



Владимир Маличевский

Переговоры без страха и тревог



«Переговоры без страха и тревог» — бесценное практическое пособие для менеджеров и специалистов по продажам, в котором ясно, доступно и увлекательно изложены составляющие результативной работы на переговорах.

Книга написана Владимиром Маличевским, психологом, бизнес-тренером, создателем множества эффективных методик для управленцев. Автор-практик анализирует психологические предпосылки успеха на переговорах, излагает методы избавления от неуверенности в себе, помогает понять те скрытые механизмы, которыми пользуются Ваши партнеры для принятия решения, раскрывает секреты успешного влияния на собеседника.

Если Вы недавно начали заниматься продажами и ведете много переговоров, мы рекомендуем обратить самое пристальное внимание на эту книгу и задания, которые в ней содержатся. Выполнив приведенные в книге упражнения, Вы овладеете новыми и эффективными инструментами, так необходимыми в Вашей работе.

Перед Вами второе, исправленное и улучшенное издание книги. Так как первое издание пользовалась значительным успехом у читателей, автор решил существенно переработать и дополнить книгу практическими приемами и

навыками, и тем самым создать универсальное пособие для повышения квалификации в области результативных коммуникаций в сфере продаж.

Владимир Маличевский

Переговоры без страха и тревог

ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Опыт проведения тренингов, семинаров и самих переговоров доказывает необходимость создания комплексного учебного пособия, в котором бы освещались многие аспекты переговорного процесса — стиль поведения, аргументация, стратегия и тактика переговоров, их психологическая диагностика и подготовка, искусство проведения, зависимость от ценностей, которыми руководствуются партнеры.

Проблеме переговоров в последние двадцать лет посвящено огромное количество литературы, разработано множество программ. Существует несколько подходов к проведению переговоров, которые стали классическими. Однако основная масса книг и тренингов, посвященных этой теме, знакомит читателей либо с теоретической схемой проведения переговоров, на основе которой необходимо выстраивать стиль поведения, либо с набором практических приемов, обеспечивающих получение положительного результата, но не

отражающих общей картины поведения участников.

Мы предлагаем Вам учебник, в котором автор попытался соединить теорию и практику проведения переговоров. Книга поможет Вам выстроить индивидуальную модель поведения, соответствующую психологическим особенностям участника переговоров, и, что самое главное, поможет изучить собственные представления, убеждения и стиль поведения. Такой подход позволит, — как начинающему агенту по продажам, так и руководителю крупного бизнеса — повысить эффективность проведения переговоров.

В этой книге я постарался описать основные составляющие успешных переговоров — формирование уверенности в себе; работу с телом и способы влияния на партнера; социально-психологические потребности и способы их использования; структуру переговоров; работу с аргументами, отказами, мнениями и даже методику визуализации для продвижения сложных переговоров. Надеюсь, что результат моей работы поможет Вам значительно повысить эффективность Вашей работы и принесет материальное благополучие, радость и ощущение свободы.

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Тема формирования, подготовки и развития навыков переговоров будет актуальна во все времена и у всех народов, независимо от уровня развития технологий и коммуникаций. До тех пор, пока люди сами будут принимать решения, у других людей будет желание и потребность влиять на это решение. Требования к подготовке специалистов по переговорам и продажам растут каждый день. Многие сотрудники отделов продаж, продавцы-консультанты, торговые агенты и представители нуждаются в разнообразных новых и давно забытых старых вариантах развития своих навыков и новых взглядах на свою работу.

По этой причине и возникла идея повторного и дополненного издания моей книги, но уже с новым названием. Первое издание разошлось довольно быстро, что подкрепило мое желание и желание издателей выпустить еще одну книгу по искусству переговоров и продаж.

В данной книге я попытался сделать акцент на личностную подготовку специалиста по переговорам или продажам к практике. Личностная готовность является фундаментом эффективности, на котором формируется и вырастает прибыль продавца. Только активная позиция и внутренняя

сила наполняет жизнью все «продающие» техники и приемы. Надеюсь, что новое издание книги придется Вам по душе.

1. ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ?

Прежде чем перейти к непосредственному обучению мастерству переговоров, сделаем небольшое «философское» отступление. У большинства людей после школы и института термин «философия» ассоциируется с чем-то очень скучным и бесполезным, однако именно в нем заключено начало начал современной жизни. Если мы считаем, что демократия — это хорошо, то и строим свое общество соответственно. Если мы считаем, что преступников нужно лечить, а не наказывать, то мы будем строить исправительные учреждения, а не места для наказания и формирования озлобленности. То же относится и к переговорам: если мы примем за основу философский тезис о том, что **переговоры — это процесс взаимодействия с партнером с целью достижения максимальной выгоды, то будем искать, прежде всего, механизмы достижения максимальной выгоды, а не способы уничтожения противника.** Именно наши общие или в некотором смысле философские убеждения формируют стиль проведения переговоров, наше

поведение, реакции и даже степень успеха. На уровне наших убеждений и жизненного опыта часто формируются ложные представления о том, что на переговорах главное — победа или, наоборот, — приспособление к партнеру. Кстати, уничтожить противника намного проще и легче, чем достичь максимального результата для себя. К сожалению, многие переговорщики очень часто путают понятие победы с понятием максимальной эффективности. Всегда нужно помнить, что любая борьба за победу приводит к поражению. И кто в этот раз будет побежденным, еще не известно. Именно философия сотрудничества и достижения максимального результата лежит в основе этой книги. Для того чтобы быть успешным переговорщиком, необходимо не только освоить несколько действенных методов, но и развить себя, ибо с этого и начинается искусство ведения переговоров. Нужно научиться управлять собой, научиться верить в себя и разрешить себе быть успешным, то есть достигать больших результатов. Многие специалисты, работающие на ниве продаж различного масштаба, часто не разрешают себе даже подумать, что через пару лет смогут совершать миллионные сделки, и поэтому топчутся на одном месте долгие годы. Это происходит потому, что они не разрешают себе быть успешными и уверены, что ничего не выйдет, что

