

Глава 6. ЭТИ ГЛАЗА НАПРОТИВ – КРАСНОГО ЦВЕТА

«Антонина, добрый день, позвольте представить вам мою коллегу, ее зовут Мария, она бизнес-тренер...» - «Не люблю бизнес-тренеров!» - «М-м... Что ж. Бывает. Однако Мария не только бизнес-тренер, она прекрасный психотерапевт, ее специализация – семейные отношения...» - «Ненавижу психотерапевтов! Институт семьи – вообще пережиток прошлого!» - «Интересное мнение... Может, шампанского?» - «Я не пью алкоголь и терпеть не могу людей в измененном состоянии!»

И тут Мария, до этого момента хранившая молчание, ослепительно улыбнулась, с грацией проснувшейся кобры одним махом допила свое шампанское, поставила бокал на столик и наманикюренным пальчиком указала на тарелочку с тортом в руках Антонины: «Я согласна с продвинутыми медиками в том, что глютен, сахар и химические красители – это убийцы нашего интеллекта в частности и здоровья в целом. Вы же не полагаете на полном серьезе, что вот этот ярко-лиловый крем сделан из натуральной черники? Я тоже много чего не выношу, Антонина, однако это ведь не помешает нам договориться, как думаете?»

Неумолимая трезвенница, убежденная холостячка и жуткая противница психотерапевтов рассмеялась: «А вы достойный спарринг-партнер!» Дело происходило на фуршете по случаю запуска нового бренда, и одна моя приятельница решила представить друг другу свою коллегу – Марию и свою знакомую - Антонину, финансового директора компании, заинтересованной в цикле бизнес-тренингов по тимбилдингу. Моя приятельница знала: Антонина влиятельна; президент компании прислушивается к ее мнению; у женщины скверный характер («Мымра из «Служебного романа» - просто девочка-колокольчик по сравнению с нашей Антониной!», - ввели в курс дела ее сослуживцы).

Мария как раз и рассматривалась в качестве кандидатуры бизнес-тренера, с которым компания подпишет договор на услуги консультирования и проведения командных тренингов. Стоит ли говорить, что от милой светской беседы на фуршете зависел результат: выиграет Мария тендер или нет? И будь она менее мобильной и более обидчивой или вспыльчивой, обладай она меньшим чувством юмора и большим пиететом к незнакомому собеседнику (да, вы не ослышались, порой избыточное уважение к визави и чрезмерное следование хорошим манерам мешает коммуникации) – она бы проиграла тендер, даже не успев показать свой товар лицом.

Как поступила Мария? Она повела себя как профессиональный переговорщик. Или, если хотите, профессиональный тореадор. Завидев, что глаза быка наливаются кровью, тореадор не бросается наутек – хотя это первое, к чему призывает нас инстинкт самосохранения. Мозг тореадора превращается в мощный компьютер, который молниеносно обрабатывает десятки различных ходов, предлагая наиболее выигрышные. Представляете, с какой скоростью и с какой пластичностью работает мозг тореадора – ведь обстановка меняется в доли секунды!

Примерно так же работает мозг опытного переговорщика. По крайней мере, должен работать, если только переговорщик не возомнил себя богом коммуникации и не улегся почитать на лаврах. **Улавливать каждое изменение интонации собеседника, замечать каждое движение его тела, расшифровывать каждый жест, каждую паузу оппонента – и при этом думать об общем результате переговоров,**

а не о том, как выглядишь лично ты, и что о тебе думают сидящие за столом. Рискну предположить, что те тореадоры, которые увлекаются самолюбованием и игрой на публику, покидают поле боя не на своих ногах, а если и на своих, то с изрядно намятыми боками.

Сегодня я уже автоматически вхожу в нужное состояние перед переговорами. Раньше мне приходилось уделять больше времени распознаванию клиента, сейчас это происходит быстро и, как правило, безошибочно. Сколько бы времени у вас ни занимало сканирование будущего клиента, это нужно сделать обязательно: понять его акцентуацию, характер, темперамент; спрогнозировать, каким он будет в переговорах.

Хороший переговорщик мало того, что отслеживает свое состояние, он еще и настраивается на «цвет» переговоров. Те, у кого солидный опыт ведения переговоров, могут определить «цвет» встречи с первых же минут. Моя цветовая палитра такова.

Красные переговоры – это конфронтация. То, что Антонина продемонстрировала Марии. Лексика категоричная, неприкрытый апломб, неприятие, намерение обескуражить собеседника, сбить его с ног: «Не люблю этого...», «Ненавижу такой подход...», «Никогда не понимал этот аргумент...», «Какой старомодный метод!», «Всегда испытывал неприязнь к этой теме...»

Вы же помните: первое, что хочется сделать в ситуации красных переговоров – это врезать быку по рогам и удрать с арены. В принципе, что бы вы ни решили, выбор – это ваше право. Я предпочитаю все-таки ввязаться в игру и провести ее максимально красиво. Уйти с арены я всегда успею. Сначала сделаю все, чтобы сорвать аплодисменты.

