

А. Кичаев

Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки

*Секреты влияния и власти
в деловом общении*

Эта книга поможет Вам:

- научиться превращать оппонентов в союзников
- отточить свой переговорный стиль
- научиться управлять своей энергетикой
- освоить техники влияния на подсознание партнеров
- поэкспериментировать с форматами взаимодействия в своей команде

+ DVD

bhv®



Александр Кичаев

Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки

*Секреты влияния и власти
в деловом общении*

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2012

УДК 159.9 + 331.446
ББК 88.4 + 60.8
К46

Кичаев А. А.

К46 Жесткие переговоры в стиле агентурной вербовки. Секреты влияния и власти в деловом общении. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 272 с.: ил. + DVD — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0794-3

В книге автор раскрывает алгоритмы ведения переговоров с трудными партнерами. Представленные модели взаимодействия с разными типами личности ориентируют переговорщика на ту или иную роль в зависимости от его задач и обстоятельств. Автор предлагает использовать в ситуациях высокого напряжения приемы агентурной вербовки и техники боевых искусств, адаптированные к словесным поединкам, и приводит рекомендации и упражнения для управления энергетикой, преодоления стресса и противодействия любым формам психологического нападения в процессе переговоров. К книге прилагается DVD с учебным фильмом, в котором переговоры рассматриваются в аналогии с боевыми искусствами.

Для широкого круга читателей

УДК 159.9 + 331.446
ББК 88.4 + 60.8

*Редакция благодарит клуб айкидо «Ки нагарэ»
за помощь в создании видеOVERсии книги.*

Подписано в печать 27.09.11.

Формат 60×90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию
№ 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой
по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

ISBN 978-5-9775-0794-3

© Кичаев А. А., 2011

© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2011

*Благодарю
Юлию Тимошенко
за помощь в создании книги*

Оглавление

Введение	11
Глава 1. Особенности агентурной вербовки	13
Резиденты и агенты в бизнес-отношениях.	
Лайф-резидент	13
Понимание цели вербовки. Определение целевых групп воздействия (ЦГВ), в том числе выявление агентов и дальнейшее сотрудничество с ними	14
Сбор предварительной информации. Планирование развития отношений с партнерами по переговорам	16
Как построить «карту объектов воздействия».	
Перевербовка	17
Глава 2. Подготовка к переговорам с Лицом, принимающим решение	23
Общие требования к подготовке и проведению переговоров	23
Структура переговоров	24
Подготовка стратегии и тактики переговоров. Приемы перехвата инициативы	25
Создание системы защитных и атакующих аргументов. ...	28
Как психоэмоционально настраиваться на предстоящие переговоры	31
Распределение ролей в команде и отработка взаимодействия	33
Навыки организации и проведения креативных мозговых штурмов.	35
Глава 3. Ваш индивидуальный переговорный стиль	37
Сценарий вашего влияния и власти. Надо ли что-то изменить и как это сделать?	37
Секреты создания харизматичного образа в деловом общении. Бренд переговорщика	39
Различия жесткого, мягкого и конструктивного подходов на переговорах	45

Диагностика особенностей стратегии партнера.	
Воздействие и восприятие на разных этапах переговоров . . .	47
Управление процессом переговоров. Собственное позиционирование, пристройка и ведение партнеров.	48
Ситуации ведения переговоров с людьми, вызывающими негативные эмоции. Как определить степень уверенности партнера	55
Управление собственными состояниями. Процедуры активизации терпимости к любым типам оппонентов	56
Создание и поддержание внутреннего психологического комфорта. Центрирование	59
Навыки ассоциированного и диссоциированного включения в контакт. Использование в переговорах чувства юмора	62
Глава 4. Ваши партнеры по переговорам	67
Экспресс-диагностика партнеров по общению. Типы партнеров на переговорах	67
Истинные интересы партнера и соответствие их занятой позиции. Переговорный стиль и настрой партнера.	71
Переговоры с психологическими вампирами	78
Работа с оппонирующими партнерами. Слом сценария переговоров. Противостояние влиянию	81
Соционическая типология в деловом общении.	85
Тип личности лайф-резидента	88
Типологический профиль — особенности, сильные и слабые стороны человека	89
Создание сценария влияния и власти (СВВ) с учетом типологического профиля. Типология литературных персонажей	111
Чичиков (ЛИЭ) и Ноздрев (СЭЭ)	125
Чичиков (ЛИЭ) и Собакевич (ЛСИ)	135
Чичиков (ЛИЭ) и Плюшкин (ИЛИ)	142
Дмитрий Медведев (ЛИИ) и Владимир Путин (СЛИ) . . .	151
Глава 5. Психологическое воздействие: защита и нападение	155
Технология Soft Power — «мягкая сила»	155
Как «зацепить» партнера: безопасность, деньги, статус, пороки, чувства, принципы и т. д.	156

