силой аргументов, с которой невозможно спорить, в силу ее однозначной правоты.

Противопоставить такому стилю можно также 3х - шаговый алгоритм.

1. Фиксация предложенной аргументации (желательно в письменном виде).
2. Выявление слабых звеньев, в предложенных аргументах, через беседу «с логиком». То есть, применение стиля дипломатии. Нам важно перевести нашего собеседника в ситуацию, когда он сам будет критиковать свои аргументы. А сделать это можно, только расположив к себе этого человека и сыграв на его сильной стороне – умении логически и четко излагать свои мысли.
3. Используя услышанные от собеседника критические замечания, из его же предложения, показать, почему нам не подходит то, что он предлагает.

Каждой из описанных трех стратегий или стилей ведения переговоров соответствует и свой тип манипуляций.

В нашей книге все манипуляции так и разделены на 3 основных типа: манипуляции давления, дипломатические манипуляции и логические манипуляции. А также был выделен четвертый тип манипуляций – с привлечением третьей стороны. Данные манипуляции могут применяться внутри любого из личных стилей (стратегий).

МАНИПУЛЯЦИИ ОТВЛЕЧЕНИЯ.

Мы хотим предложить пятый тип манипуляций – «манипуляции отвлечения». И точно так же, как и в случае с манипуляциями с привлечением третьей стороны, этот тип манипуляций могут использовать люди, придерживающиеся любой стратегии, любого из стилей. Каждый из них будет использовать манипуляции отвлечения немного по-разному, немножко по-своему, но суть их будет везде одинаковой.

Суть манипуляций отвлечения - подменить аргументацию отвлекающим словесным маневром. Чаще всего для этой цели используются афоризмы, притчи, юмор или любые вписывающиеся в контекст переговоров примеры. У так называемых «боевых говорунов», людей с подвешенным языком, этот тип манипуляций иногда проскальзывает совершенно бессознательно и абсолютно импровизационно. Остальным он по силу только при тщательных репетициях. Но, как говорится, лучший экспромт – это заранее отрепетированный.

Некоторые компании такие блестящие находки своих сотрудников - «боевых говорунов», как удачные меткие ответы на возражения или вопросы клиентов собирают и помещают в Корпоративную книгу продаж наряду с правилами презентации продукта. Более того, подбирают и коллекционируют подходящие к продукту шутки, афоризмы, притчи и примеры, и тоже помещают их в Книге продаж. Так накопленный опыт становится достоянием всех сотрудников компании.

Нам доводилось видеть и сведенные в таблицы меткие ответы. Например, в левой колонке описание сложной ситуации в переговорах. А в правой – юмористический или другой меткий ответ, позволяющий развернуть ситуацию в свою пользу.

Однако более всего он характерен для тех, кто привык действовать в рамках стиля или стратегии дипломатических манипуляций.

Человек, использующий стратегию давления, часто обескураживает своего собеседника и добивается необходимого ему за счет метких и резких высказываний. Например, на фразу собеседника: «Это дорого», отвечает такой же краткой и 100% истинной фразой: «И качественно!». Данный ответ многих ставит в «тупик», заставляя отказаться от дальнейшего обсуждения цены.

При использовании стратегии дипломатии «дипломат» уводит своего собеседника от основного вопроса красивыми метафорами, интересными рассказами и шутками. Например, на то же утверждение: «Это дорого», следует ответ: «Конечно, дорого, потому что все, что хорошо – обязательно дорого. Вам же дороги Ваши родители, Ваши близкие, Ваши друзья и согласитесь со мной, все они – замечательные люди».

Человек, использующий стратегию логики, будет, при необходимости, пользоваться техникой подведения собеседника к нужному решению через серию логических вопросов. Например, на утверждение: «Это дорого», будет ответ: «Чтобы понять дорого это или дешево, нужно сравнить подобное с подобным, раскладывая каждое из них на составляющие, причем, цена должна быть разложена по составляющим. Нельзя сравнивать круглое и зеленое, надеясь понять, что из них лучше».