

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как добиться стопроцентного успеха на переговорах? Абсолютно легко! Всего лишь признать любые переговоры успехом. *Переговоры* — это уже знакомство, общение, коммуникация, достижение взаимодействия, установление связи, а значит, *успех*.

Как устроить встречу с клиентом? Просто! Нужна *ситуация*, где отказ от общения невозможен. А как создать такую ситуацию? *Креативно, контекстно и атмосферно!* Для этого достаточно применить инструментарий креативного переговорщика.

Давайте откровенно спросим себя: что такое переговоры? Ответ скорее будет традиционным: «средство достижения цели». Поэтому мы даем такие оценки: «переговоры удались» или «переговоры провалились». И читаем книги и памфлеты с громкой фразой «Как победить на переговорах!», из которых узнаем секреты побед лукавого западного гуру... Но одно мы не учитываем. Это подходы для массовки, но не для главных ролей.

Как же победить на переговорах, спросите вы? Никак! Переговоры — это не спорт и не война, а общение. И нам не нужно побеждать вторую сторону — она не будет от этого в восторге. Нужно получать удовольствие. А удовольствие от общения приведет к полному удовлетворению амбиций. Вот поэтому...

Креативные переговоры (КП) — это конструктивно созданная ценность выгоды и комфорта отношений. Переговорщик обладает этой ценностью. А значит, КП — это материальный актив, ценность которого действительно можно «пощупать». Именно ценностный подход к строительству коммуникаций дает максимальный эффект для заключения и исполнения договора. И подсказывают мне это отзывы моих клиентов — участников мастер-классов.

Одна руководительница фирмы среднего по объемам бизнеса прислала мне письмо о том, что с ней произошло после занятий. Привожу отрывок. «...Так случилось, я всегда работала над выполнением задач творческого характера, это такие богатые на

идеи области, как консалтинг, командообразование, маркетинг. На мастер-классе я вдруг поняла, что сам объект разработки у меня всегда отступает на второй план. В силу стиля мышления отношения всегда интересовали меня больше, чем идеи. По своей природе я скорее “командный игрок”, чем “одиночка-аналитик”. Я использовала любой повод, любую идею, чтобы развивать отношения, а не наоборот. Когда пришло осознание — я нашла для себя более сильную позицию в компании — я сосредоточилась на создании моделей развития отношений на любых уровнях сотрудников и клиентов, что сказалось на моем статусе и росте вовлеченности всех сторон в процессы, инициируемые компанией».

Сегодня, собираясь на очередные переговоры, я мысленно возвращаюсь к тому, что произошло со мной 20 лет назад, когда на неосвоенный рынок России хлынули тысячи западных компаний. В ту пору я работал в небольшом рекламном агентстве — готовил проекты и предлагал их партнерам. Правда, реализована была мизерная доля договоренностей — 3–4 %. В основном решались локальные рекламные задачи — в итоге уникальные знакомства быстро теряли свою ценность и были утрачены.

Теперь стало очевидно, как я недооценивал свои переговоры! Многие связи были подчинены не стратегии, а решению сиюминутных задач. Намного позже пришло понимание, что главной ценностью были не контракты, за подписание которых мы бились, а сами коммуникации, приносящие заказы на создание новых коммуникаций. Именно выстраивание последних не принималось в расчет.

Сегодня я говорю себе: «Ты — переговорщик. За спиной тысячи переговоров. Но если ты грустный друг Винни-Пуха, лучше на переговоры не ходи» — и настроение сразу меняется, я ощущаю, как ценна сейчас встреча. И если я по пути уже разгляжу в ней какие-то ценности — я добьюсь успеха. Ведь мы чаще портим свои переговоры, чем их создаем. Мы об этом не догадываемся, но результат плачевный.

Как мы их портим? Чем мы их портим? Может быть, выбираем не те инструменты? Все просто. Арсенал переговорных средств здесь ни при чем. Нужно изменить отношение к переговорам.

Если этого не сделать, то подходы и способы проведения переговоров станут способами их же разрушения.