это не для них. А если знаешь, что ты не будешь успешным, то зачем тогда учиться, развиваться, работать над собой? Отсюда — минимум мотивации, страхи, неуверенность в себе и неудачные переговоры. Опыт автора показывает, что ребята, которые вели себя на тренингах неуверенно и скованно, но старались учиться, добились впоследствии больших успехов. Среди них много директоров фирм, супермаркетов и руководителей меньшего уровня. Этим молодых людей объединяло одно: они хотели научиться. Успехов достигли те, кто учился и работал над собой. Нужно признаться, что у многих из них сегодня тоже есть чему поучиться. А ведь прошло не так и много времени, каких-то пять-семь лет. Но даже для тех, кто является опытным «бойцом» на переговорах, в этой книге тоже обязательно найдется что-то интересное.

А теперь ближе к сути. Переговоры — это процесс взаимодействия с партнером с целью достижения максимального результата для себя. Этот постулат обязательно устроит всех Вас.

Теперь нам необходимо выяснить, что такое «процесс взаимодействия», «максимальный результат» и что называется «переговорами».

Переговорами мы можем назвать любую ситуацию достижения цели с участием других людей. Например, решение о месте проведения

семейного отпуска принимается в процессе переговоров. Процесс «выяснения отношений с любимой тещей» тоже можно назвать переговорами, только в данном случае их целью будет являться не конкретная сумма денег, а силовой баланс или дополнительное время пребывания «второй мамы» на даче. К сожалению, во время переговоров люди не всегда осознают истинные цели, особенно когда озлоблены, ослеплены желанием отомстить или высмеять своего оппонента. Некоторым это приносит удовольствие. Однако такая тактика, как правило, приводит к потерям в будущем, так как вызывает ответную месть или враждебность.

Мы знаем, что увещевать своих детей при помощи криков и угроз бесполезно. Ведь при этом тратится много нервов и времени, причем у всех одновременно. Не проще ли договориться со своим чадом и поиграть в игру, кто больше раз присядет или отожмется от пола или кто дольше пролежит на диване молча и с закрытыми глазами. Эффект от таких переговоров будет потрясающий: минимум затрат — максимум эффекта. Таким образом, чтобы достичь своей цели нужно всего навсего придумать интересное занятие партнеру, что даст возможность управлять им. Это удастся только в том случае, когда мы по-настоящему заинтересуем человека и ему будет приятно работать с нами. Партнер не

захочет нам помогать, если на него давят, особенно в условиях современной бизнес-культуры, когда люди могут не выполнять своих, уже юридически оформленных, обязательств.

Естественно, любая продажа — это тоже переговоры, не говоря о переговорах на уровне Верховной Рады или городских администраций. Отличие между ними заключается в степени важности результата и сложности поставленных задач и целей.

Процесс взаимодействия во время переговоров — это движение от момента формирования цели, то есть от того, что мы хотим получить, до точки реального результата. Соответственно переговоры начинаются тогда, когда Вы ставите цель, выражаете ее в конкретных и понятных для Вас категориях, формируете шаги для ее достижения. О деталях мы будем говорить позже. Кроме того, взаимодействие предполагает наличие общего пространства, а значит, общение на фоне совместного выражения эмоций, демонстрацию своих амбиций, представлений, симпатий или антипатий, скрытых и декларируемых интересов и многое другое, что сопутствует человеческим отношениям. Исходя из этого, делаем вывод о том, что во время переговоров мы продвигаем свою цель через леса, поля и реки человеческих взаимоотношений, при

этом постоянно испытываем «климатическое» влияние партнера. Мы должны выражать свои аргументы в терминах, понятных оппоненту, подобрать тональность разговора и поведения в соответствии с его особенностями, иногда достаточно у него вызвать симпатию и удовлетворить его простые человеческие потребности во внимании и признании.

Максимальная эффективность — это отношение затраченных ресурсов (времени, денег, нервов и др.) к полученному результату, при этом результат обязательно должен быть позитивным и измеряться в конкретных категориях. Например, в компании X на должности агентов подбирались молодые люди, которые отличались настойчивым и агрессивным поведением. Это привело к тому, что сначала работали ребята с хорошими результатами, что особенно радовало руководство. Со временем другие менеджеры тоже стали вести себя аналогичным образом. Теперь боевым агентам пришлось туго, тем более что конкуренты не дремали. Привычные методы не срабатывали, «сила» делала их слабыми во время переговоров. А учиться ребята не хотели. Ведь они были успешными продавцами.

Модель поведения, которая обеспечивала высокую эффективность на первых порах, стала проблемной и убыточной. Таким образом,

максимальная эффективность достигается ведением переговоров, которая гарантирует стабильность позитивного результата с учетом его последствий. Всем известно, что 70 % успеха дают нам постоянные клиенты.

ВЫВОДЫ

Вывод первый

Для успешных переговоров необходимо четко представлять себе то, что мы хотим получить. И представлять себе это желательно в конкретных цифрах, которые отображают конкретные суммы денег, времени, количества обоюдных обязательств. При этом естественно, наши цели должны быть реальными и выполнимыми.

