

# Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам

**Автор:**

Игорь Рызов

Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам

Игорь Романович Рызов

Top Business Awards

Перед вами – интерактивная книга-тренинг по переговорам. В ее основе лежит сильная теоретическая база, которую отлично дополняют яркие, живые примеры и упражнения. Книга построена таким образом, что сразу после выполнения задания вы можете получить обратную связь от автора с ценными комментариями и замечаниями. С ее помощью вы изучите основные стратегии перехвата, удержания и управления вниманием в сложных переговорных ситуациях, а также отработаете на практике навыки, позволяющие контролировать протекание любых, даже жестких переговоров.

«Я всегда знаю, что сказать» станет вашим инструментом ведения переговоров, личным арсеналом «боевых приемов».

Игорь Рызов

Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам

© Текст. Рызов И. Р., 2015

© ООО «Издательство «Эксмо», 2015

\* \* \*

ИГОРЬ РЫЗОВ – эксперт по ведению переговоров, бизнес-тренер. Входит в команду эффективных переговорщиков Джима Кэмпбелла. Опыт преподавания бизнес-технологий с 2006 года. Проводит открытые и корпоративные тренинги «Жесткие переговоры».

[guzov.ru](http://guzov.ru)

Это не учебник, это детективный роман. Советы и приемы из этой книги помогут выходить победителем из переговоров, а главное, оставаться другом для другой стороны и выстраивать долгосрочные отношения.

ДМИТРИЙ ПЕРУНОВ,

руководитель отдела маркетинга Coral Travel

Книга ценна своей философией переговоров. Важнейший принцип, к которому я сам долго шел, – «переговоры никогда не кончаются». Не менее актуален и другой – возможность сказать «нет» и уйти. Приятным бонусом станут примеры из дипломатической практики – точные, яркие, напоминающие, что Россия учится не с нуля и у нас есть с кого брать пример.

АЛЕКСАНДР САДОВСКИЙ,

руководитель поисковых сервисов Яндекса

Блестящий пример того, как можно интересно рассказать о предмете, о котором написаны уже тысячи книг за сотни лет. Увлекательная, полная актуальных примеров и лирических отступлений и в то же время насыщенная арсеналом

приемов и инструментов, эта книга должна быть на полке не только каждого переговорщика, но и каждого, чья профессия – обучать эффективной коммуникации.

РАДИСЛАВ ГАНДАПАС,

бизнес-тренер

От автора

Что мешает осуществить задуманное на 100 %? Понятно, это зависит от ситуации. Каждый раз, когда человек хочет что-то осуществить, он (если человек практичный) прежде подумает: что придется преодолеть? И нередко приходит к выводу, что список препятствий едва ли не бесконечен.

А что мешает переговорщикам, порой даже весьма опытным, достигать своих целей? Негибкость взглядов, неготовность к компромиссу, личные амбиции... Да, и этот список можно продолжать и продолжать.

Мне очень часто задают подобные вопросы на тренингах. Я отвечаю, всякий раз учитывая конкретную ситуацию. Однако с годами я увидел, что есть смысл обобщить ответы. В результате и родилась эта книга, которая не просто дает ответы. Я стремился написать учебное пособие по одной из самых сложных дисциплин бизнес-тренинга: настольную книгу переговорщика. На этих страницах собраны 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 «боевых приемов».

Говоря «вам», я прежде всего, имею в виду тех, кто открыл для себя переговоры и как науку, и как настоящее искусство. Книга будет полезна тем, кто хочет заранее готовиться 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 в жизнь. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропущены мной через призму личного восприятия, опыта, сознания.

Все приведенные примеры – из личного опыта. Все рекомендации и советы давно отработаны на практике, и их польза тщательно проанализирована. Кем и когда?

Да простит читатель кажущуюся нескромность, но ответ будет – мною. Человеком, у которого опыт работы в продажах и закупках более 17 лет. Человеком, которому приходилось вести сложные – и нередко, на первый взгляд, бесперспективные – бизнес-переговоры едва ли не половину своего 16-часового рабочего времени.

Впрочем, может быть, читателю уже попадала в руки моя первая книга «Жесткие переговоры»? Или он слышал о ней от друзей-знакомых. Спешу «разочаровать» тех, кто ее не читал: название первой моей книги вовсе не означает, что техники переговоров связаны с грубостью или чрезмерным давлением. Как раз наоборот!

Согласен, в наши дни мы нередко сталкиваемся с «быдлом», «хамами», «танками», «царями» и подобными персонажами, с которыми, однако, нам приходится иметь дело. Стиль ведения переговоров таких «персон» порой если не обескураживает и не сбивает с толку, то, как минимум, вызывает трудности в получении нужного результата.

В этой книге я познакомлю вас и со специальными техниками жестких переговоров, применяемыми, в том числе, спецслужбами. Книга позволит вам 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

Каждый из нас прекрасно помнит, чем он увлекался, когда был совсем маленьким, когда подрастал, когда получил студенческий билет... Я, став студентом, как и многие мои друзья-сверстники, стал заниматься карате: интересно, престижно, да и – я же мужчина, черт побери! Читатель, скорее всего, вполне себе представляет, как происходят тренировки в таких секциях: в просторных спортзалах тренер обучает ребят особым приемам, навыкам, технике. И конечно же, строгий тренерский наказ: никаких конфликтов на улице! Мы, естественно, спарринговали, но контакт в спортзале был всегда ограничен – опасно, запрещено. Тогда мы вполне могли считать себя (и, в принципе, так и делали) успешными бойцами – принимали участие в слетах, выездных тренировках, ездили в спортивные лагеря, изучали приемы, отрабатывали их, демонстрировали свои умения на соревнованиях разного уровня... И конечно же, побеждали, завоевывали пояса. Так что нам оправданно казалось, что мы – серьезные бойцы, полные уверенности в себе и своих силах. Но все расставил на свои места один банальный случай.

Поздним вечером мы с ребятами возвращались с тренировки. К нам подошли трое парней явно хулиганской внешности и попросили закурить. В таких ситуациях просьба «закурить» выглядит не совсем безобидной, вполне логично ожидать последствий в стиле «классика жанра». Но нас-то, каратистов, не напугаешь! Какое решение мы приняли? Понятно, какое. Полные уверенности в своем профессионализме мы решили сразу принять бой. Еще бы: мы же спортсмены, мы владеем настоящим боевым искусством, мы определенно должны были победить. Должны были бы, но...

Тут-то и появилось некое «но», и именно оно оказалось решающим. Читатель уже понял, что наш прогноз был неадекватным. Да, нас разгромили, что называется, в пух и прах. И скажу честно, досталось нам сильно – и физически, и морально. Эти уличные хулиганы оказались намного быстрее и сильнее нас. В самом деле, изученной специалистами, преподанной тренерами техники ведения боя у них не было, не то что у нас. Но наша техника нам даже и не пригодилась!

Вот и получается, что уличный боец оказывается сильнее любого спортсмена, который тренируется в зале. Почему? Потому как у спортсмена есть определенные навыки, есть тренировка, но – не хватает личного контакта. А самый серьезный и сильный боец – это тот, кто и техникой в совершенстве владеет, и уличные приемы знает.

Здесь самое место заметить: уличные приемы не стоит недооценивать. Это с точки зрения науки они не должны работать, а в жизни сплошь и рядом – работают, да еще как! Мы были молоды тогда, опыт только-только начинали набирать. Вот и недооценили силу «улицы».

К чему эти мои воспоминания? – спрашивает читатель. Уж не хочет ли автор дать понять, что вместо боя эти горе-каратисты должны были повести искусные переговоры? Книга-то – об этом?

Да, книга – о переговорах. Но главное в ней – техника их ведения. Включаясь в ведение переговоров, вы, в сущности, вступаете в бой. И здесь стоит точно знать, как действовать правильно – согласно теории. Но надо уметь и противостоять «уличным бойцам», научной теории не ведающим.

Книга, которую вы держите в руках, объединяет в себе то множество научных подходов, которые существуют в современном мире переговоров. И вместе с тем она включает в себя тот богатый жизненный опыт, который накопился в процессе самостоятельного ведения переговоров – как в бизнесе, так и в жизни, как с властными структурами, так и с бизнес-сообществом.

## Глава 1

Как перестать проигрывать и начать получать свою выгоду в переговорах

Лучше 10 лет переговоров, чем один день войны.

А. А. Громыко

Что такое переговоры – наука или искусство? На этот вопрос многие ответят: конечно же, наука! Ведь есть определенные законы, есть отточенные системы, методы, овладев которыми можно стать хорошим переговорщиком. Безусловно, так. Однако другие скажут: конечно же, это искусство! Ведь есть же такие люди, которым не надо никаких научных законов – они одарены по жизни. Они не просто знают, они чувствуют, как вести переговоры, они могут вести переговоры когда угодно, с кем угодно и о чем угодно и всегда успешно. Их

слово, жест – как мазок кисти Пикассо... Да, и это так. Но дар небесный дан не всем, хотя подняться до Пикассо стремятся (и неустанно учатся) многие. Именно поэтому я придерживаюсь мнения, что переговоры – это и искусство, которое неотделимо от человека, и наука, где есть четкие законы, понятия и цели.

## § 1. Распознать цели и мотивы оппонента в переговорах

Переговоры – это, по сути, определенный вид спорта. Именно спорт объединяет и науку, и искусство. А чтобы в спорте стать профессионалом, необходимо постоянно заниматься, тренироваться. Ни одна книга, ни один тренинг не сделает из вас великого переговорщика, только – работа над собой. Поэтому, уважаемый читатель, рассматривайте эту книгу как описание тренировочного процесса. Все остальное в ваших руках. Чем больше вы будете тренироваться, тем заметнее будет расти ваше мастерство, тем ближе вы будете к своей цели. И неважно, в каком режиме тренироваться: в ходе тренинга, во время встреч клуба, со спарринг-партнерами, в рабочих ситуациях... Правило одно: чем больше тренируешься – тем лучше результат!

Задумайтесь, пожалуйста, над вопросом: можно ли выиграть или проиграть переговоры?

Многие школы ведения переговоров утверждают, что, конечно, можно и нужно выигрывать. В этой дисциплине есть даже хорошо прописанный подход – «выиграл—выиграл», о нем вы узнаете дальше. Другие утверждают, что «нельзя проигрывать», нужно побеждать всегда.

Моя же точка зрения (и я в этом убежден):

Переговоры невозможно проиграть или выиграть. Но можно весьма точно определить, на каком месте переговорного процесса вы находитесь и какой нужно сделать следующий шаг.

Очень опасно относиться к переговорному процессу с точки зрения «выиграл» или «проиграл». Причин несколько. Во-первых, думая о сиюминутном выигрыше или проигрыше, мы концентрируемся на тактике, забывая о стратегии. Переговоры превращаются в дуэли, а переговорщики – в дуэлянтов. Во-вторых, оценка «выиграл» или «проиграл» еще совсем не означает «хорошо» или «плохо», потому что невозможно предугадать, как договоренности скажутся на будущих процессах. Будущее не известно никому, мы можем лишь догадываться о том, что будет. Сегодня нам кажется, что мы переговоры выиграли, а завтра мы уже грустим по поводу того, что заключили столь невыгодную сделку. Таких примеров можно привести много.

Один мой знакомый провел, как ему казалось, очень хорошо и удачно переговоры с одной турфирмой: получил в результате хорошую скидку на путевку. Вот и считал он, что переговоры – выиграл. Однако через два дня турфирма разорилась, так что мой знакомый оказался без денег и без поездки. Стало быть – проиграл?

Я много лет работал на рынке дистрибуции спиртных напитков, и у нас было много подобных случаев. Например, мы очень долго достигали соглашения с какой-то большой компанией, заключали договор и, естественно, радовались. Так и говорили: ура, мы победили, мы выиграли, будем сотрудничать! Но – эта фирма скоро разорялась, и мы оставались без полной оплаты за ранее поставленный товар. И что же делать дальше? Именно поэтому знать, каким будет твой следующий шаг в результате переговоров, крайне важно.

Переговоры – это не конечный раунд, определяющий победителя и проигравшего, это – процесс. И порой – весьма длительный. Поэтому с самого



начала нужно выкинуть из головы мысль о том, что переговоры – это очередной раунд в поединке. Отношение к переговорам – только с точки зрения процесса.

По мнению кандидата философских наук Р. И. Мокшанцева, переговоры – это сложный процесс. Он включает в себя:

- поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;
- дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия, либо не достигают – в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Переговоры обязательно предполагают диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.

Переговоры – диалог людей, который может привести к соглашению

Если говорить о переговорах как о науке, то «наука переговоров» базируется на математике и на психологии. И вес каждой из наук в процессе переговоров зависит от области, в которой ведутся переговоры. Так, в дипломатических переговорах крайне высоко влияние царицы наук – математики, хотя нельзя сбрасывать со счетов и психологический аспект. В бизнес-переговорах распределение между математикой и психологией – фифти-фифти, 50 на 50. В

бытовых же переговорах опираться в основном приходится на психологию.

