

# Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего

**Автор:**

Игорь Рызов

Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего

Игорь Романович Рызов

Кремлевская школа переговоров

«Мы живем именно так, как умеем вести переговоры», – убежден Игорь Рызов, автор книги и ведущий эксперт в вопросах делового убеждения. Книга «Переговоры с монстрами» – продвинутый коучинг для тех, кто хочет научиться побеждать на своих условиях в переговорах с чиновниками, топ-менеджерами и гуру бизнеса.

Игорь Рызов

Переговоры с монстрами

Как договориться с сильными мира сего

Серия «Кремлевская школа переговоров»

© Текст. Рызов И. Р., 2018

© Во внутреннем оформлении использована иллюстрация:

© Apache Design / Shutterstock.com

© Используется по лицензии от Shutterstock.com

© Bob Daugherty / AP Images / EAST NEWS;

© AP Photo / AP Images / EAST NEWS;

© Bride Lane Library / Popperfoto / GettyImages.ru;

© Борис Рябинин / РИА Новости;

© Архив РИА Новости

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

Секреты успешных переговоров

Вдохновляй своей речью. 23 правила сторителлинга от лучших спикеров TED Talks

Произносить вдохновляющие речи под силу каждому! Эта книга – продвинутый мастер-класс от всемирно известных спикеров конференции TED. В её основе 23 эффективных правила сторителлинга – с их помощью вы научитесь говорить так, чтобы вас слушали.

А я тебя «нет». Как не бояться отказов и идти напролом к своей цели

Вы можете добиться чего угодно, если не будете стесняться задавать вопросы! И эта книга поможет вам перестать бояться быть отвергнутым. История предпринимателя Джиа Джианга, который 100 дней обращался к окружающим с самыми безумными просьбами и стал символом борьбы со страхом отказа.

Идеальный аргумент. 1500 способов победить в споре с помощью универсальных фраз-энкодов

Как научиться достойно вести себя при сложных переговорах или конфликтах, чтобы исход спора всегда был в вашу пользу? С помощью универсальных фраз-энкодов! В книге вы найдете коллекцию энкодов и подробное описание ситуаций, в которых их можно употреблять.

НЛП-переговоры. Вовлекать, располагать, убеждать

Сертифицированный эксперт НЛП и бизнес-коуч Джереми Лазарус представляет книгу-тренинг, благодаря которой вы научитесь убеждать клиентов и партнеров работать на ваших условиях, управлять мнением коллег и руководителей, а также вдохновлять людей идти за вами.

\* \* \*

Редкая бизнес-книга, которая затягивает так, что не оторвешься, пока не дочитаешь! Игорь просто и на понятных примерах из истории построения собственного бизнеса, объясняет, почему стратегия win-win перспективнее коммуникации с позиции силы, какие методики использовать для общения с «жесткими» переговорщиками и как никогда не забывать про Мистера Рацио. Рекомендую к прочтению, как начинающим переговорщикам, так и искушенным «монстрам».

Евгений Климов Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Группа «Интерфакс»

Книга хорошая, на конкретном опыте автора дается диагноз переговорной традиции в России и практические инструменты перевода их в конструктивное русло. Исторический опыт и система образования пока не помогают вести переговоры с Монстрами. Позиция силы или игра в силу у нас культ. Результат – плачевный. Особенно книга полезна не монстрам, но верящим в успех.

Ирина Хакамада,

политик и публицист

Игорь Рызов – чемпион, как минимум России, а может и Мира по переговорам, как обычно затрагивает сложнейший психологический аспект переговоров – страх. Мы постоянно его чувствуем в процессе нашей предпринимательской и корпоративной жизни – переговоры с партнерами, клиентами, инвесторами похожи на схватки с демонами или выражаясь языком Игоря «монстрами». Свои «монстры» есть у всех вне зависимости от капитала и занимаемого положения в обществе. И, конечно, теперь стало намного спокойнее, когда Игорь написал, как с этими монстрами бороться.

Григорий Аветов,

ректор Школы Бизнеса «Синергия»

Я прочитал около 100 различных книг по переговорам за свою жизнь. С уверенностью могу заявить, что «Переговоры с монстрами» – лучшая!

Я давно считаю Игоря Рызова экспертом номер 1 по переговорам в России, и книга очень хорошо подтверждает этот статус. Видно, что она «прожита» автором лично и очень осознанно.