Вывод второй

Достичь намеченной цели можно только при помощи партнера. Поэтому главной задачей любых переговоров должно быть построение коммуникаций с учетом потребностей партнера, возможности осознать выгодность нашего предложения и удовлетворение его элементарных человеческих потребностей в признании и уважении.

Вывод третий

Чтобы управлять процессом переговоров, мы должны знать не только собственные цели, но и хорошо понимать потребности нашего партнера — порой лучше, чем он сам.

Вывод четвертый

Любые переговоры имеют время «последствия» — период, когда мы получаем дивиденды от достигнутого результата. Если нам удалось надавить на партнера и принудить его совершить невыгодную для него сделку, он нам отомстит. Не важно как — нехорошими сплетнями на рынке, задержкой оплаты или отказом от дальнейшего сотрудничества. Поэтому всегда просчитывайте будущую рентабельность Ваших переговоров. Всем известно, что уходить нужно красиво и 30 % постоянных клиентов дают 70 % прибыли.

Вывод пятый

Не ленитесь думать и строить свое предложение таким образом, чтобы партнер был заинтересован помочь Вам достичь поставленной цели.

Вывод шестой

Чтобы соответствовать выводу пятому, необходимо хорошо разбираться в экономических, психологических и организационных потребностях и возможностях. Об этом мы будем говорить с Вами на страницах нашей книги.

2. ЦЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРЩИКА И МОРАЛЬ

Сколько существует человечество, столько существуют переговоры и моральные проблемы в коммуникациях. Тема морали в переговорах для многих актуальна или даже очень актуальна. Это так, потому что многие стереотипы и жизненные принципы формируют негативное отношение к торговле как таковой. Многие публичные идеи о социальной справедливости и «уважаемом труде» создают негативное отношение к продажам и ценообразованию. Многие религиозные и духовные течения рассматривают прибавочную стоимость как наживу, и придают этому статус греховности. Такая социально-психологическая подоплека понятия «торговли» зачастую прямо или косвенно формирует у людей внутренний дискомфорт между неосознаваемыми убеждениями или ценностями и

осознанным пониманием необходимости и нужности «продаж» как самого распространенного вида человеческой деятельности.

Если человек внутренне поддерживает альтруизм, полное социальное равенство (хотя осознано он может и не задумываться над этим) и у него нет «жадности» к результатам, желания получить результат — деньги, то сделать из него хорошего продавца практически невозможно, даже если он обладает высокоразвитыми навыками коммуникаций, харизмой и умением влиять на людей. Такие люди перспективны, скорее, как лидеры общественных организаций или организаций в сфере услуг. Часто руководители отделов при отборе специалистов по продажам путают развитые коммуникативные навыки со способностью продавать. Это основная проблема руководителей отделов по продажам при проведении собеседований с кандидатами. Нередко они принимают за потенциально классного продавца человека, который производит хорошее впечатление, легко входит в контакт и формирует позитивные эмоциональные отношения. Такие руководители становятся заложниками «хорошего впечатления». Часто прибыль таких позитивных коммуникаторов даже ниже, чем у слабеньких продавцов. Просто позитивным «коммуникаторам» лучше заниматься политикой, общественной

деятельностью или работать в сфере услуг. В продажах нужны люди, которые получают удовольствие от того, что они подводят партнера к заключению сделки и, главное, — к получению денег. Именно они имеют шанс стать классными профессионалами, если, конечно, не будут лениться, а будут постоянно заниматься своим развитием.

Если человек испытывает внутреннее сопротивление или некий «тормоз», который не дает продавать, если человек стесняется или считает свою работу обманом, а хитрости и тактические приемы нечестным манипулированием, то это означает, что у него есть некоторые ценности, которые придают его работе отрицательную окраску. Такие ценности очень ощутимо влияют на эффективность продавца. Можно попробовать прятать это негативное влияние или просто не обращать на него внимание ради сохранения рабочего места. Но, как правило, это не дает значимого результата. Подсознание найдет способ сорвать сделку. Совершенно случайно Вы скажете обидное для клиента слово, или забудете самое главное преимущество. Скорее всего, в таком состоянии сделка не состоится. Моральные ценности и убеждения обойти довольно сложно. Это выбор каждого — принимать или не принимать ценности, необходимые для работы

переговорщика. Обращаю Ваше внимание на то, что мы здесь обсуждаем работу в условиях, где нет прямого обмана клиента и бизнес ведется честно. Профессионализм в любой работе напрямую связан с этической стороной жизни человека. Профессиональная этика определяет направленность и эффективность сознания, мышления и решений специалиста в любой области.

У специалистов по продажам, особенно на первых порах работы, наиболее сильно распространены следующие моральные убеждения, которые могут противоречить их деятельности:

1. «Проблема настойчивости». Часто переговорщики стесняются оказывать влияние, т. е. проявлять настойчивость по отношению к партнерам. Сами для себя они это описывают как чувство неудобства, стеснения и даже тревоги. Эти чувства иногда свойственны переговорщикам со стажем в 3–4 года. Причины такого внутреннего ограничения прячутся в воспитании. И, в принципе, ничего плохого в этом нет. Но стоит себе задать вопрос: «Если у меня будет возможность купить новую машину в два раза дешевле, проявлю ли я во всей полноте свою настойчивость и влияние на лицо, принимающее решение?» Если Вы ответили «нет», например, мотивировав решение тем, что кому-то это важнее чем Вам, или Вы, в силу

непонятных Вам самим причин, не хотите конкурировать с другими, то, вероятно, Вам нужно менять либо занятие, либо свои убеждения.

