

Пять ошибок сотрудников,  
которые подставили директора  
перед клиентами  
Стр. 68

Вредные советы:  
как с гарантией убить  
мотивацию сотрудников  
Стр. 72

Техники, которые помогут  
справиться с давлением  
на переговорах  
Стр. 86

## Опасные фразы для директора



Когда слова руководителя  
обернутся проблемами для компании  
Стр. 10

Никита Орлов, совладелец и директор ГК MST: «Мы, кроме своего производства, используем мощности еще трех заводов. Это наши конкуренты, но им выгодно производить мои материалы» Стр. 60

# Техники, которые помогают справляться с давлением на переговорах

**Вы узнаете:** какие техники помогут добиться нужной цели в беседе даже со злыми манипуляторами.

## Алексей Урванцев

Эксперт по деловой риторике в HR, продажах и переговорах, Москва

Психологическое давление для большинства переговорщиков — это нормально. Старая поговорка «Хочешь мира — готовься к войне» имеет такое же отношение и к коммерческим переговорам. Переговорщику нужно расширить свой спектр реакций на разные способы воздействия. В статье расскажу о техниках, которые вам в этом помогут.

## Разделяйте личность и функцию

Человек, выведенный из равновесия, легче идет на контакт. Ему проще навязать свои условия. Поэтому некоторые переговорщики специально делают так, чтобы вы почувствовали себя уязвленным, оскорбленным. Например, повышают голос, используют снисходительные интонации. Поджимают губы, мимикой показывают, что вы здесь никто.

Почему людей выводит из равновесия такое поведение? Потому что пробивают наше внутреннее достоинство. Если на меня повышают голос, значит, я плохой или меня считают ребенком, и тут начинает возмущаться наше внутреннее «я».

Чтобы вернуть себе уверенность, посмотрите на ситуацию под другим углом. Собеседник на самом деле воздействуют не на вас, а на вашу функцию. Вы исполняете функцию переговорщика, который должен что-то продать или купить. Когда мы перестаем отождествлять поведение оппонента с собой как с личностью, нас тяжелее вывести из себя.

## Выберите себе роль

В переговорах помогают роли, их важно заранее сыграть для себя, внутренне потренироваться, чтобы вживаться в них, когда нужно. Для мужчин и женщин они разные.

**Роль психотерапевта.** Психотерапевт не обижается на своих пациентов, даже если они огрызаются и злятся, когда он пытается уточнить детали болезненных для них событий из жизни. Это будет непрофессионально с его стороны.

В переговорах та же самая история. Вы можете сказать сами себе насчет оппонента: «Да, тут трудное детство и деревянные игрушки. Оппонент может вести себя как угодно, но я психотерапевт и моя задача разобраться в данной ситуации профессионально».

**Мудрая мама.** Эта роль подходит для женщин-переговорщиков. Мудрая мама не будет сердиться на своих детей за то, что те говорят: «ты плохая». Или если они попытаются ею манипулировать, начнут истерить, кричать. Она выше этого. Такое поведение позволит спокойнее относиться к тому, что происходит на реальных переговорах.

### Готовьтесь к крайним мерам

Если вы чувствуете, что с вами работают некорректно, вставайте и уходите. Вам нужно поддерживать такое внутреннее состояние, в котором вы готовы отказаться от сделки даже с потерями для себя. Определитесь, что работаете только с теми, кто с вами общается корректно, учитывает не только свои, но и ваши интересы. Тогда оппонент считает эту внутреннюю решимость на бессознательном уровне и настроится на уважительное отношение.

Один раз на переговорах я так и поступил. Во время второй встречи клиент уже изменил стиль общения. Внутренняя готовность отказаться от сделки в любой момент позиционирует вас как сильного переговорщика. Логика такая: сильнее тот, кому меньше нужно. Это правило работает и в обратном направлении.

### Концерт с увольнением

В столичной компании работал ценный сотрудник в отделе логистики. Когда ему нужно было добиться своего, он прибегал к психологическому давлению. Использовал аргумент «Мне все надоело, я увольняюсь!» и тряс перед руководством заявлением об увольнении. Сотрудник знал о своей ценности и о том, что с его уходом у компании возникнут проблемы, поэтому два-три раза в год устраивал такие «концерты». Проводить

**Внутренняя готовность отказаться от сделки в любой момент позиционирует вас как сильного переговорщика. Логика такая: сильнее тот, кому меньше нужно**

адекватные переговоры с человеком, использующим подобный аргумент, сложно. Поэтому руководитель сотрудника после каждой такой угрозы шел на уступки.