Глубокие исследования, отсылки к историческим примерам, факты, вызывающие доверие, реальные примеры из жизни – и, самое главное, понятная методика переговоров с теми людьми, которые априори считаются сильнее тебя. Если у

меня возникает проблема с человеком, с которым я не знаю, что делать и как себя вести, я всегда обращаюсь к Игорю за советом. Большинство тех советов, которые я от него получил, находятся здесь, на этих страницах, и они по-настоящему работают!

Считаю, что читать ее нужно всем людям, начиная с подросткового возраста, ведь монстров, которые пытаются нас сожрать в этом мире огромное количество.

Не дайте себя обидеть, не дайте себя сожрать, боритесь с ними и выигрывайте!

Максим Батырев,

автор бестселлеров «45 татуировок менеджера», «45 татуировок продавана», основатель компании Batyrev Consulting Group

## Предисловие

Мне было двадцать пять лет, когда я, будучи амбициозным молодым человеком, переехал в Москву и был назначен на должность генерального директора алкогольной компании. По долгу службы мне необходимо было вести переговоры с разными людьми: чиновниками, бизнесменами, бандитами. Скажу честно, все они видели во мне мальчишку. Особенно это чувствовалось в переговорах с чиновниками, коих на первом этапе работы было предостаточно. Мне приходилось решать вопросы получения разрешений, лицензий, сертификатов, аренды, медицинских заключений. Обычно переговоры со мной проводили свысока, пренебрежительно, продавливая свои условия. Мои оппоненты по отношению ко мне были монстрами.

Одни переговоры запомнились мне особо. Мой оппонент – владелец крупного концерна, резко разбогатевший в девяностых после приватизации автокомбината. Охрана, офис в собственном здании в центре Москвы. Я в силу возраста считал, что мне все по плечу и с такими дядями я могу спокойно общаться на равных. Эту уверенность вселял мне мой босс, который имел связи и деньги в Беларуси, и, обладая его покровительством, я легко заходил в Минске (и не только) в любые двери. В общем, картина в голове у меня была такая: я –

гений переговоров. И вот, добившись аудиенции, я пришел в назначенный срок в кабинет монстра. Костюм, борода, очки – все при мне. Да, еще захватил презент из родной Беларуси: конфеты и зубровку. Вошел в огромный кабинет, обставленный дорожкой мебелью: мой визави восседал на кресле и читал газету. Дорогой костюм, портрет Ельцина, флаг, на столе пусто.

Завязался диалог.

– Иван Петрович (имя изменено), меня зовут Игорь Романович, и я приехал к вам поговорить об аренде. Кстати, вот вам презент из дружественной Беларуси (поставил конфеты и зубровку на стол).

– ...

– Вы понимаете, я представляю крупное предприятие из Минска и мы готовы рассмотреть ваши склады и снять помещение.

– Юноша (оборвав меня)! Ты чего пришел?

– ...Иван Петрович, с вами поговорить об аренде.

– Слушай, как тебя... Романыч. У меня очередь из таких. Не устраивают условия, которые вам дали, езжай к себе в Минск. Да... и конфеты не мне, девочкам дарить будешь.

И я несолоно хлебавши убрался восвояси и вынужден был принять невыгодные условия. Монстр меня съел.

Так кто такие монстры? Это наши оппоненты, которые позиционно сильнее нас, они изначально занимают доминантную позицию и знают о вашей зависимости, это люди, которых по какой-либо причине мы боимся, и, как следствие, избегаем общения, принимаем их условия. Мой оппонент чувствовал свое превосходство

во всем: возраст, деньги, кабинет, опыт, нужда. А у меня было неверное видение ситуации: я считал, что, попав в его кабинет, я уже сделал 50 % дела, передав ему презент – еще как минимум 40 %.

Переговоры с монстрами обычно проходят быстро, девиз монстра: «Или так, или никак». Результат таких переговоров, как правило, убыточный для жертвы. Однако стоит отметить, что большинство людей, как мотыльки на свет, летят на переговоры к монстру, заведомо зная или предполагая проигрыш. Множество книг и тренингов учат, как выяснить телефон руководителя, как пробиться к нему на прием, однако мало кто говорит, что же делать дальше. А вот дальше, как раз за дверями и заслонами, находится тот самый монстр, которому ничего не надо, который не испытывает заинтересованности. И в беседе с ним не помогают разговоры о погоде. Многие утверждают, что лучше подобных монстров вытягивать на неформальное общение, например в ресторан. Один участник тренинга заявил, что «все переговоры с ними проходят в бане». Да, это отчасти правда, однако пойдет ли он с вами «в баню»? Поверьте, у него армия желающих, кто мечтает с ним установить неформальные отношения.