В процессе работы Вы, как правило, не осознаете, своих убеждений. Но они дают о себе знать постоянно. Именно они Вам изнутри подсказывают: *«Хватит, здесь ничего не светит; тут ничего не получится; мы не сможем конкурировать; ему это не надо; что мне его бить, что ли, чтобы он согласился?»*. Причиной такой реакции является глубинное убеждение в том, что «нехорошо» влиять на человека или в том, что если я буду влиять или требовать, то *«меня не будут любить»*, *«я им не понравлюсь»* или *«мне откажут»*. Так вот: мы приходим на переговоры не за любовью, а за результатом. Если мы приходим за любовью, то это уже другие переговоры, например: Вы с цветами пришли к девушке. Вероятность того, что к нам будут относиться не очень хорошо или то, что нам откажут, растет именно тогда, когда мы начинаем заискивать перед партнером. Он увидит нашу слабость и будет «отжимать нас по полной» программе. Я, например, так и делаю и думаю, что многие из нас делают так же. Меня же в переговорах интересует выгода, а не то, как я соответствую некоторому образу, который сам же и придумал. Поверьте, что в большинстве случаев наш образ «себя» довольно сильно не

совпадает с образом «нас» у нашего окружения. Так что переживать по поводу того, что мы как-то не так выглядим, нет никакого смысла. Я не имею в виду внешние признаки аккуратности и гигиены.

Основные антитезисы и базовые установки этой моральной проблемы, звучат так:

· *«Я хожу на переговоры за результатом, а не за «мифической любовью».*

· *«Настойчивость помогает добиться своего».*

· *«Если я настойчив, а меня еще не выгнали, значит у меня еще хотят купить товар!!!»*

2. «Им тяжело». Вторая моральная проблема — это переживание за доход партнера или сложности, которые испытывает партнер в сотрудничестве с нами. Эта проблема часто возникает тогда, когда у партнера финансовые трудности, или он сделал так, что Вы поверили в это. Исходя из «сложностей и трудностей» партнера, Вы уступаете в цене и условиях. Наверно это благородно, но странно. Вам хлеб в магазине не продадут дешевле, а за помощью нужно обращаться в другие места. Уверены ли Вы, что над вами не посмеются потом, когда получат скидку? Нужно понимать, что работа — это не благотворительность, и Вам за «красивые глаза» никто не скинет цену (хотя иногда бывает и так). Если Вы хотите помочь человеку, то просто дайте

ему денег из собственного дохода. Как говорится: «не учите жить, помогите лучше материально». Уверен, что именно этого Вы и не сделаете.

Но Вы же хотели сделать скидку?! Вероятно, Вы просто попались на примитивную и наиболее распространенную манипуляцию — «жалость». Партнер «давит» на жалость, чтобы вызвать у Вас чувство вины. Таким образом, он пытается убедить Вас, что Вы сделаете «бедному» партнеру плохо, если не дадите ему скидку. И уж совсем сделаете хорошо, если Вы пошли к своему начальству выбивать дополнительные преференции (за исключением очевидно рациональных случаев) для своего клиента. Жалость и переживание за проблемы партнеров в переговорах обозначают вашу профессиональную несостоятельность. Это ведь не благотворительная акция. Вы не имеете никакого морального права лишать дохода себя, Ваших коллег, компанию и семьи Ваших работников.

Основной антитезис этой моральной проблемы: «Смысл моей работы в максимальной прибыли и удобстве для себя, и если я могу взять больше без потерь для себя, то глупо брать меньше. Если я делаю уступки, то только для развития будущей перспективы и своей выгоды, когда это очевидно». «Критерием цены является, только способность клиента купить товар по

Вашим ценам и очевидный риск ухода клиента к конкурентам».

3. «Есть дешевле». Третья проблема проявляется в чувстве морального дискомфорта, когда мы продаем товар или услугу и знаем, что аналогичный товар или услугу можно купить по более низким ценам. Когда-то, очень давно, ко мне пришел молодой человек, который торговал ручками Паркер. И у него «на лбу было написано», что только «придурак» может купить шариковую ручку за сто долларов. Думаю, что он сам, не зарабатывал столько и в месяц. Как можно продать товар, про который думаешь, что только дурак может его купить. С такими мыслями Вы неосознанно будете подталкивать клиента снижать цену до минимально возможной или вовсе отказаться от покупки. Цена товара определяется способностью человека заплатить за благо, предоставляемое товаром, некую максимальную сумму именно в данный момент. Так гласит маржиналистская экономическая теория, созданная еще в конце 19 века. Если Вы выставили цену ниже — значит, Вы занизили цену. Это решение каждого человека. Каждый клиент и партнер, в конце концов, всегда сами принимают решение о покупке. Ваш клиент всегда знает, что может поискать товар дешевле или лучше, а может купить прямо сейчас и прямо у Вас. При этом продавец не несет за это

ответственность.

Основной антитезис этой проблемы: «Цену определяет желание купить здесь и сейчас». «Если Вы продали дороже, чем другие, значит Вы работаете лучше, чем другие, за это Вам и платят».

