

Стюарт Даймонд

# Успешные переговоры

Как добиться большего

Москва  
Манн, Иванов и Фербер  
2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	12
<b>1. Мыслим по-новому .....</b>	<b>15</b>
Почему это так важно? .....	18
Чем эта книга отличается от других .....	21
Незаметность .....	27
Чем эта книга не является .....	29
Новое определение переговорного процесса .....	30
Цели .....	34
Вы — ваше отношение, доверие к вам и ваша прозрачность .....	39
Маленькие шажки .....	42
Все зависит от ситуации .....	43
Вопрос силы .....	45
Использование стратегий и приемов .....	46
Обучение идет на пользу всем .....	50
Настойчивость .....	51
Учитывайте глубинную мотивацию .....	53
Меняем свою жизнь .....	55
<b>2. Люди — это (почти) все .....</b>	<b>58</b>
Образы в голове собеседника .....	60
Контакт с человеком .....	64
Третья сторона .....	68
Отдаем должное другой стороне .....	70
Находим и признаем силу другой стороны .....	76
Доверие .....	79
Как вести переговоры в условиях отсутствия доверия .....	83
Утрата и восстановление доверия .....	88
Изменить можно все .....	91
<b>3. Восприятие и общение .....</b>	<b>93</b>
Разрыв в восприятии .....	96
Как преодолеть разрыв в восприятии .....	99
Провал общения и методы его преодоления .....	103

Самое главное: вы должны идти на контакт .....	105
Слова и чувства собеседника важнее ваших .....	106
Хвалите собеседника, а не осуждайте .....	108
Резюмируйте услышанное .....	109
Обмен ролями .....	110
Будьте бесстрастны .....	113
Определяйте и проверяйте свои цели .....	114
Тон и электронная почта .....	114
Обращайте внимание на сигналы .....	117
Узнайте, как собеседник берет на себя обязательства .....	120
Советуйтесь перед принятием решения .....	121
Вчерашний день — в прошлом .....	124
Во время переговоров бессмысленно выяснять, кто прав .....	125
<b>4. Жесткие переговорщики и стандарты .....</b>	<b>128</b>
Сила стандартов .....	130
Использование стандартов .....	134
Будьте постепенны .....	139
Фрейминг .....	143
Устанавливайте стандарты .....	148
Указываем на недостойное поведение .....	153
Заключение: установка на соревнование .....	166
<b>5. Обмен тем, что имеет различную ценность .....</b>	<b>169</b>
Как он работает .....	170
Нематериальные ценности .....	175
Потребности .....	179
Добывайте информацию .....	182
Увеличивайте пирог .....	184
Связки .....	186
Изменяйте свою установку .....	190
<b>6. Эмоции .....</b>	<b>198</b>
Эмоции и переговоры .....	200
Эмоциональные тактики .....	205
Контроль над эмоциями .....	207
Как вести себя в эмоциональной ситуации и с эмоциональными людьми .....	209
Стиль общения .....	219
Этичность .....	226
Любит ли тебя мама? Реприза .....	229

<b>7. Объединяем все сказанное выше: модель решения проблем</b> .....	231
<b>8. Учет культурных различий</b> .....	253
Что такое «многообразие»? .....	254
Корни стереотипов .....	261
Учет различий .....	262
Как улучшить ситуацию .....	266
Общение, восприятие и культура .....	276
Стандарты и культура .....	278
Культура и бизнес .....	281
Настоящая культурная принадлежность собеседника .....	286
Достижение соглашения с людьми, отличающимися от вас .....	287
<b>9. Как добиться большего на работе</b> .....	290
Особые достижения .....	295
Собеседования .....	303
Стандарты .....	305
Обмен тем, что имеет различную ценность .....	310
Третьи стороны .....	313
Постепенность .....	315
Увольнение .....	317
Чувства собеседника .....	319
<b>10. Как добиться большего в торговле</b> .....	321
Стандарты и фрейминг .....	323
Личные контакты .....	332
Обмен и связывание .....	337
Восприятие и риск .....	341
Автомобили .....	342
Кредитные карты .....	345
Недвижимость .....	348
Семейный бизнес .....	351
<b>11. Отношения</b> .....	355
Использование эмоциональных платежей в отношениях .....	358
Постепенность в отношениях .....	364
Общие враги в отношениях .....	367
Обмен тем, что имеет различную ценность .....	369
Узнайте о собеседнике больше .....	373
Стандарты .....	375
Цели и отношения .....	379

Детали и отношения .....	382
Среда отношений .....	385
Третьи стороны и отношения .....	387
Трансакционные отношения .....	388
Посредничество в отношениях .....	390
Окончание отношений .....	392
Доверие и отношения .....	394
<b>12. Дети и родители .....</b>	<b>398</b>
Награды .....	415
<b>13. Путешествия .....</b>	<b>432</b>
Авиакомпании и стандарты .....	434
Устанавливайте контакты .....	438
Фрейминг .....	445
Подготовка .....	448
Отели .....	450
Закон .....	455
Наземный транспорт .....	457
Организация поездки .....	461
Возвращение самолета. Реприза .....	463
<b>14. Как добиться большего в повседневной жизни .....</b>	<b>465</b>
Образы в голове собеседника .....	466
Проживание в многоквартирных домах .....	469
Стандарты и фрейминг .....	473
Финансовые организации .....	476
Рестораны .....	477
Повседневные заботы .....	479
Закон .....	482
Обмен тем, что имеет различную ценность .....	485
Коалиции .....	487
<b>15. Общественно-политические вопросы .....</b>	<b>489</b>
Общение .....	494
Восприятие .....	498
Отношение и настрой .....	501
Вчера или завтра: правильные переговорщики .....	504
Определение потребностей и обмен .....	506
Постепенность .....	512
Цели .....	516

Эмоции .....	519
Стандарты .....	522
Решение проблем .....	523
<b>16. Как вести переговоры .....</b>	<b>525</b>
Отношение и настрой .....	525
Подготовка .....	526
Где и когда проводить переговоры .....	526
Узнайте друг друга поближе .....	527
Как начать .....	529
Динамика переговоров .....	531
Отношение сторон друг к другу .....	532
Как раскрывать информацию .....	533
Крайние предложения .....	536
Динамика сил .....	537
В чем заключаются ваши потребности? .....	539
Какие критерии следует использовать для оценки вариантов? .....	540
Что можно сделать сейчас? В среднесрочной перспективе?	
В долгосрочной перспективе? .....	540
Кто вам нужен, чтобы помочь вам? .....	541
Как можно добиться связывающего сторону обещания? .....	541
Кто чем будет заниматься до следующей встречи? .....	543
От картинки — к целям .....	544
Благодарности .....	546
Об авторе .....	548

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Это оптимистичная книга, она должна сделать вашу жизнь лучше. Я верю в то, что можно добиться большего. Неважно, кто вы и какой у вас характер, — вы сможете стать более квалифицированным переговорщиком.