Новый руководитель действовал иначе. Руководитель предварительно выяснил семейную ситуацию работника, его финансовое положение, возможности для трудоустройства. В итоге обнаружил, что тот блефует. Поэтому, как только работник протянул заявление, руководитель взял его, подписал и убрал в стол. Работник опешил, затем, помявшись, вышел. Спустя два дня сам пришел поговорить. Они договорились о работе на прежних условиях. Больше таких ситуаций не возникало.

### В процессе переговоров

Американский психолог и психиатр Эрик Берн изучал взаимодействие между людьми. Его наблюдения легли в основу концепции транзактного анализа, которую он описал в книге «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры».

Идея в том, что человек в разговоре занимает одну из трех позиций: ребенок, взрослый и родитель. Каждая позиция характерна своими особенностями поведения и речи. Например, давя на вас, иронизируя, разговаривая с сарказмом, наезжая, оппонент занимает позицию родителя, разговаривая с вами словно с ребенком.

## Об авторе

**Входит в число лучших бизнес-тренеров России**

### Алексей Урванцев

Входит в топ-20 лучших российских тренеров по ораторскому искусству (рейтинг HUBSpeakers.ru) и продажам (рейтинг SalesPortal.ru). Член экспертного совета Международной ассоциации профессионалов

продаж. Преподаватель курса «Управление изменениями» в международной школе бизнеса МИРБИС и MBA в бизнес-школе РСПП. Выпускник Президентской программы подготовки управленческих кадров.

# 41%

менеджеров регулярно участвуют в сложных переговорах

Когда вы разговариваете в рамках одной позиции — договориться можно. Но когда ваши позиции не совпадают — это перекрестная транзакция, это ведет к конфликту. Например, когда переговорщик выступает в роли родителя, а вы — в роли взрослого. Иногда я моделирую такую ситуацию на переговорных тренингах.

Спрашиваю: «Как вы себя поведете?» В ответ слышу: «Если контрагент грубит и начинает повышать голос, я предложу спокойно разобраться и не кричать друг на друга». То есть мои слушатели пытаются выступить в роли взрослого. Нюанс в том, что оппонент видит вас ребенком, а вы решаете выступить в роли взрослого. На этой почве и происходит конфликт.

В подобном состоянии человек не способен воспринимать рациональных аргументов. Правильная реакция — параллельная. Он видит вас в роли ребенка? На какое-то время возьмите на себя эту роль. Человек ждет, что вы начнете извиняться, а вы перефразируйте извинение.

Например, вы опоздали, а оппонент говорит: «Ну что же вы? Потом и в проекте будет так же?» Скажите: «Вы знаете — да. Прошу прощения. Когда начнем работать, готов компенсировать свое опоздание, свои действия любым образом, который мы с вами обсудим. В оставшееся у нас время

предлагаю обсудить вопросы». Тем самым вы присоединяетесь к разговору в роли ребенка. Затем можно выйти на разговор двух взрослых.

## Реагируйте не на слова, а на намерение собеседника

Ищите позитив в том, что ваш оппонент сказал в негативном ключе. Например: «Какие вы можете предоставить гарантии? Сколько лет вы в нише? Что, всего год? Что вы можете нам дать по сравнению с другими поставщиками?» Собеседник говорит это вслух, и интонация вроде бы оскорбительная, а намерения позитивные.

Правильный ответ такой: «Скажите, я правильно понимаю, что для вас вопрос гарантий — это вопрос надежности, что вы должны быть уверены, что исполнитель не подведет вас на этапе исполнения контракта. Верно?» Контрагент ответит утвердительно. Продолжите: «Мы работаем в вашей нише всего год, при этом у нас было больше 50 проектов в нишах, которые похожи на вашу.