4. «Ненужности». Еще одна проблема связана с необходимостью продавать товар, который не является важным или нужным товаром для клиента, независимо от того, сколько он стоит. Эту ситуацию можно сравнивать с импульсивной покупкой в супермаркете. Люди часто покупают то, что им не нужно, или, точнее сказать, им это не очень нужно, или не нужно прямо сейчас. Вспомните, а Вы сами делали такие покупки? И что произошло? Ничего! Решайте сами. Если Вы продаете бабушке пылесосовертолет, и понимаете, что бабушка никогда не будет летать, то, наверное, — это обман. А если это молодой студент, и он обязательно один раз попробует, то почему бы и нет.

Антитезис этой моральной проблемы: «Мы не обманываем клиента, но мы не имеем права лишить клиента возможности получить удовольствие от покупки или использования продукта в будущем».

5. «Манипуляция». Многие люди рассматривают процесс влияния на других людей

как «манипуляцию». При этом понятие «манипуляция» рассматривается исключительно в негативном контексте. Люди часто забывают, что понятие «манипуляции» само по себе носит нейтральный характер. Каждый из нас сам наполняет «манипуляцию» содержанием и оценкой. Сказать любимому человеку: «Все будет нормально, не бойся, все обойдется», — это тоже манипуляция, но какой истинный смысл сказанного? Выстроить нужную последовательность сообщений, чтобы привлечь внимание девушки, которая, возможно, может стать вашей женой, — это тоже манипуляция. Вся наша жизнь в той или иной степени манипуляция. Любой акт общения людей — это влияние и манипуляция.

Основной антитезис этой моральной проблемы: «Манипуляция — это обратная сторона любого общения. Тот, кто более эффективен, тот лучше общается. А плохо это или хорошо, зависит от намерения. Тот, кто результативно общается, тот хороший манипулятор и наоборот». «Мастерство манипулирования — это показатель профессионального мастерства во многих профессиях, например в менеджменте. Управление и есть манипулирование, но никто не говорит, что это плохо»

6. «Любовь к деньгам». Для многих людей, в том числе и профессиональных продавцов,

понятие или ценность денег носят иногда оттенок некоторого небрежного отношения, не первичности, иногда даже пренебрежения. Я согласен, что, возможно, «деньги» как ценность не занимают в нашей жизни первого места. Но отсутствие любви к деньгам является крайне опасной тенденцией. Человек наиболее эффективен в тех областях деятельности, где его сопровождает некая «страсть», «азарт», внутренняя потребность «владения» чем-то.

Вспомните, как Вы ухаживали за девушкой, используя свои чары, чтобы привлечь именно ее. Вспомните, как Вы мечтали о своем первом велосипеде, кроссовках, лыжах, фотоаппарате и т. д. Вы были целеустремленные и чистые. Вы хитрили, уговаривали, копили, делали все, чтобы добиться желаемого. А теперь представьте, что у Вас есть определенный скепсис по отношению к вашей маленькой мечте. Ну, нет и нет, и не больно-то и хотелось. Ничего не выйдет. Не будет энергии, не будет силы, не будет сообразительности и скорости, не будет изобретательности, не будет преимущества. Вывод здесь очень простой — деньги нужно любить и желать. Попробую описать это психологическое явление. Любовь к деньгам описывается как желание ими владеть, держать их в руках, покупать что-то очень желаемое. Любовь к деньгам предполагает некую жалость при

расставании с ними, удовлетворенность и радость от их использования. Любовь, даже, точнее, ЖЕЛАНИЕ денег, является основополагающим фактором вашей эффективности. Я не говорю о любви Плюшкина, я не рассказываю о нездоровой страсти и желании все мерить только деньгами. Я говорю об отношении к деньгам, подобным тому, как ребенок хочет собаку, велосипед или планшет. Это нечто среднее между хотением, желанием и любовью. Если Вы научитесь воспроизводить это отношение, пребывать с таким чувством, то Вы сформируете достаточный энергетический и мотивационный потенциал для суперэффективности. Даже обучение будет происходить намного быстрее, веселее и задорнее.

Антитезис к неуважительному отношению к деньгам: «Деньги демонстрируют мою эффективность и приносят удовольствие. Я хочу, желаю и люблю быть эффективным, и с удовольствием потрачу эти деньги на машину, квартиру, отдых, книги, удочки и т. д. Мне даже нравится представлять, как я держу их в руках». Все пошли работать.

Как бороться с внутренними барьерами, особенно когда понимаешь, что так думать неправильно, а избавиться от чувства морального дискомфорта не можешь?

Любая ваша установка или убеждение — это

результат социального внушения и вашей веры. Вы сами когда-то поверили и сделали некое убеждение своим. Иными словами, Вам кто-то значимый сказал или дал понять, что именно так должно быть. Вы в это поверили, то есть сами себя уговорили и сами согласились с неким утверждением. Соответственно, Вы таким же образом можете менять свои убеждения. Ваши убеждения поменяются после того, как Вы сами проявите активность в наблюдении за собой, выявите ситуации, когда ваши убеждения повлияли на поведение.

Сразу после того, как Вы осознаете, что ваше сознание снова привычно Вас обмануло, сделайте следующее. Необходимо представить, как Вы должны были бы поступить в этой ситуации, и как она могла бы закончиться. Потом представьте, что когда на новых переговорах у Вас возникнет аналогичная ситуация, Вы станете вести себя по-новому — так, как решили сегодня. Такую процедуру нужно делать до тех пор, пока Вы не начнете себя вести так, как Вам нужно. Если Вы не ленитесь, то, как правило, около пятнадцати моделирований приводят к изменению поведения. Обратите внимание: не нужно особых таинственных состояний. Это можно делать даже по дороге со встречи, на ходу или за рулем. Это просто ваши размышления.

