
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

Марк Гоулстон

Я слышу вас насквозь



МАРК ГОУЛСТОН: «ПРОСТО ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЙТЕ»

Руководители, SEO и менеджеры по продажам часто говорят: «Разговаривать с этим человеком — все равно что стучаться лбом об каменную стену». Но, по мнению Марка Гоулстона, эксперта по переговорам, в каждой стене есть свой слабый камень. «Найдите этот “камень” — то, что человеку на самом деле от вас нужно, — и вы сможете преодолеть самые высокие барьеры и общаться с людьми так, как раньше не могли даже мечтать», — советует он своим клиентам и читателям.

В книге **Марка Гоулстона** подробно описан простой набор техник (некоторые он открыл сам, а некоторые позаимствовал у своих учителей и коллег), которые обеспечивают успех в любых переговорах. Общая черта этих техник — способность вовлекать в диалог даже самых необщительных людей и быстро смещать их от сопротивления к согласию и сотрудничеству.

Свои уроки общения **Гоулстон** предваряет яркой метафорой:

«Представьте себе, что вам надо въехать на машине на крутой холм. Если пытаться сделать это на большой скорости, колеса будут пробуксовывать, а машина — не слушаться руля. Но стоит только понизить передачу — и вы получите полный контроль над дорогой.

Большинство людей, пытаясь убедить других, включают “повышенные передачи”. Они убеждают. Они подталкивают. Они спорят. И тем самым создают сопротивление. Если вы начнете использовать предлагаемые мной техники, то поступите наоборот: вы будете слушать, спрашивать, повторять и зеркально отражать то, что услышали.

Когда вы сделаете это, ваши оппоненты поймут, что их видят, понимают и чувствуют. И это неожиданное “понижение передачи” привлечет их к вам».

Об авторе

Марк Гоулстон — известный специалист по психиатрии и бизнес-консультант с богатейшим практическим опытом.

В начале своей карьеры **Марк** работал с людьми, склонными к суициду и насилию. Полученный опыт позволил ему выработать у себя способность убеждать любых, даже очень проблемных и агрессивных собеседников. В дальнейшем он создал особый курс подготовки переговорщиков для полиции и ФБР, а свои методы убеждения описал в многочисленных книгах для массового читателя.

Более четверти века доктор **Гоулстон** был профессором знаменитого Нейропсихиатрического университета при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и входил в списки лучших психиатров США 2004, 2005 и 2009 годов, составляемые вашингтонским Советом потребительских исследований. Одновременно **Гоулстон** занимался и бизнес-консультированием. На протяжении 25 лет он сотрудничает с организациями разных уровней — от фирм средней руки до компаний, входящих в рейтинг Fortune 1000. В числе его клиентов такие гиганты бизнеса, как *Goldman Sachs*, *IBM*, *Federal Express*, *Xerox*, *Accenture*, *Deutsche Bank*, *Bloomberg*, *Kodak*, *Wells Fargo*, *Bank of America* и др.

В результате его работы руководители и рядовые сотрудники различных компаний приобрели навыки выслушивания и убеждения. При этом компании добивались большей прозрачности в своей деятельности, более свободного обмена информацией и большей активности на рынке; им также удавалось сокращать циклы продаж за счет эффективного общения с клиентами.

Марк Гоулстон — автор бестселлеров «Не мешайте себе» (в соавторстве с **Филипом Голдбергом**) и «Не мешайте себе на работе». Он ведет колонку «Решите проблему с доктором Марком» и пишет статьи для Harvard Business Review, The Huffington Post и Fast Company. **Марка Гоулстона** часто просят дать комментарии для статей в The Wall Street Journal, Fortune, Newsweek, Time, Reuters, NPR, CNN, Fox News и в шоу Опры Уинффри и Today.

ХОТИТЕ УБЕДИТЬ СОБЕСЕДНИКА? ОБЩАЙТЕСЬ С ВЕРХНИМ СЛОЕМ МОЗГА

Первая глава книги «Я слышу вас насквозь» посвящена человеческому мозгу — средоточию нашего «я», отвечающему за мысли, чувства и способность вести переговоры.

Мозг имеет три слоя: нижний, средний и верхний.

- Нижний слой — мозг рептилии — отвечает за поведение типа «укусить или убежать», т.е. за действия и реакции, не требующие долгих размышлений.
- Средний слой — мозг млекопитающего — отвечает за самые мощные чувства: любовь, ревность, радость, печаль, удовольствие и т.д.
- Верхний слой — мозг примата — отвечает за рациональную оценку ситуации и разработку осмысленного плана действий. Этот слой мозга собирает информацию от нижних слоев и на ее основе принимает умные и этичные решения.

Почему это важно знать?

«Оказавшись в состоянии стресса, мы можем полностью попасть под контроль нижних слоев мозга. В таких ситуациях верхний слой — рациональный — временно “злоснет” и перестает оказывать на нас влияние, — поясняет Марк Гоулстон. — Вот почему бесполезно требовать внимания от человека, находящегося в состоянии гнева, раздражения или страха. Когда ваш босс, клиент, супруг или ребенок находится под контролем нижних слоев мозга, вы на самом деле общаетесь с зангнанной в угол змеей или в лучшем случае с перепуганным кроликом».

