

Из опыта переговоров Андрея Плигина

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №1**.

Авторы: Ирина Михайловна Седловская

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе

Все в порядке, очень интересный проект! - радостно воскликнула Лина, родная сестра генерального директора студии, производящей передачи и фильмы для одного из центральных телеканалов. - Ир, приезжай завтра, уточни с братом детали, и запустим проект. Все в порядке! - даже более радостно, чем Лина, пересказывала я Андрею Плигину Линыны слова.

Мы весело поднялись на четвертый этаж Останкино. Брат еще не подъехал, - улыбнулась Лина. - Пообщайтесь пока с его заместителем, чтобы вам не было скучно. Что-что, а вот скучно действительно не было. Более интересных переговоров в своей жизни я не видела. Я прочитал ваш проект, - начал заместитель, - он абсолютно пуст: никакой научной подоплеки.

Нас попросили убрать научную подоплеку, - удивились мы, - так как редакторы вашего же канала требовали шоу. Сливные шоу уже засорили все телевидение, - продолжал заместитель, - и их на наш канал не возьмут. Вот научные передачи - другое дело.

Замечательно, мы вернем проекту научную подоплеку, - обрадовались мы.

Но тогда уж точно этот проект на наш канал мы не возьмем: во-первых, зрители реагируют исключительно на сливные шоу, а во-

вторых, как только появится научная подоплека, представители других психологических школ набросятся на вас, а заодно и на нас, точнее, сначала на нас, а потом и на вас, - недовольно произнес заместитель.

Так на нас начал сыпаться камнепад из противоречащих друг другу возражений. А дальше я с восторгом наблюдала, как ответы Андрея перевоплощали этот камнепад в фейерверк в честь нашего проекта. Когда заместитель уже начал рассказывать о своих проектах и приглашать нас в них участвовать, мы облегченно вздохнули. И в этот самый момент в кабинет зашел генеральный директор студии. Мы обо всем договорились, - не раздумывая сказал его заместитель. Сколько денег вы нам даете? - поинтересовался генеральный. - А, это мы вам даем? - продолжил он, издеваясь. - А вы нам не даете? А мы вам даем?! Ну, знаете ли, о чем это вы тут договорились?! Андрей тут же понял, что антракт закончен и начался новый раунд, не менее интересный и захватывающий, в котором я неоднократно мысленно кричала Андрею: "Браво!"

Проект был принят!

Уже в машине я обсуждала с ним уникальный рецепт - "Стратегию ведения переговоров Андрея Плигина", которым и хочу с вами поделиться.

Ира:

Андрей, как ты готовишься к переговорам?

Андрей:

Для того чтобы переговоры увенчались успехом для обеих сторон, необходимо до встречи узнать основной интерес человека, его ценности.

Ира:

А если это не удастся?

Андрей:

Первую треть переговоров я поддерживаю общий разговор, задаю вопросы, парирую, ищу в своем рассказе то, что затронет собеседника, при этом внимательно слушаю его ценностные слова и для себя

пытаюсь сформулировать его интересы. А затем аккуратно и адекватно в беседе опираюсь на его ценности, исхожу из них и сквозь их призму строю разговор. Если же возникают разногласия, я переформулирую возражения и показываю человеку другой результат. Я прихожу на переговоры с мыслью, что обязательно буду интересен собеседнику, и мы в итоге сделаем что-то очень важное для нас обоих. Я пытаюсь найти то, что его глубоко затронет. И тогда подаю свою идею разнообразными способами и с различных сторон с учетом глубинных предпочтений человека, используя для этого его систему ценностей и метапрограммы (особенности мотивации, принятия решения, фокус сравнения). А также я гибко перемещаюсь с собственной позиции на позицию партнера и то же самое аккуратно проделываю с ним, выясняя, что бы он делал, если бы идея, которая ему предлагается, была бы его собственной, как бы он ее реализовывал? Тогда собеседник переходит на мою сторону, начинает размышлять, проявляя, таким образом, свои цели, ценности и интересы.

На протяжении всей беседы я удерживаю в голове 6 главных состояний, проходя через которые человек принимает решение ("за" или "против"):

Интерес.

Сомнение.

Согласие.

Несогласие.

Удовлетворенность.

Разочарование.

По мимике человека легко определить каждое из этих состояний.

Ира:

Эти состояния проявляются у всех людей одинаково?