То, что касается откровенного обмана или умалчивания деталей, которые сделают невозможным пользование Вашим товаром или услугами, — это уже больше похоже на жульничество, что лично я более чем откровенно не приветствую.

ВЫВОДЫ

Вывод первый

Реальные моральные проблемы на переговорах могут возникать в связи с тем, что Вы обманываете партнеров или дезинформируете их относительно возможности пользования Вашим продуктом. Это ваша проблема и она на вашей совести. В остальных случаях переживания, связанные с моральными ограничениями относительно цены, ценности, пределов настойчивости и т. д. являются следствием не совсем адекватных внушенных Вам убеждений, которые Вы приняли на веру. И в Ваших силах сменить убеждения.

Вывод второй

Вы должны понимать, что в продажах главное — ваша эффективность. Деньги — это оценка, цифровой показатель вашей эффективности. Вы

мучаетесь, поскольку Вам стыдно за то, что ваше победное выступление принесет расстройство Вашим конкурентам? Вам совестно понимать, что Вы не лучший, а просто первым оказались в нужном месте? Тогда пойдите и откажитесь в пользу конкурента, поменяйте свою работу! Если бы какой-нибудь спортсмен сказал Вам, что ему стыдно за победу или стыдно доставлять боль партнеру на ринге, Вы наверняка подумали бы, что у него не все в порядке с головой.

3. УСПЕХ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Проблема личного успеха в жизни и, соответственно, в бизнесе, рассматривается в различных отраслях знания — начиная от экономики и менеджмента и заканчивая психологией, позитивным мышлением и эзотерикой. Знания полезны в любой отрасли, особенно если этими знаниями пользоваться. Общие знания и личностный опыт переговорщика являются основой его успеха. И чем выше уровень переговоров, тем более высокий уровень общего развития, образованности и психологической готовности требуется от человека.

Как физики, основываясь на положениях теории, строили свои механизмы, так и переговорщик, исходя из теории деятельности,

будет проводить переговоры. Если в прошлые века физики опирались на теорию Ньютона, то и механизмы были соответствующие. Как только появилась атомарная теория и электродинамика — появились атомные станции, мобильные телефоны и фотонные двигатели.

Так же, как и физики, мы нуждаемся в адекватных теоретических представлениях о собственных возможностях достижения успеха. Итак, начнем.

Основой нашего успеха являются два фактора: наша мотивация его достижения и наши представления о нем.

Мотивация обеспечивает целостность и направленность наших усилий. Чем больше мы устремляем свои желания в одном направлении, тем выше будет успех. Каждому человеку свойственно иметь одновременно много мотивов или желаний. Порой они заставляют нас двигаться в противоположных направлениях. В нас легко уживаются разные желания — сбежать, надавить на партнера, пойти на уступки и т. д. Мы можем жалеть партнера, от чего возникнет желание пойти на уступки, и одновременно с этим выставить ему кабальные условия. Многомотивационность, или, как говорят специалисты, полимотивационность, свойственна человеку. Именно из-за этого качества нам бывает так тяжело принимать решения и даже

говорить. *Достигает успехов тот, кто направляет свои мотивы в одно русло.*

Наши мотивы часто формируются убеждениями, которые отражают окружающую реальность и наше место в ней. Убеждения, в свою очередь, обусловлены внушенными нам убеждениями других людей — родителей, друзей, знакомых, коллег и т. д. «Это не для тебя», «Большие деньги только для...», «Чтобы зарабатывать, нужно идти по головам» и т. д. Вам знакомы эти слова? Именно они мешают людям достичь успехов и правильно организовывать свою деятельность. Я не говорю об убеждениях, которые нам помогают. Но опыт показывает, что их значительно меньше.

Чтобы направить все свои усилия в одну сторону, необходимо, во-первых, детально подготовиться к переговорам для уверенности в своей правоте (об этом мы будем говорить в главе «Структура проведения переговоров»), во-вторых, подготовить свою личность к успеху. Как ни странно, основная масса людей, которые прозябают в состоянии, близком к бедности, живут плохо не потому, что не могут заработать, а потому, что они неосознанно отрицают материальное благополучие или попросту не верят в возможность быть материально обеспеченными.

Наши (в большинстве случаев неосознанные)

представления о собственных возможностях являются своеобразными компьютерными программами, которые управляют нашим поведением. Используя компьютер для примера, можно сказать, что офисные программы Word и Excel — это программы, помогающие сделать экономический анализ перед переговорами. А операционная система Windows XP — это наше мировоззрение и убеждения, в рамках которых функционирует наш опыт. Естественно, с использованием текстового редактора мы не можем сделать больше, чем нам позволит операционная система.

Убеждения отражают глубинные представления о наших возможностях в разных отраслях жизни. В психологии для определения этого понятия часто используют такие термины как «Я — концепция», «супер Эго», «картина мира», «установка». В той или иной форме они описывают подобную «операционную систему».

У каждого из нас есть масса убеждений, которые мешают нам жить, делая ее тяжелой и безрадостной. Вот список наиболее популярных из них.

1. «Много денег не заработаешь».
2. «Чтобы зарабатывать, нужно много и тяжело работать».
3. «Мне не дано заработать большие деньги».

4. «Для того, чтобы достичь успеха, нужно иметь богатых родственников».

5. «Для того, чтобы быть успешным, нужно идти по головам».

6. «Жизнь тяжелая и жестокая».

7. «Много денег имеют только бандиты».

8. «Быть обеспеченным мне не грозит».

9. «Много денег — плохо спишь».