Некоторые модели переговоров, построенные только на теоретических выкладках, призывают относиться к переговорам с позиции логики, отбрасывая в сторону психологический аспект. Таков, например, призыв принимать «серединные» решения для достижения компромисса.

В этой модели простая в теории задача становится тупиковой на практике. Допустим, продавец, желающий продать товар, называет цену 10 000 рублей и рассчитывает продать в диапазоне от 8 000 до 9 000, а покупатель озвучивает цену 8 000, хотя готов отдать где-то в районе 8 500–9 500. С точки зрения теории здесь все просто: складываем, делим и получаем значение 9 000. Согласитесь, выглядит вполне красиво, но – лишь в теории. В жизни все намного сложнее.

Иван (И.) и Федор (Ф.) ведут переговоры о продаже/покупке машины. И. продает свое авто за 1 млн а у Ф. есть только 800 тысяч. И вот Ф. звонит И. и говорит: «Вань, я тебе готов заплатить 800 штук». А И., сопоставив свои интересы и – логику компромисса, – сразу дает согласие.

Налицо – справедливые и успешные переговоры. Даже, можно сказать, идеальные: каждый получает то, что хотел изначально. Оба должны быть крайне довольны. У каждой стороны должно быть ощущение выигрыша. Но это – лишь на первый взгляд.

Теперь попробуйте представить себя на месте покупателя Ф. Ну да, вы получили за свои деньги то, что хотели, вам не пришлось (если бы И. заупрямился) ломать голову над тем, где найти еще денег... Но! Не задумались ли вы о том, что И. повел себя несколько странно, сразу скинув цену на 20 %? Наверняка вас начинает мучить вопрос: «Почему он так быстро согласился на мою цену? Значит, в машине что-то не так...» И теперь, машина, которая еще некоторое время назад вас радовала, наносит вам серьезный вред: вы переживаете, сомневаетесь.

Теперь вообразите себя на месте продавца И. Здесь вы, в свою очередь, терзаете себя сомнениями: «Зачем я так быстро согласился на его сумму? Ну да, я на миллион и не рассчитывал, но – уж сотню или хотя бы полсотни можно было бы с него взять...»

Что мы имеем в результате? Казалось бы, идеальные переговоры далеки от совершенства, оба участника данной сделки удовлетворение не получили.

Исследования показывают: вероятность заключения таких вот честных сделок – 0,16, то есть составляет 16 %. Именно потому, что вероятность заключения сделки при ведении таких переговоров в два раза выше, чем у модели постепенного сближения интересов (которая составляет 8 %), эта модель так полюбилась многим переговорщикам. Однако в большинстве своем результаты подобных честных переговоров пересматриваются. Вмешивается в дело психологический аспект. А вот в модели постепенного сближения позиций именно психология и с самого начала, и в ходе переговоров – надежный соратник и помощник.

Человек – не компьютер, у человека есть эмоции. Необходимо относиться к человеку не как к объекту, а как к субъекту.

Очень часто мы отвергаем даже интересные предложения, которые идут от нашего оппонента, и потом не можем себе это объяснить. Конечно, в дальнейшем объяснение мы находим, но как понять причину такого поведения – своего, оппонента?! Ведь, с точки зрения здравого смысла, он должен был поступить так... По законам логики – да! Но есть и эмоции. Поэтому в переговорном процессе специалисты выделяют очень важные 3 вектора. Именно эти три вектора мы и будем изучать на протяжении всей нашей книги.

Умение отстаивать свои интересы.

Умение управлять своими эмоциями.

Умение управлять эмоциями других людей.

Три компетенции успешного переговорщика

Итак, переговоры – это в первую очередь процесс. Виды и мотивы переговоров необходимо различать именно с точки зрения процесса. Среди специалистов по продажам бытует мнение, что если закупщик пригласил их на переговоры, он заинтересован в сотрудничестве и, соответственно, будет вести переговоры о сотрудничестве. Это – одно из самых больших заблуждений.

На протяжении нескольких месяцев менеджер компании по продажам строительных материалов Андрей ведет переговоры с менеджером по закупкам строительной компании. Андрей точно знает (да и закупщик этого не скрывает), что строительная компания закупает материалы у конкурента компании Андрея – фирмы «СтройСам». В ходе переговоров с Андреем менеджер по закупкам строительной компании неоднократно подчеркивал, что они удовлетворены работой с фирмой «СтройСам». Их устраивают качество, цены, скорость реагирования на запросы. Закупщик не отказывается от переговоров с Андреем, но до конкретики дело все никак не доходит. Андрей постоянно предлагает скидки, акции, лучшие условия – в надежде начать сотрудничество. Через 4 месяца тщетных усилий Андрей случайно узнает, что закупщик использовал его предложения для того, чтобы получать лучшие условия у своего действующего поставщика.

Один из мотивов сторон в переговорном процессе – поддерживать диалог, без конкретных решений

Из примера ярко видно, что мотив переговоров со стороны закупщика заключался вовсе не в сотрудничестве, а Андрей не смог распознать истинную движущую силу, попался в ловушку.

Так происходит достаточно часто. Решив купить машину, потенциальный покупатель устраивает псевдотендер. Он обращается во все автосалоны и, в

конце концов, получает лучшую цену, говоря всего одну фразу: «Ваш конкурент предложил мне цену ниже». То есть фактически сталкивая лбами конкурентов. А менеджеры автосалонов, думая, что с ними ведут переговоры с целью купить, попадают в сети.

Американский доктор социологии, политолог, автор книг «Всякая война должна закончиться» и «Как народы договариваются» Фред Чарльз Икле выделяет следующие виды и мотивы переговоров.

– Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры. Также такие переговоры не редкость при продлении трудовых соглашений.

– Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

– Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Такие переговоры имеют место быть, когда идет торг о цене или других материальных ресурсах. Повышение или снижение арендной платы.

– Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

– Переговоры в целях сбора информации. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение.

Икле писал свои книги еще в прошлом веке. Учитывая современные реалии, продолжим этот список:

- Переговоры в целях сбить с толку оппонента. Это – имитация переговорного процесса. Очень часто оппоненты входят в переговорный процесс и умышленно его затягивают, понимая, что время – их союзник. Здесь на каждое свое предложение вы будете слышать «может быть», «нам надо посоветоваться».

- Провокация. Переговоры с целью показать непереговороспособность другой стороны.

Очень важно на ранней стадии ведения переговоров распознать основной мотив оппонента и, уже отталкиваясь от этого, принимать решение о дальнейших действиях. Это по-настоящему серьезная работа.

Мне довелось вести переговоры в качестве посредника в урегулировании спора между двумя компаниями и банком. Речь шла о совместном погашении долга за обанкротившееся предприятие. Каждая встреча заканчивалась ничем. Между тем наш оппонент постоянно инициировал переговоры, заявляя о своей готовности «положительно» решать вопрос. А вот в ходе переговоров постоянно выдвигал абсурдные требования. Каждый раз по окончании переговоров мы не могли понять, что же мешает договориться. И в какой-то момент нас осенило: они просто не хотят делить расходы. Их цель – вовсе не раздел. Основная задача нашего оппонента – показать нашу непереговороспособность. Разгадав истинный мотив, мы сумели кардинально изменить ход переговорного процесса.

Основная задача переговорщика – распознать, какие переговоры ведет оппонент. И уже имея адекватную картину происходящего, выбирать ту или иную стратегию ведения переговоров.

§ 2. Кто сильнее в переговорах – лев или лиса?

Полтысячи лет назад певец государственного управления Никколо Макиавелли писал: «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». Переговорщик, понятно, – не монарх, однако в ведении переговоров, что называется, исхитряться ему приходится ничуть не меньше.

Выше я уже писал, что в переговорах очень важны два момента. Первый – умение отстаивать свои интересы. Согласно Макиавелли, умение отстаивать свои интересы как раз сравнимо с умением быть львом. Но одного умения быть львом недостаточно, можно не заметить капкана. В чем опасность?

Дело в том, что при отстаивании своих интересов мы порой можем сами себе понаставить капканов, о которых предупреждал Макиавелли. О чем речь? Об эмоциях. Эмоциях, которые нам мешают в отстаивании своих интересов, эмоциях, которые мешают идти к своим целям и достигать их. А чтобы умело работать со своими эмоциями, нужно быть лисой. И эти умения – один из наиболее важных аспектов ведения переговоров. Подобно государю, переговорщик должен сочетать в себе качества и льва, и лисы.

Другими словами, в основе метода эффективного ведения переговоров лежит умение быть одновременно лисой и львом.

Прежде чем мы приступим к методикам и тактикам отстаивания своих интересов (лев) и контроля эмоций (лиса), я хочу рассмотреть одну из самых жестких и жестоких школ переговоров. Я не оговорился. Именно жестоких.

По одной из легенд, эта школа родилась в 20-е годы прошлого века в России. И даже сегодня есть ее приверженцы и последователи. Многие называют ее «Кремлевская школа 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 – в 30 лет, и в весьма непростой период истории – во время руководства страной Иосифом Сталиным. Его первый крупный пост – посол СССР в США.

Чем известен этот человек? На Западе его называли «Мистер Нет». Понятно, за что он получил такое прозвище. Однако сам дипломат говорил, что он слышит «нет» гораздо чаще, чем его произносит. И если говорит это слово сам, то почти всегда с единственной целью – не позволять манипулировать собой. Точнее, не собой, а страной, которую он представляет. Умение вести переговоры, пусть даже в жестком и порой жестоком стиле, это было неотъемлемое умение всех дипломатов того времени.

На чем же базировалось учение в «Кремлевской школе переговоров»? В основе этой «школы» – 5 постулатов. Давайте разберем каждый из них.

Пять постулатов «Кремлевской школы переговоров»

Постулат 1. «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 того, что мы говорим, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» – это и есть работа с человеческими пороками.

Люди болтливы. Мы раскидываем так называемые «бобы» – выдаем невольно много ненужной информации, рассказываем то, о чем нас не спрашивали. Те, кто занимается закупками, в совершенстве владеет этим приемом и знает – его



применение весьма эффективно.

Диалог ниже демонстрирует типичное применение этого приема.

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 осложняем свое положение.

Прием: внимательно слушать оппонента, собирать «бобы»

Слушая, мы располагаем оппонента к себе, даем понять, что то, что он говорит, нам интересно. Конечно же, человек, видя искренний интерес к своим словам со стороны оппонента, начинает раскрываться, ему хочется дать как можно больше полезной информации. Ведь это же такая редкость в современном мире, когда нас слушают! Однако не стоит расслабляться. Это очень серьезная ловушка.

Соглашусь с Элиаху Голдраттом,[1 - Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. (1984). \*North River Press; 2nd Rev edition (1992)] создателем Теории ограничений: в переговорах важно быть «параноиком в хорошем смысле этого слова». Каждое слово, которое мы произносим, должно быть осознано и осмыслено. Рассыпая «бобы», мы отдаем ценнейшую информацию и дарим своему оппоненту крючки, на которые он обязательно будет пытаться нас ловить.

Разберем пример времен Великой Отечественной войны. Одна из кардинальных проблем в первой части войны заключалась в открытии второго фронта. Для Советского Союза было очень важно знать, когда США и Великобритания собираются это сделать. Особую злободневность эта проблема приобрела накануне конференции руководителей США, СССР и Великобритании, которая состоялась 28 ноября – 1 декабря 1943 года в Тегеране. И конечно, выяснением этого вопроса были заняты все службы Советского Союза, в том числе секретные службы.

Незадолго до Тегеранской конференции исполняющий обязанности советского посла в Лондоне Кирилл Новиков получил указание срочно обратиться в министерство иностранных дел Англии и сообщить, что советское правительство включило его в состав делегации на встрече в Тегеране. Ему предписывалось попросить разрешения отправиться туда на самолете вместе с английской делегацией. Конечно, он объяснил, что иначе добираться из Лондона в Тегеран не было никакой возможности. Англичане согласились.

Он вылетел тем же самолетом, в котором летел и Черчилль, возглавлявший английскую делегацию. В Каире, где самолет совершил промежуточную посадку, Черчиллю был дан ужин. Когда гости расходились, Черчилль предложил советскому представителю задержаться «на посошок». Беседа была непринужденной и доброжелательной, Новиков слушал английского премьера со всем вниманием, можно сказать, в рот ему смотрел. Неожиданно Черчилль спросил: «Мистер Новиков, а вы, вероятно, хотите узнать, когда мы откроем второй фронт?» И тут же ответил: «Не раньше 2 мая 1944 года».

Кирилл Васильевич был ошеломлен. Ведь охотой за этой информацией занимались все советские разведки. И вдруг он получил ответ из уст самого Черчилля.

По прибытии в Тегеран Новиков быстро написал краткую докладную. Сталин был тут же проинформирован и, когда началось обсуждение вопроса о втором фронте, уже знал о позиции западных союзников и обладал дополнительной свободой маневра. 1 декабря 1943 года участники Тегеранской конференции подписали исторический документ, в котором говорилось, что операция «Оверлорд» будет предпринята в начале мая 1944 года.