И выход один: *нужно создавать ценности*. На переговорах. Нужно сделать переговоры ценностью! Для всех участников или как минимум для самого себя! И тогда мы понимаем: эмоциональный стимул креативного переговорщика заключается в стремлении найти удовольствие в процессе переговоров, в процессе общения. Люди с такой профессиональной сноровкой способны находить оригинальные идеи и решения именно в момент взаимодействия.

Общение обнаруживает ценности в достигнутом, если мы хотим их обнаружить. В каждом случае мы, совместно или самостоятельно, эти ценности создаем, и первая из них — это ценность самих переговоров. Несомненно, результат есть в любых из них.

Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам, но она собрана из реального опыта сделок. Данная книга — мастер-класс, запечатленный на бумаге, в ней раскрыта оригинальная методика креативных переговоров СКАРП (ситуация — контекст — атмосфера — реакция — прием), которую я разрабатывал 20 лет и позиционирую как средство достижения самых амбициозных целей в ситуациях, когда исчерпаны все аргументы. Я докажу, что любой специалист может достичь огромного успеха, если с помощью креатива изменит отношение к переговорам и раскроет свою индивидуальность.

ГЛАВА 1. КАК ДОГОВОРИТЬСЯ С ЛЮБЫМ ПЕРЕГОВОРЩИКОМ

Великое искусство быть приятным в разговоре — вести его так, чтобы другие были довольны собой.

Саади Ширази

Побороть страх неудач

Don't worry, be happy.

Боб Марли

...Сегодня, когда я размышляю о переговорах, в моей голове возникают извилистая горная река (страх течения) и спуск по ней в лодке (попытка преодоления) с командой гребцов (переговорщики), где веслами (инструменты переговоров) нужно регулировать сплав (ситуация, контекст и атмосфера) и применять свое умение (приемы).

Наверняка у нас будут разные варианты прохождения маршрута — но готовность наступит тогда, когда мы испытаем непередаваемое воодушевление от ожидания. «...Волнительное ожидание предстоящей встречи, мероприятия или сделки наполняет вас энергией, придает силы и радости», — точно заметил Клаудио Фернандес-Араос, старший советник компании Egon Zehnder, автор книги «Выбор сильнейших».

Испытав такое ощущение, мы даже не заметим, как в наших руках окажется обойма целей и арсенал инструментов и приемов.

...Работаем веслами — руки привыкают, разрабатываются. Нам интересно плыть — течение увлекает нас все дальше. Нам нужно удовольствие от рафтинга, а не только от достижения конечной остановки маршрута, нам нужна искра одной мысли: «Как доплыть?» А не дрожь в коленках! Иначе первое

препятствие — и мы перевернемся. Именно этого я не понял тогда, в 1990-е, когда начинал свои переговоры и слепо бился за результат. В этом скрывалась ошибка. Ведь переговоры — это то, чем мы их считаем. Как в рафтинге, для одних встречный камень — это преграда, для других — посланник удачи, от которого можно оттолкнуться, чтобы плыть дальше.

Справиться с неудачами — это видеть в камне не проблему, а новую точку отсчета. Не выигрывают те, кто боится проиграть. Кто избегает неудач — избегает и успеха. Нужно не избегать неудач, а видеть в них успех.

Когда человек утверждает, что его дело совсем неподходящее для чего-то, это значит, что он боится изменить что-то. Искать оправдания гораздо легче, чем искать возможности для достижения успеха.

Джон Кеннеди

На одном из своих мастер-классов Андрей Линер, соучредитель и президент группы компаний «Паркет-холл», признался, что ошибки в выборе партнеров в 1990-х имели для него самые серьезные последствия. Но это помогло ему создать впоследствии замечательный бизнес, которым он сегодня гордится!

А вот другое отношение к делу. Эту удивительную историю я нашел в книге Наполеона Хилла «Думай и богатей».

Одна из самых распространенных причин неуспеха — отказ от дела при первой же неудаче. Каждый из нас хотя бы однажды делал эту ошибку.

...В свое время дядюшка мистера Дерби «заболел» золотой лихорадкой. Он отправился на Запад копать золото и богатеть...