Андрей:

В твоем вопросе уже есть часть ответа. С одной стороны, многим людям характерны схожие действия. Когда человек с вами согласен, чаще всего он кивает головой и улыбается, а в состоянии сомнения его взгляд и поза на небольшой промежуток времени фиксируются. Но с другой стороны, более тонкие проявления вышеперечисленных состояний у каждого человека индивидуальны, и их полезно замечать

в процессе беседы. Для человека, профессионально ведущего переговоры, такая система наблюдений должна стать отработанным навыком. Именно невербальная обратная связь позволяет понять, на какой фазе находятся переговоры, и своими действиями приближаемся мы к цели или нет. Если что-то происходит не так, то полезно сразу же изменить тактику, для того чтобы переговоры направить в нужное русло и достичь результата.

Ира:

А если твои действия завели переговоры в тупик?

Андрей:

Что-то давно подобного не припомню. В любом случае, если появляются трудности, то сразу же полезно использовать позицию "МЫ", а не "Я - ОН", или переместить его в свою позицию - и тогда человек сам предложит какие-то варианты решения.

Ира:

А если у человека по ходу переговоров накопилось много возражений? Что тогда?

Андрей:

И это замечательно: теперь мы знаем основные препятствия для нахождения решений! Когда партнер высказывает возражения, я обычно своим внешним видом показываю заинтересованность (а не раздражение, как это часто бывает у большинства людей), проявляю повышенное внимание и даже поощряю его действия: "Да-да, есть ли что-то еще?" И пока внимательно слушаю всю серию возражений, определяю центральное и по ходу ищу ответы. Иногда я жду момента, когда человек переходит в ту сферу, где я чувствую себя значительно компетентнее. Таким образом, не он, а я выбираю нужное возражение, показывая, что ответ и решение всегда можно найти, и пытаюсь донести до партнера следующую идею: препятствие преодолимо. Помнишь, он сказал: "Этот проект ненаучный"? Я с азартом потер руки и подумал: "Ну вот, это то, с чем мы в три счета справимся! Это сомнение я "разделаю под орех!" Так я поступаю с каждым подобным возражением, по полной программе раскручивая маховик, кроме тех, в которых можно застрять и увязнуть, - их я оставляю на потом, сознательно не замечая. У другой стороны накапливается ощущение,

что найдено много ответов. Если партнер про некоторые возражения забывает, то о них помню я. Пользуясь определенной отсрочкой во времени, постоянно думая о них по ходу беседы, я сам напоминаю партнеру о его вопросе, подобрав готовое решение. При такой тактике он удивляется и очень быстро соглашается, а с моей стороны это является дополнительной заботой, чтобы все было честно и точно.

Ира:

На все ли возражения необходимо ответить?

Андрей:

Желательно, но не обязательно! Важно понять, что является убедителем для конкретного человека. Обычно это центральное возражение и 2 - 3 других.

Ира:

А если центральное возражение относится к его профессиональной сфере, а не к твоей, где ты не чувствуешь себя столь уверенным?

Андрей:

Тогда я спрашиваю: "Разве не вы в этом профессионал? Это ваша задача найти грамотное решение". И снова, и снова побуждаю собеседника размышлять вслух. Например, в случае наших переговоров я сказал: "Если Вам кажется, что подобный проект пока ещё не был возможен на телевидении, давайте найдем такой способ его реализации, который поможет воплотить этот проект в жизнь, - для этого мы и собрались. У нас появился шанс сделать что-то новое на телевидении. Я пришел именно к вам как к профессионалу, так как в этой области только моей компетентности недостаточно. Вы же сами сказали, что любой проект - это возможность. Давайте реализуем ещё одну возможность. Нам очень нужны ваша помощь, знания и опыт". Все, он "попал в капкан своих собственных возражений" - и сам ищет на них ответ.

В процессе дальнейших переговоров я пытаюсь осмыслить для себя одну важную вещь - центральное препятствие, которое мешает нам продвигаться к результату. Я задаю уточняющие вопросы до тех пор, пока оно не становится очевидным. Иногда данное препятствие - это ограничивающие убеждения одной из сторон. Например, в нашем