## Постулат 2. «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 момент происходит распределение оппонентов по ролям. Более подробно о ролях мы поговорим позже, сейчас лишь обозначим некоторые важные аспекты.

Уже на этом этапе при таких 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 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. Но помните: «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 именно он говорит. 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?

П:

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

Ч:

– Расскажите подробнее.

П:

– Мы работаем с 2000 года 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 чего и принял решение. Причем то, которое было выгодно ему.

Здесь, опираясь на собственный опыт, скажу, что очень многие продавцы недоумевают: «Почему так получилось? Я все рассказал, так грамотно ответил на вопросы, а покупатель выбрал конкурента». Разгадка в том, что, когда мы отвечаем на вопросы, мы становимся «гостем», отдаем роль «хозяина» и, соответственно, право выбора оппоненту. А получив право выбирать, покупатель обязательно им воспользуется.

Очень важно побороться за роль «хозяина». Если вы почувствовали, что вам вопросов задают как-то уж слишком много, знайте: с каждым заданным вопросом вы все дальше и дальше от своей цели. Очень важно разорвать цепь и перехватить инициативу, начать задавать контрвопросы.

Посмотрим, как можно было бы перестроить вышеприведенный диалог с использованием техники «контрвопрос».

П:

- Мы хотим попросить вас выделить нам землю под строительство супермаркета.

Ч:

- Что планируете продавать?

П:

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

Ч:

- Расскажите подробнее.

П:

- Мы работаем с 2000 года во многих регионах, и у нас есть богатый опыт, много отзывов. Скажите, пожалуйста, а вашим жителям было бы интересно иметь богатый выбор доступных товаров?

Ч:

- Вопрос интересный... Думаю, что, наверное, неплохо.

П:

- Я буду очень признателен вам, если бы вы посмотрели наш план и дали бы свою экспертную оценку. В каком формате вам удобнее было бы посмотреть документы?

Ч:

- Я предпочитаю печатный формат.

Задав контрвопрос, посетитель перехватил роль «хозяина» и в результате имеет большие шансы продвинуться в этих переговорах.

После того как дали ответ на поставленный вопрос, обязательно задайте оппоненту контрвопрос.

Прием: «Контрвопрос»

- Извините, вы выходите на следующей остановке?

- Да.

- А те, кто стоит перед вами, - они выходят на следующей остановке?

- Да, не волнуйтесь.

- А вы у них спрашивали?

- Да, я спрашивал.

- И что они вам ответили?

– Они ответили, что выходят.

– И вы им поверили? ...

Постулат 3. «Задать шкалу ценностей. Обесценить»

Дальше происходит следующее. Тот, кто выступает в роли «хозяина», начинает вводить свою систему ценностей. Это – его следующий шаг в переговорах. И как только он вводит свою шкалу ценностей, ситуация сразу кардинально меняется. Взавший роль «хозяина» может в любой момент, исходя из своей шкалы, и приподнять, и опустить собеседника-«гостя».

В большом зале собрали 300 выдающихся ученых. Принесли им мешок, в котором лежало 15 предметов. Что за предметы лежали в мешке, ученые заранее не знали. Перед ними высыпали содержимое мешка на стол и дали ученым задание: расположить эти предметы по степени их значимости. Причем есть один нюанс – это предметы, которые остались после кораблекрушения. Время, отведенное на выполнение задания, – 30 минут. Ровно через полчаса в помещение заходит некий представитель силовых структур (это видно по его форме и внешнему виду, манере держаться) и спрашивает у ученых, выполнили ли они задание. Как и предполагалось, они его не сделали – 300 ученых не смогли прийти к общему мнению. И вот этот человек произносит: «И после этого вы считаете себя настоящими учеными? Вы не смогли справиться даже с таким простым заданием!»

Чувствуете, как значимость ученых сразу опустилась?

А теперь вернемся к переговорам. Те, кто занимается продажами, наверное, не раз сталкивались со следующей ситуацией. Закупщик, обученный методам переговоров, смотрит на ваше предложение, откидывает его в сторону и говорит: «Вы что, думаете, что вы – единственный? Вы что, считаете себя уникальным?» Как и предполагалось, значимость человека сразу снижается. Или другой пример. Начальник говорит своему подчиненному: «Ты что, считаешь



себя звездой? Ты что – единственный?»

Практически всегда такой поворот беседы приводит к одному – по своей шкале ценностей человек моментально скатывается вниз, как по лестнице. Я бы даже сказал, не скатывается, а падает!

В момент «обесценивания» человек чувствует себя некомфортно

Экзамен в вузе. Один студент заплатил 1000 рублей, другой 500, третий ничего не заплатил. Заходит первый сдавать экзамен. Вопрос от преподавателя:

– В каком году началась война?

– В 1941-м.

– Идите, 5.

Вопрос второму:

– В каком году началась война?

– В 1941-м.

– А закончилась?

– В 1945-м.

– Идите – 5.

Вопрос третьему:

- В каком году началась война?

- В 1941-м.

- В каком закончилась?

- В 1945-м.

- Сколько человек погибло?

- 20 млн.

- Назвать всех поименно!..

Пример. «Обесценивание» сотрудницы

Мария – молодая инициативная сотрудница отдела маркетинга и рекламы. Выпускница престижного вуза, имеет за плечами пятилетний опыт работы в крупных структурах. Ее начальник, властный управленец 45 лет, постоянно в разговоре с ней использует фразы: «О, Машенька, ты, наверное, еще молоденькая для такой сложной работы». «Вряд ли твоего образования хватит, чтобы справиться с этой задачей». И Мария стремглав бежит доказывать шефу свою компетентность и высокую квалификацию.

Постулат 4. «Постелить ковровую дорожку»

У читателя наверняка возникает вопрос: почему в предыдущем примере Маша выполняла все, что хотел шеф? Ведь понятно, что долго такое терпеть невозможно: сколько же можно доказывать? Все дело в том, что шеф Марии после того, как ее «обесценивал», всегда стелил ей «ковровую дорожку». Примерно так: «Ну ладно, Машенька, если ты настаиваешь, я готов подумать и дать тебе возможность попробовать свои силы. Только смотри...»

Когда происходит «обесценивание» и человек попадает в зависимую роль, ему, естественно, находиться в такой ситуации неприятно. Поэтому он всеми силами и всевозможными способами старается из нее выбраться.

В этот момент профессиональный жесткий переговорщик, такой, как шеф из примера с Марией, применит прием, который называется «постели ковровую дорожку».

В основе приема, между прочим, лежит одна из китайских стратагем.

«Покажи врагу дорогу к жизни»

Правительственные войска окружили в горах шайку разбойников. Разбойников было много, они были хорошо вооружены и провианта у них было предостаточно. Правительственные войска несли большие потери, но ничего не могли поделаться. Тогда обратились к одному очень старому полководцу за советом.

Он расспросил о характере окружения, убедился, что там и мышь не проскочит, и сказал:

– Конечно, они будут сопротивляться до последнего. Ведь вы отняли у них дорогу к жизни, им ничего не остается, как стоять насмерть. Покажи врагу дорогу к жизни! Приоткройте невзначай проход в неприметном месте. Их много, и они разные. Есть и раскаявшиеся, и насильно забранные в шайку. Есть и просто трусы. Увидев проход, они побегут один за другим. И одного почтового чиновника хватит, чтобы повязать их всех!

Так и сделали. В результате разбойники были схвачены, доставлены в столицу и казнены.

У «прижатого к стене» есть только два варианта: либо он начинает отчаянно сопротивляться, либо ничего не предпринимает, и в результате «прижавший»

его «к стене» его растаптывает. А вот у «прижатого к стене» переговорщика есть выбор из трех вариантов поведения: напасть, убежать или притвориться мертвым.

Правда, все три варианта не приводят к результату ни одну из сторон. Мало того, создается полное ощущение манипуляции и давления. Вот тут-то на помощь приходит вышеописанный прием. Если «прижатому к стене» показать возможный выход, обозначить его, показать возможность его «победы» (при этом сохранив лицо), то результат изменится коренным образом. Именно поэтому, идя на переговоры, всегда стоит готовить две технологии: по одной вы будете выигрывать, по второй – ваш оппонент будет проигрывать, но сохранив лицо. И если наступает второй момент, когда ваш оппонент «прижат к стене», то здесь важно уметь «постелить ковровую дорожку», по которой и пойдет проигрывающий, с охотой принимая свое поражение сам. Только в таком случае он будет доволен исходом переговоров.

Пример. «Постели ковровую дорожку»

Молодой человек долгое время пытался получить загранпаспорт. По многим причинам ему постоянно отказывали, требовали принести все новые и новые документы. Он, озлобившись, нашел рычаг воздействия на специалиста паспортного стола – в лице руководителя.

Придя в очередной раз к исполнителю с видом победителя, ногой распахнул дверь и заявил:

– Ну что, я же говорил – паспорт выдашь!

– Да-да, пожалуйста, вот он.

Продолжение этой истории весьма печально. На границе выяснилось, что в паспорте – бракованный чип. Ну, так бывает иногда, 1 % брака. Не повезло.

А все потому, что молодой человек не дал своему оппоненту возможности сохранить лицо, красиво проиграть.

К своему оппоненту нужно относиться не как к функции, которую он выполняет, а как к человеку. У человека есть эмоции, и они часто управляют его поступками.

Обязательно необходимо было постелить своему оппоненту «ковровую дорожку»:

– Мария Степановна (а руководитель ей уже сказал пару ласковых), вот вы в прошлый раз сказали, чтобы я заявление переписал. Посмотрите, пожалуйста, все ли в этот раз верно.

– Ну... давайте... О, все в норме...

Это несложное действие ни в коем случае не роняет вашу значимость, а наоборот – приближает вас к желаемому результату.

Принцип «ковровой дорожки». Возможность сохранить лицо при проигрыше

Принцип «ковровой дорожки» и лежит в основе четвертого постулата той школы переговоров, которую мы сейчас разбираем. Делается человеку предложение, от которого он не может отказаться.

Нечто вроде этого: «Ну ладно, коль вы пришли, так и быть, если вы дадите мне скидку, я рассмотрю ваше предложение». И в большинстве случаев человек с радостью принимает это.

Сначала его внимательно выслушали, после этого ему задавали вопросы, направляя в русло, удобное другой стороне. За это время он выдал массу ненужной информации, того, о чем его никто даже и не думал спрашивать. Потом незаметно, легко и аккуратно ввели свою шкалу ценностей, по которой его значимость резко упала. И теперь он находится в той роли и в том положении, из которого очень хочется выйти.

Вот в этот самый момент, «стеля ковровую дорожку», ему и показывают выход! И конечно же, он с радостью им воспользуется – слишком неприятна ситуация, в которой он оказался и к которой не был готов. Тем более что условия этого «внезапного выхода» в некоторой степени отвечают тому, что он и хотел добиться. Но лишь в некоторой степени и лишь на первый взгляд.

Если верить статистике, то примерно в 80–90 процентах этот метод действительно имеет свои результаты. Но всегда ли нам достаточна эта самая 90-процентная вероятность? Ведь порой нам нужен только 100-процентный заведомо известный результат.

Поэтому был разработан еще один рычаг, который позволял бы увеличить выигрыш в переговорах до 98 процентов.

Постулат 5. «Оставить человека в зоне неизвестности»

Один мой знакомый закупщик большой федеральной сети говорил: «Никто и никогда не выжимал из поставщика лучшие условия, чем он это делает сам».

А что это такое – оставить человека в зоне неизвестности?

Фразы, которые помещают человека в зону неопределенности

Произнесите что-нибудь вроде: «Я не знаю, как мое руководство отреагирует на ваш отказ». Или же: «Я не знаю, будет ли у вас возможность «зайти» в нашу

торговую сеть».

Сложно передать словами, что в этот момент творится у продавца в голове. Ведь его мозг уже «нарисовал» все «прелести» этой ситуации с ее будущими результатами для бизнеса. И кто из нас в такой момент не начинал просить и уговаривать, вымаливать, выпрашивать еще один шанс, суля оппоненту все мыслимые и немыслимые бонусы и идя на всевозможные уступки со своей стороны?

Почему так происходит? Нас движет страх. Страх – сильнейшее оружие.

Чувство страха иначе можно назвать состоянием перемотивации, нужды. Термин «нужда» хорошо описал в своей книге «Сначала скажи нет» Джим Кэмп. Это такое состояние, когда человек остро нуждается в заключении сделки, когда он по-настоящему нуждается в продаже, в подписании документов.

Впрочем, такое случается не только в бизнес-отношениях. Состояние «нужды» не чуждо и межличностным отношениям – когда супруг остро нуждается в другом супруге.

Все это – состояние перемотивации. Когда человек не может трезво думать, оценивать сложившуюся ситуацию, его мозг начинает рисовать негативные последствия... В такой ситуации человек «цепляется» за тот шанс, который ему дали. Дал кто? Жесткий переговорщик. Массу таких примеров можно найти в фильмах, описывающих события «лихих» 90-х в России и ближнем зарубежье.