Эта книга о том, как получать свою выгоду в переговорах с монстрами. Здесь вы не встретите скриптов и шаблонов, вам придется думать и фантазировать. Прочсть книгу – мало, главное – научиться применять все методы, которые здесь описаны.

Обратите внимание на эти значки

важная информация, критические замечания

выводы

переговоры

пример из истории

## Часть 1

### Монстры и жертвы

#### Глава 1

Вы живете именно так, как умеете вести переговоры

Что же такое переговоры? Вместо того чтобы давать длинные и нудные определения этого понятия, о котором читатель, я уверен, и без того знает многое, я расскажу вам, что такое переговоры в моем понимании.

Переговоры – это жизнь. Недавно у меня состоялся разговор с 25-летним парнем, очень хорошим программистом, обладающим высокой квалификацией, способным делать те вещи, которые другие делать не умеют. Однако, наверное, в силу своей природной застенчивости и определенных личностных характеристик, он не умеет договариваться с людьми. Обратившись ко мне на одном из тренингов, он сказал: «Игорь, вы знаете, у меня большая проблема – я не умею коммуницировать». На мой вопрос, почему он так решил и что явилось причиной этого послания ко мне, он ответил: «Вот я работаю на своем месте, я умею все делать гораздо лучше, чем мои коллеги, но зарабатываю гораздо меньше. Я стесняюсь подойти к руководителю. Я не хочу искать другую работу. Почему так? Почему так происходит?»

Ответ сложен и заключается в том, что мы живем именно так, как умеем вести переговоры. Ты можешь быть отличным специалистом в своей области (прекрасным врачом, программистом, великолепным инженером и т. д.), но если ты не умеешь коммуницировать с людьми, уровень твоих доходов и качество твоей жизни будут гораздо ниже, чем у посредственного программиста, но хорошего коммуникатора. Печально воспринимать, но это факт.



Подобные люди (хорошие специалисты, но слабые переговорщики), как правило, прикрываются цитатами из великих произведений, например, высказыванием известного персонажа Воланда из романа «Мастер и Маргарита» Булгакова: «Никогда ничего не просите, в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами все дадут». Это миф и заблуждение, которое приводит к негативным последствиям. Нужно не только просить, нужно брать свое. Нужно понимать, что те, кто умеет брать от жизни свое, кто умеет правильно вести переговоры и договариваться, живут гораздо лучше. Поэтому, если ты высококлассный программист, врач и т. п. и вдобавок к этому умеешь вести переговоры, ты будешь зарабатывать гораздо больше, качество и уровень твоей жизни будут гораздо выше, чем у других посредственных специалистов.

Что же для этого нужно делать? Во-первых, уже само по себе признание этого факта является огромным плюсом. Рассмотрим пример, знакомый многим, – пример Стива Джобса и Стива Возняка. Немногие знают, кто такой Стив Возняк. Возможно, кто-то слышал его имя, но его роль в истории мало кому известна. Зато практически каждый знает, кто такой Стив Джобс. В свою очередь, исторический факт гласит: именно Стив Возняк изобрел все те гаджеты, которые в свое время сделали прорыв в мире. А кто их представил миру? Это был гениальный коммуникатор, переговорщик и мастер публичного выступления – Стив Джобс. Данный пример ярко показывает, почему все знают Стива Джобса и мало кто знает Стива Возняка.

Переговоры – это жизнь: дома, на работе, в гостях – везде мы ведем переговоры. Самый лучший переговорщик – это ребенок в утробе матери, он начинает вести переговоры, еще не родившись: он не появился еще на свет и не произнес ни одного слова, а все уже делают то, что он хочет. Иначе говоря, переговоры окружают нас везде.

Поскольку многие путают переговоры с обычными разговорами, следует отметить разницу этих двух понятий. Заключается она в том, что переговорам свойственно наличие цели хотя бы у одной из сторон. Согласитесь, что в бытовых переговорах мы имеем очень много целей. Например, даже когда жена задает мужу вопрос: «Что ты будешь есть на завтрак?» – это уже является началом переговоров, поскольку идет определение некой цели. Эта цель может быть явной или завуалированной, человек может понимать цель своего оппонента, а может только догадываться о ней или вообще быть не в курсе, думая, что с ним просто ведут бесцельный диалог. На самом деле, к практически любому диалогу нужно относиться как к переговорному процессу, потому что

любой диалог будет предшествовать переговорам, и, если ты к этому готов, ты будешь двигаться все время вперед, вперед и вперед.