Достучаться до верхнего слоя мозга и вернуть собеседника в режим диалога помогает особая техника «зеркального отражения».

Техника «зеркального отражения»

«Стать зеркалом» — значит на деле проявить понимание желаний собеседника и сразу же отреагировать на них. Зеркальное отражение

чувств другого, в том числе и тех, с которыми вы не согласны, — один из самых эффективных приемов для установления контакта в бизнесе или в личной жизни.

□ КАК РАБОТАЕТ «ЗЕРКАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ»:

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ АВТОРА КНИГИ

На двухдневной научной конференции были заявлены два докладчика — психиатры из Канады и Англии. Каждый из них должен был показать видеозаписи сеансов со своими пациентами, прокомментировать их, ответить на вопросы и провести дискуссию.

Канадец был ярким оратором, аудитория ловила каждое его слово. По сравнению с ним англичанин казался блеклым и скучным, нужно было прилагать определенные усилия, чтобы слушать его внимательно.

Но за два дня все поменялось. Энтузиазм канадца заставлял его постоянно выходить за рамки регламента и захватывать время, предназначенное для перерывов. Это вынудило организаторов конференции сократить перерывы до минимума.

В результате 300 человек не могли отдохнуть, были вынуждены перекусывать наспех и, сидя в аудитории, все время смотрели на часы. Но этот факт мало волновал канадца: он намеревался сказать все, что запланировал, независимо от того, слушал его кто-нибудь или нет.

Психиатр из Англии, наоборот, всегда начинал свои выступления с вопроса: слышно ли его на задних рядах? Он постоянно отслеживал малейшие признаки того, что внимание аудитории рассеивается, и в эти моменты демонстрировал один из самых мощных примеров зеркального отражения. Он обрывал себя буквально на полуслове и говорил: «Вы услышали достаточно на данный момент. Давайте сделаем перерыв и продолжим через десять минут».

К концу конференции симпатии и повышенное внимание слушателей полностью перешли со стороны харизматического, но эгоистичного канадца на сторону англичанина, понимающего и отражающего состояние других людей. Он завоевал большую и требовательную аудиторию, почти не приложив к этому усилий.

ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ ДЛЯ НАЛАЖИВАНИЯ КОНТАКТА

Правило 1. Переход от «черт возьми» к «согласен»

По мнению **Марка Гоулстона**, одним из основных качеств бизнес-лидера является способность преодолеть страх и действовать правильно под любым давлением. Поэтому первое и самое важное правило для удержания контроля в ситуации стресса таково: возьмите себя в руки.

Пять фаз движения от стресса к самоконтролю (от «черт возьми» к «согласен»)

1. **Фаза первичной реакции** — «**Черт возьми!**»: это катастрофа, с этим справиться невозможно, надо удирать.
2. **Фаза разблокирования** — «**Боже мой!**»: да, ну и каша, как же все это разгрести? И почему это всегда происходит со мной?
3. **Фаза перестройки** — «**Так...**»: кажется, это можно исправить. Хотя, конечно, ничего веселого в этом нет.
4. **Фаза перефокусирования** — «**Ну хорошо...**»: я не позволю, чтобы это испортило мою жизнь/карьеру/семью/день, и мне прямо сейчас нужно сделать вот что...
5. **Фаза переподключения** — «**Согласен**»: сейчас я все исправлю.

Если вы знаете о существовании этих стадий, то можете управлять своим эмоциональным откликом на каждой из них. В результате вы значительно ускорите весь процесс, сжав его до нескольких минут.

Правило 2. Переключитесь на слух

Активное слушание — универсальный ключ к пониманию причин поведения собеседников. *«Если вы хотите проложить линию связи, не забудьте подключить контакты со своей стороны, — советует **Марк Гоулстон**. — Учитесь не только слушать, но и в самом деле слышать своих собеседников».*

Правило 3. Дайте оппоненту ощутить, что вы его чувствуете

Гоулстон утверждает: чтобы заставить человека понять, что его чувствуют, нужно ненадолго стать им, т.е. полностью принять чужую точку зрения.

Что нужно делать:

1. С помощью активного слушания определите, что испытывает ваш собеседник — например, разочарование, злость или испуг.
2. Скажите: «Я думаю, что вы чувствуете...» — назовите эмоцию. Подождите, когда ваш собеседник согласится с вами или поправит вас.
3. Затем спросите: «Насколько сильно вы... (разочарованы, злы, испуганы и т.д.)?» Дайте собеседнику время на ответ.
«Будьте готовы к настоящему потоку эмоций, особенно если они накапливались годами», — предупреждает Гоулстон.
4. Далее скажите: «Причина вашего разочарования (злости, страха) состоит в том, что...» — сделайте паузу и еще раз дайте собеседнику высказаться.
5. После этого попросите: «Объясните мне, что нужно, чтобы вы почувствовали себя лучше?»
6. И наконец, проявите готовность помочь: «Что я могу сделать для этого?»

ВАЖНО:

Каждый человек, независимо от статуса, хочет, чтобы его чувствовали и понимали. Удовлетворите эту потребность — и вы превратитесь из опасного незнакомца в союзника или даже в друга.