За двадцать с лишним лет преподавания я видел примеры того, как люди становились лучшими переговорщиками прямо на глазах. Они стали внимательнее относиться к себе и — в особенности — к окружающим, желая добиться большего посредством переговоров.

Многие приемы, изученные ими на моих занятиях и используемые в жизни, противоречат общепринятым суждениям. А некоторые сначала кажутся вообще парадоксальными. Но успехи моих студентов в их повседневной жизни и их личный рост доказывают успешность нового взгляда на взаимодействие между людьми. Стратегии и тактики, предлагаемые мной в этой книге, формируют заново теорию переговоров, упрощая ее, очищая от жаргонизмов и позволяя практичнее, реалистичнее и эффективнее общаться с другими людьми.

Вы увидите, что традиционные понятия (рациональность, сила, отказ от участия в переговорах, тактика, при которой выигрывают обе стороны) в большинстве случаев просто не срабатывают. В то же время такие стратегии, как эмоциональная чувствительность, налаживание отношений, постановка ясных целей, постепенность и последовательность, особый подход к каждой конкретной ситуации, оказываются намного более убедительными.

Мои студенты умеют добиваться большего посредством переговоров даже в тех случаях, когда другая сторона настроена враждебно, — просто отдавая должное убеждениям другой стороны, какими бы они

ни были. Они знают, что традиционная тактика «мы против них» приводит к потерям и что можно получить намного больше, если постоянно стремиться к сотрудничеству. А еще они умеют взаимодействовать с жесткими переговорщиками, используя их собственные слова против них, не вызывая при этом враждебности. Они предлагают доверие — но требуют взамен от другой стороны обязательств. Они не простофили, и они всегда достигают своих целей.

В книге я неоднократно упоминаю о том, что она называется «Успешные переговоры. Как добиться большего», а не «Как добиться всего». Цель книги — значительно улучшить жизнь любого человека, прочитавшего ее и использующего описанные в ней приемы и тактики. Некоторые элементы работают лишь иногда, другие срабатывают чаще. Книга научит вас понимать, что работает лучше всего в вашем конкретном случае, и поможет вам сделать эти приемы частью вас.

Наконец, скажу о том, что «Успешные переговоры. Как добиться большего» — книга не о том, как научиться вести переговоры. Она о том, как стать переговорщиком до мозга костей, сделав приемы частью вашей личности. Как только вы воспримете содержание книги, практически любой акт общения вы будете осуществлять успешнее.

Не все в этой книге может касаться вас. У некоторых из вас нет детей, другим неинтересны вопросы взаимодействия с государственными структурами. Но когда я писал эту книгу, я пытался дать советы, которые нужны самой широкой аудитории. То, что знаете вы, может показаться новым другому человеку, и наоборот. Главное — понять, что вы можете использовать в данный момент и на протяжении всей жизни, и сосредоточиться на этом. Ищите то, что поможет вам и что повысит ценность вашей жизни и жизни других людей.

Весь материал, касается он вас или нет, представлен в виде рассказов моих студентов и моего личного опыта в надежде, что их успехи и поражения будут интересны для вас в процессе обучения.

Однако, если вы не будете практиковаться, все мои слова останутся пустым звуком. Вы должны понять, как эти приемы работают в вашем конкретном случае.

Возможно, вам покажется, что некоторые приемы ведения переговоров, описанные в этой книге, просто не могут работать. Но все они



проверены и проверяются сейчас. Они работают, зачастую они созвучны фундаментальным принципам человеческой психики. Если вы настроены скептически — опробуйте приемы в ситуациях, где риск невелик, действуйте постепенно и наблюдайте за полученными результатами. Скорее всего, вы будете приятно удивлены. Не стоит делать все сразу. Попробуйте один прием, прочувствуйте его, совершенствуйте, добавьте что-то еще. Для этого у вас есть целая жизнь.

Наконец, сообщайте мне о своих достижениях. Я — наставник до глубины души. Я хочу знать, чего добились мои студенты и все те, кто пользуется моими материалами. Заходите на сайт [www.gettingmore.com](http://www.gettingmore.com) и пишите мне. Эта книга должна открыть диалог между теми, кто, видя окружающий мир, понимает: пришло время добиваться большего.

# МЫСЛИМ ПО-НОВОМУ

*Я замедлила шаг, подбежав к выходу на посадку на наш рейс до Парижа. Самолет все еще стоял на поле, но дверь, ведущая к нему, была закрыта. Служащие аэропорта за стойкой спокойно перебирали билеты. Рукав, ведущий к самолету, уже убрали.*

*— Добрый день, мы на этот рейс! — еле выговорила я, часто и тяжело дыша.*

*— Простите, — ответил служащий. — Посадка закончена.*

*— Но ведь наш стыковочный рейс сел 10 минут назад! Они обещали позвонить вам и предупредить.*

*— Простите, мы не можем пропустить на борт никого после закрытия двери.*

*Мы с другом подошли к окну, не веря в происходящее. Все наши планы на долгий и хороший отдых только что рассыпались на мелкие кусочки. Самолет стоял прямо у нас перед глазами. Солнце уже село, и на лицах пилотов играли отблески лампочек приборной панели. Шум двигателей усилился, и человек со светящимися жезлами в руках не спеша пошел по летному полю к самолету.*

*Я размышляла всего несколько секунд. Затем я провела друга к центру окна, прямо напротив кабины самолета. И мы остановились там, в поле зрения пилотов. Все мое существо было сосредоточено на командире корабля, я надеялась перехватить его взгляд.*

*Один из пилотов поднял голову и увидел нас, потерянно стоявших у окна. Я взглянула ему в глаза — жалобно, с мольбой. Сумка свалилась с плеча к ногам. Казалось, мы стояли там целую вечность. Наконец, губы пилота задвигались, второй пилот тоже поднял голову. Теперь я посмотрела ему в глаза. Он кивнул.*

*Шум двигателей стал тише, а на стойке у выхода зазвонил телефон. Служащий удивленно повернулся к нам. «Берите свои вещи — и вперед! — произнес он. — Пилот просил пропустить вас!» Теперь наш отпуск был спасен, мы радостно обнялись, схватили сумки, помахали пилотам и быстро побежали по рукаву к нашему самолету.*

*Райенн Чен, Уортонская школа бизнеса,  
выпуск 2001 года*

История, приведенная выше, рассказана мне одной из слушательниц моих курсов по искусству ведения переговоров. А это, вне всякого сомнения, пример переговоров, хотя, конечно, и полностью невербальных. Но переговоры были проведены осознанно, согласно схеме и весьма эффективно. Она использовала шесть различных приемов, преподаваемых мной. Эти приемы, как правило, просто незаметны для окружающих.

