

ИГОРЬ РЫЗОВ

ЖЕСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

КАК ПОЛУЧАТЬ ВЫГОДУ В ЛЮБЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

 УНИВЕРСИТЕТ | ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
СИНЕРГИЯ | ДОМ

2018

Оглавление

| | |
|--|-----|
| От автора | 6 |
| Введение | 8 |
| Глава 1. Быть львом. Отстаивать свои интересы | 23 |
| С кем и как вести бои | 28 |
| Регуляторы напряжения за столом переговоров | 41 |
| Уступка vs Компромисс | 55 |
| Приемы наращивания силы | 63 |
| Прием «Взгляд» | 65 |
| Прием «Сила в безразличии» | 67 |
| Прием «Отказ» | 74 |
| Как научиться говорить «НЕТ» | 76 |
| Прием «Быть хозяином» | 78 |
| Глава 2. Эмоции в переговорах | 83 |
| Варварская модель поведения и манипуляция | 85 |
| Как брать паузу во время переговоров? | 94 |
| Техника реверса, или бесконечного уточнения | 96 |
| Техника частичного или полного согласия | 101 |
| Границы применения техники | 106 |
| Техника «Марк Аврелий» | 112 |
| Техника «мудреца» или «охотника» | 122 |
| Вопрос о целях манипулятора | 130 |
| Прием «Поделись своей улыбкой» | 137 |
| Техника «Юмор» | 145 |

| | |
|--|-----|
| Глава 3. Дорожная карта переговоров..... | 150 |
| Варианты ответов на задания..... | 165 |
| Литература..... | 173 |

Благодарности

Я хочу выразить благодарность людям, которые меня поддерживают и помогают мне.

Моим родителям Гольдману Роману и Рызовой Асе, моей супруге Светлане Рызовой и сыну Илье Рызову.

Особая благодарность другу и партнеру Павлу Сивожелезову за помощь, идеи и конструктивную критику. Евгении Подолицкой — за активное участие, помощь в написании данной книги.

Хочу сказать искреннее спасибо моим учителям Джиму Кэмпбу, Владимиру Тарасову, Елене Сидоренко, Леониду Кролю и Сергею Харитонову. Отдельное спасибо коллективу школы бизнеса «Синергия» (ШБ «Арсенал»), всем, кто верит в меня и помогает.

Особенно хочу вспомнить и поблагодарить человека, который помог мне увидеть свой путь как автора, человека, которого уже нет с нами, Надежду Морозову.

От автора

Что мешает перепрыгнуть пропасть на 100 %? Что мешает порой даже весьма опытным переговорщикам достигать своих целей? Негибкость взглядов, неготовность к компромиссу, личные амбиции... Этот список можно продолжать и дальше.

Мне очень часто задают подобные вопросы на тренингах. Перед вами книга, которая не просто дает на них ответы. В этом пособии собраны различные упражнения, которые помогут не только узнать о различных приемах ведения успешных переговоров, но и сразу потренироваться. Книга станет вашим личным инструментом ведения переговоров, вашим арсеналом приемов. Говоря «вам», я прежде всего имею в виду тех, кто открыл для себя переговоры и как науку, и как настоящее искусство. Эта книга будет полезна тем, кто хочет заранее подготовиться к переговорам, просчитывать всевозможные шаги и варианты развития событий.

И это не просто слова. Обучаясь на семинарах и тренингах, в том числе в Camp Negotiation Institute (США), я всегда стремился воплощать все самое ценное из полученных знаний в жизнь. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропу-

щены мной через призму личного восприятия, опыта, сознания. Все приведенные примеры — из личного опыта. Все рекомендации и советы давно отработаны на практике и их польза уже проанализирована. Кем? Мной. Человеком, у которого опыт работы в продажах и закупках более 20 лет.

Почему именно жесткие переговоры? Название вовсе не означает, что техники переговоров связаны с грубостью или чрезмерным давлением! Как раз наоборот! Мы ежедневно сталкиваемся с «хамами», «танками», «царями» и прочими персонажами, стиль ведения переговоров которых порой если не обескураживает и не сбивает с толку, то как минимум вызывает трудности в получении нужного результата.

Эта книга познакомит вас со специальными техниками жестких переговоров, применяемыми в том числе спецслужбами, поможет изучить основные стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях, а также отработать и внедрить на практике навыки, позволяющие контролировать протекание жестких переговоров. Обязательно отработать — именно поэтому я привожу так много упражнений. Ведь переговоры — это прежде всего практика!

Удачи!

Введение

...Из всех зверей пусть государь уподобится двум: льву и лисе. Лев боится капканов, а лиса — волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков. Тот, кто всегда подобен льву, может не заметить капкана. Из чего следует, что разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание.

Никколо Макиавелли

В переговорах очень важны два момента.

Первый — умение отстаивать свои интересы. Иначе говоря — умение быть львом. Но одного умения быть львом недостаточно.

В чем же тут опасность? Дело в том, что при отстаивании своих интересов мы порой можем очень сильно сами себе помешать, расставив те самые капканы, о которых предупреждал Макиавелли. Речь идет об эмоциях.