Приемы отражения прямого давления, агрессии и манипуляций. Деструктивные методы воздействия.	159
Жесткость и мягкость в переговорах. Предоставление и принятие уступок. Их значимость	163
Схема работы с возражениями и отговорками.	166
Воздействие контекстом — правильный выбор места, времени встречи, организация пространства.	168
Противостояние влиянию. Как мотивировать партнера на сотрудничество и преодолеть его защиту	169
Как использовать энергию агрессии против нападающего — захват, блоки, перехват инициативы, уход с линии атаки. Аналогии данных приемов айкидо в переговорных процессах.	170
Глава 6. Основы стресс-менеджмента	177
Незавершенность как источник стресса.	178
Инструменты борьбы со стрессом	179
Определение причины стресса	182
Важная функция настроения.	184
Анализ стрессогенного поведения	185
Ответственность за себя	186
Внешние стрессоры и выработка защитных механизмов. . .	187
Стрессогенные установки	188
Изменение негативных установок	190
Коррекция установок других людей.	197
Манипуляции и стресс.	199
Как развивается стресс. Стадии	203
У страха глаза велики.	204
Стресс — дело добровольное	206
Живу для себя или для других?.	207
Фильтруйте свой стресс.	209
Обобщающий стресс	211
Исключающий стресс	212
Искажающий стресс.	212
Стресс как результат неудачного выбора	213
Что вызывает стресс?.	214
Стресс автомобилиста-нарушителя	216
Как избавиться от синдрома ДТП?	219
Неисправимые ошибки прошлого	220
Стресс от утраты	221

Стресс от отсутствия цели и смысла	222
Хуже некуда	227
Ошибки — полезный опыт	228
Это сильнее меня!	229
Управляем стрессом.	232
Способность управления стрессом.	232
Антистрессовая аффирмация	233
Думайте о хорошем	237
Я — слабый / сильный (лишнее вычеркиваем)	239
Стресс — явление относительное...	241
Стресс — удел Жертвы	242
Глава 7. Завершение переговоров	245
Ошибки лайф-резидента	245
Критерии анализа эффективности проведенных переговоров.	245
Приложения	247
Особенности психологических типов	247
Тест для определения психологических типов	247
Стили лидерства	258
Акценты типа	263

Введение

Я побеждаю своих врагов тем, что превращаю их в моих друзей.

А. Линкольн

Опыт должен учить двум вещам: тому, что многое нужно исправлять, и тому, что не нужно исправлять слишком много.

Э. Делакруа

О переговорах немало книг написано... Перечитал я это «оригинальное» вступление и вспомнил строчки: «О любви немало песен сложено, я спою тебе, спою еще одну». Ну вот, начало положено. Теперь нужно, пожалуй, немного рассказать о специфике этого сочинения, то бишь — о любви... к переговорам. Любите ли вы переговоры так, как люблю их я? И если кто-то мысленно ответил: «нет», может, он просто «не умеет их готовить»? Что ж, будем учиться готовить... себя и свои позиции к успеху на переговорах.

Теперь о термине «вербовка» в названии книги. *Вербовка* (нем. *Werben* — *искать, домогаться*) — *деятельность по привлечению к какому-то делу, в какую-то организацию.*

Каждый из нас волей-неволей в любом виде общения либо вербует собеседника сам, либо становится объектом его вербовки. Иисус Христос, Магомед и Будда вербовали сторонников, приверженцев своих идей. Представители лагеря антагонистов, злых сил занимались тем же самым. И, кстати, у них (у злых) получалось это как-то веселее, энергичнее и зачастую успешнее. Почему, как вы думаете?.. В итоге понятие «вербовка» приобрело негативный оттенок. Надеюсь, не от зависти к злым силам... Хотя вербовать можно и на благие и на неблаговидные цели — важно то, для чего это делается и какими методами.

Это уникальная книга для опытных переговорщиков, которые съели не один пуд соли и сахара за рюмкой переговорного чая. Вам нужно ее прочитать, если вы провели немало переговоров и знаете что к чему, но есть потребность приобрести новые или совершенствовать уже имеющиеся навыки:

- научиться превращать нейтральных или оппонировующих собеседников в союзников;
- отточить свой переговорный стиль;
- научиться управлять своей энергетикой;
- освоить техники работы с подсознанием партнеров;
- поэкспериментировать с форматами работы со своей командой.

Прочитав книгу, вы упорядочите систему своих приемов и тактик, создадите свой собственный образ переговорщика, где будут учитываться ваши психологические особенности, характер и темперамент, а также получите набор моделей поведения с разными типами партнеров и научитесь «включать» ту или иную роль в зависимости от задач и обстоятельств.