Следующий вопрос, касающийся переговоров, – количество участников в переговорном процессе. Участников может быть сколько угодно, переговоры могут состоять даже из одного человека (диалог с самим собой). Договориться с самым жестким оппонентом (с самим собой) порой очень важно. Заявляя это, я хочу опровергнуть стандартное определение переговоров, касающееся участия как минимум двух людей. Участвовать в переговорах может и один человек (вы сами), достижение договоренности с самим собой тоже является переговорным процессом.

Выделяют три типа переговоров: переговоры бытовые, переговоры бизнеса и переговоры дипломатические. Бытует мнение, что высший уровень переговорщика определяется умением вести дипломатические переговоры, а самые лучшие переговорщики – это дипломаты. Отчасти это так, но есть и противоречащий этому момент: самые серьезные переговоры – это бытовые. Почему так? В основе всех бизнес- и дипломатических переговоров лежат бытовые ситуации, поэтому, освоив алгоритмы ведения бытовых, как бы нам казалось, простых переговоров, мы с легкостью сможем решать любые бизнес-ситуации.

В качестве примера приведем переговоры в продажах и закупках. Зачастую во время тренингов или консультаций мне задают вопросы о переговорах в этих сегментах. Людей интересует, как правильно выстроить алгоритм, как правильно действовать в той или иной ситуации. В данном случае я всегда предлагаю им подобрать к переговорам в продажах и закупках полный аналог из сферы бытовых переговоров. Здесь аналогом будут переговоры мужчины и женщины в процессе установления их отношений, начиная от процессов флирта и заканчивая процессами семейной жизни, разводом, расхождением или новыми отношениями. Фактически покупатель и продавец проходят те же этапы переговорного процесса, что мужчина и женщина в процессе флирта.

Продавец меня спрашивает: «Почему я прихожу к покупателю, начинаю ему показывать свои отличные продукты, а он не хочет со мной разговаривать?»

Я ему задаю простой вопрос:

– А как вы знакомитесь с девушками? Неужели вы начинаете свой диалог со слов «Привет. Пойдем со мной в кино...»

– Нет, не так. Я к этому готовлюсь, я красиво одеваюсь, я использую какую-то парфюмерию, я продумываю комплименты.

– Тогда почему же вы не используете это к покупателю?

Ответ на данный вопрос сводится к тому, что люди относят эти ситуации к разным типам переговоров. На самом же деле алгоритмы этих ситуаций совпадают.

Предлагаю вам также задуматься над тем, какие алгоритмы имеют переговоры в менеджменте (между начальником и подчиненным). Ответ на этот вопрос так же прост: это те же самые переговоры родителей и детей, поскольку там присутствует и преступление и наказание, и поощрение и похвала, есть там и рост, то есть все действия, которые существуют у начальника и подчиненного, имеют место в детско-родительских отношениях.

Поэтому мой вам совет: изучайте алгоритмы бытовых переговоров и накладывайте их на переговоры житейские.

Говоря о переговорах с монстрами, мы будем рассматривать и бытовые ситуации в том числе, потому что бытовые переговоры часто приводят в ужас даже самых сильных переговорщиков.

Обладать умением успешного ведения переговоров – означает уметь вести переговоры на разных уровнях: и дома, и на работе, и в магазине, и в трудных конфликтных ситуациях. При этом всегда следует помнить о том, что мы живем именно так, как умеем вести переговоры.

## Глава 2

Переговоры – это спорт

Зачастую возникают жаркие споры вокруг переговоров, а именно вокруг вопроса «Что такое переговоры?». Это искусство, неотделимое от человека, или все-таки это наука, которой можно научиться? На этот интересный вопрос я нашел следующий ответ: переговоры – это спорт. Почему спорт? Потому что спортом, так же, как и переговорами, нужно постоянно заниматься. Чем больше ты занимаешься спортом, тем сильнее возрастает твое мастерство. Конечно, есть выдающиеся спортсмены, которые родились такими, но и они без систематических тренировок не достигли бы наивысших результатов. В переговорах также есть часть искусства, то, что дано с рождения. Мы очень часто говорим: «он – переговорщик от бога». Так вот этот «переговорщик от бога» так же, как и футболист от бога, – если не будет постоянно тренироваться, он будет хуже менее наделенного от бога футболиста, но лучше тренированного спортсмена. Иначе говоря, переговорам может научиться каждый. Да, вы можете не стать Лионелем Месси или Львом Яшиным, но вы будете добротным спортсменом, который будет достигать хороших результатов. Возможно, это будут не самые высокие результаты, но они будут гораздо выше, чем у людей, которые не тренируются в умении переговоров.