Что же это за приемы?

Во-первых, будьте бесстрастны; эмоции разрушают переговоры. Вы должны заставить себя сохранять спокойствие.

Во-вторых, подготовьтесь, пусть даже в течение пяти секунд. Приведите мысли в порядок.

В-третьих, найдите человека, принимающего решения. В данном случае это был пилот. Не стоило тратить ни секунды на споры со служащим у выхода, он не смог бы поменять политику компании.

В-четвертых, сконцентрируйтесь на целях, а не на том, кто прав. Не имеет значения, задержался или нет стыковочный рейс, неважно, что к выходу на посадку не позвонили и не предупредили служащих. Цель была такова: попасть на самолет до Парижа.

В-пятых, налажьте контакт с людьми. Люди в переговорах — это почти все.

И, наконец, в-шестых, признайте их позицию и силу, отдав им должное. Если вы поступите подобным образом, они могут воспользоваться своей властью, чтобы помочь вам достигнуть ваших целей.

Очень часто такие приемы действуют незаметно, но это никакое не волшебство. Они помогли Райенн и ее другу так, что они запомнят это на

всю жизнь. И точно такие же приемы помогают каждый день проводить успешные переговоры всем тем, кто изучил их на моих курсах. Получение работы, прибавка к зарплате, общение с детьми или коллегами — методика ведения переговоров, которой я учу, помогла более чем тридцати тысячам людей обрести контроль и власть над собственной жизнью.

Цель этой книги — воссоздать мой курс на бумаге, сделав его доступным для читателей в самых разных уголках мира. Здесь я привожу набор стратегий, моделей и приемов, которые в совокупности изменят вашу точку зрения на общение, позволят поменять свое поведение во время взаимодействия с другими людьми. Мой курс в значительной степени отличается от того, что вы читали о переговорах. В основу курса положена психология, здесь нет понятий «взаимовыгодная сделка», «сделка, выгодная для одной стороны», «жесткий переговорщик» или «мягкий переговорщик». Моя методика не основана на рациональном подходе, на том, у кого больше власти, или на фразах, которые превращают переговоры во что-то недоступное и невыполнимое. Нет, в основе моей методики — восприятие, мышление, чувства, реальная жизнь. И я надеюсь, что моя книга поможет *каждому* сделать то, о чем я говорю в заглавии: достичь большего.

Ведь это одно из базовых желаний человека, не так ли? Больше! Что бы вы ни делали, разве вам не интересно, есть ли что-то еще? Нет, это не значит, что я должен получить больше, а другие — меньше. Просто должно быть что-то еще. Необязательно в денежном измерении. Больше всего того, что для вас дорого: больше денег, больше времени, больше еды, больше любви, больше путешествий, больше ответственности, больше баскетбола, больше времени перед телевизором, больше музыки.

Моя книга о большем: как понять, что это такое, как получить больше, как удержать. Кем бы вы ни были, где бы вы ни находились, мысли и методы, изложенные в этой книге, — для вас. Давайте же избавимся от догматичного мышления, от всяческих помех и сосредоточимся на простом понятии «больше».

В мире полно книг о переговорах, в которых вас учат, как добиться «да», как избежать «нет», как победить, обрести преимущество, заключить сделку, получить выгоду или влияние, убедить других, быть милым, быть жестким и так далее.

Однако лишь немногие из прочитавших эти книги смогут перейти к использованию приемов, описанных в них. Кроме того, иногда вам просто *хочется* услышать ответ «нет». Или вы хотите услышать «может быть», ведь можно пожелать всего-навсего отложить выполнение чего-либо. Но инстинкт всегда заставляет человека хотеть большего, сейчас и сразу. И вам не хочется запоминать сотни методов для достижения своей цели или же вы не хотите манипулировать окружающими.

В этой книге я подаю информацию так, чтобы вы действительно могли ею воспользоваться, причем немедленно. Именно этого я и *требую* от тех, кто посещает мои курсы: руководителей высшего и среднего звена, офисных работников, юристов, инженеров и т. д. Нужно взять все то, что вы узнали о переговорах на занятиях, — и пользоваться этим знанием в жизни, неважно, заказываете ли вы пиццу или обсуждаете сделку на миллион долларов, а может, просите скидку на блузку или брюки. Я призываю использовать мои стратегии в тот самый день, как вы узнали о них, записывать их в свой дневник, практиковаться и применять их снова и снова.

## Почему это так важно?

Переговоры — это суть любого акта общения между людьми. Каждый раз при взаимодействии с другим человеком мы ведем переговоры: вербальные или невербальные, осознанно или нет. Управление автомобилем, разговоры с детьми, выполнение поручений — вы никуда не денетесь от переговоров, вы лишь можете провести их лучше или хуже.

Это не значит, что вы должны активно договариваться обо всем и все время. Это означает лишь, что тот, кто яснее представляет себе законы общения с другими людьми, получит больше от жизни.

Есть старая максима о различии между компетентным и некомпетентным человеком. Некомпетентный человек смотрит на поле и видит просто равнину. А компетентный человек на том же поле сразу заметит все шероховатости рельефа. Специалисту не приходится тратить больше времени или усилий, чтобы получить большее количество информации при взгляде на ландшафт. Однако он сможет гораздо более

выгодно воспользоваться этой информацией для достижения своих целей или сокращения рисков.

Эта книга учит лучшим методам ведения переговоров, с тем чтобы вы смогли во всех подробностях осознать топографию ваших отношений с другими.

Как и Райенн Чен, история которой приведена в начале книги, большинство моих учеников — самые обычные люди. Однако они научились достигать исключительных результатов путем переговоров, поскольку обрели большую уверенность в себе и получили необходимые навыки. Одна женщина, посещавшая мои занятия и воспользовавшаяся моими методами, избежала необходимости выходить замуж в Индии, причем она даже получила на то согласие своих родителей, хотя день свадьбы был уже назначен, а приглашения гостям уже высланы. Я помог прекратить забастовку Гильдии сценаристов в 2008 году, используя методы, описанные в главе 2. Студент, который изучал деловое администрирование и кандидатура которого была отклонена двенадцатью компаниями, посещал мои курсы — и к концу семестра получил четыре предложения о работе от тех же компаний да еще восемь приглашений на собеседование в восемь других фирм. Родители научились убеждать своих малышей чистить зубы без всяких жалоб.