Ведь как бывает — **вам попадается агрессивный партнер**, который пытается навязать свое решение, сломить вашу волю, добиться серьезных уступок. Или же это манипулятор, играющий на ваших нервах, провоцирующий вас, желающий вывести вас из равновесия. Но он не знает, что теперь обречен действовать по вашему сценарию, поскольку благодаря этой книге вы будете знать и особенности влияния и власти в деловом общении, и как лучше планировать и выбирать правильную стратегию и тактику переговоров с трудными партнерами в трудных ситуациях, и как отстаивать и продвигать свои интересы.

На страницах книги мы также поговорим о психоэнергетических особенностях боевого искусства айкидо и приведем аналогии его использования в деловом общении. Познакомитесь вы и с авторскими техниками управления внутренней жизненной силой, энергией делового контакта, а также защиты от агрессивного и манипулятивного воздействия.

В результате вы приобретете навыки управления своей внутренней жизненной силой для эффективного влияния и противодействия любым формам психологического нападения в процессе переговоров.

ГЛАВА 1

Особенности агентурной вербовки

Резиденты и агенты в бизнес-отношениях. Лайф-резидент

Обычно на переговорах многие идентифицируют себя с агентами (торговыми, коммерческими, рекламными и пр.), «объездившими» клиентов, или с партнерами, желающими прояснить позиции и прийти к соглашению. Это создает особую ментальность, включая стиль общения. Мы же разделим участников делового (и неделового) общения на агентов и резидентов.

Если обратиться к энциклопедиям, то **резидент** (*от лат. **residentis** — сидящий*) — значит *пребывающий, остающийся на месте*. В древности это представитель государства-метрополии в протекторате, в Средние века — иностранный дипломатический представитель, постоянно находившийся в данной стране. Еще одна распространенная трактовка этого слова — когда резидент является представителем разведки, постоянно проживающим в иностранном государстве. Ну и, наконец, на воровском жаргоне резидент — это поставщик наркотиков в ИТУ. **Агент** же (*от лат. **agens** — действующий*) — это *лицо, исполняющее чьи-то поручения, действующее в чьих-то интересах*. Агент уголовного розыска. Секретный агент. Дипломатический агент. Страховой, рекламный агент и пр.

Улавливаете разницу между резидентом и агентом?

Резидент спокойно и уверенно сидит себе, анализирует ситуацию, плетет интриги и дает поручения своим агентам, которые действуют и решают его задачи. Именно такую концепцию позиций и взаимодействия мы будем рассматривать в нашей книге. Соответственно, я хотел бы предложить вам роль резидента, который

вначале создает агентскую сеть, а затем пожинает плоды своих усилий.

Спросите себя: в какой роли вам комфортнее? Можно использовать метафору кукловода и куклы, можно шахматиста и шахматных фигур, можно следователя и допрашиваемого.

Если вы пока не ощущаете себя в качестве игрока, значит, над этим нужно работать, создавать ментальность «лайф-резидента» — предлагаю ввести этот термин для обозначения той роли, которая, на мой взгляд, соответствует концепции этой книги.

Понимание цели вербовки. Определение целевых групп воздействия (ЦГВ), в том числе выявление агентов и дальнейшее сотрудничество с ними

С какой целью можно вербовать человека? Если вам нужен свой человек (действующий скрытно) в чужой структуре, это одни задачи. Если вы хотите переманить кого-то в свою структуру — это другие задачи. Могут быть еще нюансы открытости и своевременности перехода вербуемого в вашу систему, а также того, что вы ему предлагаете и что вам на самом деле нужно от этого сотрудничества.

Когда вы переманиваете клиента или сотрудника конкурирующей фирмы — это первый вариант. Если же вы хотите оставить все как есть, но при этом вам нужны люди для получения информации или влияния на процессы в другой структуре — это второй вариант. А можно и вовсе использовать человека «втемную», обещая радужные перспективы, но не торопясь выполнять свои обещания.

Что такое целевая группа воздействия (ЦГВ)?

Это те люди, которые могут повлиять на решение ваших задач. Важно определить возможности лица добывать требуемую информацию, оказывать необходимое влияние на нужных вам людей. В идеале этот человек сам в силу своего статуса должен быть способен принимать решения, нужные вам.

Но для этого вы должны повлиять на людей (объекты) таким образом, чтобы они захотели действовать в ваших интересах. А для этого необходимо понять: ЧТО и КАК их может мотивировать и какие выгоды или риски принесет им и вам это сотрудничество.

Как оценивать перспективность человека для решения ваших задач? Нужно оценить следующее:

- степень его информированности, возможности содействия и влияния на ход событий либо на конкретных лиц;
- степень трудности установления и поддержания с ним контакта;
- возможный риск его негативной реакции на предложение о сотрудничестве;
- насколько нежелательна ваша «засветка» в качестве вербовщика — возможные последствия этого для вашей репутации и отношений с компанией;
- степень уверенности, что объект не начнет «двойную игру» и не сообщит «своим» о ваших действиях.