Поэтому на вопрос: может ли каждый человек, даже если он с рождения плохой коммуникатор и это ему не дано, научиться вести переговоры, – мой однозначный ответ: да, может! Что для этого нужно делать? Постоянно улучшать свои результаты. Как?

Несколько лет назад я решил сбросить немного лишнего веса, привести свое здоровье и физическую форму в порядок. Стал заниматься с Олегом Добролюбовым, экспертом в вопросах похудения и физической формы. Мое каждое утро начиналось с простого, но очень эффективного упражнения – «планка». Несмотря на то что мне было скучно, уже надоело и хотелось все это дело забросить, мое каждое утро начинается с «планки», и я каждый день прибавлял по одной, максимум две секунды. Через несколько месяцев я уже стоял в планке пять минут, хотя начинал с одной минуты. А через три месяца под руководством Олега стал заниматься триатлоном, через девять месяцев прошел первую олимпийскую дистанцию в Сочи (1,5 км плавание, 40 км велосипед, 10 км бег). Надо отметить, что до этого я никогда не занимался спортом и выдающимися физическими данными не отличаюсь. То же самое нужно делать с переговорами: заниматься этим каждый день, не бояться это делать, читать книги, учиться на своих ошибках и, главное, помнить, что каждые переговоры – выигранные или проигранные – все равно улучшают наши последующие результаты. Не бойтесь вести переговоры, с кем бы они ни представлялись. Не бегите от переговоров: чем дальше вы бежите от

переговоров, тем тяжелее вам будет дальше в жизни.

Друзья, в этой книге мы рассмотрим множество переговорных комбинаций и советов, но все они бесполезны, если вы не будете их отрабатывать. Научиться вести переговоры по книжке невозможно, поэтому, прочитав каждую главу, подумайте, как вы сможете это применить в своей практике. Пробуйте применять! Что получилось – берите с собой, что не получилось – отложите на потом. Итак, переходим к следующей главе.

## Глава 3

### Борьба и сотрудничество

Для того чтобы лучше понимать, кто такой монстр и как с ним вести переговоры, нужно знать, что выделяют два режима (точнее, два стиля) ведения переговоров: режим борьбы и режим сотрудничества.

Поскольку российские переговоры зачастую начинаются именно с режима борьбы, многие западные партнеры относят Россию к стране жестких переговорных процессов. Мы заходим в переговоры, когда «нам ничего не надо», «у нас все есть», «у вас дорого», «чем вы лучше других» или просто «нет». Причем впоследствии, конечно же, в случае заинтересованности и правильного ведения переговоров, русские люди переходят в режим сотрудничества, которое в дальнейшем может быть достаточно долгим и плодотворным.

Почему же так происходит? Дело в том, что у русского человека очень сильно активирован режим безопасности. Ранее я уже описывал в своих книгах методику, которую изложил С. И. Харитонов, – это методика построения систем безопасности с целью партнерства. Безопасность – режим недоверия друг другу, поэтому, как только мы входим в переговоры, у нас активируется режим безопасности, порождающий впоследствии борьбу, в связи с чем у нас развивается большое недоверие друг к другу. Именно поэтому надо учитывать данную особенность российского менталитета, а также особенность западных партнеров (Европы, Америки и некоторых других стран), которые заходят в переговорный процесс чаще с режимом партнерства и сотрудничества, нежели с режимом борьбы. На схеме можно увидеть, какой режим используют разные

страны, расположенные на данной оси.

Harward Business School

Однако прежде чем мы начнем об этом говорить, необходимо определить понятие режимов борьбы и сотрудничества.

Режим сотрудничества представляет собой готовность к обсуждению вариантов в рациональном режиме, готовность к достойному компромиссу и к взаимному движению навстречу друг к другу, то есть не одностороннее извлечение максимальной выгоды для самого себя, а стремление поделить эту выгоду с партнером, чтобы партнер ушел удовлетворенным. Не бороться лицом к лицу, выхватывая из рук добычу, а стать рядышком и решать общую задачу.

Мне часто доводилось вести переговоры с федеральными и локальными сетями, и большинство этих переговоров начиналось с борьбы. Цена и пониже – основное требование закупщика. «Нам нужна только цена» – фраза, ставшая для нас просто назойливой. Кто кого – борьба постоянная. Проведя тысячи подобных переговоров, мы научились делать так, чтобы наш оппонент переходил в режим сотрудничества, отказывался от борьбы и мы совместно не делили проценты скидки, а решали, как в условиях инфляции увеличивать показатели сети, тем самым увеличивая и свои показатели. Это не простая задача. Уверен, что дойдя до последней страницы этой книги, вы, уважаемый читатель, сумеете это делать во время даже самых суровых переговоров.