В какой-то момент, основываясь на информации, полученной от бывших слушателей, я и мои сотрудники начали вести учет денег, заработанных или сэкономленных благодаря моим методам. Когда мы сложили полученные суммы: 7 долларов здесь, 132 там, а в некоторых случаях — миллион и более, то общая сумма превысила 3 миллиарда — и это при том, что мы обработали лишь треть полученной информации. А ведь мы не учитываем спасенные браки, найденную работу, заключенные сделки, родителей слушателей курсов, которых уговорили обратиться к врачу, и детей, которые делают именно то, о чем их просят.

В этой книге приведены свыше 400 историй, и в большинстве из них я использую настоящие имена людей, которые стали их участниками. Я хочу, чтобы книга сохранила подлинность рассказанного. Люди поведают вам о том, как им удалось добиться прибавки к зарплате, получить

возмещение расходов после покупки бракованного товара, избежать получения талона с предупреждением за превышение скорости, заставить детей делать домашнюю работу, заключить сделку, — о том, как тысячами разных путей их жизнь стала лучше. Как они достигли большего.

Если бы методы, предложенные здесь, не работали на практике, то ни я сам, ни десятки тысяч людей, посетивших мои курсы, не проявили бы к ним никакого интереса.

И кто же эти люди? Они занимают разное общественное положение и принадлежат к самым что ни на есть различным культурным средам. Главы многомиллионных компаний и домохозяйки, студенты и продавцы, менеджеры и секретари, биржевые брокеры и водители-дальнобойщики, профсоюзные деятели и артисты — кого здесь только нет! Эти люди родились в разных странах — в Соединенных Штатах, Японии, Китае, России, Колумбии, Боливии, ЮАР, Кувейте, Иордании, Израиле, Германии, Франции, Великобритании, Бразилии, Индии, Вьетнаме и так далее.

И мои способы работают для всех — и будут работать и в вашем случае.

Как и в случае с Беном Фридманом, который почти всегда спрашивает в тех компаниях, чьими услугами он пользуется, лучше ли они относятся к новым клиентам, чем к таким старым, проверенным, как он, — предоставляя, например, новым клиентам скидки и прочие льготы. И как-то раз, задав этот вопрос, Бен получил скидку 33% при подписке на газету *The New York Times*.

Или в случае с Су Чин Ким, которая всюду ищет простые человеческие контакты. Она экономит по 200 долларов в год при оплате дополнительных занятий ее дочери по французскому языку. Как ей это удалось? Да перед тем как попросить о скидке, она разговорилась с завучем школы и расспросила ее о том, как та путешествовала по Франции. Подобные стратегии позволят вам сэкономить — немного здесь, немного там. Но за год сумма может достигнуть нескольких тысяч долларов.

Но для того чтобы пользоваться стратегиями, изложенными в этой книге, вам нужно научиться мыслить по-другому о том, как вести себя с людьми.

Ричард Морена, в те времена финансовый директор газеты Asbury Park Press, увеличил объемы продаж изданий компании на 245 миллионов долларов, заработав 1 миллион лично для себя, — а все благодаря использованию стандартов, фрейминга и прочих приемов из моего курса. И, по словам Ричарда, он продолжает совершенствоваться в их использовании. Чтобы, как Ричард, получить прибыль от стратегий, изложенных в этой книге, нужно по-новому взглянуть на взаимодействие с другими людьми.

## Чем эта книга отличается от других

Ниже приведены двенадцать основных стратегий, в совокупности чрезвычайно отличающих эту книгу от того, что для большинства людей ассоциируется с переговорами. Эти стратегии подробно рассматриваются на протяжении всей книги; здесь описываются приемы, используемые в них, и перспективы, которые эти стратегии открывают. После рассмотрения каждой стратегии следует глава, посвященная использованию данной стратегии в конкретной жизненной ситуации — будь то воспитание детей, путешествия или взаимодействие с другими людьми в общественно-политической сфере.

Приведенные ниже стратегии вместе представляют собой новую, более верную точку зрения на переговоры. Это напоминает разницу в значении фраз «Я играю в футбол» и «Я профессионально играю в футбол». Общее в этих фразах лишь то, что речь идет об одной и той же игре, не более.

### ***1. Цели — прежде всего***

Цели — это то, чего вы желаете достигнуть по окончании переговоров, то, чего у вас нет в начале. Очевидно, что для достижения целей вы должны вести переговоры. Большинство людей совершают действия, противоречащие их целям, поскольку они сосредоточиваются на чем-то другом. Такие люди могут злиться в магазине или при общении с другими, нападать не на тех. Во время переговоров вам нужно думать не о взаимоотношениях или выгоде, не о том, чтобы провести переговоры беспроблемно, или о чем-то еще — лишь потому, что вы считаете подобную тактику



эффективной. Все, что вы делаете во время переговоров, должно *явно и недвусмысленно* подводить вас к целям данных конкретных переговоров. Остальное не имеет значения или даже может повредить вам.

## **2. Все дело в людях**

Вы не сможете убедить людей в чем-либо, пока не окинете ситуацию их взором — что они чувствуют и воспринимают, что им нужно, как они берут на себя обязательства и можно ли им доверять. Узнайте, кого из третьих лиц они уважают и кто способен помочь вам. Как они устанавливают отношения? Не располагая всей этой информацией, вы не сможете даже приступить к переговорам. Представьте себе, что вы — наименее важный человек в данном процессе, поменяйтесь ролями, попытайтесь поставить себя на их место, а их — на ваше. Если вы будете применять силу или давление, это может вконец испортить отношения и повлечь за собой ответные меры с их стороны. Чтобы добиться в итоге результата (и выглядеть убедительно), вам следует сделать так, чтобы люди *захотели* сделать то, о чем вы их просите.

## **3. Не забывайте об эмоциях**

Наш мир иррационален. И чем важнее переговоры для человека, тем более иррациональным он зачастую становится, неважно, обсуждает ли он какой-то этический вопрос или спорит со своим ребенком по поводу покупки вафельного рожка с мороженым — процесс всегда одинаков. А когда человек становится иррациональным, он легко поддается эмоциям. Однако человек, обуреваемый эмоциями, не в состоянии услышать других. А раз он не слушает — его не убедишь. Значит, ваши слова будут бесполезными, особенно доводы, подготовленные вами для рациональных и рассудительных людей. Вам нужно подключиться к миру эмоций другого человека, выказав к нему свое участие и даже извинившись в случае необходимости, а для этого следует подчеркнуть его достоинства и предложить ему нечто такое, что заставит его мыслить яснее.