Кстати, изначально следует обдумать также возможность использовать объект не только в качестве информатора или агента влияния, но и дезинформатора и провокатора.

В результате данного анализа вы можете принять решение либо приступить к немедленной вербовке, либо отложить ее, поскольку нет явной необходимости, нет достаточных зацепок или «клиент еще не созрел». А если шансов на успех крайне мало, то и вовсе отказаться от вербовки, поскольку «овчинка выделки не стоит».

Бывает, иной раз можно начинать процесс вербовки от имени совершенно сторонней организации, например, если у вербуемого уже сложилось нелестное мнение о вашей структуре. Так, раньше существовали предрассудки по поводу КГБ, и доблестные советские разведчики представлялись и людьми из европейских или латиноамериканских спецслужб, и идейными борцами за свободу и гуманизм... «Под чужим флагом» можно наладить контакты в бизнесе, если кто-то плохо настроен к вашей компании. Делиться сведениями с прямым конкурентом организации, само собой, непорядочно по отношению к коллегам, но «слить информацию» простому любопытствующему и даже представителю собственников или силовых структур, подозревающих менеджмент в непорядочности, — совсем другое дело.

Сбор предварительной информации. Планирование развития отношений с партнерами по переговорам

Очень часто сбор информации о компании ограничен открытыми источниками, где картина обычно сильно отретуширована. Более эффективны специализированные порталы с «желтой» или компрометирующей информацией, однако там существует другая крайность — организации выставляются там чаще всего в невыгодном для них свете. Поэтому наилучший способ получить информацию о компании — это дополнить картину взглядом изнутри.

Исходя из вышесказанного, действуйте следующим образом: выберите объекты для дальнейшего воздействия, найдите у них «зацепки» (привязанности, увлечения, зависимости, вредные привычки, комплексы, недовольство, зависть к коллегам в любом виде). После этого переходите к алгоритму вербовки, который состоит из нескольких этапов. Начните с составления досье. Найдите «ниточку», которая может либо провести вас сквозь все тернии к лицу, принимающему решение, либо, дернув за которую, вы сможете воздействовать на нужных вам людей. Здесь пригодится любая информация, которая поможет выяснить степень влиятельности, осведомленности, круг общения, увлечения, биографию, характер объекта.

Затем решите, будете ли вы действовать сами или привлечете помощников: официальных либо неофициальных. Потом найдите подходы, познакомьтесь, наладьте контакт, подготовьте почву, протестируйте вербуемого, скорректируйте досье и оцените перспективность этого человека для вербовки.

При знакомстве выбирается программа общения: симметричная (равенство сторон по возрасту, статусу и пр.) или дополнительная (неравные позиции). Нужное восприятие достигается продуманным выбором своего образа, стиля поведения и ситуации знакомства.

Обычно используются следующие приемы «подкатывания»:

- провоцирование объекта на оказание вам помощи;
- ваша помощь объекту;
- использование общих знакомых;
- знакомство на различных массовых мероприятиях (в кино, театре, на концерте, тренингах, лекции, стадионе), в очередях во время шопинга;

- ❑ знакомство на основе хобби (спорт, животные, культура);
- ❑ знакомство через детей (в поездках, парках, детских садах, кафе и т. п.);
- ❑ вызов интереса к себе в других социальных ролях. Используя этот прием, необходимо показать свою «нужность» или уникальность (инициатива знакомства здесь должна исходить от объекта). Для этого удобнее всего «засветить» некую интересную информацию, связанную с вами (в Интернете, газете, подъезде, на улице), где она попадет на глаза объекту. Эффективны также правильно организованные слухи о вас (слухмейкинг).

Готовясь к контакту, надо:

- ❑ определить место, цель, тему и метод (разговор или трюк) контакта;
- ❑ подобрать соответствующую информацию;
- ❑ выбрать стиль и тактику (порядок и способ) предъявления этой информации;
- ❑ продумать начальную и завершающую фазы общения (это необходимо, чтобы заложить в сознание объекта нужную вам версию разговора, а также стимулировать дальнейшие контакты с ним).

Вероятность вербовки потенциального агента зависит от следующего:

- ❑ наличие необходимых внутренних зацепок (черты характера, слабости, пороки) и зацепок внешних (компромат, значимые, ценимые факторы и люди);
- ❑ знание барьеров (черты характера, идейная убежденность, влияние значимых лиц, трудности прямого контакта) и возможности их устранения (снижение значимости, обход, переворачивание в свою пользу);
- ❑ наличие у вас противников/союзников в его окружении.

Как построить «карту объектов воздействия».

Перевербовка

Следует учитывать еще одно важное обстоятельство — в каждой комбинации могут иметься люди, выполняющие разные роли. Конечно же, главная задача лайф-резидента — это влияние на Лицо, принимающее решение (ЛПР). Но в вашей карте воздействия почти

всегда должны иметься и Серый кардинал (СК), и Информатор (И), и Сцепщик (С). Кроме того, обычно в компании существует также Группа лоббирования конкурентов (ГЛК), и от того, насколько она влиятельна, во многом зависит ваша стратегия. Ну и, конечно, ГЛК также нужно внести в карту объектов влияния интересующей вас компании.