Если я предоставлю вам гарантии нашей надежности другими способами? Например, мы можем сделать тестовое задание, и вы посмотрите, как мы его выполним. Мы с вами разберем кейсы, я предоставлю вам отзывы клиентов из других ниш. Я вам покажу, чем они напоминают вашу. Такие способы подтверждения наших гарантий вас устроят?»

## Антон Арканников

Основатель федеральной сети магазинов-пекарен «Брецель», Волгоград

У нас самые сложные переговоры проходят на тему аренды ликвидных помещений. Владельцы часто ставят себя в позицию более сильной

**Компания, упомянутая в статье**

**ООО «Брецель»**

Сфера деятельности: федеральная сеть магазинов-пекарен.

Оборот в 2016 году: 160 млн руб.

Рентабельность бизнеса: 16%.

стороны, они поднатаскались в переговорах, прошли тренинги. Чтобы не стать попрошайкой и соблюдать статус-кво, приходится применять разговорные техники.

**Создаю срочность.** Когда я выступаю с позиции сильной стороны и ко мне приходят на переговоры с инициативой, общение строю в таком ключе: «У меня мало времени, озвучивайте самое выгодное предложение». Это не оставляет места и времени для торгов.

Если с инициативой заходим мы, это нам нужно что-то от человека, то использую такой прием. «Времени у нас немного, вы человек занятой, давайте сразу говорить по существу. Я предлагаю вам такие условия, ниже или выше которых мы физически не можем опуститься или подняться. Поэтому давайте конкретно рассмотрим именно это предложение. При этом сразу озвучивайте, что вы думаете по этому поводу, что вас не устраивает, и мы примем правильное решение».

**Использую фрейм-аналитику.** Когда я на переговорах понимаю, что у клиента есть более сильное предложение от конкурентов, но мне очень нужно договориться, я применяю фрейм-аналитику. Я объясняю оппоненту его риски и наши преимущества. Показываю негативный вариант развития событий в том случае, если он не примет нашего предложения. Например, когда мы торгуемся по цене за аренду помещения и не даем самую высокую цену.

На переговорах мы преподносим это так: «Смотрите, у нас серьезные намерения, мы надежная федеральная сеть, готовы заключить долгосрочный контракт. Да, мы не хотим давать высокую цену, потому что она объективно завышена. Зато

мы гарантируем, что при работе с нами у вас не будет пауз. Вы вовремя будете получать арендную плату».

Что самое страшное для арендодателя? Помещение, которое не сдается в аренду. Часто собственники завышают цену, не учитывая, что простой с лихвой бы покрыло незначительное снижение арендной платы. В таком случае мы сразу заходим в переговоры, зная свои сильные стороны и риски клиента.

Если человек начинает блефовать, то это сразу видно по поведению, интонации и откровенно завышенной цене. Например, в Ростове в переговорах с арендодателем собственник помещения, уже вложив в него круглую сумму, завышает арендную ставку. При этом он самоуверенно заявляет, что в цене падать не будет.

Мы включаем фрейм-аналитику и приводим факты: «Судя по проходящему трафику, локация по месту, средняя цена 1 кв. м в Ростове — 800 руб., а не 1200, как вы утверждаете. Хотите найти арендаторов за такую цену на один-два месяца? Пожалуйста, ваше право. Мы предлагаем вам объективную цену в 1000 руб. и долгосрочный контракт.

Условия такие: пока помещение на стадии ремонта, вы поставите здесь и здесь перегородки...» При этом разговор строим так, будто договор уже подписан.

**«Да, я с вами согласен, но....»** Коучи запрещают использовать слово «но» в любых ситуациях. Однако, когда оно идет после одобрения, то это дает такую эмоциональную встряску, что заставляет оппонента принять замечания.

**«Что вы имели в виду под этими словами?»**. Если собеседник настроен негативно, излишне эмоционален, обвиняет, вы возвращаете ему его же слова и при этом добавляете фразу: «Что вы имели в виду под этими словами?» Вся эмоциональная негативная сила высказывания размывается, и оппонент остывает.

Для меня лучшая настольная книга по ведению переговоров — «Идеальный питч» Орена Клаффа. В ней есть работающие инструменты ●

**Также читайте:**  
**«Сложные переговоры:**  
**как договориться**  
**с оппонентом-“танком”»**  
[e.gd.ru/753733](http://e.gd.ru/753733)