## **4. Каждая ситуация не похожа на другие**

Во время переговоров не бывает абсолютно одинаковых ситуаций. И даже один и тот же человек в разные дни может привести дело

к различным ситуациям. Вот почему следует оценивать каждую из них в том виде, как она есть сейчас. Усредненные представления, статистика, существующие тенденции или проблемы, возникавшие в прошлом, немногого стоят, если вы хотите сегодня и завтра получить больше от людей, с которым имеете дело. Правила ведения переговоров с японцами или мусульманами, утверждения о том, что никогда не следует первым делать предложение, попросту неверны. В ситуациях и в самих людях слишком много различий, поэтому шаблонное мышление здесь не поможет. Правильный ответ на фразу «Я ненавижу тебя» — «Давай поговорим об этом». Вы узнаете, что этот человек думает и что он чувствует, а значит, сможете эффективнее убедить его.

### ***5. Лучшие всего двигаться постепенно***

Многие люди не достигают ничего, потому что просят все и сразу. Они слишком широко шагают. Такое поведение пугает собеседников, переговоры начинают казаться более рискованными, и различия между вами возрастают. Перемещайтесь небольшими шажками — неважно, обсуждаете вы повышение зарплаты или подписание договора. Ведите людей от картинки, сложившейся в их головах, к вашим целям, от известного к неизвестному — но по одному шагу. А если вам не очень доверяют, постепенность становится еще важнее. Проверяйте каждый свой шаг. Если различия между сторонами велики, то продвигайтесь навстречу друг другу медленно и заполняйте пропасть между вами постепенно.

### ***6. Обменивайтесь тем, что имеет для вас разную ценность***

Все люди оценивают вещи по-разному. В первую очередь разузнайте, что их волнует — большое и малое, материальное и духовное, имеющее отношение к вашим переговорам и не имеющее. Определите, что из этого не имеет для вас большого значения, и отдайте им. Взамен определите то, что имеет значение для вас, но не важно для них. Такая взаимосвязь должна пониматься гораздо шире, нежели «выгода» или «потребность», поскольку она учитывает весь жизненный опыт человека и все его контакты с внешним миром. Обменяйте работу в выходные дни на более продолжительный отпуск или время, проведенное перед телевизором, — на большой объем работы по дому. Чем больше

зацепок, тем выше цена. Благодаря им пирог становится больше, появляется больше возможностей — и дома, и на работе. Однако эта стратегия очень редко осуществляется правильным образом.

### **7. Выясните их стандарты**

Каковы их принципы, исключения из этих принципов, прецеденты и прошлые заявления, как они принимают решения? Используйте эти сведения, чтобы добиться от них большего. Укажите им на их неправильное поведение, которое не соответствует их же собственным принципам. Позволяли ли они себе когда-нибудь выписываться из отеля позже положенного срока? Согласны ли они с тем, что никто не имеет права перебивать других? Должны ли при этом страдать невинные люди? Разве другая сторона не обещала высокий уровень обслуживания? Подобный прием особенно эффективен по отношению к жестким переговорщикам.

### **8. Прозрачность, конструктивность — и никаких манипуляций**

Это одно из ключевых отличий данной книги от прочих книг о переговорах. Не обманывайте. Люди раскроют ваш обман, и в долгосрочной перспективе вы ничего не получите. Будьте самими собой, прекратите попытки казаться жестче или приятнее, перестаньте притворяться кем-то, кем вы на самом деле не являетесь. Люди легко обнаруживают фальшь. Если вы искренни — вы вызываете доверие, а доверие — ваш главный капитал. Если у вас плохое настроение, вы слишком агрессивны или чего-то не знаете — прямо скажите об этом. Так вы сразу снимете напряженность. Важнее всего ваш подход и ваше отношение. Если же вы попытаетесь давить на них — они в ответ будут давить на вас. Однако все сказанное выше не означает, что вам следует быть простофилей и сразу раскрывать свои карты. В действительности это значит, что вы должны быть честным и искренним.

### **9. Всегда идите на контакт, утверждайте очевидное, выражайте словами свое видение цели**

Большинство неудач в переговорах обусловлено плохими контактами или их отсутствием вообще. Не уклоняйтесь от переговоров, пока все

стороны не примут решение взять паузу или пока вы не захотите прекратить переговоры. Не идя на контакт, вы не получаете информацию. Если вы запугиваете или обвиняете другую сторону, это приведет к аналогичной ответной реакции; если же вы подчеркнете достоинства ваших собеседников, вы получите больше. Лучшие переговорщики утверждают очевидное. Они могут сказать: «Кажется, мы не сдвинулись с мертвой точки». Выразите происходящее в нескольких словах, чтобы дать собеседникам представление о том, к чему, согласно вашим желаниям, они должны прийти: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?».

### ***10. Найдите, в чем состоит подлинная проблема, и превратите ее в источник возможностей***

Редко кто осознает или решает основную проблему при переговорах. Спросите себя: «Что в действительности мешает мне достичь моей цели?» Проблемы — лишь отправная точка анализа. Их можно превратить в шанс, в благоприятную возможность для переговоров. Однако почти никто этого не делает. Чтобы найти, в чем заключается подлинная проблема, вы должны выяснить, *почему* другая сторона ведет себя именно так, а не иначе. Может быть, сначала это будет не очевидно, но вам не следует останавливаться, пока вы не обнаружите, в чем заключается проблема. Вам нужно стать на их место. Споры из-за времени возвращения ребенка домой или оценки бизнеса могут иметь своей фактической причиной недостаток доверия, но эти ситуации можно превратить в возможность для налаживания хороших отношений.

### ***11. Принимайте различия***

Многие люди полагают, что различия — это плохо, рискованно, досадно и неприятно. Я же считаю, что различия — это на самом деле хорошо: они приносят больше выгоды и становятся источником вдохновения. Различия дают больше ощущений, больше идей и вариантов, позволяют лучше вести переговоры и достичь лучших результатов. Если вы зададите еще несколько вопросов о различиях, это позволит снизить беспокойство при переговорах. Несмотря на свои публичные

заявления, компании, страны и цивилизации постоянно демонстрируют своими действиями присущую им ненависть к различиям. Хороший же переговорщик должен любить различия.