Нередко кто-то совмещает сразу несколько ролей, упрощая путь к ЛПР. Хуже, если, например, СК действует в интересах конкурентов. В этом случае его требуется перевербовывать, а это значительно усложняет задачу.

Давайте пройдемся по «цепочке влияния». **Сцепщик** — это тот, кто может свести вас с интересующим объектом либо в силу своей должности, либо, действуя «втемную», оказывая вам дружескую услугу. Хорошо, если Сцепщика можно использовать и как **Информатора**, который расскажет о раскладах в компании, даст характеристику ключевым сотрудникам и пр. Но нередко Информатор — уже следующее звено на вашем пути. Выяснив особенности ситуации, вы должны выйти на **Серого кардинала**. Это уже серьезная фигура, и переговоры с ней нужно готовить так же тщательно (если не более!), как и с Лицом, принимающим решение. Я знаю случаи, когда удачный контакт с Серым кардиналом позволял обойтись без переговоров с Лицом, принимающим решение, или, по крайней мере, это уже была формальная встреча с малозначащими обсуждениями.

Случай из практики

(Имена и обстоятельства в целях конфиденциальности изменены.)

Мой клиент Сергей, владелец крупной оптовой компании по поставке медицинского оборудования «Д» — в тройке лидеров рынка. Обсуждая с ним все возрастающий рекламный бюджет, я предложил идею создать или купить отраслевое СМИ. Ему эта идея понравилась, и мы решили попробовать сделать его соучредителем отраслевого издания «А», которое читают практически

все потенциальные клиенты Сергея. Доля его рекламы в том журнале составляла примерно 1/6 всего их бюджета. Уточнив у компетентных специалистов примерную стоимость типографских и прочих расходов одного номера, мы поняли, что это была возможность при таких же или даже меньших затратах, которые шли на этот журнал, получить возможность контролировать информационное поле в своей сфере. Тем более что журнал можно было бы сделать более прибыльным, а для Сергея, как минимум, самокупаемым проектом.

Был запущен процесс подготовки к переговорам в стиле агентурной вербовки. Нужна была детальная информация о журнале и ее владельце для составления «карты объектов воздействия» в редакции с дальнейшим заполнением «цепочки влияния» и «группы лоббирования конкурентов».

Предварительная информация была следующая. Юрий — владелец и главный редактор одного из ведущих отраслевых журналов с большим тиражом (в области поставки медицинского оборудования). На рынке 8 лет, создал бизнес с нуля. В числе его конкурентов еще один отраслевой журнал и газета, примерно равные по значимости, плюс десяток небольших региональных СМИ. В штате журнала Юрия — коммерческий директор, менеджеры по рекламе и несколько журналистов по договору, а также техническая служба, отвечающая за производство.

На роль Сцепщика был выбран Антон, менеджер по рекламе этого издания, который регулярно взаимодействовал с компанией Сергея. От нашего пиарщика о нем была получена предварительная информация.

В качестве зацепки для Сцепщика решили использовать либо карьерные предложения, либо материальный бонус. В итоге среди основных зацепок для того, чтобы его разговорить, оказались личное «дружеское» общение с VIP-клиентом Сергеем, лестные замечания о его проницательности, потакание тщеславию, раздутым амбициям. Антон получил возможность поиронизировать над коллегами, ну и перед ним замаячили перспективы карьерного роста при дружбе с нами.

Переговоры назначили на вечер, чтобы Антон никуда не спешил, про запас были приготовлены коньяк и вино для создания

более свободного настроения. Но, начав общение с Антоном и оценив его данные, я решил, что достаточно будет ограничиться намеком на вакансию в компании Сергея с более выгодными условиями. Для планируемого нами предложения Антону о занятии им топовых позиций в журнале у него не было ни профессионального потенциала, ни амбиций.

При контакте с вербуемым выяснилось, что у редактора Юрия имеются жена и двое детей, а также невыплаченный кредит за квартиру. У него есть также любовница, Наталья, — коммерческий директор (в компанию пришла два года назад и уже год состоит с ним в близких отношениях). Заодно было установлено, что пиарщик моего клиента берет с журнала откаты, стал известен даже их размер.

Также определилась группа лоббирования конкурента. Это была та самая Наталья, коммерческий директор.

Выстроилась «цепочка объектов воздействия», где Антон стал Сцепщиком и Информатором, а Наталья явно играла роль Серого кардинала. Поэтому мы решили готовить переговоры с ней.