10. «Я никогда не буду обеспеченным» и т. д.

Обратите внимание на то, что практически все эти убеждения являются результатом постоянного внушения со стороны окружающих или собственного опыта, который сформировался на основе двух-трех неудачных попыток. Итак, каждый есть то, что о себе думает. Если мы сможем изменить собственные представления о своей личности, мы расширим возможности нашей операционной системы практически до бесконечности. Я знаю, Вы это можете. Я видел не раз, как молодой, «зеленый» мальчишка через четыре-пять лет руководил целым предприятием. Существует масса примеров в политике, далеко ходить не надо. Практически все руководители СССР и стран СНГ вышли из села, при рождении у них не было никаких шансов стать президентами.

А теперь самое главное: как расширить возможности своей «операционной системы». Для этого существует масса методик, описанных в

огромном количестве книг. Можно выбрать то, что подходит Вам больше всего. Продемонстрирую методику, которую я составил и использовал. Результат очень хороший и успешный. Работая по этой системе, я за три года увеличил свои доходы в 10 раз. Согласитесь, это результат. Чего и Вам желаю. Как специалист в области психологии, скажу честно: расширить свои возможности может абсолютно каждый.

Шаг первый

Для начала выберите вечером час свободного времени, так чтобы Вас никто не беспокоил. Расслабьтесь, выпейте чашку кофе или чая. Возьмите листок бумаги и составьте «картину Ваших желаний», ответив на следующие вопросы:

1. Сколько я хочу зарабатывать?
2. На что я потрачу эти деньги?
3. Какую должность или работу хочу иметь?
4. Как я буду развиваться?
5. Какие у меня будут друзья?
6. Какая у меня будет личная жизнь?
7. Как я себя буду чувствовать, когда получу все то, что написал?
8. Когда именно я все это получу?

После этого ложитесь спать, а перед сном закройте глаза и представьте себе, что все

задуманное Вы уже получили. Ощутите свои переживания, насладитесь достижениями. А теперь проверим, что получилось. Если Вас полностью устраивает то, что Вы себе представили, — хорошо. Но если что-то Вас беспокоит, вызывает тревогу или не нравится, (и даже возникают неприятные ощущения), подумайте, чем именно это вызвано. У дискомфорта может быть две причины. Либо Вы нарисовали будущее, которое Вам в глубине души не нравится, либо Вас беспокоят мысли, что этого Вам никогда не достичь. В первом случае нужно отложить эту процедуру на несколько дней или недель и потом повторить снова. Во втором нужно сразу перейти к третьему шагу этой методики, И только после него начинать все с начала.

Шаг второй

Если Вас устраивают собственные ожидания, продвигайтесь дальше. Теперь поработаем с тем, чего нам не хватает и что нам мешает достичь успеха. Разделите листок на три части. Запишите на левой стороне листа то, что Вам мешает стать успешным. Во втором столбике попробуйте перефразировать смысл Ваших проблем. А в третьем сделайте вывод. Дальше приведены примеры, как выразить истинный смысл собственных убеждений и честно формулировать

СВОИ ЖЕЛАНИЯ.

№ п/п	Мне мешает	В чем проблема	Вывод
1	У меня не хватает знаний для успешной работы	Я не получал знания, которые мне необходимы	Я не хотел ...
2	У меня не хватает опыта	Я не работал целенаправленно над созданием опыта	Я не хотел ...
3	Я неорганизованный	Я не организовывал свою работу	Я не хотел ...
4	У меня нет нужных связей	Я не создал нужных связей	Я не хотел ...
5	У меня нет стартового капитала	Я не искал способы создания первичного капитала или других путей для создания бизнеса	Я не хотел ...
6	Лень	Я часто люблю делать «ничего не делать»	Я не хочу ...
7	Я не уверен в себе	Я иногда бываю уверенным в себе, но все же чаще не уверен в себе	Я не хотел ...
	Ваши варианты		

Мы знаем: чтобы что-то получить, нужно сначала взять ответственность за свою жизнь на себя. И тогда дело пойдет — после подобного анализа. Возьмите следующий листок и перефразируйте сказанное в первом столбике.

Я хочу.....

Внимательно перечитайте, потом тихонько, вдумчиво прочитайте это вслух. И скажите спокойно, но уверенно: «Я согласен». Если Вам стало приятно — это очень хорошо. Если все-таки Вас что-то беспокоит, проанализируйте,

действительно ли Вам хочется получить то, что Вы себе нарисовали. Задачи ставьте такие, которые Вам нужны и которые Вы захотите их достичь. Иначе зачем тратить бумагу и время?

Шаг третий

На этом этапе мы с Вами поработаем с убеждениями, которые негативно описывают разные проявления успеха или материальное благополучие. Снова расслабьтесь вечером, возьмите листок бумаги и разделите его на три части. В левом столбике напишите представления, которые негативно характеризуют успех. Во втором столбике сформулируйте противоположное по смыслу утверждение. В третьем напишите, какую пользу принесет позитивное высказывание. Например:

Много денег только у бандитов	Но это не значит, что их не должно быть у хороших людей	У меня они могут быть, и я их использую на хорошие дела
Чтобы сделать карьеру, нужно идти по головам	А можно просто работать лучше других и вовремя реагировать на давление со стороны	Когда я стану профессионалом, я буду руководить ситуацией
Много денег — плохо спишь	Не спишь из-за неуверенности	Хорошо спится уверенным в себе и богатым
Богатые люди — жадина и скупердяи	Жадность характеризует отношение к деньгам, а не их количество	Я буду богатым и щедрым, буду помогать другим
Много денег мне не заработать никогда	Когда я буду богатым?	Я буду обеспеченным через два-три года
Сколько не горбаться, а все равно будешь бедный	Тяжелым трудом денег не заработаешь	Я буду работать легко, так можно больше зарабатывать
Чтобы зарабатывать, нужно тяжело трудиться	Чтобы зарабатывать, нужно делать то, что приносит заработок	Я стану профессионалом и буду много зарабатывать
Ваши варианты		