Пример. Типичная ситуация 90-х

Бригады рэкетиров приходят к отечественному коммерсанту и предлагают воспользоваться их услугами. Большинство тут же соглашалось – опасаясь последствий. Но находились сильные духом бизнесмены, которые отказывались иметь дело с этими структурами. И вот тут наступал весьма интересный для нас момент.

Представители криминального сообщества говорили: «Не проблема. Не хотите, это – ваши вопросы. Только вы нам скажите прямо: если нет, так нет. Вы только нам это скажите». И уходили.

Естественно, в этот момент в голове у коммерсанта вырисовывались самые мрачные перспективы и последствия его отказа, так как он был в состоянии страха, в состоянии перемотивации. Спустя некоторое время этот коммерсант бежал за криминальными товарищами, и складывалась ситуация с точностью да наоборот: теперь он их уговаривал, чтобы они дали ему возможность воспользоваться их ценным предложением. Он автоматически становился в роль зависимого.

Такой способ помогал добиться желаемого результата с гарантией в 98 процентов. Но есть случаи, когда и эти способы не работают. Например, когда у человека нет чувства страха или нужды.

Зона неизвестности – мощнейший переговорный прием, применяя который можно легко добиваться от оппонента движения в вашем направлении.

Допустим, начальник в очередной раз требует от подчиненного остаться после работы и доделать проект. Подчиненный не готов и не хочет работать в свое свободное время. Большинство начальников начинают угрожать, трясти приказами и действовать, как им кажется, жестко. На самом деле именно такое поведение провоцирует дальнейшее сопротивление и нелояльность сотрудника.

Здесь самое время вспомнить прием «Оставить человека в зоне неизвестности». Нужно сказать всего лишь одну фразу: «Ну, Иван, раз не хочешь оставаться – не надо. Я думаю, мы справимся без тебя». Этой фразой начальник запускает в голове у подчиненного самого жесткого переговорщика – страхи и неопределенность. А уж они, поверьте, умеют уговаривать.

Итак, мы рассмотрели все пять постулатов методики «Кремлевская школа переговоров». Заметим, эта методика использует еще и так называемый маятник эмоций.

Эмоции у живого человека не могут быть нейтральными. Маятник эмоций постоянно находится в состоянии колебания. Даже если мы спокойны,



небольшое колебание маятника все-таки присутствует. Задача же переговорщика, который использует «кремлевскую» методику, – придать маятнику максимальную амплитуду, чтобы более эффективно управлять нашими поступками и действиями.

Давайте понаблюдаем, что происходит с маятником во время каждого из описанных нами пяти шагов-постулатов.

Шаг 1 и Шаг 2 – послушали и задали вопросы. У нас создается приятное и даже радостное настроение. Маятник занимает крайне позитивную сторону.

Шаг 3 – происходит обесценивание. Маятник резко занимает противоположную сторону.

И конечно же, после четвертого шага, когда нам постелили «ковровую дорожку», маятник перемещается в позитив. Мы хотим остаться именно в этом состоянии.

Если этого недостаточно, делается еще один шаг – № 5.

В каких случаях этично применять подобные методы в переговорах?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте дадим оценку эффективности данной методики.

Как измерить эффективность любой системы переговоров

Есть три вектора, по которым она оценивается.

1. Система переговоров должна привести к разумному соглашению, если таковое возможно.
2. Она должна быть эффективной для достижения результатов дела.
3. Она должна улучшить или хотя бы не ухудшить отношения между сторонами.

### Критерии оценки эффективности переговоров

1-й и 2-й пункты не вызывают сомнений. Конечно же, она результативна и, естественно, приводит к соглашению.

А здесь самое время задать вопрос: насколько «кремлевская» методика улучшает отношения с людьми?

Получив ответ на этот вопрос, мы получим ответ и на вопрос об этичности. Давайте этот ответ поищем.

У каждой медали есть две стороны, и я обязан рассмотреть обе.

В теории ответ был бы следующий: конечно же, ухудшает.

Человек, когда уходит с этих переговоров, очень доволен результатом. Он считает, что переговоры прошли по сценарию «выиграть – выиграть». Он действительно в тот момент уверен, что выиграли обе стороны. И он в самом деле где-то достиг своих целей. Ведь он получил контракт (или письмо, или покровительство структур...). Некий выигрыш у него все равно получился. Но потом, в какой-то момент, наступает чувство, которое я сравниваю с чувством

«похмелья». Когда голова начинает трезветь от вчерашнего веселья, начинаешь понимать, что что-то не так и неправильно сделал. А точнее, что что-то не так и неправильно сделали со мной! И вот это чувство «похмелья» начинает угнетать.

В частности, это и есть одна из причин, по которой данная методика не всегда приводит к долгосрочным отношениям, что крайне важно в том мире, в котором мы живем сегодня. Конечно же, если вам не нужны долгосрочные отношения, если для вас это всего лишь разовые переговоры и все необходимо решить здесь и сейчас, то этот метод, бесспорно, эффективен. Но если вы нацелены на долгосрочную коммуникацию, или хотя бы на еще один контакт с этим собеседником, или на получение рекомендации со стороны этого человека, то данный метод переговоров не для вас.

На практике же часто дела обстоят иначе.

В 2006 году, когда был введен запрет на поставку вин из Молдовы, у нашей компании возникли определенные трудности. Все вино, которое мы хранили на складах, должно было быть уничтожено. А наши региональные партнеры должны были нам много денег.

Конечно же, многие начинали на этом спекулировать, их цель была – максимально переложить на нас риски и убытки.

Первоначально нами было принято решение о списании долгов с целью сохранения отношений и дальнейшего сотрудничества. Потом, ввиду многих обстоятельств, мы изменили политику, ужесточив ее. Мы настаивали на разделении рисков и оплате, причитающейся нам доли. С некоторыми компаниями дело дошло до суда.

Стоит отметить, что компании из первого списка, несмотря на то что мы обошлись с ними «по-человечески», от нас отвернулись и не продолжили работу. Те же компании, которые попали «под нож», продолжили и укрепили работу с нами.

В бизнесе предпочитают работать с крепкими и надежными оппонентами, теми, кто умеет удерживать свое. На практике люди уважают сильного и решительного оппонента.

Нельзя жертвовать своими интересами во имя сохранения отношений. Это – неравный брак. Стратегически вы все равно проиграете и отношения, и выгоду. Скорее всего, ваши оппоненты будут играть на вашем стремлении быть хорошим.

Так как же насчет этичности применения «кремлевской» методики?

Как и любое оружие, эта методика может служить как во благо, так и во вред. Все зависит от целей. Если ее использовать в конкурентной борьбе, без мошеннического умысла, то это – один из методов достижения цели. Другое дело, если она попадет в арсенал не совсем честного переговорщика.

Поэтому мы будем рассматривать способы, как противостоять переговорщикам, которые достаточно неплохо владеют именно такой методикой проведения переговоров, а также – чем можно улучшить свои методы достижения результатов.

Напомню, что, только нарастив три основные компетенции, можно достичь высот в переговорном искусстве. Стать настоящим лидером-переговорщиком, достигать результата. Напомню эти три компетенции. Первая – умение отстаивать свои интересы. Быть сильным львом, видеть цель и двигаться к ней. Две другие – это умение управлять своими эмоциями и управлять эмоциями оппонента, то есть – быть осмотрительной и немного хитрой лисой.

§ 3. Научиться быть львом в достижении своих интересов

Отстаивать свои интересы – это прежде всего уметь бороться за свои интересы. Здесь мы можем наблюдать аналогию с физической борьбой и даже с войной. Алгоритмы, по которым мы ведем переговоры, совпадают с алгоритмами, по которым ведутся военные действия. Вот почему практически все методики ведения переговоров, в той или иной части, опираются на «Трактат о войне» Сунь Цзы, который был написан 2500 лет назад. Война есть разновидность физической борьбы, которая ведется за расположение тел, предметов в пространстве. Война от физической борьбы отличается лишь тем, что во время войны применяются спецсредства и предусматривается возможность нанесения необратимых физических повреждений другой стороне. В физической борьбе нет оружия и нет такой цели – нанести необратимые физические последствия.

Итак, переговоры ведутся по тем же алгоритмам, что и физическая борьба (или война). Однако разница все же есть, она заключается в финальной выгоде. Если физическая борьба ведется за положение тел в пространстве (захват территории, объектов и т. д.), то переговоры фактически сводятся к борьбе за распределение социальных ролей (начальник – подчиненный, продавец – покупатель, учитель – ученик, принимающий решение – исполняющий это решение и т. д.). Нам, как переговорщикам, очень важно понимать, кто в какой роли находится.

Об одной ролевой паре я рассказал выше – «хозяин – гость». В переговорах это – важнейшее ролевое распределение. Движение по ролям начинается тогда, когда задаются вопросы и слушаются ответы, далее вводится своя система ценностей. В этот момент человека и помещают в ту нежелательную роль, из которой он хочет выбраться. А выбраться он может, либо умея вести борьбу за социальные роли, либо вступая в физическую борьбу (выгонять нежелательного торговца, вступать в драки, физически отнимать вещи или деньги). Других способов нет.

Так что же такое роли? Роли – это огромная ценность. Если человек умеет распознавать роли, то он может заранее предсказывать поведение других и строить свое поведение, исходя из этих знаний. Как правило, очень успешно. Ведь если мы помещаем человека в ту или иную роль, то рано или поздно он начнет двигаться согласно именно этой роли.

В США был проведен весьма смелый эксперимент.

## Стэнфордский тюремный эксперимент (1971 г.)

Военно-морской флот США хотел лучше понять природу конфликтов в его исправительных учреждениях, поэтому ведомство согласилось оплатить эксперимент поведенческого психолога Филиппа Зимбардо. Ученый оборудовал подвал Стэнфордского университета как тюрьму и пригласил мужчин-добровольцев, чтобы те примерили на себя роли охранников и заключенных – все они были студентами колледжей.

Участники должны были пройти тест на здоровье и психическую устойчивость, после чего по жребию были разделены на две группы по 12 человек – надсмотрщики и заключенные. «Охранники» носили форму из военного магазина, которая копировала настоящую форму тюремных надсмотрщиков. Также им были выданы деревянные дубинки и зеркальные солнцезащитные очки, за которыми не было видно глаз. «Заключенным» предоставили неудобные одежды без нижнего белья и резиновые шлепанцы. Их называли только по номерам, которые были пришиты к форме. Также они не могли снимать с лодыжек маленькие цепочки, которые должны были постоянно напоминать им об их заключении.

В начале эксперимента «заключенных» отпустили домой. Оттуда их якобы «арестовывала» полиция штата, которая содействовала проведению эксперимента. Они проходили процедуру снятия отпечатков пальцев, фотографирования и зачитывания прав. После чего их раздевали догола, осматривали и присваивали номера.

В отличие от «заключенных», «охранники» работали посменно, но многие из них в ходе эксперимента с удовольствием выходили на работу сверхурочно. Все испытуемые получали \$15 в день (при пересчете с учетом инфляции для 2015 года – близка к \$100).

Сам Зимбардо выступил как главный управляющий тюрьмы.

Эксперимент должен был продлиться 4 недели. Перед «охранниками» ставилась одна-единственная задача – обход тюрьмы, который они могли проводить так, как сами того захотят, но без применения силы к «заключенным».

Уже на второй день узники устроили бунт, во время которого они забаррикадировали вход в камеру при помощи кроватей и дразнили надзирателей. Те в ответ применили для успокоения волнений огнетушители. Вскоре они уже заставляли своих подопечных спать обнаженными на голом бетоне, а возможность воспользоваться душем стала для узников привилегией. В тюрьме начала распространяться ужасная антисанитария – «заключенным» отказывали в посещении туалета за пределами камеры, а ведра, которые они использовали для облегчения нужды, запрещали убирать – это также было в качестве наказания.

Садистские наклонности проявил каждый третий «охранник» – над арестантами издевались, некоторых заставляли мыть сливные бачки голыми руками. Двое из них были настолько морально травмированы, что их пришлось исключить из эксперимента. Один из новых участников, пришедший на смену выбывшим, был настолько шокирован увиденным, что вскоре объявил голодовку. В отместку его поместили в тесный чулан – одиночную камеру. Другим «заключенным» предоставили выбор: отказаться от одеял или оставить смутьяна в одиночке на всю ночь. Своим комфортом согласился пожертвовать только один человек.

За работой тюрьмы следило около 50 наблюдателей, но только девушка Зимбардо, которая пришла провести несколько интервью с участниками эксперимента, возмутилась происходящим. Тюрьма в Стэнфорде была закрыта спустя шесть дней после того, как туда запустили людей. Многие «охранники» выказывали сожаление о том, что эксперимент закончился раньше времени.

Значимость роли переоценить сложно. Если нас на переговорах рассматривают в роли одного из тысячи, в роли «зависимого», то мы сразу начинаем искать выход, предлагая суперзаманчивые условия, идем на какие-то уступки. А все потому, что очень хочется выйти из этой роли. И вот здесь как раз-таки надо научиться вести переговоры.