Правило 4. Будьте не интересным, а заинтересованным

Завоевать симпатии людей, приобрести союзников и друзей гораздо легче, если вы будете проявлять к ним интерес, а не стремиться произвести впечатление.

ВАЖНО:

Если вы пытаетесь наладить контакт с СЕО или другими высокопоставленными людьми, фокусирование внимания на самом себе может иметь плачевные последствия. Вы потратите много сил, чтобы произвести впечатление, но добьетесь только раздражения и потери интереса к вам.

«Чем больше ваше желание влиять на проницательных и успешных людей, тем более искренним должен быть ваш интерес к ним. Ключ к заинтересованности — правильные вопросы, которые продемонстрируют ваше желание знать больше о собеседнике», — поясняет Гоулстон.

Примеры полезных вопросов при налаживании деловых контактов:

- Как вы пришли к этой бизнес-идее?
- Что вам больше всего нравится в вашей работе?
- Чего бы вы хотели добиться в своей карьере?
- Почему эта цель так важна для вас?

Правило 5. Дайте людям почувствовать, что вы их цените

«Давая людям повод почувствовать себя важными, вы преподнесите им подарок, который не имеет цены. В ответ у них чаще всего возникает желание пойти за вами хоть на край света», — говорит Марк Гоулстон.

Практические шаги

Рядом с каждым из нас есть человек, который постоянно создает проблемы на пустом месте, ноет, жалуется. Когда он начнет жаловаться в очередной раз, скажите ему: «То, что вы говорите, настолько важно, что я бы хотел поручить вам выработку правильного решения. Когда у вас появятся идеи, подойдите ко мне, и мы вместе все обсудим. Я очень ценю вашу помощь».

Как это работает?

Многие проблемные сотрудники — «нытики» — испытывают разочарование в себе и своих способностях. Руководитель может исправить положение, если даст понять, что они важны для компании, — например, попросит дать конкретные предложения по проекту. Когда вы ставите «хронического жалобщика» перед фактом своей готовности к диалогу, у него остается два пути: или начать самостоятельный поиск решения проблемы, или поубавить свои претензии.

Правило 6. Помогите людям дать выход их мыслям и эмоциям

Главный ключ к возможности помочь человеку дать выход эмоциям — «открыть клапан и выпустить пар» в ходе объяснения.

Например, если вы пытаетесь установить контакт с человеком, который явно зол или обижен на вас, но подавляет свои чувства, спросите: «Я когда-нибудь давал вам почувствовать, что не уважаю вас?» или «Я когда-нибудь давал понять, что к вам не стоит прислушиваться?»

«Будьте готовы к очень эмоциональной реакции. Не перебивайте и не становитесь в защитную позицию, — рекомендует Гоулстон. — Позвольте человеку “выпустить пар” до конца. Когда это произойдет, на место негативных эмоций придет чувство облегчения и благодарности, а затем — готовность к диалогу».

Правило 7. Избавьтесь от противоречий

Одно из самых важных правил установления контакта заключается в том, чтобы устранить противоречие (диссонанс) между тем, как вы себя видите, и тем, как вас воспринимают ваши собеседники.

Десять главных ошибок восприятия, создающих диссонанс

Вы думаете, что вы:	А другие воспринимают вас так:
умный	хитрый
уверенный	надменный

веселый	неуместный
энергичный	гиперактивный
имеете свое мнение	упрямый
страстный	импульсивный
сильный	жесткий
внимательный к деталям	мелочный
спокойный	пассивный
щепетильный	нуждающийся

Эти противоречия между вашим видением себя и восприятием окружающих не позволяют вам установить контакт с людьми, а им — наладить контакт с вами.

Как избавиться от противоречий?

1. Найдите двух или трех помощников. Это должны быть люди, которые хорошо вас знают, чьим суждениям вы доверяете. Попросите их описать ваши худшие черты.
2. Для этого предложите готовый список негативных качеств и попросите отметить те из них, что присущи вам (по мнению помощников). Запаситесь терпением: это может быть неприятно.
3. Ни в коем случае не спорьте со своими помощниками и не пытайтесь обратить их слова против них. Но можете уточнить: «И часто я веду себя... (резко, упрямо, мелочно и т.д.)?»
4. Имея в руках полученные ответы, начните отслеживать все ваши взаимодействия с другими людьми в течение нескольких недель. Выявляйте и фиксируйте в своем поведении раздражающие признаки, на которые указали ваши друзья.
5. Если вы научитесь замечать недостатки, то сможете от них избавиться за счет выработки более конструктивных моделей поведения (например, снижайте свою напористость в переговорах, если она воспринимается людьми как резкость, и заменяйте активным слушанием). И так далее.

В результате через два-три месяца вы обнаружите, что налаживать контакт с людьми вам стало значительно легче.

Правило 8. Откровенность — ваше спасение

«В откровенности есть много положительных моментов. Раз решив себе проявить слабость или неуверенность, вы даёте выход эмоциям, вместо того чтобы дожидаться взрыва, — поясняет Гоулстон. — Утверждение, что все в порядке, в тот момент, когда ваш мир идет ко дну, может быть опасно для вашего здоровья, а порой и для жизни».