разговоре по поводу документального фильма человек сам себе противоречил: с одной стороны, он говорил, что за любой, самой попсовой идеей должна стоять научная концепция, а с другой - сомневался в том, что серьёзная наука интересна массовому зрителю. Стало очевидным его ограничивающее убеждение: если это серьёзная научная разработка, то она не интересна массовому зрителю, и этим вообще не стоит заниматься. Такие проекты не приносят дохода и приводят к провалу, несмотря на то, что отдельных людей, интересующихся данной областью, они могут вдохновлять. Таким образом, чтобы преодолеть это ограничение, нам было необходимо помочь увидеть телепродюсеру, что мы относимся к таким энтузиастам, которые могут в конечном итоге предложить такой проект, который будет научным, популярным, интересным и финансово выгодным. Тогда я начал аккуратно предлагать ему всякого рода переформулировки, помогающие найти новый смысл и выйти за рамки ограничивающего убеждения. Например, я его спросил: "Хорошо, а если бы у вас была такая стоящая идея, что бы вы делали на нашем месте?" Учитывая, что он периодически возражал даже самому себе, я сформулировал свой следующий вопрос в негативной форме, как бы провоцируя его: "Хорошо, тогда получается, совсем невозможно рассказать людям об этом в доступной форме?" Естественно, в очередной раз он поспорил сам с собой: "Нет, почему же...", - и начал предлагать любопытные версии, закончив продолжительный монолог фразой: "В принципе, это возможно сделать". Нам оставалось лишь заключить: "Разве нам что-то мешает? По-моему, вы очень здорово все придумали". Подобную тактику я часто использую до тех пор, пока человеку не надоедает спорить с самим собой и "сражаться с собственными мельницами". В итоге он сам "побеждает" свои ограничения, а я при этом умело и аккуратно направляю процесс в сторону достижения результата. После того как собеседник справляется со своими возражениями, я очень эмоционально реагирую, показывая своим видом, что он молодец, профессионал, что бы мы вообще без него делали, тем самым эмоционально закрепляя позитив в наших отношениях. А чтобы эмоциональное состояние можно было легко вызывать в нужный момент для усиления успешности переговоров, я связываю позитивные эмоции с какой-либо фразой. В нашем случае заместитель сказал, что хорошо, когда экспертов много, и засмеялся. Я

еще с большей силой откликнулся на его хорошее настроение и в резонансе ответил: "Да, экспертов много". И потом, через какое-то время, я возвращал эту фразу, замечая, как улучшается его настроение. Когда мы расставались, я произнес: "Ну, поскольку в этой беседе у нас было много экспертов, можно сделать хороший проект!" В качестве такого волшебного слова я беру ключевую фразу, когда человек особенно доволен, и делаю ее "якорем" для получения мощного резонанса во взаимодействии.

Ира:

Андрей, мне показалось, что в начале беседы ты отвечал заместителю очень жестко, даже агрессивно.

Андрей:

Иногда в начале переговоров я могу использовать агрессивную манеру общения. В бизнесе любят сильных людей. Очень часто собеседник пытается прощупать, насколько личность, с которой он разговаривает, значима, авторитетна и в реальности чего-то может. Данную особенность полезно учитывать в переговорах с высшим эшелоном менеджмента. Но агрессивным можно быть только в том случае, если вы встречаетесь как равноправные стороны и имеете одинаковый статус, а не выступаете в роли просителя. Управленцы высокого уровня - люди результата, достигшие многого. Если же человек ориентирован исключительно на свою точку зрения, постоянно проявляя нигилизм, я начинаю говорить с ним в его стиле, а затем быстро перемещаюсь в конструктивное поле с помощью множества приемов. И наоборот, неприятную информацию я облакаю в очень мягкую, позитивную форму. В процессе общения стараюсь вести себя так, чтобы от меня исходило невербальное сообщение: я профессионал и очень успешен. Если на меня нападают, я быстро даю понять, что могу ответить тем же, но далее ни в коем случае не поддерживаю подобную тактику. Напротив, распределяю ответственность так, чтобы привести переговоры к модели "Выигрыш-выигрыш".

Когда заместитель сказал, что, если любой проект, даже профессиональный, показать другим психологам, они всегда найдут, что критиковать, я достаточно жестко ответил: "Я не знаю, что вы имеете в виду, какие эксперты вам нужны, - в данной ситуации очень легко сделать экспертизу, - и стал перечислять целый ряд известных

фамилий. - Кто вам конкретно нужен? Мы его с легкостью приведем! Я в своей области знаю очень многих. Если вы хотите разговор о научной парадигме, пожалуйста! Я готов беседовать с вами хоть 3, хоть 5 часов. Давайте назначим отдельную встречу. Но вообще-то я не думал, что на это нужно тратить время, и предполагал, что уже стоит встречаться по поводу конкретных результатов. Мы деловые люди, время - деньги. Пожалуйста, мы можем продолжать сколько угодно - я готов".