## **12. Подготовьтесь, составьте Список и попрактикуйтесь по нему**

Эти стратегии — всего лишь начало Списка с большой буквы, в который войдет полный набор стратегий, приемов и моделей ведения переговоров. Прием — это определенное действие, которое направлено на осуществление стратегии. Например, извинения и уступки — это прием, позволяющий реализовать стратегию эмоционального вознаграждения. Модели дают возможность упорядочить стратегии и приемы, чтобы их было легко использовать. Исходя из той или иной ситуации, можно выбрать из всего Списка отдельные пункты, которые помогут вам в ходе конкретных переговоров. Список — все равно что кладовая, из которой можно достать продукты для приготовления любого блюда. Свой Список я привел в конце этой книги. Вы должны составить собственный Список. Если у вас нет Списка — вы не готовы к переговорам. А если вы не готовы — вы не сможете ничего добиться. Потратьте всего несколько минут на составление Списка, и ваши результаты намного улучшатся. Следуйте Списку — будьте настойчивы, пока не достигнете своих целей. Это значит, что вам следует попрактиковаться в использовании выбранных стратегий и приемов, а после каждого переговоров проводить анализ и пересмотр Списка. Чуть позже я расскажу вам, как составить Список.

Эффективность этих моделей и стратегий, а также отдельных приемов, обслуживающих их, подтверждена личным опытом более 30 тысяч студентов и профессионалов из различных стран, проходивших у меня обучение. Этот опыт документально подтвержден в 100 тысячах дневников, электронных писем и заметок, написанных ими, а также в бесчисленных беседах и разговорах, которые я провел со своими учениками за двадцать с лишним лет преподавания.

Наконец, в основе книги лежат результаты исследований и консультаций, а также мой личный, более чем сорокалетний опыт работы

преподавателем, исследователем, журналистом, юристом, членом совета управляющих и практикующим переговорщиком. Многие из сказанного мной может показаться противоречащим здравому смыслу. Однако в реальной жизни все это сразу приносит свои плоды. И в этой книге вы увидите, как это работает.

## Незаметность

В отношении перечисленных стратегий и многих приемов, описанных мной, есть кое-что очевидное. Во-первых, в них нет ничего сложного. Во-вторых, эти стратегии и приемы незаметны — если вы заранее не знаете о том, что они собой представляют. Все они скрыты в языке повседневного общения.

«Я начал понимать, — заявил как-то Эрик Старк, студент Университета Южной Калифорнии по специальности «деловое администрирование», обучавшийся у меня, — что люди, с которыми я веду переговоры, понятия не имеют о том, что я делаю. *Не имеют понятия*». Ныне он стал экспертом в области телекоммуникаций и Интернета, однако по-прежнему заявляет, что его слова остаются в силе — даже спустя годы после занятий под моим руководством.

Несколько лет назад мне довелось вести переговоры в очень снежный день. Я начал с фразы, произнесенной с некоторым оттенком раздражения: «Ну, как вам этот снег?» А собеседник сказал в ответ: «Честно говоря, я люблю снег. Обожаю кататься на лыжах». И тогда я спросил: «А как вы относитесь к жаре?»

Почему я так сказал? Пока вы не подберете тот самый прием, который нужен вам для ведения переговоров, вы не многого добьетесь, потому что не сможете осознанно воспользоваться им в ходе дальнейшего обсуждения. Что я делал? Я пытался найти общего врага. Общие враги сближают стороны и облегчают процесс ведения переговоров. Я всегда стараюсь найти общего врага. Именно поэтому люди жалуются на погоду. Так между людьми возникает связь и появляется общая точка зрения. По той же точно причине люди наполовину в шутку, наполовину всерьез жалуются на адвокатов, движение на дорогах или чиновников.

Но суть в том, что многие просто не заметят прием нахождения общих врагов в приведенном выше разговоре. Для вас он невидим. И вы тоже не заметите его, пока вам о нем не скажут.

Чаще всего я начинаю переговоры с фразы «Как дела?» Кажется, что это совсем банальный вопрос. Но в нем скрыты как минимум четыре приема. Во-первых, я хочу установить контакт с другим человеком — именно поэтому я говорю в неофициальном и непринужденном стиле. Во-вторых, я задал вопрос, а вопрос дает прекрасную возможность собрать информацию. В-третьих, я сначала сосредоточиваюсь на собеседнике, его чувствах и мыслях, а не на «делке». В-четвертых, я веду светские разговоры, чтобы расположить людей к общению.

Повторюсь — пока вы не знаете о том, что в явной форме представляют собой приемы, вы не сможете эффективно воспользоваться ими в различных ситуациях и будете продолжать действовать инстинктивно. Но таким путем многого в переговорах не добиться.

Еще одна причина, по которой эти стратегии и приемы незаметны, — их новизна, по крайней мере в том, что касается их использования. Современная наука о переговорах создавалась в свое время юристами и сосредоточивалась на разрешении конфликтов. Это был хороший, однако неполный подход. Он позволял избегать провалов переговоров, но в то же время не нацеливался должным образом на учет позитивных аспектов. В 90-х годах прошлого века к сфере переговоров подключились экономисты, разработав дополнительные стратегии, направленные на получение выгоды и расширение возможностей. Однако и этот подход оказался неполным — в нем не обращалось внимание на иррациональность человека.

В моей книге учитываются эти факторы, а кроме того, подчеркивается важность изучения психологии людей, участвующих в переговорах. Образы, которые возникают в головах у людей, — вот о чем по большей части должна идти речь в ходе переговоров. У вас не получится найти новую возможность или разрешить конфликт, пока не задумаетесь как следует о психологии другого человека. И между тем такой подход обычно бывает незаметен.

## Чем эта книга не является

Моя книга — не призыв к захвату власти над людьми, чтобы диктовать им свою волю. Вы, конечно, можете действовать подобным образом, но тогда они попытаются тайно навредить вам. В целом концепция «воздействия» и «силы», столь популярная на телевидении, в учебных аудиториях и книгах, несет в себе неверный посыл, а именно идеи давления и борьбы. Зачастую ее воплощение на практике вредит отношениям и оказывается менее выгодным, нежели реализация процессов, описанных в этой книге.

Вам следует знать о балансе сил, чтобы понять, как сделать переговоры справедливыми и добиться своих целей. Описанные в книге стратегии дают вам силу, но важно то, как вы их применяете. По своей сути эти стратегии в нравственном отношении нейтральны: их можно употребить как во благо, так и во зло, подобно науке или кухонному ножу. Все в порядке, если вы усиливаете давление на жестких переговорщиков, поступающих нечестно или пытающихся навредить вам, используя свою силу. Сила — прекрасный ресурс в противодействии обманутых покупателей тем компаниям, что ведут нечестную игру. Однако всегда и во всем следует осознавать свою силу и не злоупотреблять ею.