Когда вы попадаете в состояние сильного стресса, признайтесь себе в этом. Подумайте, от кого вы хотите скрыть свои эмоции, и поступите наоборот: расскажите этому человеку о том, что чувствуете. И наоборот: предложите расстроенному собеседнику поделиться своими чувствами, похвалите за мужество признать свою ошибку.

Секрет очень прост: «Откройтесь людям, и они откроются вам».

Правило 9. Держитесь подальше от ядовитых людей

Одним из самых главных факторов стресса и неудач является общение с так называемыми ядовитыми людьми.

Это те, кто постоянно подводит или обманывает вас, много требует, но ничего не дает взамен, склонен постоянно обвинять других и т.п.

Как определить ядовитых людей в своем окружении?

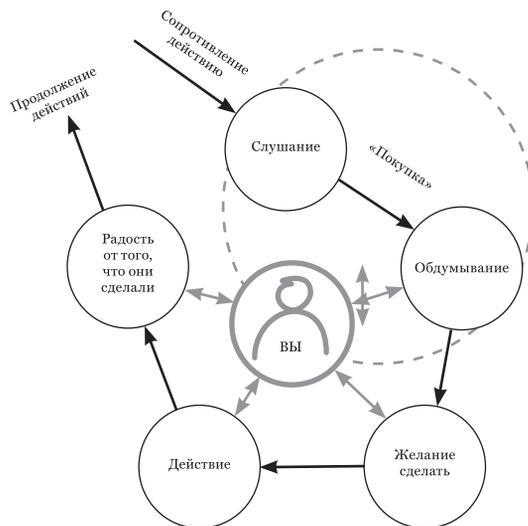
1. Составьте список людей, играющих ключевую роль в вашей жизни.
2. Возле каждого имени напишите ответы на вопросы:
Могу ли я положиться на этого человека в практических вопросах?
Может ли он оказать мне эмоциональную или финансовую поддержку?
3. Если напротив чьего-то имени вы увидите много «нет», вам следует подумать, как изменить отношения с этим человеком либо вовсе разорвать их.
4. Затем составьте список людей, которые полагаются на вас. Ответьте на эти же вопросы, отмечая свои недостатки и признаки «ядовитого поведения» у себя. Нацельте себя на позитивные изменения.

ЧТО ТАКОЕ «ЦИКЛ УБЕЖДЕНИЯ»

Вам каждый день приходится убеждать клиентов, бизнес-партнеров, друзей и родных. При этом у всех людей есть свои потребности, желания, планы и секреты. Основная проблема состоит в том, чтобы преодолеть конфликт интересов и подвигнуть собеседника к принятию решения или выполнению определенного действия.

Как утверждает **Марк Гоулстон**, для этого достаточно научиться осознанно использовать цикл убеждения.

Как выглядит цикл убеждения



Цикл убеждения:

1. Вы: Воздействие (например, предложение купить новую компьютерную программу).
2. Собеседник: Сопrotивление действию (приведение возражений).
3. Вы: Убеждение (применение переговорной техники 1).
4. Собеседник: переход от сопротивления к слушанию.

5. Вы: Дальнейшее убеждение (применение переговорной техники 2).
6. Собеседник: переход к обдумыванию.
7. Вы: Заключительный этап убеждения (применение переговорной техники 3).
8. Собеседник: переход к «покупке».
9. «Покупка»: Желание сделать — Действие — Радость от выполненного действия — Продолжение действий.
Шаги с 3-го по 7-й могут повторяться циклично, пока собеседник не перейдет к «покупке».

Автор книги поясняет: *«Процесс убеждения проходит поэтапно. Ключом к “покупке” (т.е. к принятию собеседником желательного для вас решения и выполнению нужных действий) является не то, что вы говорите, а то, что вы побуждаете его сказать вам»*. Для последовательного движения по циклу убеждения — от слушания к «покупке» — **Гоулстон** предлагает **12 прикладных техник**.

Техника 1. Неожиданный вопрос

Цель: перевести вашего собеседника из состояния «мы не можем этого сделать» в состояние «может быть, мы это сделаем» и далее — в «давайте сделаем».

Результат: человек перестает просто слушать и начинает думать, переходит от «да, но...» к «да, конечно!».

КАК ЭТО РАБОТАЕТ: ПРИМЕР НЕОЖИДАННОГО ВОПРОСА В ПРОДАЖАХ

Менеджер по продажам: *У вас довольно низкие показатели продаж за полугодие. Какие трудности вы испытываете?*

Торговый представитель: *Сейчас во всей отрасли спад, высокая конкуренция, клиенты хотят больше скидок, которые мы не можем предоставить... и т.д.*

Менеджер по продажам: *Как вы думаете, есть ли какое-то особое условие для заметного роста ваших продаж?*

Торговый представитель: *Если бы я мог убедить компанию X протестировать нашу систему начисления зарплат, которая намного лучше, чем та, которой они пользуются, мы бы получили клиента совершенно нового уровня. Но это невозможно.*

Менеджер по продажам: *Хорошо. Давайте подумаем, что нужно сделать, чтобы это все-таки стало возможным.*

Торговый представитель: *Было бы здорово, если бы наш СЕО поговорил с СЕО компании X. И, возможно, маркетологи могли бы найти способ пригласить нескольких наших клиентов на эту встречу.*

Менеджер по продажам: *Неплохая идея. Конечно, это не просто вернуть, но вполне возможно. Предлагаю обдумать детали этой встречи... и т.д.*

Что происходит: менеджер помогает сотруднику перейти от обороны (эгоистичной и оправдательной позиции) к открытости и размышлению над необходимыми действиями.