Мы наметили несколько зацепок — «пряник» (деньги, карьерные предложения) и «кнул» в виде передачи информации об их связи жене Юрия (для него) и связей Натальи с конкурентами (для нее). Вначале мы планировали разыграть модель «злой»-«добрый»: я бы немного давил на Наталью, намекая, что обманывать своего руководителя (откаты от наших конкурентов) и его жену (любовная связь) нехорошо. Сергей был бы «добрым» и урезонивал меня, предлагая Наталье интересные возможности в случае нашего более тесного сотрудничества. Но в результате мы выбрали более сильный ход — угрозу прекращения нашего сотрудничества с ними.

Сергей позвонил Наталье и предложил встретиться для корректировки плана сотрудничества компании с их журналом. На переговорах Сергей представил меня своим советником, и я взял на себя роль «злого». Для начала сообщил Наталье о желании создать собственный журнал, озвучив наши аргументы о рентабельности и политической целесообразности. Наталья стала горячо отговаривать нас, убеждая, что раскрутка нового издания займет много времени и потребует много средств. Тогда мы сказали, что, возможно, есть смысл купить какое-то конкурирующее с ними издание. На это Наталья предложила стать их партнерами. Мы выразили сомнение, что

ее шеф, Юрий, пойдет на это, но Наталья заявила, что этот вопрос она берет на себя. В результате Наталья согласилась нам помогать, а мы ей в знак нашей будущей «дружбы» предложили стать соучредителем этого издания, пообещав, что ей будет выделено 5 процентов в уставном капитале и должность генерального директора (Юрий останется главным редактором и соучредителем), о чем был составлен контракт с ней и дано «честное купеческое слово» Сергея.

И вот Наталья начала «готовить» шефа, нагнетая тревожность информацией о тяжелом финансовом положении их редакции. Она привела ему следующие аргументы:

- ❑ Сегодня ей позвонили из компании Сергея и сообщили, что не планируют продлевать контракт с нами на рекламу. И пиарщица Сергея ей по секрету сказала, что они хотят купить акции их конкурента или создать свой журнал, о чем уже ведутся конфиденциальные переговоры. Но, мол, Наталье удалось убедить Сергея встретиться с Юрием, чтобы обсудить возможности партнерства с их журналом и предложить войти в состав учредителей. Встречаться нужно срочно, сегодня же, и переубедить Сергея.
- ❑ У Юрия не выплачен кредит за квартиру, взятый перед самым кризисом, осталось еще 6 миллионов, которые надо выплачивать еще три года при его среднем месячном доходе 250–300 тысяч рублей. Жена у него не работает, воспитывает трехлетнюю дочь и сына-школьника.

Мы использовали манипуляцию-цейтнот: вопрос по партнерству нужно решить сегодня же. Такая манипуляция не давала Юрию возможности спокойно все обдумать. К тому же сыграл роль иррациональный страх, внушенный ему Натальей. Ситуация была для Юрия неожиданной, но он увидел в этом решение многих проблем.

Мы построили переговоры в жестком формате — быстрый темп, безапелляционность, снисходительные интонации. Аргументация была следующей:

- ❑ Мы хотим держать руку на «своем» пульсе рынка.
- ❑ Мы решили или организовать свое издание, или договориться с редакцией о партнерстве.
- ❑ Мы можем принять предложение Юрия, ведь работаем с ним уже давно, а, как известно, «старый друг лучше новых двух».

- ❑ Мы готовы взять на себя решение вопроса доставки журнала в регионы, поскольку везде имеем своих представителей, и тем самым снять с него эту головную боль.
- ❑ Мы понимаем, что большой объем оттока нашего рекламного бюджета может разорить его.

В результате переговоров было достигнуто соглашение о покупке 56 % (-5 % Наталье) акций за сумму в три (!) раза ниже изначально заявленной Юрием. И право контролировать редакционную политику (информационный и рекламный блок) переходило в наши руки. Наталья стала соучредителем этого журнала, а позже и его генеральным директором.

Подготовка к переговорам с Лицом, принимающим решение

Общие требования к подготовке и проведению переговоров

А теперь давайте приступим к изучению системы подготовки и проведения переговоров. Выглядит это примерно так.

Формулировка цели и постановка задач

□ Этап анализа.

- Сбор, накопление и обобщение информации о ситуации на рынке, о конкурентах (наши преимущества или недостатки на их фоне) и т. д.
- Сбор, накопление и обобщение информации о партнере (организации и человеке), о ситуации в отрасли партнера.
- Систематизация и обдумывание информации.
- Инвентаризация своих интересов.
- Предположения о возможных интересах партнеров.
- Выявление зоны совместных интересов.

□ Этап планирования.

- Планирование содержания.
- Ранжирование своих интересов по критерию значимости.
- Выделение возможных приоритетов в интересах партнеров.
- Подготовка вариантов решения: минимум — максимум. Уступки.
- Выработка критериев и способов достижения эффективно-го соглашения с использованием принципов айкидо.
- Анализ возможных препятствий в процессе достижения договоренности, подготовка к возможным вопросам и возражениям.
- Подготовка всех необходимых документов, материалов.
- Планирование процедуры.
- Подготовка плана.