Незаметные стратегии, что описаны выше, могут оказаться основным источником конкурентного преимущества. Но все же вам следует делиться ими с другой стороной. Благодаря этому у ваших собеседников не возникнет ощущение, что ими манипулируют, и в долгосрочной перспективе вы получите больше.

Эта книга не о «лучшей альтернативе переговорному решению» — BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) — или о других подходах, которые не столько эффективны, сколько обманчивы. Они заставляют людей больше настраиваться на достижение легкой победы, а не на выработку чего-либо лучшего в тесном сотрудничестве с другой стороной. Нередко я говорю: «Предположим, что все могут легко выиграть и все будет хорошо. Если так, то можно ли добиться большего, продолжая переговоры друг с другом?»

Я нечасто использую прием под названием «рамки соглашения». Я мог бы понять применение рамок соглашения при совершении



валютных сделок: они позволяют определить верхний порог, на который согласен покупатель, и нижний порог, который еще удовлетворяет продавца. Но в ходе переговоров я могу изменить рамки соглашения, внося в процесс новые элементы путем обмена того, что я и другая сторона оцениваем по-разному. Вот поэтому чем человек изобретательнее, тем меньше пользы в рамках соглашения, BATNA и родственными им подходах.

После всего сказанного и сделанного вами может оказаться, что есть более удачная альтернатива тому варианту, который вы в итоге разработали. И вам следует проанализировать все возможности. Однако прежде всего вам нужно выяснить, что вы в состоянии сделать с теми людьми, что сидят напротив вас, причем подойти к данному занятию следует творчески. Но если вы используете свои возможности лишь для того, чтобы оказывать давление на другую сторону, то это все равно что пойти на свидание и рассказать обо всех прочих, на встречу с кем вы еще могли бы пойти. Подобные отношения не будут продолжительными, поскольку ваш визави немедленно потеряет к вам интерес.

## Новое определение переговорного процесса

Начнем наше путешествие, заново определив, что же такое переговоры. Прежде всего, нет никакой разницы между «переговорами», «убеждением», «общением» или «продажей». Все это один и тот же процесс — он начинается с целей, фокусируется на людях и зависит от ситуации.

Описывая процесс переговоров, лучше обойтись без таких фальшивых фраз, как «серия взаимных уступок» или «выявление сферы конструктивных соглашений». Неправда, что люди бывают склонны или к сотрудничеству, или к соперничеству. Их поведение зачастую зависит от ситуации. Нельзя раз и навсегда разложить все по полочкам.

Дадим взамен такое определение переговоров, которое поможет вам упорядочить свои познания о том, что вам в действительности необходимо делать, и яснее взглянуть на сам процесс. У нашего определения переговоров существуют четыре уровня, и мы начнем с самого верхнего.

Итак, переговоры — это:

1. *Принуждение людей к исполнению вашей воли.* Такой подход включает в себя запугивание, насилие, ультиматумы, использование грубой силы. Конечно же, это переговоры: вы убеждаете людей в том, что, если они не будут действовать так, как того хотите вы, пусть лишь в данный момент, вы забьете их до полусмерти. Порой такой подход срабатывает, битвы и войны выигрываются, агрессия иногда — но не всегда — приводит к победе.

Основная проблема, связанная с применением силы, заключается не в том, что оно не срабатывает. Проблема в том, что оно слишком дорого, не служит укреплению вашей мощи и как таковое требует длительного времени, если не сказать — становится вечным. Располагая 20 миллиардами долларов, США могут, наверное, делать на Среднем Востоке все что захотят. Но стоит задаться вопросом — наилучшим ли образом мы тратим свои ресурсы? Таков ли самый простой путь к достижению со временем наших целей? Например, если вы прибегнете к насилию и при этом не сотрете противника с лица земли, он, вероятно, продолжит борьбу. Если вы начнете угрожать ему, он найдет способ отомстить вам. Самое большее, чего вы добились, — заставили противника не воевать с вами *в данный момент*.

В ряде весьма ограниченных и специфических ситуаций применение грубой силы может быть оправданно. Однако если вы посмотрите телевизионные передачи или кинофильмы и послушаете многих лидеров, то поймете, что зачастую они выбирали грубую силу по собственной воле. На самом деле такой выбор оптимален лишь сугубо локально. В общем использование грубой силы не столь выгодно или эффективно, как другие решения. Только подумайте, как дорого обходится судебный процесс.

2. *Убеждение людей думать так, как вы того хотите.* Этот уровень уже лучше — вы можете показать людям рациональное зерно в своей идее. И именно переговоры такого вида называются ориентированными на выгоду, подобный подход излагают в большинстве книг о переговорах. Однако в его основе лежит представление о том, что люди рациональны.

Но в реальной жизни такой подход себя не оправдывает. Большинство важных переговоров содержат сильный эмоциональный

компонент, зачастую заставляющий людей действовать иррационально. И чем важнее переговоры для другой стороны, тем хуже в ходе них срабатывает ориентация на выгоду. Семейная ссора из-за выбора места отдыха или спор в офисе из-за распределения кабинетов вряд ли будут разрешены при использовании данного подхода.

Переговоры, ориентированные на выгоду и уделяющие первоочередное внимание тому, что думают рациональные или разумные люди, могут прекрасно срабатывать и казаться наиболее полезными при теоретическом изучении вопроса. Но, взятый в отдельности, такой подход не столь хорош в нашем реальном мире.

Здесь мы приходим к тому, что называется настоящей эффективностью в переговорах, убеждении и общении. Именно здесь начинается реальный успех во взаимодействии с другими людьми.

3. *Убеждение людей воспринимать то, что вы хотите, чтобы они воспринимали.* Теперь вы смотрите на мир глазами другой стороны и думаете о том, как изменить восприятие ваших собеседников. Вы начинаете с образов, которые возникают в их умах, — и это верная отправная точка в деле их убеждения.

Еще много раз я буду говорить о том, что различия в восприятии вызывают большую часть конфликтов в нашем мире. Неверное восприятие, нередко являющееся результатом неудач в общении, вызывает конфликты и провал переговоров каждый день и повсюду. Понимание восприятия другой стороны — основа успешных переговоров. Благодаря этому переговоры будут проходить быстрее, легче и с меньшим внешним принуждением.