Техника 2. Магический парадокс

Цель: сделать первый шаг по циклу убеждения, сдвинуть собеседника от сопротивления к слушанию, а затем к обдумыванию.

Результат: человек начинает активно слушать, переходит из позиции отрицания — «никто не понимает» — к сотрудничеству: «вы понимаете...».

Эта техника поможет руководителю «расшевелить» сотрудника, который работает непродуктивно из-за проблем в семье или конфликта на работе.

Как это работает:

1. Определите человека, который упорнее всех отказывается от сотрудничества с вами (придумывает оправдания для своего бездействия, на все идеи и просьбы реагирует словами «да, но...»).
2. Убедитесь, что он в состоянии выполнить нужную вам работу и имеет для этого достаточно ресурсов.

3. Начните с ним беседу. Задавайте вопросы, добиваясь, чтобы он несколько раз подряд ответил вам «да».
Например: «Я уверен, вы чувствуете, что не существует способа сделать то, что я прошу, не так ли?» Если вы на правильном пути, собеседник выразит согласие.
4. Далее: «Могу поспорить, что вы не решаетесь прямо сказать мне, что не можете этого сделать. Так ли это?» Дождитесь согласия или поставьте вопрос иначе, пока собеседник не скажет «да».
5. После того как вы получили не менее трех «да», предложите собеседнику описать единственный (с его точки зрения) способ выполнить поручение.
6. Перейдите к совместному поиску возможности воплотить предложенное им решение.

«Магический парадокс — очень сильный ход, если вам приходится работать в напряженной, отравленной конфликтами атмосфере, — утверждает Гоулстон. — Запустив каскад “да”, исходящих от вашего собеседника (“Да, вы правы, у меня неприятности. Да, мне с этим трудно справиться”), вы устанавливаете с ним взаимопонимание. В результате ваш собеседник будет эмоционально подготовлен к сотрудничеству, а не к конфронтации».

Техника 3. Эмпатический удар

Цель: наладить отношения между партнерами фирм, старшими руководителями, менеджерами и работниками, которые относились друг к другу с предубеждением. Применяйте этот способ при первых признаках того, что конфликт выходит из-под контроля.

Результат: меняется динамика отношений. Люди перестают проявлять враждебность и готовы к конструктивному взаимодействию.

Как это работает:

Эмпатический удар «переключает» мозг человека, переводит его из состояния гнева и раздражения в состояние понимания, сопереживания и сотрудничества.

При эмпатическом ударе обвинитель неожиданно осознает, насколько огорчена или напугана его жертва, и спонтанно превращается в ее союзника. Когда жертва чувствует, что обвинитель ее понимает, она испытывает облегчение и переходит от обороны к сотрудничеству.

[ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ

Релиз нового программного обеспечения намечен на следующую неделю, но сам продукт еще не сдан. Менеджер команды обращается к разработчикам, чтобы выправить ситуацию.

Программист А.: *Да, есть проблема — В. не дал мне достаточно времени для того, чтобы поработать над релизом. Сделать это вовремя невозможно.*

Программист В.: *Мы опаздываем, потому что А. целых три дня потратил на шлифовку интерфейса.*

Менеджер команды: *Я знаю, что вы отличные специалисты. И также знаю, что вам трудно работать вместе. Поэтому я хочу понять, как мы можем улучшить ситуацию для каждого из вас. Давай начнем с тебя, В. Если бы я спросил А., что для него самое трудное в работе с тобой, что бы он сказал?*

В. (удивленный вопросом): *Думаю, он бы сказал, что я больше заинтересован в соблюдении сроков, чем в разработке максимально качественного продукта.*

Менеджер команды: *Спасибо. Теперь такой же вопрос А.: как ты думаешь, что больше всего разочаровывает В. в работе с тобой?*

А.: *Я думаю, он скажет, что наше руководство ожидает от него соблюдения сроков и обвиняет его, если мы опаздываем. Но я считаю неправильным выпускать недоработанный продукт, хотя мое упрямство создает В. проблемы.*

Менеджер команды (подводит итог): *Спасибо за честные ответы. В данный момент я считаю, что прежде всего мы должны сфокусироваться на выпуске продукта в срок. Давайте поработаем над графиком. Но нам также нужно обсудить, как мы можем совместить цель А.*

по разработке лучшего продукта с желанием В. укладываться точно в срок.

Результат: недавние противники становятся сотрудниками и совместно вырабатывают оптимальное решение.

ВАЖНО:

Чтобы научиться более эффективно использовать эмпатию, устраивайте эмпатический удар самому себе. Например, понаблюдайте, как разговаривает с трудным клиентом коллега, которого вы недолюбливаете. Задайте себе вопрос: «Что бы я чувствовал на его месте? Сделал бы меня такой разговор злым, разочарованным или несчастным?» Чем чаще вы будете делать это упражнение, тем лучше начнете понимать окружающих и тем реже они будут разочаровывать вас.