Дядюшка застолбил участок, взял кайло, лопату и начал работать.

...Первая вагонетка руды была добыта и отправлена на переплавку. Пробы подтвердили, что Дерби владеет одной из богатейших шахт в Колорадо. Еще несколько вагонеток такой руды покروют долги! А затем — потекут несметные богатства...

Буры уходили вниз — укреплялись надежды Дерби и его дядюшки. Но потом что-то произошло. Золотая жила куда-то запропастилась. Кувшина с золотом больше не было. Они продолжали бурить, пытаясь нащупать жилу, дошли до предела — увы!

В конце концов Дерби решили, что пора кончать.

Они продали оборудование старьевщику за несколько сотен долларов и убрались восвояси. Старьевщик же позвал горного инженера. Тот осмотрел шахту, произвел некоторые расчеты и сделал вывод, что прежние владельцы потерпели неудачу, так как ничего не знали о «ложных жилах». По расчетам инженера, жила должна была находиться всего в трех футах от места, где Дерби прекратили бурение! Именно там она и оказалась!

Старьевщик заработал миллионы долларов: он понимал, что, прежде чем отказываться, надо узнать мнение специалиста¹.

Справка о преодолении страха (от двух философов и двух психологов)

Психолог Дмитрий Леонтьев в работе «Экзистенциальная тревога и как с ней не бороться» пишет, что страх — это ожидание чего-то определенного, тревога — неопределенного, но ситуативного, «одноразового». Особенность страха в традиционном классическом смысле — его предметная направленность. Мы боимся чего-то определенного, это страх перед чем-то. Человек испытывает неприятные эмоции, переживание чего-то нежелательного, хочет, чтобы чего-то не было.

Психолог Наполеон Хилл (автор бестселлеров по преуспеванию в жизни) называет шесть основных человеческих страхов: нищета, критика, болезнь, утрата любви, старость и смерть.

Философ Серен Кьеркегор в работе «Страх и трепет» говорит, что способность быть самим собой зависит от способности встретиться со своей тревогой и двигаться вперед, несмотря на нее.

Философ Пауль Тиллих в работе «Мужество быть» пишет, что со страхом жить легче, если знаешь, чего бояться. Гораздо хуже, когда не знаешь, чего бояться... Взгляд Тиллиха позволяет понять секрет популярности всевозможных триллеров, ужастиков, которые нам в больших количествах предлагают, и мы в больших

количества потребляем. Они порождают конкретные страхи, которые замещают размытую, экзистенциальную, неустранимую тревогу, и становится легче. По Тиллиху, есть три формы тревоги: 1) тревога судьбы и смерти; 2) тревога пустоты и утраты смысла; 3) тревога вины и осуждения. Все это формы экзистенциальной тревоги, потому что они присущи существованию как таковому. Они неустранимы. Таким образом, жизнь включает в себя страх и ужас в качестве элементов жизненного процесса.

Ясно, что страх является сильной эмоцией для восприятия, мышления и поведения человека. Значит, нужно осознать предмет своего страха и испытать другие эмоции, которые помогут дистанцироваться и отключиться от негатива.

Заключая очередную сделку, я никогда не забываю о худшем из возможных вариантов и о том, смогу ли я пережить его. Не стоит думать о положительном исходе сделки — хорошее способно само о себе позаботиться.

Дональд Трамп

Помните — даже в поисках падали гриф поднимается высоко. Нам нужно подняться над страхами как можно выше, здесь есть чему поучиться у грифа.

Тренинг «Негатив — это позитив!»

Цель

С помощью технологии победы над чувством страха (рис. 1.1) отработать навыки преодоления страха перед конфликтами, угрозами и отказами путем раскрытия возможностей и получения стимула к поиску решений.

Технология

1. Перед вами пять шагов решения, то есть преодоления страха получения отказа.
2. Выберите предмет страха. Для этого ответьте честно на вопрос: чего вы боитесь на работе?