Я говорил это, глядя ему прямо в глаза, всем своим видом восклицая: "Мы будем действовать или ерундой заниматься?!" После чего заместитель, уменьшив натиск, с оттенком сомнения спросил меня: "Я не знаю, а почему вы решили, что кому-то это будет интересно? Вы знаете, кто такой массовый зритель?! Это домохозяйка. И она увидит вашу программу типа заумной передачи с Гордоном и тут же переключит телевизор на другой канал". Я продолжал парировать: "Могу только одно сказать как практик и как человек, занимающийся серьезной наукой. Мы исследовали творческую стратегию выдающейся личности - Михаила Шемякина - и, как выразилась одна из журналисток, всё вменяемое население знает, кто такой Шемякин, или, по крайней мере, слышало о таком художнике! Мы можем спорить, гений он или нет - в любом случае, то, что он сделал, говорит само за себя. Он, несомненно, творческая, одаренная личность. Мы провели с ним очень много времени и выявили его уникальную стратегию, опробовали её и показали автору. Шемякин был ошеломлен. Несмотря на то, что он открыл Институт Психологии и Философии Творчества и сам постоянно исследует творческие процессы, он сказал, что в своей жизни не встречал никого, кто бы ему показал столь впечатляющие результаты его личной стратегии. Более того, он сказал, что это может быть идеей сценария документального фильма о нем. Мы за это ухватились и решили создать такой фильм". После таких доводов в научности нашего проекта заместитель больше не сомневался. Он полностью стал принимать наши правила игры и оказался с нами по одну сторону баррикады.

Ира:

Андрей, а если человек в ответ на твои слова обижается, заводится и становится еще более агрессивным, что ты делаешь?

Андрей:

Я говорю: "Хорошо, вы знаете: можно обижаться сколько угодно, только это не конструктивно. Давайте поговорим о чем-то серьезном. Вот у нас есть предложение, и мы готовы вложить в проект конкретные ресурсы, время, усилия, ноу-хау, финансы, а чем вы можете помочь со своей стороны?" И перехожу в позитивное русло, меняя тактику.

Ира:

А люди не отслеживают, что сначала ты давил, а потом вдруг стал мягким?

Андрей:

Люди, как правило, "застревают" в своей позиции. Мало кто - только тренированные специалисты - могут поддерживать оба плана переговоров: следить не только за содержанием, но и за формой коммуникации. Конечно, те, кто посещают наши семинары, легко этому обучаются.

Возвращаясь к твоему вопросу, могу добавить: даже если партнер заметит изменение тона переговоров, то скорее всего только порадуетя.

Ира:

В чем заключался "выигрыш-выигрыш" данных переговоров?

Андрей:

В определенный момент разговора я сказал заместителю генерального директора студии: "Когда накануне я размышлял о нашей предстоящей встрече, то подумал о том, в чем может состоять ваш интерес. После того как мы общими усилиями отснимем богатейший материал, связанный с творчеством Шемякина и его стратегией, мы можем по-разному его использовать. Мы из них делаем наши обучающие диски и на их основе пишем книгу; создаем целую коллекцию творческих стратегий, чтобы наследие моделей гениальных людей сохранилось, - у нас получается продукт большой социальной значимости. Вы, например, можете сделать нарезку для различных ток-шоу, получить право первого показа фильма и даже, возможно, при детальном рассмотрении сметы полностью вернуть свои финансовые вложения за счет продажи готового продукта

зарубежным компаниям. Но это то, как я вижу ваши интересы, а как видите их вы?"

После чего он сказал, что это интересно.

Ира:

Андрей, ты помнишь, что в этот самый момент зашел генеральный директор?

Андрей:

Да, конечно. Уже с первых минут разговора стало ясно, что он относится к типу людей глобально, реалистично и прагматично мыслящих.

Ира:

Как ты это определил?

Андрей:

Он вошел и спросил у своего зама: "Ну, до чего вы договорились?" Тот кратко пересказал основное содержание нашей беседы, добавляя множество деталей и собственных оценок. Как обычно бывает, шефа такая информация не очень устроила, потому что он мало что понял. Тогда он перевел свой вопрошающий взгляд на меня. А я, в свою очередь, стал использовать его способ мышления: "Вот сухой остаток: есть интерес - творчество Шемякина, который дал свое официальное согласие на съемки документального фильма. Мы как раз размышляли, как из этого сделать образовательное и одновременно игровое кино, увлекательное для массового зрителя. У нас есть команда профессиональных психологов, и мы готовы вложить 6 тыс. долларов. От вас нам необходимы оператор, режиссер, свет, пленка и профессиональные советы".

Ира:

А как ты понял, что с ним налажен контакт?

Андрей:

Когда он начал повторять за мной ключевые слова - оператор, режиссер, свет и пленка - и это стало несомненным показателем, что мы хорошо друг друга понимаем.