Техника 4. Обратный эмпатический удар

Цель: дальнейшее продвижение собеседника по циклу убеждения. Подталкивание к нужным действиям.

Действенный метод для руководителей, имеющих дело с сотрудником, который обладает всеми необходимыми навыками для выполнения работы, но не выкладывается на 100%.

Результат: сотрудник перестает сомневаться в поддержке руководителя, и у него появляется желание улучшить свои результаты.

Как это работает:

1. Вызовите сотрудника на разговор. Найдите время, когда вы сможете полностью завладеть его вниманием.
2. Припомните три своих действия или качества, которые могут разочаровывать или обижать сотрудника.
3. Когда человек придет на встречу, скажите: «Я подумал о причинах, по которым ты можешь на меня обижаться. Мне кажется, это касается таких вещей, как...» (опишите).

4. Закончите это описание словами: «Все так? Если нет, что именно тебе во мне не нравится больше всего?» Выслушайте все, что вам скажут.
5. Сделайте паузу и попросите прощения. Например, так: «Я об этом не знал и боюсь, что даже и не хотел знать. Прошу прощения, я приму это к сведению и постараюсь больше так не делать».

Когда вам следует использовать этот подход?

Когда все другие подходы не работают. Если сделаете то, чего от вас не ожидают, — вместо критики и упреков извинитесь сами, — произойдет нечто необычное. Вы мгновенно переключите своего собеседника из режима обороны и заставите его зеркально отразить ваше смирение и озабоченность. В результате тот, кто всегда старался вас проигнорировать, вынужден будет радикально изменить свое отношение и поведение. Нередко увеличение эффективности работы можно увидеть немедленно.

Техника 5. «Вы на самом деле так думаете?»

Цель: снизить агрессию собеседника и направить его в русло спокойного диалога.

Результат: человек, находившийся «на взводе», перестает сопротивляться и начинает слушать благодаря снижению уровня возбуждения.

Как это работает: сходно с неожиданным вопросом.

Эффективность подхода в том, чтобы задать главный вопрос («Вы в самом деле так думаете?») не враждебно или пренебрежительно, но очень спокойно и ровно. Вашей целью должна быть не конфронтация, а желание заставить человека, склонного к преувеличениям, пересмотреть свою позицию.

Техника 6. «Хм...»

Цель: помочь расстроенному или озлобленному человеку прекратить атаку или выйти из состояния «глухой обороны».

Результат: собеседник успокаивается и начинает чувствовать себя лучше. Испытывая благодарность за ваше внимание, он готов к дальнейшему движению по циклу убеждения — переходу от отчаянного сопротивления к слушанию, а затем к обдумыванию.

Как это работает:

Применять технику «хм...» следует во всех случаях, когда имеете дело с человеком, уверенным в том, что вы — его противник. Она позволяет быстро превращать потенциальный скандал в продуктивный диалог.

ВАЖНО:

Когда вы используете этот подход, вы не пытаетесь заставить вашего собеседника замолчать. Наоборот, вы говорите ему: «Я тебя слушаю, ты для меня важен, как и твоя проблема».

[ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Клиент: *Ваша компания продала мне эту дрянь в последний раз! Ваши продукты никуда не годны, ваш сервис хуже всех!*

Менеджер (поощряющим голосом, словно приглашая рассказать подробнее): *Хм...*

Клиент (зло): *Что значит «хм...»?*

Менеджер (спокойно и твердо): *Я как раз думал о том, насколько важным будет, если мы исправим эту проблему как можно быстрее. Вы согласны с этим?*

Клиент (начиная успокаиваться): *Ну да, в принципе... Но едва ли вы сможете мне помочь.*

Менеджер (приглашая продолжить): *Расскажите, пожалуйста, подробнее.*

Клиент: *(описывает проблему с оборудованием и претензии к сервису).*

Менеджер: *Теперь я понимаю, почему вы так огорчены. Были ли еще какие-то проблемы с нашим оборудованием?*

Клиент (спокойнее): Ну, остальное было не так серьезно. (Описывает.)

Менеджер: Хорошо, я понял. Думаю, что вся проблема была в ошибке программного обеспечения, которую мы недавно выявили и уже исправили. Обновления вы можете загрузить с нашего сайта. (Рассказывает, что еще может получить клиент, дает контакты.)

Клиент: Я не вполне доволен вашим уровнем обслуживания. Но я хотел бы извиниться, что нагрубил вам вначале.

Менеджер: Нет проблем. Могу представить, что вам пришлось пережить.

Таким образом, назревающий скандал переведен в очень мирный и конструктивный диалог.

Техника 7. Признание фактов — ваше спасение

Цель: максимальное продвижение собеседника по циклу убеждения в сторону «покупки».

Результат: человек обдумывает ваше признание в некоторых слабостях и переходит к желанию сделать то, что нужно вам.