Теперь оторвите два левых столбика и оставьте себе третий для внимательного изучения, прочитайте написанное вслух и согласитесь с собственными убеждениями. И запомните, двух вечеров для этого недостаточно. В зависимости от Ваших индивидуальных особенностей и воспитания потребуется заниматься подобными упражнениями от нескольких месяцев до нескольких лет, повторяя

и видоизменяя их. Лично я периодически ловлю себя на том, что говорю что-то наподобие «у меня так не выйдет», «я до этого не дорасту». **Даже самому смешно. У меня выйдет, и я дорасту!!!**

Шаг четвертый

Составим себе аффирмации или, проще говоря, сформируем для нашего мозга программу действий, расширим возможности нашей «операционной системы». После того как Вы согласились быть успешными и обеспеченными, помогите собственному организму сформировать адекватную программу. Негатив Вам внушали на протяжении десятилетий. Безусловно, нужно слегка потрудиться над восстановлением программы естественного для Вас успеха. Итак, аффирмация — это небольшое сообщение самому себе (желательно в ритмичной и рифмованной форме) о том, что Вы развили свои способности, о том, что Вам сопутствует удача, о том, что Вы легко и весело общаетесь со своими партнерами, в общем, о том, чего Вы хотите. Например:

*Я легок и уверен,
Решителен и смел.
Я денег заработал,
Работу одолел.*

* * *

Мне всегда сопутствует удача.

У меня складываются с партнером хорошие отношения.

Мне в голову приходят прибыльные мысли.

А этим вариантом, пользовался я:

Я зарабатываю много,

Работаю легко,

Мне сопутствует удача,

Мне в работе повезло.

Используйте эти аффирмации или составьте свои. Творите и радуйтесь. Можно записать их на бумаге, расклеить по стенам, написать в своем органайзере или использовать вместо звонка в мобильном телефоне. Чем чаще и проникновеннее Вы будете их воспринимать, читать и произносить вслух, тем лучший получите эффект. Да, чуть не забыл. Если Вам не верится в то, что Вы говорите, сначала обращайтесь к себе по имени. Например: «Вова, ты уверенный в себе и успешный менеджер. Ты будешь зарабатывать 5000 долларов в месяц». Затем переходите к «я». Опыт показывает, что в качестве ориентира увеличения доходов, нужно

ставить сумму в два-три раза большую, чем есть на данный момент.

Подобную психологическую подготовку можно и даже нужно проводить постоянно. К сожалению, наше сознание очень забито разного рода негативными убеждениями. Иногда они снова и снова будут проскакивать в Ваших мыслях — слова людей, которые хотят быть бедными и немощными. Когда достигнете первых успехов, можете «поднять планку желаний». Таким образом можно двинуться хоть в президенты, если хотите. Только не забудьте, что учиться своему мастерству тоже нужно. Нельзя водить автомобиль при помощи одной уверенности в себе, которая появилась у Вас в результате внушения. Хотя подобная работа над собой увеличит скорость и качество формирования навыков вождения в несколько раз.

Шаг пятый

Теперь, когда сделана первичная чистка собственных убеждений, нужно выяснить, как профессиональное умение вести переговоры помогает достичь своих жизненных целей. Повторяйте за мной:

Если я умею профессионально вести переговоры, я смогу ...
Если я умею профессионально вести переговоры, я смогу...
Если я умею профессионально вести переговоры, я смогу...
Если я умею профессионально вести переговоры, я смогу...
Если я умею профессионально вести переговоры, я смогу...

Я думаю, что с этим упражнением Вы справитесь сами.

ВЫВОДЫ

Вывод первый

Для того чтобы стать хорошим переговорщиком, мне нужно быть готовым добиваться успеха.

Вывод второй

Прежде чем добиться успеха, нужно уяснить, как выглядит мой собственный личный успех, чтобы знать, куда идти.

Вывод третий

Для того чтобы было легче идти к успеху, нужно выкинуть всякий хлам из головы и сердца, а свободное место наполнить светлыми, чистыми, радостными убеждениями.

Вывод четвертый

Теперь я понял: чтобы добиться успеха, просто необходимо стать профессиональным переговорщиком.

4. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Проблема уверенности в себе беспокоит многих людей на этой планете. По этому поводу написано огромное количество книг, проведено множество тренингов и семинаров. Периодически очередной лидер-гуру призывает нас стать уверенными в себе и взять ответственность за свою жизнь на себя. Я их поддерживаю. Но не стал бы окутывать понятия уверенности в себе ореолом некоего героизма.

Я знаю достаточно много людей, которые в молодости были, откровенно говоря, застенчивыми, а сейчас вполне уверенные в себе люди. При этом они не посещали семинары, не занимались даосскими практиками и не увлекались экстримом. Я поддерживаю любые духовные практики. Но когда мы говорим про уверенность в себе, мы скорее говорим про определенные поведенческие навыки и адекватные убеждения, чем про духовную составляющую. Когда я говорю про уверенность в себе, я в первую очередь, говорю не про сверх-мега-стар уверенного, который станет