В переговорах, по аналогии с военным искусством, можно выделить два этапа: бой и маневр.

«Бой – измерение духовных и физических сил враждующих сторон путем непосредственного столкновения». Так написал военный теоретик XIX века Карл фон Клаузевиц.

Это значит, что в бою важнее всего – сила духа. Все второстепенно, важно лишь то, насколько у вас хватает силы духа. И когда мы отстаиваем свои интересы, когда мы находимся в позиции льва, очень важно, насколько у нас развита эта уверенность в своих силах. Насколько у нас хватит силы духа, чтобы бороться за свои интересы.

Когда начинается бой? Когда обе стороны одинаково понимают, за что они сражаются, когда обе стороны одинаково понимают выгоду. Давайте рассмотрим следующую ситуацию.

Сеть супермаркетов установила у себя 2 года назад очень дешевое охранное оборудование. Оно постоянно ломается и доставляет кучу проблем. Наверное, следовало бы его поменять, но – сколько за новое придется отдать, стоит ли овчинка выделки?... Фирма, занимающаяся поставками охранного оборудования, зная эту проблему, постоянно пытается уговорить заместителя директора поменять дрянное свое оборудование на более качественное и дорогостоящее.

И вот менеджер по продажам фирмы-поставщика, придя, начинал переговоры таким образом:

«Марья Степановна, я знаю, что у вас оборудование постоянно ломается. Я предлагаю вам заменить его на мое, качественное и надежное».

Как вы думаете, что слышал такой менеджер в ответ? Ответ вполне прогнозируем:

«Нет, меня все устраивает, дверь – вот там...»



Забегая вперед, скажу: именно по этой причине компания обратилась ко мне за консультацией.

Демонстрировать свою выгоду, сразу раскрывать ее перед оппонентом – и есть начало боя. Потому что именно в момент, когда выгода определена, начинаются торг и прочие «силовые действия».

Бой – это этап переговоров, когда происходит борьба за выгоду. Обе стороны четко понимают, в чем выгода каждой из них. Выгода может быть материальной: заработная плата, цена, коммерческие условия. А может и не иметь отношения к материальным ценностям, например – поход в кино или поездка к теще на выходные.

Лобовая атака часто приводит к негативному результату

Почему компания-поставщик никак не могла добиться поставленных целей, продать оборудование?

Ответ, на мой взгляд, очевиден. Менеджер по продажам неверно выбирал метод ведения переговоров. Он начинал вести переговоры по принципу Наполеона Бонапарта: «Ввяжемся в бой, а там посмотрим». Справедливости ради хочу отметить: ведение переговоров именно под этим лозунгом – национальная особенность России. Это когда-то казалось правильным и мне, но, обретя опыт, я настаиваю на замене принципа Наполеона на принцип Сунь Цзы: «Полководец медлит, потому что разглядывает победу». Это означает, что перед тем, как идти на переговоры, необходимо спрогнозировать результат.

Здесь крайне важно подумать, есть ли у вас три важнейших компонента переговорного процесса:

Силы.

Средства.

Ресурсы.

Три компонента переговорного процесса

Если ваш оппонент вооружен до зубов, а у вас нет даже маленького «ножичка» с собой, ничем хорошим переговоры для вас не закончатся. Как и происходило в приведенном выше примере. Очень важно научиться вооружаться в процессе ведения переговоров, а не надеяться на «халяву».

Перед тем как начинать переговоры, надо адекватно построить прогнозы на успех. Сразу начинать переговоры с борьбы за выгоду, то есть раскрывать свою позицию и выгоду, можно только в том случае, если вы уверены в исходе борьбы, если ваш прогноз положительный, если у вас есть все три компонента переговорного процесса. В остальных случаях выбирайте маневрирование.

Кстати, не путайте маневрирование с отказом от переговоров. Маневры связаны с подготовительными действиями, выяснением информации, поиском подкрепления и т. д.

Встречаются двое новых русских. Один у другого спрашивает:

- Ну, как дела, как живешь?

- Да, жизнь – малина. Два месяца назад купил виллу на Кипре для моей дочери, месяц назад – трехэтажный элитный дом в центре Москвы для сынишки, затем – по 600-му «мерсу» себе, жене и детям... В общем, нормально.

После трехсекундной паузы добавляет:

- Слушай, а ты не одолжишь мне 500 баксов на пару недель?

Тот отвечает:

- А ты поцелуй меня в... плечо.

- А зачем?

- Ну-у-у, ты ведь тоже издалека начал...

Блоки, из которых состоят переговоры

Когда компания, занимающаяся поставками охранного оборудования, обратилась ко мне, я первым делом предложил им построить прогноз. Вот здесь-то и вышла загвоздка. Все в один голос, начиная от директора, заканчивая менеджером по продажам, стали строить оптимистичные прогнозы. Как обычно на практике происходит, их оптимизм стоял на сильных аргументах: они предлагают качественное оборудование, а у их потенциального клиента оборудование установлено некачественное. В этом и была их кардинальная ошибка. Они смотрели на ситуацию со своей стороны, соответственно, их прогноз был не адекватный.

В сущности, настолько же не адекватный, как прогноз у дворника, который под окнами королевского замка метет двор и строит планы жениться на принцессе. Прогноз-то можно построить, только – вот досада! – у него, кроме большого желания, ничего нет. Отсутствуют 2 из 3-х компонента: нет ни ресурсов, ни средств.

От правильности прогноза зависит многое: как мы будем себя вести, как станем действовать, что будем делать в переговорах. Когда оцениваем возможные последствия переговоров, важно смотреть на ситуацию не своими глазами, а глазами оппонента. Важно не то, как вы относитесь к оппоненту, а то, как он видит вас.

Для того, чтобы иметь адекватный прогноз, необходимо посмотреть на ситуацию и на себя глазами своего оппонента.

Я предлагаю для прогнозирования воспользоваться следующим методом.

Построим несложную матрицу, которая называется «Матрица прогнозирования». В ее основе – два вектора: важность и заменимость. Именно эти два вектора служат измеряемым показателем того, как наш оппонент оценивает нас.

Нам следует перед переговорами задуматься, на сколько баллов – от 0 до 10 – наш оппонент нуждается в нас, в нашем товаре или услуге (или в нас как в работнике или, наоборот, в работодателе). Это – оценка по вектору «важность». Далее предстоит оценить, также по 10-балльной шкале, насколько вашему оппоненту легко найти вам замену – оценка по вектору «заменяемость». А теперь взгляните на рисунок, изображающий «Матрицу прогнозирования». В зависимости от ваших оценок вы попадаете в одну из четырех категорий. Да, именно так вас видит ваш оппонент, и действовать следует, исходя из этого прогноза.

## Матрица прогнозирования

Рассмотрим детально каждую из этих четырех категорий.

### Супермаркет

В вас не заинтересован оппонент, и вас легко заменить. Именно в эту категорию попала обратившаяся ко мне компания, поставляющая охранное оборудование. Соответственно, прогноз сразу становится очевидным, он – не в нашу пользу. Когда человек в своем оппоненте видит «товары на полке супермаркета», которых – множество, а он зашел в магазин за чем-то другим, у него интереса к этой полке нет. Естественно, если начать с ним «вести бой», то есть сразу обозначить свою выгоду, велики шансы с ходу получить отказ. Какой смысл с вами торговаться, если заменить вас легко (вон сколько товаров на полке!) и важности в вас нет.

При негативном прогнозе начинать переговоры с борьбы за выгоду очень опасно

При таком прогнозе я категорически не рекомендую сразу заниматься борьбой за выгоду. Здесь очень важно включить режим «маневрирование». Сосредоточиться на укреплении своих позиций. Этим мы и занялись.

В первую очередь я нашел знакомого, кто мог бы устроить нам встречу. Конечно, я мог бы зайти и так, но, согласитесь, гораздо эффективнее заходить по чьей-то рекомендации.

Во время самих переговоров я не стал ничего предлагать, а, представившись консультантом компании, перед которым стоит задача расширения рынка поставок, спросил ее совета в отношении производителя оборудования, которое у нее установлено. Конечно, она стала рассказывать, и, могу вас, читатель, заверить, столько нелестных слов в адрес имеющегося у нее оборудования я давненько не слышал. Так что с каждым ее словом моя позиция становилась все

крепче и крепче.

И когда я почувствовал, что вот именно теперь моя важность для нее – на максимуме, перешел в наступление:

– Марья Степановна, а почему бы вам не поменять оборудование на более хорошее и качественное? Например, мы можем – если, конечно, вам интересно – сделать вам предложение.

Фактически, если вы попали в эту категорию («супермаркет»), то для вашего оппонента вы представляете собой лишь один из множества одинаковых товаров на полке, он может вас не заметить, а то и вовсе пройти мимо полки.

Если сотрудник хочет попросить прибавку к зарплате, то перед тем, как идти к руководителю, ему стоит задуматься: в какую категорию помещает его работодатель? И если он попадает в «супермаркет», к чему приведут переговоры? Конечно же, отказываться от переговоров нельзя, нужно просто уйти в маневры и либо «надуть» свою значимость (по вектору «важность»), либо выдать аргументы в пользу вашей исключительности (по вектору «заменяемость»). И только после этого вступать в борьбу за выгоду.

Возможность

Уникальность высокая, а заинтересованности в вас оппонент еще не чувствует. Как поступать? В бой или все-таки маневры?

Рассмотрим пример.

Фирма, занятая производством ангаров из металла, разработала и выпустила ангары особой формы, которые в строительстве и в последующей эксплуатации во много раз дешевле традиционных конструкций. Они быстро завоевали свой родной рынок. И перед фирмой встала задача выхода на рынки соседних регионов. Разъехались менеджеры по адресам потенциальных покупателей, но – не тут-то было. Да, инновации, вроде бы, соглашались, а кто их делает? Никто из потенциальных клиентов не соглашался «стать счастливым».

Опять же причина неудач – неверный прогноз. Разработав инновационное решение, бизнесмены увидели себя в категории «возможность», то есть по вектору «заменяемость» насчитали себе 8–10 баллов и решили, что этого достаточно для успеха. Однако они не учли тот фактор, что – при всей их незаменимости – важности для партнеров они не представляют.

Стало быть, и в этой категории матрицы необходимы маневры. Сначала нужно создать ценность для потенциальных клиентов, а потом уже и обозначать свою выгоду.

Здесь хочу отметить:

Ценность – это нечто, за что ваш оппонент готов вам заплатить.

Я посоветовал бы такой компании построить демонстрационный ангар и тем самым сделать первый важный шаг, чтобы о них хотя бы услышал рынок.

Рычаг

Само это слово означает возможное давление на вас. Если в вас есть заинтересованность, но очень высокая конкуренция, я рекомендую смело заходить в переговоры, обозначая выгоду.

Возникает вопрос: как же так, прямо в бой, без маневра? Ведь эта категория, казалось бы, мало отличается от категории «возможность». Просто вектор другой: там – высокие баллы оценки незаменимости, здесь – высокие баллы оценки важности. Однако отличие есть, и очень существенное.

Конечно, необходимо подготовиться заранее, но именно в этой категории «торг уместен». Ваш оппонент, естественно, будет пытаться давить на вас, утверждая, что он с легкостью вас заменит, что к нему уже очередь выстроилась. Но, если вы хорошо подготовились к переговорам и вооружились (о приемах, методах и подготовке к переговорам пойдет речь дальше), вас ждет успех. В этой

категории у вас есть все три компонента успеха.

Хочу еще раз отметить: бой – это не жесткая позиция, это – этап переговоров, когда обе стороны понимают выгоду каждой из них. Он может быть как жестким, так и мягким, все зависит от вас и вашего оппонента.

Если вы ценный работник, который выполняет планы, в котором заинтересована компания, вы смело можете просить прибавку к заработной плате. С вами будут вести переговоры, несмотря на то что замена есть. В отличие от предыдущих двух категорий, где торг неуместен.

## Партнер

В вас заинтересованы, и вас сложно заменить.

Казалось бы, вот удача, но расслабляться рано. Конечно же, бой, конечно же, смело идем вперед, заявляем свою выгоду. Но – будьте внимательны, ваш оппонент не дремлет. Для закупщика, например, поставщики, которые попадают в эту категорию, представляют наибольшую опасность. Для руководителя «звезды» – ночная головная боль. А все от того, что, попав в правый верхний угол матрицы, мы зачастую начинаем вести себя не как партнеры, а как контррычаг. Давить своим положением, всячески использовать его.

Можете не сомневаться: и закупщик, и работодатель будут неустанно искать вам замену. Здесь нужно понимать, что можно выиграть бой, но проиграть сражение. Помните о векторе отношений, здесь он наиболее важен.

Стало быть, и в этой категории обойтись без маневрирования практически нельзя. Да, в бой, да, сразу обозначаем нашу выгоду, но – ваши маневры в дальнейших переговорах должны заключаться в поддержании доверия к вам. А для этого нужно, чтобы постоянно присутствовали 3 важнейших компонента доверительных отношений. Вот они:

1. Внимание к оппоненту. К его ценностям.