- Подготовка вариантов ведения дискуссии (стратегия переговоров).
- Определение состава и статуса членов переговорной делегации.
- Распределение ролей в своей команде.
- Характер отношений с партнерами, «моя позиция и тактика».
- Проработка *метафоры переговоров* (я — оппонент — мое предложение). Имидж, стиль общения, позиционирование.
- Определение места встречи.
- Договоренности о времени начала встречи и ее продолжительности.
- Согласование способов обмена необходимой документацией.

Психозмоциональная настройка на переговоры

- Моделирование в воображении наилучшего исхода переговоров. Необходимо прочувствовать это состояние!
- Выработка и закрепление следующих навыков:
 - Быстрое включение в процесс.
 - Стрессоустойчивость и командное взаимодействие.
 - Центрирование собственной энергетики.
 - Избавление от блокирующих установок, вхождение в состояние уверенности, ощущение энергетики позиционируемой психоформы.

Вспомните, как вы готовились к каким-либо важным переговорам, и сравните, какие шаги вы сделали, какие — нет, и как это сказалось на эффективности вашей встречи с ЛПР.

Наиболее желательно проанализировать несколько вариантов: переговоры, успешные для вас и неуспешные. Подробнее мы еще поговорим о многих изложенных в этой схеме тезисах по ходу нашего общения в книге.

Структура переговоров

Структура переговоров выглядит следующим образом (см. рис. 1). Все здесь показано достаточно наглядно и, думаю, не нуждается в дополнительных комментариях.

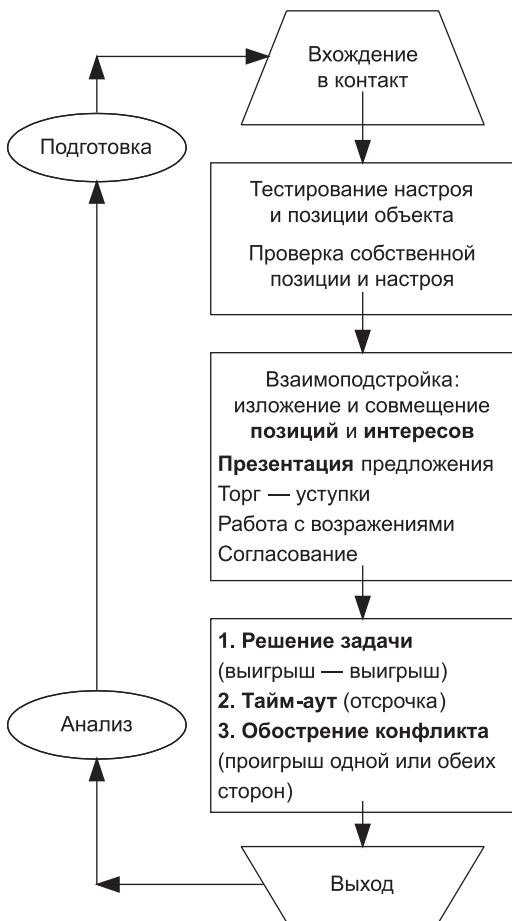


Рис. 1. Структура переговоров

Подготовка стратегии и тактики переговоров.

Приемы перехвата инициативы

Подготовка к переговорам — это пятьдесят процентов вашего успеха, поэтому не жалейте на это времени. Ведь не зря говорят, что тяжело в учении — легко в бою!

Перед тренингом переговоров я обычно делаю блиц-опрос участников на тему «Как вы готовитесь к переговорам». И большинство, увы, ограничиваются ответом вроде: «Я определяю, что мне нужно получить от партнеров». «И всё?» — спрашиваю я. «Да, — отвечают мне, — а по ходу разберемся». Или, как говорил один из руководителей нашей страны: «Главное — начать!»

А теперь просьба выполнить следующее задание. Представьте ближайшие предстоящие переговоры или недавно прошедшие и ответьте на вопросы.

Постановка цели переговоров

Какой результат мне нужен? (Проинформировать? Донести свое отношение? Понравиться? Произвести хорошее впечатление? Спровоцировать дискуссию? Призвать к действию? Добиться уступок? Найти компромисс? Выслушать? Ввести в заблуждение?)

Ради чего я иду на переговоры?

Что должны сделать партнеры в результате переговоров?

Цель-минимум.....

Цель-максимум.....

Информация о «среде контакта»

Мероприятие: где, когда, в какой форме будут проходить переговоры?

Кто инициатор встречи?

Насколько я уверен в себе, в своей позиции?

Какая подготовительная работа была проведена?

Предварительный анализ партнеров

Кто будет на переговорах (образование, возраст, должность, стаж работы, из какого региона)?