4. *Убеждение людей чувствовать то, что вы хотите, чтобы они чувствовали.* Этот подход работает без всякого внешнего принуждения. Вы подключаетесь к эмоциям других людей, к их иррациональности, если хотите. Почти каждый человек взирает на мир посредством своих чувств и восприятий. И когда ситуация напряженная и ставки высоки, чувства обычно одерживают верх — неважно, видно это с первого взгляда или нет. Подход к переговорам с учетом чувств намного шире того, что учитывает одну лишь «выгоду». И в данном случае принимаются во внимание все потребности — полный ассортимент того, что нужно людям — от самого умного до самого сумасшедшего.

Почти никто не признает и не использует этот подход при переговорах. Представьте себе, что два противоборствующих адвоката, или владельцы клуба и бастующие игроки, или США и Иран говорят друг другу: «Перед тем как сесть за стол и в официальной обстановке приступить к обсуждению всех вопросов, поговорим о том, как вы себя чувствуете. Счастливы ли вы? Какое ваше любимое блюдо? Как дела у ваших родных и близких?» А ведь именно это и *требуется* для достижения наилучших результатов. Из примеров, приведенных в данной книге, вы увидите, что люди, пользовавшиеся подобным подходом, проводили переговоры лучше и добивались большего.

Все описанное выше — стратегии, приемы, позиции — вместе составляет переговорный *процесс*, то есть то, как вы разговариваете с другими, как ведете себя и что поможет вам достичь лучших результатов. Хотя это и отдельный навык, однако со временем он должен превратиться в неотъемлемую часть всего вашего существа. Умение эффективно вести переговоры станет таким же естественным, как умение говорить. Переговоры — это не то, что вы проводите за столом или в формальной обстановке. Переговоры — это ваша жизнь.

Факты будут меняться от ситуации к ситуации, но процесс должен оставаться одним и тем же. Если вы будете следовать предложенной схеме, вы сможете вести переговоры о чем угодно, с кем угодно и где угодно.

Перед началом очередных занятий я задаю студентам вопрос: «Кто вел сегодня переговоры?» И мне все равно, о чем они договаривались — о хот-дого или о важной работе. Каждое событие может быть разделено на базовые составляющие по одному и тому же принципу. Затем эти составляющие можно подвергнуть анализу, изучить и снова собрать в единое целое — чтобы в дальнейшем поднять умение вести переговоры на более высокий уровень.

Только представьте, что ваши действия окажутся гораздо более эффективными, если в течение всего лишь 10–15 минут перед началом переговоров вы просмотрите свой Список и подумаете о том, как в данном случае можно применить каждую из имеющихся стратегий. Достаточно ли вы собрали информации о другой стороне? Четко ли

определили свои цели? Соблюдаете ли постепенность в продвижении вперед? После переговоров вы сможете оценить их успешность, проанализировав Список, возможно, немного изменив его и узнав для себя что-то новое к следующему разу.

Такой процесс называется *индуктивным*: мы начинаем с любой ситуации и точно определяем те стратегии и приемы, которые, скорее всего, окажутся в ней наиболее эффективными. Кроме того, вы сможете затем воспользоваться полученным опытом во время следующих переговоров. Вы уясните, что в одной ситуации хорошо срабатывают стандарты, в другой лучше использовать связи, а в третьей следует сконцентрироваться на личных потребностях другой стороны.

Пройдемся теперь по Списку, чтобы я мог убедить вас мыслить по-другому. В конце концов, я ведь, собственно, веду здесь с вами переговоры для того, чтобы научить вас пользоваться новыми понятиями, не так ли?

## Цели

В них заключается одно из глубочайших различий между советами, приведенными в этой книге, и всем, что вы прочли о переговорах где-либо еще. Цели — не просто дополнительный прием, используемый в переговорах. Цели — это альфа и омега переговоров. Вы ведете переговоры, чтобы достичь своих целей, все остальное — лишь средство для их достижения.

Не пытайтесь наладить контакт с человеком, если он не приблизит вас к вашим целям. Не обращайте внимания на интересы, потребности и чувства другой стороны или на что-либо другое, если это не приближает вас к вашим целям. Цель — это то, чего вы пытаетесь достичь.

Это действительно очень важно. Не следует вести переговоры, чтобы прийти к беспроигрышному соглашению, завязать с кем-либо «отношения» или услышать «да», если это не соответствует вашим целям. Я вообще хотел бы навсегда исключить понятие «беспроигрышное соглашение» из лексикона переговорщиков, за ним мне видится чье-то манипуляционное поведение. Когда мне говорят: «Попробуем найти беспроигрышный вариант», я думаю: «Ага, значит, им что-то от меня нужно».

Суть переговоров — *получить то, что вам нужно*. Так зачем вести переговоры и завязывать знакомства, которые не помогут вам достичь своих целей? Зачем стараться прийти к беспроигрышному соглашению, если вторая сторона систематически пытается повредить вашей карьере?

Может быть, на самом деле вы хотите проиграть и позволить выиграть другой стороне — вы проигрываете сегодня, чтобы получить больше завтра. Возможно, вы хотите, чтобы проиграли обе стороны, чтобы каждый из вас понял, на что это похоже. А может, вы хотите выиграть, а их оставить ни с чем — чтобы преподать им урок.

Важна только цель, цель — это все. Не отвлекайтесь и не забивайте себе голову мыслями о том, что нужно быть приятным, жестким, эмоциональным и так далее. Никогда не сводите взгляд с цели. Цель — то, что нужно вам по окончании процесса, то, чего у вас пока нет.

О достижении целей написано было много. Исследования показывают, что определение целей — одна из важнейших задач любого человека. Было доказано, что одна лишь постановка цели повышает эффективность действий более чем на 25%.

Незаметно не то, что никто не догадывается о необходимости выявлять свои цели и стремиться к их достижению. Незаметно то, что они *не делают этого!* Люди не делают этого потому, что не думают о целях и отвлекаются на другое. А если уж в конце концов и начинают, то не заканчивают, бросая на полпути.

Некоторые руководящие сотрудники могут в ответ махнуть рукой: «Да мы проходили все это в вузе». А я отвечу: «Так почему же вы не *применяете* эти знания на практике?»

Большой проблемой при ведении переговоров является то, что нередко люди не осуществляют свои намерения системно, в определенном порядке. Недостаточно сказать: «Добивайтесь своих целей». Нам нужно точно знать, как это сделать. Первое, что вам требуется, — ясно решить, в чем заключается ваша цель, и делать это как можно чаще.

В чем цель вашего похода в магазин? Если вы заранее установите ее, вы не потратите деньги на ненужные покупки. В чем ваша цель обсуждения с семьей планов на отпуск? Доказать, кто из вас прав? Наказать



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