Синие переговоры – безоговорочное сотрудничество. Для всех участников переговоров синий цвет – просто праздник. Все согласны друг с другом, все друг друга любят.

Осталось только подписать договор и разойтись по своим офисам, светясь любовью. О лексике писать не буду, с ней все понятно: сплошной позитив.

Зеленые переговоры – поиски пути для сотрудничества.

Стороны симпатичны друг другу и заинтересованы в совместной деятельности. Лексика – вдохновение, энтузиазм, желание поддержать инициативу партнера: «Как перспективно звучит!», «Вы это здорово придумали!», «Впервые слышу о таком замечательном проекте», «Если вашу идею дополнить нашими разработками, получится бомбовый проект».

Фиолетовые переговоры – конфликт, который обе стороны хотят разрешить.

Как правило, это локальный конфликт, имеющий понятные причины и такие же понятные способы устранения заминки, вызванной спором, недоразумением или другим фактором. Лексика конструктивная, люди делают шаги навстречу друг другу: «Это всего лишь сбой в системе, мы его устраним», «Мы готовы взять ответственность за эту часть...», «Вот причина, вот – следствие, если вы согласны с этим диагнозом, будем работать с причиной», «Как вы смотрите на то, чтобы заменить несколько звеньев в этой цепи?».

Серые переговоры – буксующие, застрявшие в одной точке.

Как и красные, требуют много энергии и вызывают желание бросить все к черту и сбежать. Причин пробуксовки много, и в каждом отдельном случае надо разбираться именно с ними – скорее всего, выяснится, что тема обсуждения не так однозначна, как казалось вначале, что есть второе дно и подводные течения. Не исключено, кто-то в команде занимается саботажем, и на то есть свои резоны. Может вскрыться целый комплекс причин, и тогда потребуется разработка тактики, как сдвинуть дело с мертвой точки. Лексика в такого рода коммуникации – вялая, лишённая мотивации и вдохновения, «ритуальная» (в смысле, вместо конкретных

действий – бесполезные и безрезультатные ритуалы): «Мы переделаем презентацию, сделаем ее более убедительной», «Давайте обсудим плотность бумаги для приглашений на наше мероприятие» (при этом не решен вопрос аренды зала и не утвержден сценарий мероприятия), «Предлагаем взять тайм-аут и разойтись подумать на недельку», «Иван заболел, Виктор в отпуске, все равно без них ничего не решится», «Мы всей душой за продолжение, конечно, мы за! Вот только завершим текущий проект – и у нас будет больше сил!».

Не правда ли, знакомые ситуации?

Самой большой глупостью и самой распространенной ошибкой, которую совершают неопытные переговорщики, я считаю самонадеянность: полагать, что для успешного результата в переговорах любого цвета вам требуется одно и то же состояние, а именно – дерзкое, драйвовое, короче говоря, «Тореадор, смелее-е-е в бой, тореадор, тореадор!»

Я уже давно по опыту поняла: **для разных переговоров я должна находиться в разном энергетическом состоянии.** Иногда это состояние меняется в ходе встречи – когда из решателя ты просто превращаешься в наблюдателя, понимая, что сегодня не удастся прийти к результату, который удовлетворит обе стороны.

Если не переключаться из состояния в состояние, можно быстро истощить свои энергетические запасы. Вот пример: идет третий час общения на повышенных тонах, вы понимаете, что ход переговоров переломить не удастся, что партнеры выпускают пар, и им нужно дать это сделать – и все равно продолжаете «решать вопрос» из соответствующего состояния решателя. А вопрос никак не решается, разговор становится все горячее, переговоры – красные, ваша энергия уходит, вы раздосадованы и истощены. Не лучше ли переключиться в режим наблюдателя, спокойно записывать мысли, возникающие в ходе спора, чтобы озвучить

их в следующий раз, когда партнеры будут готовы к конструктивному общению?

Между прочим, Мария с Антониной подружились. Когда моя приятельница спросила Антонину, не слишком ли она резка с незнакомыми людьми, ведь не все готовы воспринимать эпатаж, та удивилась: «О каком эпатаже вы говорите? Я просто троллю человека, проверяя его на стрессоустойчивость». – «Тем более! – воскликнула знакомая. – Множество людей предпочтет отвернуться от тролля, лишь немногие ответят ему тем же. Не слишком ли узкие фильтры для просеивания людей вы установили?» – «Как посмотреть, - возразила Антонина. – Чему может научить мою многоопытную компанию человек, который испугался тролля?»

И это как раз тот редкий случай, который я имела в виду, говоря, что хорошее воспитание и безукоризненные манеры могут сыграть против вас. Не верите? А попробуйте укоризненно сказать разъяренному быку: «Сударь, потрудитесь соблюдать правила приличия!» - спорим, у него найдутся аргументы покруче? Хотя нет, даже не пробуйте. Просто поверьте мне на слово.