2. Умение слушать.



### 3. Профессионализм.

В начале 2000-х нашим поставщиком был один известный завод в Молдавии. Поначалу наш партнер учитывал все наши пожелания, мы росли вместе. Объемы постоянно увеличивались и к середине 2000-х достигали серьезной величины (около 7 000 000 бутылок в год). И вот партнер, понимая нашу плотную зависимость от него, стал нам все чаще и чаще навязывать свои правила игры. Необоснованное повышение цены в информативной форме. Введение минимальных объемов выборки продукции. В результате наше доверие партнеру стало уменьшаться и мы, естественно, приняли стратегическое решение: 30 % объема перевести другому производителю. Новый производитель, понятно, был только рад. А вот старый партнер очень скоро стал суетиться и извиняться. Но – было уже поздно.

Если вы попадаете в категорию «супермаркет» или «возможность», забудьте на время о бое, займитесь маневрами. Бой (торг) возможен только тогда, когда вы важны для своего оппонента.

Перед тем как начинать переговорный процесс, убедитесь, что у вас имеются все три важнейшие составляющие переговоров: силы, средства и ресурсы.

Постройте прогноз, пользуясь «Матрицей прогнозирования», и только после этого выберите, будете ли вы маневрировать, вооружаться и укреплять свои позиции или – пора в бой.

Для того, чтобы набраться сил, вооружиться, я рекомендую применять китайские стратагемы. Собственно, описание некоторых из них вы найдете в разных главах данной книги. Так, в описании 4-го постулата «кремлевской» модели переговоров («Постелить ковровую дорожку») я привел стратагему «Покажи врагу дорогу к жизни». А вот в описанных мною переговорах относительно охранного оборудования я опирался на следующую стратагему:

«Обмануть императора, чтобы переплыть море»

Когда император с войском в 300 000 человек дошел до моря, он пал духом. Впереди только вода, вода без края. Царство врагов Когуре – в тысяче ли отсюда. Как туда переправиться? Почему он не послушал советников, предостерегавших его от этого похода? В смущении он обратился к своим военачальникам, чтобы узнать их дальнейшие планы. Те попросили время на размышления. Так как военачальники боялись, что император может отменить поход, они обратились к хитроумному генералу Сюэ Жэньгую.

Генерал сказал: «Что, если бы император мог проехать по морю, как посуху?» Военачальники кивали, это было бы хорошо. Тогда он заявил, что вплоть до завтрашнего дня никто не должен глядеть на море.

Сюэ Жэньгуй все подготовил.

На следующий день офицеры сообщили императору, что богатый крестьянин, живущий прямо на берегу моря, пожелал доставить для войска провиант на время переправы и приглашает императора к себе, чтобы переговорить об этом. Обрадованный император направился со своей свитой к берегу моря. Самого моря он не увидел, так как 10 000 искусно расположенных одноцветных полотнищ от палаток закрывали все поле зрения. Богатый крестьянин почтительно пригласил императора войти в дом. Повсюду на стенах висели дорогие занавеси, а на полу лежали ковры. Император и его спутники уселись и

стали пить вино.

Через некоторое время императору показалось, что со всех четырех сторон слышится свист ветра; удары волн раздавались в его ушах подобно грому. Кубки и светильники дрожали и качались. Удивленный император приказал одному из слуг отдернуть занавесь. Взгляд его упал на безграничную темную морскую поверхность. «Где мы?» – взволнованно спросил он.

«Вся армия движется в открытом море в направлении Когуре», – пояснил ему один из советников.

Перед свершившимся фактом решимость императора окрепла. Теперь он отважно двигался навстречу восточному берегу.

§ 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа поведения. От «подростка» до «танка»

Итак, мы выделили два этапа в переговорах: этап борьбы за выгоду (бой) и этап маневрирования. Давайте же пристальнее рассмотрим именно бой, борьбу за свою выгоду.

Самое важное, на что необходимо опираться в бою, – это сила духа. У кого она больше, тот и побеждает. Напомню приведенное выше (и очень часто цитируемое) определение фон Клаузевица: «Бой – это измерение духовных и физических сил враждующих сторон путем непосредственного столкновения». В переговорах этап боя – это этап борьбы за выгоду, соответственно, бой начинается только при наличии нескольких условий:

1. Идет столкновение интересов.

2. Обе стороны четко понимают свою выгоду и выгоду противоположной стороны.

3. Обе стороны хотят получить свою выгоду.

Необходимые условия для начала торга

И вот тогда сила духа имеет решающее значение. Почему? В этот момент происходит столкновение духовных сил. У кого они больше, тот и побеждает. К этому надо быть готовым. Другими словами, силу духа необходимо постоянно тренировать и совершенствовать. Согласно утверждению Наполеона, «моральная сила относится к физической как четыре к одному».

Давайте рассмотрим четыре модели поведения людей в бою – во время борьбы за выгоду, когда они отстаивают свои интересы.

Сразу следует отметить, что эти модели поведения необходимо рассматривать по двум векторам. Первый вектор – мотивация на достижение результата, которая объединяет в себе уверенность и силу своей правоты. Второй – корректность.

Уверенность – важный фактор в бою. Зачастую результат боя напрямую зависит от того, у кого из переговорщиков мотивация выше. Что же касается корректности, то сразу хочу прояснить, что в данном случае следует рассматривать под этим понятием. Сегодня у многих людей слово «корректность» очень плотно ассоциируется с «уступчивостью». Нет, это не так. Корректность – это корректное отношение к другим людям, корректное поведение, неупотребление нецензурной лексики и прочее, что действительно подпадает под значение этого слова, но, уж конечно, – не уступчивость.

Итак, у нас есть 2 вектора – уверенность (мотивация на достижение) и корректность. Именно, исходя из этих двух критериев, мы и будем рассматривать возможные 4 модели поведения во время отстаивания своих

интересов.

Можно ли в переговорах в случае необходимости пренебречь вектором корректность?

Запомните ваш ответ, мы в конце раздела еще вернемся к этому очень важному вопросу.

Матрица «Четыре модели поведения в борьбе за выгоду»

Прежде чем мы начнем обсуждать каждую из представленных в матрице моделей поведения, хочу подчеркнуть, что данная матрица не имеет никакого отношения к типологии личности. Это – модели поведения во время борьбы за выгоду. В сущности, каждый из нас, в зависимости от ситуации, может вести себя в соответствии с моделью одного из квадратов.

Модель «подросток»

Эту модель поведения чаще всех проявляют люди неуверенные (низкая мотивация на достижение результата) и некорректные. Как правило, им свойственны агрессивные нападки на тех, кто слабее. «Подростки» легко переходят на личности, они не чувствуют грань между «ты» и «вы», тем самым пытаются доказать себе и всему миру, что они – весьма уверенные. На самом же деле таким агрессивным поведением они скрывают свою неуверенность. Напоминает поведение подростков?

Как-то раз наблюдал весьма рядовую картину в общественном транспорте. В троллейбус заходит женщина с ребенком. Ребенку на вид лет 9–10. Женщина покупает себе билет, а ребенок подлезает под турникет.

Контролер подходит к женщине и требует показать посадочный билет на нее и ее ребенка. Женщина честно признается, что билет только один. И вот в этот момент контролер стремительно меняется в лице и в очень грубой и некорректной форме, не обращая внимания на окружающих людей, начинает требовать уплаты штрафа. Женщина не против – дает ему деньги. Он начинает кричать: «Что это ты мне тут взятку даешь?!» Хватает ее вещи и пытается вытянуть пассажирку из транспорта.

Я вмешиваюсь, подхожу и спрашиваю: «Молодой человек, почему вы себя так ведете?» Конечно, сразу же с его стороны была сделана попытка излить весь гнев на меня. Но, как только он почувствовал, что я эмоционально сильнее его, он сразу же отошел в сторону и дальше слушал только меня. Я ему просто прояснил статью Уголовного кодекса, объяснил, что именно он в данный момент нарушает и какими могут быть последствия.

Как вы думаете, какой была его реакция? Он просто развернулся и ... убежал! Это было действительно бегство, ведь он даже забыл про своего нарушителя и не взял с него штраф!

Это – один из самых простых и ярких примеров поведения неуверенного и некорректного человека.

Встретив «подростка», важно показать ему, что вы эмоционально сильнее его. Почувствовав вашу силу, ему придется поменять стратегию ведения переговоров и перестать вас провоцировать. Показать свою силу можно, например, пристально посмотрев ему в глаза и выдержав паузу в несколько секунд. Важно отвечать твердо и уверенно, давая ему понять, что сила на вашей стороне. И уж ни в коем случае не стоит подражать такой модели поведения. Отвечая хамством на хамство, вы становитесь «подростком», мотивация падает, и единственный результат такого разговора – вы выпустили пар.

## Подростковое поведение в переговорах

Однажды Будда проходил со своими учениками мимо деревни, в которой жили противники буддистов. Жители деревни выскочили из домов, окружили Будду и учеников и начали их оскорблять. Ученики тоже начали распалаться и готовы были дать отпор, однако присутствие Будды действовало успокаивающе. Но слова Будды привели в замешательство и жителей деревни, и учеников.

Он повернулся к ученикам и сказал:

– Вы разочаровали меня. Эти люди делают свое дело. Они разгневаны. Им кажется, что я враг их религии, их моральных ценностей. Эти люди оскорбляют меня, и это естественно. Но почему вы сердитесь? Почему вы позволили этим людям манипулировать вами? Вы сейчас зависите от них. Разве вы не свободны?

Жители деревни не ожидали такой реакции. Они были озадачены и притихли. В наступившей тишине Будда повернулся к ним:

– Вы все сказали? Если вы не все сказали, у вас еще будет возможность высказать мне все, что вы думаете, когда мы будем возвращаться.

Люди из деревни были в полном недоумении, они спросили:

– Но мы же оскорбляли тебя, почему ты не сердишься на нас?

– Вы – свободные люди, и то, что вы сделали, – ваше право. Я на это не реагирую. Я тоже свободный человек. Ничто не может заставить меня реагировать, и никто не может влиять на меня и манипулировать мною. Я хозяин своих проявлений. Мои поступки вытекают из моего внутреннего состояния. А теперь я хотел бы задать вам вопрос, который касается вас. Жители другой деревни, рядом с вашей, приветствовали меня, они принесли с собой цветы, фрукты и сладости. Я сказал им: «Спасибо, но мы уже позавтракали. Заберите эти фрукты с моим благословением себе. Мы не можем нести их с собой, мы не носим с собой

пищу». Теперь я спрашиваю вас: «Что они должны делать с тем, что я не принял и вернул им назад?»

Один человек из толпы сказал:

– Наверное, они забрали это домой, а дома раздали фрукты и сладости своим детям, своим семьям.

Будда улыбнулся:

– Что же будете делать вы со своими оскорблениями и проклятиями? Я не принимаю их. Если я отказываюсь от тех фруктов и сладостей, они должны забрать их обратно. Что можете сделать вы? Я отвергаю ваши оскорбления, так что и вы уносите свой груз по домам и делайте с ним все, что хотите.

Если вам попался «подросток», очень важно всегда помнить про свою выгоду. Дело в том, что, находясь в этом состоянии, человек становится «Портосом» – дерусь, потому что дерусь. У него нет мотивации чего-то достичь в переговорах, нет выгоды. Стоит вспомнить слова Уинстона Черчилля: «Вы никогда не дойдете до места назначения, если будете кидать камни в каждую лающую собаку».

Я вел тренинг в Туле. Заранее приехал в город и собирался припарковать машину около гостиницы. В этом же здании будет проходить тренинг. Стоянка была пуста, и я поставил машину на первое понравившееся мне место.

Только вышел из машины, ко мне подошел охранник и достаточно грубо потребовал уехать, так как это – стоянка банка. Первая реакция, естественно, ответить и вступить с ним в перепалку, но очень важно вспомнить, что я хочу. А я хотел поставить машину, заселиться в гостиницу и подготовиться к программе.

– Хорошо, я готов уехать. Покажите, куда мне поставить машину.

– Места для гостиницы 101-108.



- Спасибо.

Моя история с этим человеком закончилась, однако мне пришлось к ней вернуться, когда во время тренинга мы как раз разбирали эту тему. Один молодой человек вскочил со своего места и в сердцах стал говорить:

- Да, вот утром с таким «хамлом» мне довелось общаться. Я ему все сказал, что о нем думаю.

Для меня очень интересно было разобрать эту ситуацию.

- А где вы в итоге поставили машину?

- Через два квартала.

- Вот смотрите итог: машина стоит далеко и настроение у вас испорчено на полдня. А он, этот грубый охранник, как, вы думаете, себя чувствует?

- ...

- Вам удалось его перевоспитать?

- Нет.

Не пытайтесь заниматься перевоспитанием и нравоучением. Увлечшись этим процессом, вы либо забудете про свою выгоду, либо превратитесь в того же «подростка».