Компетентность. Какова степень подготовленности по обсуждаемой теме?

Интерес. Какова степень заинтересованности партнеров в моих предложениях?

Ожидания. Чего ждут от меня партнеры, каковы их запросы и потребности?

Приманки/подстройка. Какой стиль и аргументация будут хорошо восприняты данными людьми?

Очаги напряжения. Какой стиль и аргументация будут раздражать их?

Какие вопросы и возражения могут возникнуть?

Непосредственно перед обсуждением надо постараться определить

Какое настроение у партнеров?

Что до этого происходило с ними, как это повлияло на них?

Нужно ли это «отыграть» в моем поведении?

Постарайтесь записать ваши ответы, они вам еще пригодятся.

Стратегия переговоров обычно рассчитывается по уровню энергетики. Например, вначале вы не спеша готовите объект к принятию решения. После ключевой фразы — предложения согласиться с вашими условиями, темп переговоров увеличивается, и вы начинаете прессовать этого человека, пока он не скажет «ДА». Или, наоборот, вы сразу ввергаете его в шок, сообщая очень серьезную и неожиданную для него информацию, которая путает все его планы, ломает установку. А потом миролюбиво успокаиваете. И все эти алгоритмы действий будут вашей стратегией.

Тактика зависит от того, что и на каком этапе вы запланировали. В этом случае вы просто поддерживаете правильный режим общения, используя различные методики. И, самое главное, нужно разработать приемы, которые помогут вам перехватить инициативу на переговорах.

Ниже я привожу одну из таких психологических манипуляций, которая коренным образом меняет расклад сил на встрече.

Фрагмент из классики (В. Жуковский «Кот в сапогах»)

Вот, наконец, в великолепный замок
Кот прибежал. В том замке людоед
Волшебник жил, и Кот о нем уж знал
Всю подноготную; в минуту он

Смекнул, что делать: в замок смело
Вошел, он попросил у людоеда
Аудиенции; и людоед,
Приняв его, спросил: «Какую нужду
Вы, Кот, во мне имеете?» На это
Кот отвечал: «Почтенный людоед,
Давно слух носится, что будто вы
Умеее во всякий превращаться,
Какой задумаете, вид; хотел бы
Узнать я, подлинно ль такая мудрость
Дана вам?» — «Это правда; сами, Кот,
Увидите». И мигом он явился
Ужасным львом с густой, косматой гривой
И острыми зубами. Кот при этом
Так струсил, что (хоть был и в сапогах)
В один прыжок под кровлей очутился.
А людоед, захохотавши, принял
Свой прежний вид и попросил Кота
К нему сойти. Спустившись с кровли, Кот
Сказал: «Хотелось бы, однако, знать мне,
Вы можете ль и в маленького зверя,
Вот, например, в мышонка, превратиться?»
«Могу, — сказал с усмешкой людоед, —
Что ж тут мудреного?» И он явился
Вдруг маленьким мышонком. Кот того
И ждал; он разом: цап! и съел мышонка.

Создание системы защитных и атакующих аргументов

Лайф-резидент в своей речи преимущественно использует простые, ясные, точные и убедительные понятия и умеет подстраивать способ и темп аргументации к особенностям ментальности и темперамента объекта. Если выбирается мягкий формат общения, тогда важно вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, признавать его правоту, когда он прав, и как можно нагляднее излагать собеседнику свои доказательства, идеи и соображения. Речь в таких случаях плавно журчит и мягко обволакивает. В жестком формате аргументация колючая, наступательная и порой удушающая.

Для построения аргументации используются следующие методы:

1. Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику.
2. Метод противоречия — выявляются противоречия в аргументации оппонента.
3. Метод «извлечения выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов, приведет вас к желаемому выводу.
4. Метод сравнения.
5. Метод «да..., но».
6. Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения».
7. Метод «бумеранга». Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает воздействие, благодаря выворачиванию наизнанку аргумента противника. Еще с детства мы используем его, когда в ответ на обидное прозвище (например, — дурак) мы отвечаем: «От дурака слышу!»
8. Метод игнорирования.
9. Метод потенцирования, когда вы смещаете акценты, выдвигая на первый план то, что вас устраивает.
10. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.
11. Метод опроса — вы начинаете с вопросов, пока не проясняется ситуация.
12. Метод видимой поддержки.
Есть также манипулятивные методы аргументации:
 1. Техника преувеличения. Мы берем любую слабую часть в позиции или аргументации оппонента и подносим к ней «лупу», тем самым усиливая и обобщая недостатки.
 2. Техника анекдота. Пытаемся разрушить, «облегчить» серьезность ситуации введением в нее ассоциаций несерьезности — юмор, ирония, сарказм.
 3. Техника использования авторитета. Усиливаем нашу позицию или аргументацию ссылками на мнение тех, кто считается для