Режим борьбы – это такой режим переговоров, в который человек изначально заходит, не думая об интересах своего партнера. Только мне, выиграть любой ценой, проиграет или выиграет мой оппонент – не важно. Главное – быть победителем. Зачастую переговоры превращаются в словесные дуэли, где основной целью становится не выгоду получить, а переспорить и оказаться правым.

Такова суть двух режимов переговоров, которую важно понимать и осознавать. Я не говорю, какой режим хуже, какой лучше – они оба нужны. Опытный переговорщик должен виртуозно чередовать борьбу и сотрудничество.

Для монстра, о котором пойдет речь дальше, режим борьбы является превалирующим: это тот режим, в котором он привык жить в силу своей жизненной позиции или в силу той позиции, которую он занимает на данный момент по отношению к вам.

За десятилетия изучения данной темы по переговорам было написано много книг. Поскольку в России эта тема очень популярна, в наши дни проводят большое количество тренингов, где учат играть в поединки, бороться и побеждать друг друга, что, на мой взгляд, накладывает очень негативный отпечаток на всю переговорную структуру нашего общества. Я несколько лет подряд занимался «Управленческими поединками», технологией, которую разработал Владимир Тарасов, совместно с Павлом Сивожелезовым мы написали пособие по ним. Но в какой-то момент пришло осознание того, что это не переговоры – это реально поединки и словесные дуэли, целью которых является визуальная победа, а не извлечение выгоды и дальнейшее сотрудничество. Присутствие судей, зрителей вынуждает игроков забывать о целях и заниматься только борьбой «кто кого». Из трехсот поединков, которые мне довелось судить, к результату – договоренностям – пришли только десять. Не спешите меня ругать, сторонники поединков, я делюсь своим виденьем. В поединках есть свои плюсы, они повышают уверенность участников, но следует всегда помнить: цель – не победить любой ценой и выглядеть победителем в глазах других, цель – продвигаться вперед в переговорах, достигать своих интересов.

Несмотря на всю изящность и красоту борьбы, полученные дофамины, в ней есть один минус: борьба красиво выглядит на ринге, но побеждает в борьбе сильнейший или проигрывают оба. Сильнейший, как правило, оказывается

монстром, потому что монстру менее нужно, он занимает более привилегированное положение, а также в силу других обстоятельств. Поэтому всегда нужно понимать, что физически сильный человек (сильный борец, сильный боксер) никогда не начинает борьбу. «Лучшая борьба – та, которой не было, лучшее сражение – то, которое не состоялось» (Сунь-Цзы).

Именно поэтому нужно всегда помнить, что сотрудничество в XXI веке гораздо эффективнее борьбы. Да, в борьбе можно получить выгоду, что многие и делают, уходя победителями из режима борьбы. Однако большие деньги и лучшие долгосрочные контракты заключаются в режиме сотрудничества. Заходя в переговоры, думайте, с какого режима начинать.

Мне представился интересный шанс проверить в действии эти два режима. У меня был тренинг во Владивостоке, билеты комфорт-класса. Я решил провести эксперимент. Захожу в самолет, у меня с собой портплед с костюмом, подзываю бортпроводника и настойчиво требую повесить в гардероб мой костюм. Естественно, проводник ответил отказом. Я это знал, так как только для бизнес-класса можно пользоваться гардеробом на борту. Я не унимаюсь, требую, показываю свою золотую карту и настаиваю на том, что я не просто «эконом», а «комфорт». Получаю очередной отказ. Я начинаю усиленно бороться, применяя все возможные приемы, о которых пойдет речь далее. Проводник удаляется и приглашает старшего, который вежливо отказал мне, и мой костюм полетел на верхней полке. На обратном пути я воспользовался стратегией сотрудничества. Захожу в самолет, подзываю проводника и с улыбкой обращаюсь к нему: «Я знаю, что не положено мне пользоваться гардеробом, но мне завтра выступить и мой костюм будет мятым. Я могу вас попросить повесить его в гардероб?» Мой костюм полетел бизнес-классом. Кстати, здесь я применил очень важный прием, который называется «вырвать жало», о нем пойдет речь в следующих главах. Самое интересное, уже в процессе написания этой книги у меня проходил тренинг во Владивостоке, так получилось, что в самолете не было комфорт-класса, а «бизнес» весь раскупили и я применил опять рабочий способ, улыбаясь попросил повесить мой костюм в гардероб, признав, что не прав и что знаю о невозможности. Ответ был почти такой же: «Нельзя конечно, но в порядке исключения...»