Как это работает:

«Если у вас существует большая и очевидная проблема, открыто признайте ее, — советует Марк Гоулстон. — Если вы знаете, что какие-то ваши черты неприятны собеседникам или причиняют неудобства, научитесь объяснять, в чем состоит проблема и как другие могут на нее реагировать. Репетируйте перед зеркалом до тех пор, пока не решите, что можете спокойно сделать это на публике».

Три ключевых приема:

1. Кратко и внятно опишите проблему. Например: «Я очень вспыльчивый человек».
2. Нейтрализация (объясните, как окружающим справиться с проблемой или реагировать на нее). Например: «Когда я начинаю говорить на повышенных тонах, то никого не хочу задеть или

оскорбить — просто выпускаю пар. Через пару минут мой гнев пройдет, и мы вернемся в конструктивное русло».

3. Заключение (перейдите к следующему вопросу, не вдаваясь в избыточные детали): *«Теперь давайте обсудим годовые результаты отдела».*

Техника 8. «Взгляд в небо» — трансформационные вопросы

Цель: превратить формальные отношения в личные и заинтересованные.

Результат: человек не просто слушает вас и обдумывает ваши слова, но и готов действовать в ваших интересах.

Как это работает:

«Все повседневные разговоры, так называемое ритуальное общение, сводятся к решению двух главных вопросов: “Что вы сделаете для меня?” и “Что я в ответ могу сделать для вас?”», — утверждает автор книги. Превратить поверхностное общение в заинтересованное можно при помощи трансформационного вопроса.

Этот вопрос должен показать собеседнику, что вам интересен он сам, его идеи и будущий успех.

Примеры трансформационных вопросов

Если бы вы могли изменить только одну вещь в развитии вашей компании, что бы это было?

Каким образом я мог бы помочь вам быстрее двигаться к вашим целям?

Каким своим достижением вы гордитесь больше всего?

Что бы вы хотели изменить в своей жизни в ближайший год?

Марк Гоулстон отмечает, что задавать трансформационные вопросы имеет смысл не только другим, но и самому себе — это помогает лучше понять ваши истинные цели и мотивы.

Техника 9. Бок о бок, или метод Сократа

Цель: углубить диалог при помощи правильных вопросов.

Результат: человек начинает активно слушать вас. В результате он сам приходит к тем же мыслям, которые вы хотели до него донести в виде поучения.

Как это работает:

1. Если вы начнете поучать, ваши собеседники перейдут в оборону, станут прятать свои мысли и чувства. Если же вы будете спрашивать, а не утверждать (работать бок о бок), они ослабят защиту и раскроются.
2. Вопросы действуют лучше, чем нотации. Например, не стоит втягивать сотрудника в беседу на тему «ты работаешь хуже всех». Лучше углубите разговор при помощи вопросов, которые позволят ему честно признаться в своих трудностях и спросить совета.

Эта техника лежит в основе эффективности MBWA (managing by walking around — управление не из кабинета, с неформальным общением с сотрудниками) — метода управления, успешно применяемого десятилетиями. Он позволяет достичь сразу двух целей: выяснить, что на самом деле происходит вокруг, и создать тесные взаимоотношения с сотрудниками.

ВАЖНО:

Как правильно применять технику «бок о бок»

1. Не злоупотребляйте доверием людей. Ни в коем случае не используйте эту технику для выуживания негативной информации.
2. Не спорьте. Если человек скажет что-то, с чем вы не согласны, не пытайтесь убедить его в своей правоте.
3. Задавая вопросы, уважайте ответы людей. Если они предлагают хорошую идею, сделайте что-нибудь для ее воплощения. Если они ошибаются, выразите признательность за то, что они думают о проблемах и делятся своими мыслями.

Техника 10. «Заполнение пробелов»

Цель: побудить человека откровенно высказаться о том, что его волнует, и следовать за вами.

Результат: человек чувствует, что его правильно понимают, и хочет сделать то, что нужно вам.

Как это работает:

Когда вы впервые встречаетесь с потенциальным клиентом, вы равны. Но как только вы начинаете «продавать», т.е. пытаетесь убедить собеседника, преимущество оказывается на его стороне. Как побудить клиента следовать за вами с самого начала?

Один из секретов успеха — приглашение к разговору вместо серии вопросов.

[ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Менеджер по продажам: *Я хочу кое-что уточнить: вы думаете о покупке нашей программы или аналогичного продукта, потому что... (приглашающий жест рукой).*

Клиент (начинает «заполнять пробел»): *...потому что программа, которая у нас установлена, не рассчитана на тот объем работы, который нам нужен. Она выводит нас из себя, потому что все время виснет.*

Менеджер по продажам: *Понимаю. Значит, она все время виснет, и... (пауза).*

Клиент (снова «заполняет пробел»): *...и работает крайне медленно. На самом деле эта программа и является причиной того, что мы находимся в такой запарке.*

Менеджер по продажам: *Стало быть, сменив ее на другую программу, нашу или аналогичную, вы надеетесь....*

Клиент: *Работать быстрее! Нам надо сделать много, а времени мало.*

Что происходит: правильное поведение менеджера помогает клиенту откровенно высказаться. В результате он сам убеждает себя в преимуществах новой программы, которую ему предлагают.