Эмоциях, которые мешают нам отстаивать свои интересы, идти к своим целям и достигать их. Чтобы умело рабо-

тать со своими эмоциями, необходимо быть лисой. И эти умения — один из наиболее важных аспектов ведения переговоров. Подобно государю из трактата Макиавелли, переговорщик должен сочетать в себе качества и льва, и лисы.

Другими словами, в основе метода ведения жестких переговоров лежат умение быть лисой и умение быть львом. Прежде чем мы приступим к методикам и тактикам отстаивания своих интересов, я хочу рассказать об одной из самых жестких и жестоких школ переговоров. Я не оговорился. Именно жестоких. По одной из легенд эта школа родилась в начале XX века в России. И даже сегодня у нее есть приверженцы и последователи, многие называют ее Кремлевской школой переговоров. Что лежит в ее основе? Прежде чем ответить на этот вопрос, надо вспомнить, что собой представляла страна, в которой родилась эта школа, — Советский Союз. Страна, которая постоянно находилась под гнетом извне. Страна, дипломатам которой, где бы они ни находились, приходилось быть жесткими и решительными, чтобы противостоять оказываемому давлению.

Один из самых выдающихся дипломатов и политических деятелей того времени Андрей Андреевич Громыко в совершенстве владел навыками Кремлевской школы переговоров. Выдающийся человек, человек-эпоха, который пережил практически всех генеральных секретарей Советского Союза. Он начал свою дипломатическую карьеру в достаточно раннем возрасте — 30 лет и в весьма непростой период истории — во время руководства страной Иосифом Сталиным. Его первый известный пост — посол СССР в США. На Западе Громыко называли Мистер Нет. Понятно, за что он получил такое прозвище. Однако сам дипломат говорил, что он слышал «нет» гораздо чаще, чем его произносил. И если говорил это слово сам, то почти всегда с единственной целью — не позволять манипулировать собой. Точнее,

не собой, а страной, которую он представлял. Умение вести переговоры, пусть даже в жестком и порой жестоком стиле, — это было неотъемлемое умение всех дипломатов того времени. На чем же базировалась Кремлевская школа переговоров? В ее основе — пять постулатов. Давайте разберем каждый из них.

«Надо молчать и внимательно слушать своего оппонента»

Молчать и слушать. Казалось бы, что в этом жесткого или жестокого? На первый взгляд действительно ничего. Но если присмотреться... Что происходит, когда оппонент молчит и внимательно слушает? Мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» — это и есть работа с человеческими пороками. Люди болтливы. Мы раскидываем так называемые «бобы» — выдаем много ненужной информации, рассказываем то, о чем нас не спрашивали. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеют этим приемом и знают: его результат весьма эффективен.

Торговый представитель (ТП): Я вам хочу предложить наш продукт. Перед вами коммерческое предложение.

Закупщик (З): Да...

ТП: Для начала мы вам предложим стартовые условия, но если проработаем три месяца, отсрочку увеличим.

З: Продолжайте.

ТП: Мы можем еще и скидку дать, и продвижение.

З: Да-да...

ТП: А еще — бесплатная доставка.

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет на «блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе.

«Задавать вопросы»

Переговорщик слушает и задает вопросы. Тем самым он направляет беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему. И зачастую переговорщик, которого слушают и которому задают вопросы, попадает на эту удочку и начинает все больше и больше рассказывать, даже как бы предлагать.

Это очень значимый момент. Именно в этот период происходит распределение по ролям. Более подробно о ролях мы поговорим позже, сейчас лишь обозначим некоторые важные аспекты. Уже на этом этапе при указанных обстоятельствах происходит первое ролевое распределение: хозяин — гость.

Хозяин — тот, кто задает вопросы. Гость — тот, кто на них отвечает. Хозяин спрашивает, гость предлагает. Вот именно здесь и зарождается та самая известная ролевая пара: вы мне предлагаете, я имею право выбирать. Я — хозяин. Когда вы дома и к вам приходит гость, вы можете его спокойно расспрашивать.

Хозяин в переговорах не тот, к кому приехали или пришли, а тот, кто задает вопросы. Именно он и управляет регламентом, хотя оппонент уверен, что дело обстоит совсем наоборот. Такое впечатление создается потому, что он все говорит и говорит, и ему кажется, что, говоря много, он управляет беседой. Но это не так. Управляет беседой тот, кто задает вопросы и слушает.

ПЕРЕГОВОРЫ В КАБИНЕТЕ ЧИНОВНИКА

Посетитель (П): Мы хотим попросить вас выделить нам землю под строительство супермаркета.

Чиновник (Ч): Что планируете продавать?

ВВЕДЕНИЕ

П: Товары народного потребления. Они важны для людей, и мы имеем опыт такой работы.

Ч: Расскажите подробнее.

П: Мы работаем с 2000 г. во многих регионах, и у нас есть богатый опыт, много отзывов.

Ч: А в нашем регионе?

П: Пока не было опыта.

Ч: Вот когда поднаберетесь опыта, тогда и приходите.

Чиновник с первой же секунды занял роль хозяина и расспросил обо всем своего гостя, после этого уже принял решение. Причем то, которое было выгодно ему.