Говоря о режиме борьбы, следует также отметить причины, которые побуждают монстров так часто прибегать к этому режиму. Эти причины были выявлены в ходе моих исследований, проведенных на основании 200 игровых кейсов (смоделированных проблемных ситуаций). Как проводилось исследование? Я



разделил группы на две части, каждой из которых дал один и тот же кейс, в кейсе было две роли – роль закупщика и роль поставщика, причем изначальные позиции закупщиков и поставщиков были равные, заинтересованность обеих сторон была одинакова. В ходе проведения исследования я в свободном порядке (кому-то из закупщиков, кому-то из поставщиков) давал специальное задание: быть крайне неуступчивым, настаивать на своем, провоцировать и давить, то есть вводить в режим борьбы, быть «танком» (об этом эмоциональном поведении я детально пишу в книге «Кремлевская школа переговоров»). Изначально кейс не предполагал борьбу, он предполагал разумный подход к переговорам. Те пары, которые не получили от меня спецзадание, заключили договоры на достаточно гибких условиях в течение 5 минут. В тех же парах, где один из участников получил от меня спецзадание – давить и быть неустойчивым, ровно через 1 минуту переговоры скатывались в режим борьбы, участники начинали бороться, входили в эмоциональные переговоры и ни о чем не договаривались.

Если один из переговорщиков настроен на сотрудничество, а второй изначально настроен на борьбу, в большинстве случаев переговоры будут проходить в режиме борьбы. А в борьбе, как мы с вами уже выяснили, побеждает тот, кто изначально сильнее, или проигрывают оба.

## Глава 4

Вооруженные овцы опаснее вооруженных волков

А король-то, голый...

Г. Х. Андерсен

Несколько лет назад мне довелось вести тренинг в очень крупной организации, занимающейся закупками. Участниками тренинга по переговорам были

профессионалы в сфере снабжения: это категорийные менеджеры и закупщики – те, чья деятельность напрямую связана с переговорами. Возраст группы был очень разный (примерно от 25 до 45 лет).

На встрече перед началом тренинга меня руководитель, естественно, предупредил, причем он это сделал очень настойчиво, сказав, что в их организации очень жестко ведут переговоры, что в свою очередь является для них некой проблемой, поскольку многие поставщики перестают выполнять свои обязательства из-за чрезмерности и жестокости обращения их закупщиков. Однако он отметил, что они крайне результативны, добавив: «Вам, Игорь, будет очень-очень тяжело работать с ними». Впрочем, помимо того, что я не боюсь трудностей и закупщики – это мой профиль (я много лет проработал в сфере закупок и знаю, как с ними обращаться), я знаю точки, в которых нужно приложить свои усилия.

Действительно, в начале тренинга зал был достаточно скептически настроен и участники сидели с лицами «мы все знаем, чему ты нас хочешь научить?». Тем не менее рассказ не о том, как мне удалось их вовлечь в процесс, а о том, какие выводы я сделал из этого тренинга.

Была у меня очень забавная ситуация. Когда мы обыгрывали один из кейсов, самому жесткому (по мнению всего зала) и самому сильному (как его назвал руководитель) переговорщику я заведомо дал играть самую слабую роль, это была незавидная роль – роль подрядчика, у которого вытягивает лучшие условия его заказчик. Кейс был несложный и для многих переговорщиков, для многих продавцов, которые профессионально занимаются этой деятельностью, довольно разрешимый. И вот в роль заведомо слабую я поместил (как бы невзначай) этого молодого человека, который (повторюсь), по мнению всего зала, был самым крутым, самым сильным переговорщиком. И что бы вы думали? Этот товарищ, будучи наделенным короной, потерял ее в первые же две минуты. Находясь в слабой позиции, он не смог применить ничего, кроме агрессии, угроз и попыток шантажа. В итоге зал был в недоумении. Как так? Ты же являешься самым сильным, ты же самый крутой, ты же показываешь самые большие результаты, от тебя же выходят в слезах поставщики. Как же так? Что случилось? Почему ты не смог и двух слов связать?

Для меня это тоже было очень интересным открытием. Выводы для себя нужно было делать. И я стал искать ответы на вопросы: что же случилось, что же произошло, что же пошло не так с этим молодым человеком? Может, это из-за

игровой ситуации, тренинг все-таки не жизнь. Однако я стал вспоминать свои переговоры и припомнил подобную ситуацию. В конце 2000-х годов мы приняли решение переманить на работу очень «крутых» специалистов по продажам, которые работали в крупнейшей компании, занимавшейся поставками одной из популярнейших марок водки. Эти специалисты вели себя с нами надменно, рассказывая о том, как они жестко обходятся с дистрибьюторами и сетями, как они «не считают до двух». Нам удалось их заполучить в штат, и мы возлагали на них огромные надежды. Через два месяца простились с ними, так как они оказались слабенькими переговорщиками, которые в нашей компании не смогли ничего продать. Наша продукция не такая раскрученная и востребованная, и ее безоружные овцы продавать не могли.