Еще один способ общения с «подростком» - найти третье лицо, более способное к переговорам и заинтересованное в результате.

В одной из торговых сетей закупщиком работал молодой человек. Нахватавшись у старших коллег жестких манер, но до конца не понимая, как и когда можно

использовать жесткость, он заслужил репутацию «неадекватного хама». Стоит заметить, что – заслуженно. Что бы ему ни предлагали поставщики, он, наслаждаясь своим величием, грубо и резко отвергал. Доводил до истерики молодых девушек и почти до рукоприкладства мужчин. Самое интересное, что никто не пытался обратиться к его непосредственному руководителю. Мы решились на этот шаг. В результате переговоров мы получили контракт, а «подросток» через неделю пополнил биржу труда.

Всегда стоит искать того, кто заинтересован больше, чем «подросток», в решении вашего вопроса.

В самолете не стоит вступать в разборки с хамом, стоит позвать специально обученного и заинтересованного человека. Лучший способ не вести переговоры с незаинтересованным хамом – выйти на его руководителя.

Привлечение третьей стороны

Столкнувшись с «подростковым» поведением, ни в коем случае нельзя отвечать тем же. Важно всегда помнить свою выгоду и действовать по обстоятельствам:

1. Единовременно продемонстрировать свою силу.
2. Игнорировать его поведение и гнуть свою линию.
3. Поискать: может быть, есть кто-то, с кем на самом деле стоит вести переговоры.

4. Также эффективно применять приемы «ковровая дорожка» и «зона неизвестности».

### Модель «робкий»

Корректные, но в себе не уверенные (низкая мотивация на достижение результата) люди. Это – самая неудачная модель поведения во время борьбы за свою выгоду. Почему? Потому что именно этим людям свойственно всегда всем и во всем уступать. Но и это еще не все: они не просто уступают, они при этом себя всегда оправдывают: «Я же корректный человек, а корректного так легко обидеть!»

Когда переговорщик превращается в «робкого». В тех случаях, когда у него отсутствует чувство правоты, когда он не уверен в своей позиции. И если он – сторонник корректного поведения, то становится «робким», менее корректного – «подростком».

Мне часто задают вопросы типа: «Как продать то, в чем не слишком уверен?», «Как изменить условия поставщику, если его новые условия считаю несправедливыми?». И подобных вопросов я слышу тысячи. Ответ прост – продайте сначала себе, найдите силу своей позиции. В каждой ситуации очень важно сначала убедить себя, а потом уже идти на переговоры.

Начальник дает поручение сотруднику: «Иди и скажи клиенту, что, если он нам не заплатит сегодня деньги, мы прекратим с ним сотрудничество». Подчиненный кивает в ответ. А переговоры ведет в следующем ключе.

– Я вас очень прошу: оплатите, пожалуйста. Ведь нам деньги нужны завтра.

– Нет, не получится.

– Ну, мой руководитель сказал, что, если денег не будет... Понимаете, мне трудно будет получить у него разрешение на следующую поставку.

– Послушайте, вам что, клиенты не нужны? Таких предложений у нас много. А вы еще и требуете у нас что-то.

– Я прошу, я не требую. Я очень заинтересован в нашем сотрудничестве, но...

– Так вот, идите и убедите своего неумолимого босса.

Переговорщик не только не смог отстаивать свои интересы. Он упустил выгоду и потерял свое лицо перед оппонентом, а еще и подставил своего руководителя. Кто виноват и что делать? Виноваты оба. И руководитель, который не увидел неуверенность в глазах подчиненного, и сотрудник, который не смог найти мотив для переговоров и стал вести сложные переговоры в позиции «робкого». Что делать? – готовиться к переговорам, то есть искать, на что можно опереться.

Ни в коем случае нельзя начинать переговоры, если отсутствует чувство правоты. Когда переговорщик не верит в силу своей позиции – он обречен на провал.

Если вам такое поведение присуще, то будет весьма уместно воспользоваться правилом – «говорить себе правду». Важно сказать самому себе: следуя этой модели переговоров, ты оправдываешь свои неудачи и не видишь свои зоны роста.

И это не единственный недостаток модели поведения «робкий». Второй – уступчивость. Такого переговорщика, как мы видели в примере, практически всегда заставляют отходить от своих первоначальных планов, идти на уступки. Конечно, продавать почти новую, ухоженную машину гораздо проще, чем ржавое «корыто». Но, согласитесь, есть люди, которые найдут плюсы и в таком товаре.

Однажды я был свидетелем переговоров в кабинете Главного инженера (ГИ) строительного холдинга. К нему на переговоры приехал представитель подрядчика (ПП).

ГИ: Ну, что хотите?

ПП: Извините, пожалуйста, тут у нас такое...

ГИ: Что это вы мямлите? Вы что, и строите так же?

ПП: Да нет, ну... Тут стоит сроки пересмотреть. Пожалуйста, пойдите нам навстречу.

ГИ: Что, вы что? Никаких изменений. Я еще подумаю: может, и не стоит продолжать работу с вами.

ПП: Подождите, ну, если не получается, мы сделаем все от нас зависящее.

ГИ: Давайте. Да, а еще я бы хотел, чтобы вы дополнительно кое-что сделали.

ПП: Да, конечно, мы ценим с вами сотрудничество.

К чему порой приводит желание всем угодить, хорошо показано в следующей истории.

Как-то раз отец со своим сыном и осликом в полуденную жару путешествовали по пыльным улицам города. Отец сидел верхом на осле, а сын вел его за уздечку.

– Бедный мальчик, – сказал прохожий, – его маленькие ножки едва успевают за ослом. Как ты можешь лениво восседать на осле, когда видишь, что мальчишка совсем выбился из сил?

Отец принял его слова близко к сердцу. Когда они завернули за угол, он слез с осла и велел сыну сесть на него.

Очень скоро повстречался им другой человек. Громким голосом он сказал:

– Как не стыдно! Малый сидит верхом на ослике, как султан, а его бедный старый отец бежит следом.

Мальчик очень огорчился от этих слов и попросил отца сесть на ослика позади него.

– Люди добрые, видали вы где-либо подобное? – заголосила женщина под чадрой. – Так мучить животное! У бедного ослика уже провис хребет, а старый и молодой бездельники восседают на нем, будто он диван. О несчастное существо!

Не говоря ни слова, отец и сын, посрамленные, слезли с осла. Едва они сделали несколько шагов, как встретившийся им человек стал насмехаться над ними:

– Чего это ваш осел ничего не делает, не приносит никакой пользы и даже не везет кого-нибудь из вас на себе?

Отец сунул ослику полную пригоршню соломы и положил руку на плечо сына.

– Что бы мы ни делали, – сказал он, – обязательно найдется кто-то, кто с нами будет не согласен. Я думаю, мы сами должны решать, как нам путешествовать.

Мы видим, что всем всегда во всем не угодишь. Важно уметь не только увидеть свою выгоду, но и знать, как ее отстаивать, а для этого одной корректности мало. Очень важно быть уверенным в своей позиции. Воспользоваться правилом хорошего адвоката:

Если ты прав – действуй, а неправым ты быть не можешь, просто ты мало уделил времени для поиска достойного аргумента.

Если вы не можете найти правоту своей позиции, нужно признать то, в чем вы не правы. Это и будет вашей правотой.

А теперь немножко развлечемся чтением одного объявления, которое я не поленился переписать полностью (с сохранением стиля и орфографии автора объявления).

Продам:

ГАЗ 3110 Волга, 2005 г.

Пробег 75 000–79 999 км, 2.4 МТ, бензин, седан, цвет черный

Продаю свою волгу! Покупка, прямо скажем, сомнительная, но зато и цена – чисто символическая. 30 тысяч рублей и крейсер ваш! Год выпуска 2005, состояние противоречивое. Пробег обозначен на табло как 72000, но под этим стоит понимать 172000. А если совсем честно, то 272000. До сих пор не понимаю, как она смогла проехать такое расстояние...

Самое главное, аппарат на ходу! По городу никаких проблем (кроме того, что без кондиционера летом возникает ощущение как будто машина горит). Рвет со светофора многие иномарки (особенно те, которые не подозревают, что участвуют в состязании). По трассе тоже нормуль. Какую скорость вам удастся на ней развить, зависит только от вашего инстинкта самосохранения. Лично я в те редкие разы, когда разгонял ее до 180, ловил себя на том, что не моргаю, не шевелюсь и практически не дышу.

У левой двери есть сгнивший участок из которого торчит полиэтилен. Очень помогает обнаруживать автомобиль на больших парковках и придает зверюге неповторимую индивидуальность. По кузову – есть некоторые участки, которые

можно считать нормальными.

Внутренняя отделка салона выполнена по чьей-то непостижимой прихоти с использованием линолеума. С этим придется жить. Глубоко в водительском кресле есть какая-то очень острая деталь, которая иногда больно впивается в поясницу. Я так и не разобрался, что это за деталь, почему она там и как такое вообще может быть.

Есть кнопка включения кондиционера, это единственная деталь кондиционера, которая дожила до наших дней. Так же имеется бортовой компьютер, подозреваю что именно его искусственный интеллект (а не вы) решает, когда машине завестись, а когда заглохнуть.

Печка – пламя Саурана – работает зимой так что мама не горюй. Но к сожалению, горячий воздух подтравливает снизу, и летом, когда печка выключена, если жать больше 110 по трассе в сандалях, то сильно обжигает пальцы на правой ноге. Так что летом на правую ногу лучше одевать кроссовок...

В машине последние полтора месяца не курил. А до этого курил, очень много. Но не больше, чем предыдущий хозяин и его многочисленные друзья – одновременно, все вместе, зимой, с плотно закрытыми стеклами. Потолок нехарактерно серого цвета не позволит этого скрыть.

Очень большой плюс-глушитель отсутствует, издает рев как из преисподней! В связи с чем от страха обсираются даже мужественные байкеры и держатся от тебя по дальше, что в свою очередь обеспечивает комфортную езду.

Один из важнейших плюсов этой машины, это то что ее категорически не хотят останавливать инспектора ДПС. И даже когда ты проезжаешь перед ними с не пристегнутыми ремнями и выключенным ближним светом – они лишь проводят тебя сочувствующим взглядом... В чем загадка, я так и не понял. Так же ее очень боятся подрезать дорогие и не очень иномарки...

В связи с вышеперечисленным, иногда чувствуешь себя как в президентском кортеже, пока острая металлическая деталь в сидении не спустит тебя опять с небес на землю.



Как вы, уважаемый читатель, думаете, удалось продавцу найти покупателя? Цена, конечно, действительно чисто символическая, но ведь не копейки же. Платить 30 тысяч за то, чтобы отвезти чей-то металлолом на помойку?

Для справки: машина была продана в первый же день.

Прочтите ситуацию и постарайтесь найти, в чем правота Михаила и Ивана.

Семья приобрела участок земли. Построили на нем небольшой домик, где собирались проводить летние месяцы. Но весной оказалось, что на участке скапливается много воды и она плохо уходит. Иван, глава семьи, через интернет-сайт нашел подрядчика, который взялся за решение этой задачи.

Михаил, подрядчик, очень рьяно взялся за работу, все измерил, посчитал, озвучил сумму Ивану. Сумма Ивана устроила, она составила 200 000 рублей за работу и материалы. Иван отдал аванс 140 000 рублей, Михаил приступил к работе.

Раз в неделю Михаил созванивался с Иваном, и они обсуждали ход дел. Михаил докладывал, что есть нюансы, но они решаемы.

Работа выполнена, и настает день расчетов. Михаил заявляет, что Иван ему должен еще 160 000 тысяч. Иван в недоумении: почему? Есть же и устная договоренность, и договор, по которому остаток – 60 000 рублей. Михаил начинает утверждать, что участок очень был проблемный, было много сложностей и потребовался дополнительный материал. На вопрос Ивана, почему не согласовал, он, пожав плечами, ответил: это же само собой разумеется.

---

Вы можете прислать мне ответы на e-mail [igor@ryzov.ru](mailto:igor@ryzov.ru), и я обязательно дам вам обратную связь.

Итак, мы разобрали, как не попасть в позицию «робкий». А порадует ли вас на переговорах, если вашим оппонентом окажется именно «робкий»? Давайте рассмотрим. Здесь есть железное правило: не следует стараться забрать у него все (хотя такой соблазн есть). Пообещав все, он, скорее всего, спрячется и не будет продолжать вести с вами переговоры. В результате вы все равно останетесь без выгоды.

Вернемся к вышеописанному примеру переговоров главного инженера с подрядчиком. Насладившись своей негибкой позицией, главный инженер посчитал себя победителем и тем самым ввел себя и свою организацию в убытки. Он наслаждался своей властью, но выгоду не получил.

Да, ему пообещали, а выполнят ли? Могу вас заверить, что найдутся тысячи причин и отговорок, чтобы срок в итоге был передвинут. Более того, переговорщик, который не смог отстоять свои интересы, скорее всего своему руководителю доложит о результатах переговоров таким образом:

«Он не стал нас слушать и стал угрожать разрывом отношений».