*«Сила подхода “заполните пробелы” в том, что вы не говорите людям, что именно они должны хотеть, и даже не спрашиваете, чего они хотят. Вместо этого вы позволите им самим рассказать о том, что им нужно», — поясняет **Марк Гоулстон**.*

Техника 11. Дорога к слову «нет»

Цель: выяснить границу ваших возможных требований и преодолеть отказ.

Результат: человек быстро проходит все этапы цикла убеждения от сопротивления к нужному действию.

Как это работает:

Вы настаиваете на своем до тех пор, пока не получите четкого «нет». Так вы поймете, что дошли до границы возможных требований. Но именно в этот момент, проявив такт и разумную настойчивость, вы можете заключить сделку.

*«Главная особенность этого подхода — вы не давите на клиента, а отдаете ему полный контроль над ситуацией. В результате он свободно делится с вами очень важной информацией», — комментирует **Гоулстон**. Вы получаете не только обратную связь о стиле своей работы, но и сведения о скрытых потребностях клиента: более выгодная цена, дополнительные услуги и т.п.*

[ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Уолтер Данн был одним из руководителей *Coca-Cola* в течение 40 лет. Он отвечал за работу с крупнейшими корпоративными клиентами.

*Однажды он настойчиво добивался входа *Coca-Cola* в одну из крупнейших сетей кинотеатров. Но на очередных переговорах с представителем этой сети получил отказ:*

*— Мы решили обратиться к *Pepsi*.*

*Услышав об основном конкуренте, **Данн**отреагировал мгновенно:*

— Какой важный вопрос я не задал в ходе переговоров? Какую проблему я не принял во внимание?

Представитель сети честно ответил:

— Persi знает, что мы проводим реконструкцию холлов, и предложила взять на себя большую часть расходов.

— Мы тоже можем это сделать, — сказал Уолтер. — И обязательно сделаем.

— Хорошо, в таком случае контракт ваш, — ответил представитель сети.

ВАЖНО:

Этот подход довольно рискован. Не стоит к нему прибегать, если вы сравнительно недавно стали вести переговоры по сделкам. Кроме того, его следует избегать при подготовке рутинных и низкоуровневых сделок.

Техника 12. Сила благодарности и сила извинения

Цель: отдать должное собеседнику, признать его заслуги или собственную неправоту.

Результат: человек с радостью готов сделать что-то для вас, потому что вы искренне поблагодарили его или попросили прощения.

Как это работает:

Благодарность приводит к тому, что человек, которого вы благодарите, будет лучше выглядеть в глазах окружающих. Но и ваш авторитет заметно укрепитсЯ благодаря демонстрации вашей эмпатии, скромности и заботливости. Люди увидят, что вам можно доверять, и вы мгновенно завоюете важных союзников в корпоративном мире.

ВАЖНО:

Чтобы этот подход стал еще более эффективным, постарайтесь по возможности выражать свою благодарность перед группой людей. Чем больше аудитория для ваших слов, тем более замечательных результатов вы сможете добиться.

ПРАКТИКУМ: КАК ВЕСТИ СЕБЯ В СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ

Техники, описанные в книге, подобны приемам боевых искусств: они эффективны сами по себе, но еще более действенны в комбинациях. В последней части автор приводит примеры того, как с помощью набора техник справляться со сложными и даже опасными ситуациями.

Например, для того чтобы избежать ложного шага, способного помешать достижению ваших целей (необдуманного увольнения, скандала с коллегой, ссоры с супругом и т.д.), **Гоулстон** предлагает **метод «пауза в шести частях»**.

1. **Проведите физический самоанализ.** Выявите и назовите ощущения, которые вы испытываете: например, напряжение, сердцебиение, головокружение. Это поможет вам взять их под контроль.
2. **Проведите эмоциональный самоанализ. Переведите физические ощущения на язык эмоций.** Например, скажите себе: «Я очень зол» или «Я доведен до отчаяния». Точное определение названия эмоций позволяет предотвратить потерю контроля над ними.
3. **Проведите самоанализ импульсов.** Скажите себе: «Эти чувства заставляют меня...». Осознание импульса поможет вам сопротивляться ему.
4. **Оцените возможные последствия.** Ответьте на вопрос: «Если я последую моим импульсам, к чему это приведет?»
5. **Примите решение.** Закончите предложение: «Лучше для меня будет...».
6. **Проведите анализ преимуществ.** Скажите сами себе: «Если я сделаю то, что для меня будет лучше, это даст следующие преимущества: _____».

В результате этих шести шагов вы будете точно знать, как вести себя в конкретной сложной ситуации, чтобы избежать неприятных последствий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной вывод, который делает автор книги: ключевым моментом в установлении контактов с людьми является способность самому быть человеком, с которым можно установить контакт. **Марк Гоулстон** предлагает не откладывать и сразу же начать экспериментировать с применением техник.

Если вы руководитель или CEO, используйте переговорные техники регулярно — и увидите целый спектр результатов. Вы задушите ядовитые слухи в зародыше. Сотрудники, которые для вас были посторонними или даже враждебными, станут ближе. И вы сможете делать свою работу быстрее, лучше и проще, потому что у вас появится более глубокое понимание людей вокруг вас.