3. Закройте листом бумаги предложенные шаги. Затем, постепенно открывая каждый шаг, нужно дать свою *версию ответа*, при этом оставляя закрытым ответ в скобках. То есть в каждом предложении продолжить мысль после многоточия и записать свой ответ.
4. После написания своего ответа сравнить с ответом, предложенным в скобках.
5. Испытать позитивные эмоции (шутка, хотя лучше испытать).

Результат

Позитивные эмоции помогут дистанцироваться от негатива! Как призывает Том Питерс: «Празднуйте хороший проигрыш. Вы были дерзки, но клиент недостаточно смел».

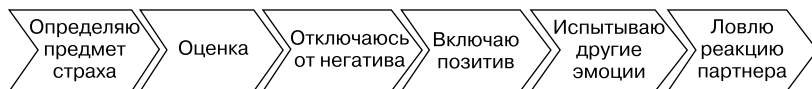


Рис. 1.1. Технология избавления от чувства страха

Пять шагов решения

1. Определяю предмет страха:
 - Я боюсь, что...
 - (*Не заключу контракт.*)
2. Оцениваю последствия:
 - Это повлияет только...
 - (*На мое самочувствие, самооценку.*)
3. Оцениваю потери:
 - Мои потери равняются...
 - (*Нулю.*)
4. Определяю эффект:
 - Со встречи в любом случае я вынесу...
 - (*Плюсы от того, что я получил опыт, мы познакомились, что-то узнали друг о друге.*)

5. Делаю установку на закладывание фундамента будущих сделок:

— Встреча стала...

(Поводом для наших будущих действий.)

Резюме

Справиться с неудачами — это побороть свой страх перед ними и изменить отношение к ним! Не выигрывают те, кто боится проиграть. Потому что успех и неудача — неразлучны. Кто избегает неудач — избегает и успеха.

Тренинг-тест «Значение факта неудачи в моих переговорах»

Что такое осень?

Это небо.

Из песни Ю. Шевчука

Цель

Проявить свой ресурс креативности!

Технология

1. Указать те варианты (табл. 1.1), которые приемлемы для вас, отметив их номера кружками.
2. Проверить свои решения в конце таблицы.

Результат

Получить позитивный настрой!

Таблица 1.1. Что значит для меня неудача в переговорах

№ п/п	Интерпретация неудачи
1	Неудача для меня не неожиданность, а приобретение знаний, опыта и навыков
2	Неудача для меня не загадка, а лишь способ лучше познать самого себя
3	Неудача для меня не проблема, а лишь возможность развить чувство юмора

№ п/п	Интерпретация неудачи
4	Неудача для меня не потеря сил, а хороший стимулятор
5	Неудача для меня не проигрыш, а лишь тактическая уступка (проигранный тайм, гейм, период, сет, раунд) в игре, которую я должен выиграть
6	Неудача для меня не тупик, а возможность найти новый путь к успеху
7	Неудача для меня не позор, а возможность понаблюдать за собой в трудной ситуации
8	Неудача для меня не падение, а точка восхождения наверх
9	Неудача для меня не провал, а сигнал о том, что надо что-то менять — цель, направление, стратегию, тактику
10	Неудача для меня не ошибка, а еще одна возможность на практике проверить свои силы
11	Неудача для меня не несчастный случай, а попытка что-то испытать
12	Неудача для меня — это допущение мысли о неудаче
13	Неудача для меня означает, что на одну неудачу стало меньше
14	Неудача для меня — это наступить в грязь и узнать, что где-то чище
15	Неудача для меня — это круги на воде от упавшего камня
16	Неудача для меня — это отпечаток на песке, который замечает первый ветер
17	Неудача для меня — это след на снегу, означающий, что я прошел это место...
18	Неудача для меня — ... (напишите свой ответ)

Ваш результат по количеству баллов (выделенных кружками номеров):

- 0 — я закрыт для вынесения таких интерпретаций. Я не ищу решения. Возможно, я преувеличиваю проблему и не согласен с предложенными вариантами;
- 1–3 — я четко интерпретирую неудачу;
- 3–12 — у меня есть ситуативный подход к разрешению проблемы «неудача»;
- 13–18 — я креативен и положительно настроен найти любой выход.