Человек склонен себя оправдывать, он вряд ли скажет себе правду: «Я не смог донести нашу позицию до заказчика». Как результат, руководитель (он ведь – тоже человек, эмоции и ему не чужды) в пылу может занять позицию: ну, раз не хотят нам идти навстречу, будем действовать по обстоятельствам, а там посмотрим.

Если перед вами переговорщик ведет себя «робко», не стоит его давить и забирать все. Дайте ему «дорогу к жизни» (прием, описанный выше), постелите ему «ковровую дорожку», и он с удовольствием по ней пойдет.

Как можно было бы построить главному инженеру диалог, применив прием «Покажи врагу дорогу к жизни».

- 
1. Если вы (или ваш представитель) не ощущаете силы правоты своей позиции – ни в коем случае нельзя вступать в переговоры. Важно найти, на что можно опереться, в чем сила вашей позиции.
  2. Если вы не можете найти правоту своей позиции, нужно признать то, в чем вы не правы. Это и будет вашей правотой.
  3. Встретив «робкого» переговорщика, не старайтесь забрать у него все. Применяйте прием «покажи дорогу к жизни», дайте оппоненту выйти красиво из переговоров. Так же будет работать прием «зона неизвестности».

#### Модель «танк»

Это весьма распространенная модель поведения. Уже из ее названия ясно, о чем идет речь. «Танк» – это человек уверенный, но некорректный. В нашем обществе такой тип поведения одобряется социумом, поэтому многие стремятся вести себя именно подобно «танку». Что обычно свойственно поведению людей этой модели? Во главе всего у них стоят личные интересы – интересы других для такого рода людей абсолютно ничего не значат.

Что скрывать, действительно «танки» в жизни достигают весьма больших успехов и, конечно же, они достигают успехов и в переговорах.

Что ж, эта модель поведения весьма часто используется в переговорах. Более того, она весьма часто приносит успех. Сравнить ее с моделью «робкий» даже, наверное, некорректно – уж слишком это сравнение будет не в пользу переговорщиков-«робких», уж слишком очевиден успех переговорщиков, которые используют поведение в стиле «танк».

Однако есть в этой модели и серьезный минус. Заключается он в том, что модель ориентирована на сиюминутный результат, а не на выстраивание

стратегических отношений.

Высшее руководство Поставщика (П.) и Заказчика (З.) договорились о разработке и внедрении «Системы учета». Были определены сроки и бюджет проекта, но набор требуемой функциональности (состав работ) четко не зафиксирован.

Подходит дедлайн, П. просит З. пересмотреть сроки, на что З. произносит:

- Как вы надоели! Сначала беретесь за работу, потом начинаете ныть.

П.: Но послушайте, мы же все-таки действуем по договоренности...

З.: Вы просто жулики и мошенники.

П.: Подождите, зачем вы нас обвиняете?

З.: Потому что вы так ведете себя, это стиль вашей работы!

П.: Но мы же стараемся...

З.: ВЫ!!!!!! Вы стараетесь!!! Не смешите, старатели!!!

Поведение Заказчика – поведение типичного «танка». Есть только «я», все остальное – неважно.

Как поступать, когда встречаешь «танка»? Опытный переговорщик скажет: и на «танк» есть управа. Существует три стратегии поведения с переговорщиком, избравшего, казалось бы, беспроницаемую модель поведения:

1. Стратегия «двух собак». Необходимо доказать, что вы сильнее.
2. Не поддерживать манеру поведения собеседника. Отвечать на жесткость мягко и тем самым дезориентировать.
3. На короткое время создать «пробивную силу» в нужной точке. «Если вас затягивает омут, не барахтайтесь, наберитесь сил, а потом – сильный рывок».

Для выбора стратегии необходимо в первую очередь оценить, сильнее вы его или нет. Здесь очень важно оценить трезво свои силы и возможности. А также адекватно построить прогноз на результат борьбы. Если сильнее, то вполне возможно, что, вступив с ним в бой, выбрав стратегию «двух собак», одержите победу.

Один мой слушатель поведал мне такую историю:

Недавно он приобретал участок под Москвой. Размер участка – 17,12 соток. Перед сделкой менеджер по продажам компании-продавца (по имени Марина) прислал ему ситуационный план участка, в котором стояла площадь 17,01. На вопрос, почему такая разница, продавец заверила, что произошла ошибка, ее исправят, и все будет в порядке.

Мой слушатель убедился, что везде в документах купли-продажи указан правильный размер. Так что он спокойно заключил договор, документы были переданы на регистрацию. Продавец заверила его, что через неделю вышлет ему корректный план.

Через неделю на вопрос «Где документы?» прозвучал ответ: «Что вам не терпится-то?» Покупатель «проглотил» не слишком корректный ответ. Через 10 дней на его почту пришел план. Открыв его, он увидел – 17,01.

Пришлось переговоры продолжать. По телефону состоялся такой диалог:

– Марина, мне опять пришел план старый.

- Ну и что? Ошиблись.

- Марина, вы понимаете, как это выглядит?

- Послушайте. Ну, что вы дергаетесь? Вам же сказано, ошиблись.

- Марина, когда будет правильный план?

- Вот выздоровеет специалист, тогда пришлю.

- Так, соедините, пожалуйста, с руководителем.

- Он не будет с вами говорить.

- Значит, так. Вы второй раз мне высылаете план, который противоречит заявленным и оплаченным по договору характеристикам участка. Вы знаете законы или нет?

- А...

- Уверен, вы знаете законы РФ и знаете классификацию подобных действий. Я настаиваю на решении этого вопроса, а также надеюсь, что это в очередной раз недоразумение. Также настаиваю на официальном ответе от вашей компании.

- Ну, у нас заболел специалист...

- Меня это не волнует. Ваш вопрос, вот и решайте. Вы меня услышали?

Через 15 минут у него был корректный план и извинения.

В приведенном примере применена стратегия «двух собак». «Рычала» одна (продавец), в ответ «зарычала» другая (покупатель). При этом покупатель не только обладал моральной силой и ощущал свою правоту, но и смог применить оружие в виде знания законов. Уметь вести переговоры очень важно, но не менее важно знать свои права и законы.

Однако, если, проанализировав ситуацию и свои возможности, вы сделаете вывод, что вероятность проигрыша в этой стратегии велика, следует от нее отказаться. В случае применения вы можете не только потерять выгоду, но еще и получить имидж проигравшей стороны.

Если вы ощущаете себя слабее, при встрече с «танком» однозначно не стоит поддерживать его манеру поведения, на грубость отвечая грубостью. Лучше отвечать на выпады мягко, тем самым дезориентируя его, и вести поиск его слабых мест (аргументов, позиций и т. д.). Это сделать не так уж и сложно. Главное – помнить, что «танк» умышленно своей резкостью, напором втягивает вас в эмоциональный режим переговоров.

Я не случайно выделяю здесь слово «эмоциональный». Специалисты, исследующие переговорный процесс, выделяют два режима переговоров: эмоциональный и рациональный. По существу, любые переговоры начинаются в рациональном режиме, однако далеко не всегда в нем же и продолжаются, а тем более – заканчиваются. Перевод в режим эмоциональный – задача «provocатора», а им, как правило, и является «танк». Он намеренно выводит своего оппонента на эмоциональный уровень, заставляет переживать нежелательные эмоции и принимать иррациональные решения. Как говорил герой фильма «Управление гневом» – «У гневного человека закрыты глаза и открыт рот».

Чаще всего, став на ту дорогу, которую выбрал для своего оппонента «танк», переговорщик стремится побыстрее в чем-нибудь уступить, чтобы сгладить якобы негативный настрой оппонента, «подкупить» его, заслужить расположение к себе. Это – большое заблуждение. Получив сигнал о готовности к уступкам, «танк» будет действовать еще энергичнее.

В начале 2000-х годов мы стали вести бизнес в России. Бизнес успешно развивался. Моим замом (так исторически сложилось) был не очень квалифицированный человек с низкими моральными качествами. На первом этапе развития компании он оправдывал свое пребывание в коллективе, позже стал обузой. Он не хотел меняться, расти, его все устраивало. Не устраивало нас. Было принято решение разойтись с ним.

Он написал заявление об увольнении, ему начислили все причитающиеся по закону выплаты. Его это не устроило. Он стал требовать большую компенсацию.

Уволившись от нас, он занял должность заместителя директора автокомбината, на чьей территории располагались наши склады, стоянки автомобилей. В этой борьбе он оказался морально сильнее меня. И я, скатившись в роль «робкого», старался урегулировать конфликт.

Допустил ошибку. Я было подумал, что, если уступлю и выплачу ему заявленные отступные, мы сможем сохранить нормальные отношения. Не тут-то было! Он как коршун стал кружить над нашей организацией, терроризировал водителей, заведующего складом, пытался меня рассорить с партнерами.

Ошибку надо было исправлять. Я принял решение, что разговаривать со своим бывшим замом мне не о чем. И – отправился на разговор с директором автокомбината, его непосредственным руководителем:

– Николай, мы съезжаем с вашей территории.

– Что случилось?

– У нас сложилось мнение, что вы не хотите с нами сотрудничать.

– Нет, вы что?! Вы же и платите исправно, и территорию большую занимаете... Почему вы так решили?

– Ваш заместитель требует от нас дополнительных платежей, запретил въезд и погрузочные работы в ночное время. И это еще не все...

– Игорь, я в шоке.

– Николай, в этой связи, простите, но мы не принимаем условия вашего комбината.

– Кажется, я понимаю... Он же работал у вас? Это что-то его личное. Но, уверяю вас, Игорь, прав на такие действия он не имеет!



С тех пор бывший мой зам стал обходить нас стороной, а через месяц покинул и автокомбинат.

Иногда дорого приходится расплачиваться за свои ошибки.

Никогда не пытайтесь менять «без боя» выгоду на расположение оппонента к себе. Вы и выгоду потеряете, и расположение не получите.

О том, как не попадать в сети провокаторов, пойдет речь дальше, в разделах, подробно рассматривающих эмоции в переговорах. Забегая немного вперед, все-таки отмечу: вместо того, чтобы начинать эмоциональную перепалку с «танком», задумайтесь, что побеждает – эмоции или разум? Ответ очевиден и исторически доказан – интеллект впереди.

Итак, две стратегии ведения переговоров с «танком» мы рассмотрели. И «две собаки», и «мягкость на жесткость» вполне приемлемы – при определенных условиях. В обеих мы можем увидеть как их плюсы, так и минусы.

Третья стратегия – «пробивная сила» – наиболее эффективна, но – требует усилий.

Если вы в переговорах абсолютно безоружны, находитесь перед «до зубов» вооруженным оппонентом, то переговоры для вас не сулят ничего хорошего. Основная задача переговорщика – научиться вооружаться (искать силу) во время самого переговорного процесса. И в нужный момент использовать его (оппонента) в своих интересах.

Компания «Омега» является поставщиком продукции «Сигме». Продукция востребована и очень хорошо продается, есть постоянные покупатели. «Омега» постоянно улучшает качество, проводит акции по продвижению. В связи с изменением условий экспорта «Омега» решает обратиться ко всем своим покупателям с просьбой: оплачивать поставленную продукцию не за 45 дней, а за 30.

Диалог менеджера по продажам (МП) и закупщика (З):

З: Вы в своем уме?! Мне, наоборот, – все ваши конкуренты лучшие условия предлагают.

МП: Мы еще раз просим вас пойти нам навстречу.

З: Даже слышать не хочу, что за бред! Вы хоть понимаете, что таких, как вы, у меня толпа? И все готовы не то что отсрочку давать, а и цены – ниже.

МП: Да, у нас много конкурентов. Однако мы очень вас просим рассмотреть возможность повышения цен.

З: Нет, будете настаивать, я... Не знаю просто, глупость какая-то! Нет, нет, нет.

МП: Можно вам один вопрос задать?

З: Задавай!

МП: Вопрос отсрочки платежа настолько принципиален для вас, что вы просто сейчас, если мы не договоримся, готовы, гипотетически, разорвать с нами контракт?

З: ...

МП: Я предлагаю обсудить, на что мы готовы пойти в случае принятия вами нашего предложения.

З: А что вы предлагаете?

И это – уже конструктивный диалог. Продавец, если бы стал предлагать скидки и тому подобное вначале, затягивал бы себя все глубже и глубже под лед. Но он сконцентрировался и в нужный момент «рванул» в правильном направлении. Скажете: рискованно. Согласен, риск есть всегда. Однако в случае, подобном описанному в примере, риск оправдан абсолютно. Если так важна отсрочка, можно рассмотреть условия, при которых она сохраняется.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/igor-ryzov/ya-vsegda-znau-chno-skazat-kniga-trening-po-uspeshnym-peregovoram/?lfrom=201227127>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. (1984).  
\*North River Press; 2nd Rev edition (1992)

----

Купить: <https://tellnovel.com/ru/igor-ryzov/ya-vsegda-znayu-chno-skazat-kniga-trening-po-uspeshnym-peregovoram-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)