Ира:

Помнишь, он продолжил, что всё это - больше 6-ти тысяч и сказал такую фразу: "Итого - с нашей стороны это стоит больше 6-ти тысяч долларов"?

Андрей:

Да, и я быстро переформулировал: "Так и есть - это ТОГО стоит: вложения более 6-ти тысяч долларов", - при этом улыбаясь. Возникла пауза! Я воспользовался ситуацией и сразу же посмотрел на заместителя, после чего демонстративно перевел взгляд на генерального директора, приглашая, таким образом, первого к разговору, которому ничего не оставалось, кроме как ответить за нас: "Хорошо, где мы будем искать дополнительные средства?"

Ира:

А не кажется ли тебе, что такой стиль переговоров слегка манипулятивен?

Андрей:

Смотря какой смысл вкладывать в понятие "манипуляция"! Когда мы задаем вопрос человеку, это уже манипуляция, потому что человеческое восприятие бессознательно будет искать ответ, даже если человек, которому вы его адресовали, не предполагал размышлять в таком направлении. Разве не вы его вынудили делать это? Подобное происходит и с самыми простыми словами вежливости: вы говорите "пожалуйста", а затем просите все, что вам необходимо, и человеку сложнее вам отказать. Такая форма манипуляций считается приемлемой. Вебстерский словарь определяет глагол "манипулировать" как виртуозное владение чем-либо. Изначально смысл слова очень даже позитивен. Разве вы не хотите быть профессионалом и виртуозом коммуникации? Однако я соглашусь, что стоит выделить два вида манипуляций: позитивные и негативные. Если мы общаемся с человеком, используя его собственный язык, понимание реальности, личные критерии и ценности, помогая ему принять обоснованное решение, исходящее из его собственного интереса, таким образом, реализуя подход "выигрыш-выигрыш" - это позитивный тип манипуляции, который лежит в основе профессиональных переговоров и продаж. Если же вы использовали свои знания, чтобы любой ценой достичь успеха, обмануть, скрыть слабые стороны проекта, "запудрить мозги", любой ценой продать

товар, то это негативный тип манипуляции. Если даже такой вариант переговоров удастся провести, то только один раз. Мы называем это одноразовый результат "выигрыш-проигрыш". Никто не будет строить долгосрочных отношений. И часто со стороны партнеров это заканчивается претензиями или серьезными разбирательствами. В нашем случае переговоров я аккуратно вел партнера, исключительно используя его интересы. Дело в том, что люди часто отказываются от совместной деятельности только потому, что не могут увидеть собственной выгоды. Все, что я пытался сделать, - это найти конкретный интерес у заместителя генерального директора, подключая его личный опыт. В конечном итоге выбор остался за ним!

Ира:

Как один тип переговоров отличить от другого?

Андрей:

Критерий очень прост: результаты и их эффекты. Если хоть какая-нибудь сторона проигрывает или получает негативные последствия в будущем (и вы об этом знаете), а другая сторона - нет, то это неэкологичный тип взаимоотношений.

Ира:

В нашем случае переговоры прошли успешно, а если все же человек жестко говорит: "Нет, мы в этом проекте не участвуем". Что тогда делать?

Андрей:

Я бы сказал: "Мы согласились на эту встречу, а значит, предварительный интерес есть. Хорошо, предположим, вы не будете этим заниматься, и тогда эта встреча нам обоим ничего не даст. Раз уж мы уже здесь, давайте минут 5 - 10 поговорим. Нам нужен ваш совет: что бы вы сделали на нашем месте, имея такое предложение? Как ты уже заметила, это мой излюбленный инструмент - перемещать партнера в свою позицию, а самому переходить в его. Пока он начинает фантазировать, я иногда начинаю критиковать: "Хорошо, а как же вот это? А как же то?" - таким образом, незаметно делая его сторонником нашего проекта. А потом говорю: "Как интересно вы размышляете. А вообще реально осуществить то, что вы сейчас сказали?" И, как только человек поучаствовал таким образом в

проекте, он стал ему родным. Я окончательно заключаю: "Вы так красиво все рассказали. Что нам мешает это сделать?" И он уже не может избавиться ни от своих слов, ни от собственных идей. Магия переговоров - это искусство задавания точных вопросов. Как только вы задаете правильный вопрос, человек не может на него не ответить, и в этой ситуации ведете вы. А также искусство переговоров заключается в переформулировании, изменении позиций восприятия и нахождении "выигрыш-выигрыш" решения.