Так вот, ответ на выше озвученные вопросы пришел ко мне не очень скоро. Мне пришлось исследовать более ста переговоров (и живых, и тренировочных процессов). И вот что я выяснил: если мы на сильную (заведомо сильную) позицию сажаем вести переговоры сильного переговорщика (сильный переговорщик – это тот, кто владеет инструментарием, тот, кто умеет анализировать последствия переговоров, тот, кто имеет большой опыт работы и в слабой, и в сильной позиции), то он получает от своего оппонента сиюминутно меньше выгод, чем если мы на эту же позицию (сильную) сажаем заведомо слабого переговорщика.

Фантастический вывод! Меня он вначале очень сильно шокировал. Впрочем, потом я нашел этому подтверждение и в других исследованиях, в том числе и Честера Ли Карраса, который утверждал то же самое. Им также был проведен эксперимент, в ходе которого были получены аналогичные выводы: если человека (слабого переговорщика) наделить властью и силой, то этот человек увлекается только своей властью и начинает упиваться ею. Он не видит последствий, он не видит следующего шага, он не видит, что делать дальше, и не понимает ужас всей той ситуации, когда он получил здесь и сейчас особые условия, но не представляет, как будут себя вести его оппоненты дальше. Сильный переговорщик всегда просчитывает все на шаг вперед: не только получить здесь и сейчас выгоду, не только быть тем самым монстром и дожимать своего контрагента, но и гарантировать исполнение этих обязательств. Мы же (люди) интуитивно наделяем таких переговорщиков (которые сидят на сильной позиции и ведут себя крайне жестоко) ореолом сильнейших переговорщиков, называем монстрами. Мне доводилось много раз слышать: «он крутой, он сильный, он так мощно действует...», – да, но каких результатов в будущем он достигает? Об этом стоит многим задуматься.

Приведу вам историю, которая произошла на моих глазах. Несколько лет назад в одной из крупных компаний проводился тендер на поставку и монтаж оборудования. Закупщик, который (как потом выяснилось) был достаточно слабым переговорщиком, но пользовался силой своей позиции, выжал все соки из поставщиков и заставил их дать самые лучшие условия. И один из поставщиков пошел на все его требования, предоставив наименьшие условия и наилучшие сроки, после чего они вошли в рабочую процедуру. Надо отметить, что это был крупнейший контракт, конечным заказчиком которого было государство с лимитированными сроками.

Что происходит дальше? Когда работы были выполнены на 80 %, поставщик услуг (работ) прислал письмо, написанное довольно корректно:

Уважаемые господа! Мы не в состоянии работать с вами дальше по этим ценам, поэтому предлагаем вам прервать контракт. Мы готовы выплатить все штрафные санкции, демонтировать наше оборудование и расстаться с вами.

Первая реакция была шоковой! И у вас, дорогой читатель, сейчас, наверное, сложилось впечатление: «Ну и что? Они же заплатят штрафы! Что за глупый ход?» Ход-то, может быть, и глупый, но он перевернул всю историю досконально. Поставьте себя на место того самого закупщика или даже не этого закупщика, а руководителя отдела закупок, руководителя службы снабжения, который столкнулся с этой ситуацией. Контракт летит, ты (ответчик) не являешься прямым поставщиком услуг. Максимум, что сделают поставщики, – ответят по контракту, заплатят вашей организации штрафы и демонтируют оборудование. А как ты исполнишь контракт? Именно ты! Ты напишешь своему конечному заказчику с лимитированными сроками, что Господа, ай-ай-ай, мы не смогли гарантировать выполнение сделки? Нет, так быть не может. Наконец, после долгих-долгих мучений, криков, требований, обвинений и унижений, которые допустил по отношению к поставщикам этот молодой человек, обеим сторонам все равно пришлось сесть за стол переговоров и пересмотреть этот контракт. Подумайте, пожалуйста, над тем, какой мифической короной мы наделяем подобных переговорщиков и есть ли она у них на самом деле.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: <https://tellnovel.com/ru/igor-ryzov/peregovory-s-monstrami-kak-dogovoritsya-s-sil-nymi-mira-sego>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

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