



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>От автора</b> .....	8
<b>Введение</b> .....	11
<b>ГЛАВА 1. КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ</b> .....	14
§ 1. Распознать цели и мотивы оппонента в переговорах .....	14
§ 2. Кто сильнее в переговорах — лев или лиса? .....	24
§ 3. Научиться быть львом в достижении своих интересов .....	45
§ 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа поведения. От «подростка» до «танка» .....	62
§ 5. Способы регулировать накал страстей за переговорным столом .....	92
<b>ГЛАВА 2. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ КОМПРОМИСС ОТ НЕНУЖНЫХ УСТУПОК</b> .....	109
§ 1. Формирование бюджета переговоров. Четыре основных компонента, которые влияют на результат .....	109
§ 2. Постройте «магический» многогранник интересов .....	119

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 3. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....</b>	<b>131</b>
§ 1. Правильный взгляд — залог успеха .....	134
§ 2. Как оградить себя от «нужды» и страха.....	134
§ 3. Как отказывать, не испортив отношения.....	143
§ 4. Позиция «хозяина» ведет к успеху .....	147
§ 5. Поиск своей правоты .....	152
<b>ГЛАВА 4. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ .....</b>	<b>156</b>
§ 1. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах .....	157
§ 2. Три важных шага, которые позволяют контролировать эмоции .....	165
<b>ГЛАВА 5. СЕМЬ ТЕХНИК, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОГОВОРИТЬСЯ С ЖЕСТКИМ ОППОНЕНТОМ.....</b>	<b>172</b>
§ 1. Как отразить мелкие уколы и уточнить позицию соперника.....	173
§ 2. Как перевести борьбу в сотрудничество.....	180
§ 3. Используйте «связку», если не понимаете мотивы манипулятора.....	192
§ 4. Опровергайте правильно и без провокаций .....	193
§ 5. Как уклониться от грубости .....	204
§ 6. Шутка и приятное слово — залог успеха в разговоре даже с самым агрессивным собеседником.....	218
§ 7. Техника «Юмор».....	227
<b>ГЛАВА 6. КАК МЯГКО И НЕЗАМЕТНО МЕНЯТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ОППОНЕНТА .....</b>	<b>232</b>
§ 1. Как показать оппоненту выгодность своего предложения. Игра на контрастах .....	235
§ 2. Верный способ подтолкнуть собеседника к «правильному» выбору.....	239

## ОГЛАВЛЕНИЕ

§ 3. Как не попасться на уловку быстрого «да» .....	247
§ 4. Ответ на самый сложный вопрос .....	253
§ 5. Хотите поймать? — Отпустите .....	255
§ 6. Нужно ли отвечать на подарки? .....	259
<b>ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ</b>	
<b>ПЕРЕГОВОРОВ</b> .....	<b>265</b>
§ 1. Что управляет переговорами. Роль стратегии и тактики .....	266
§ 2. Как построить дорожную карту и что для этого нужно	271
§ 3. Особенности ведения переговоров с представителями разных стран .....	308
<b>Возможные ответы на задания</b> .....	<b>320</b>

## 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 подготовиться к переговорам, просчитывать всевозможные

шаги и варианты развития событий. И это не просто слова. Обучаясь на семинарах и тренингах, в том числе в *Camp Negotiation Institute* (США), я всегда стремился воплощать все самое ценное 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. Силье 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

Обратите внимание на эти значки



важная информация, критические замечания



примеры и ситуации



определения и правила



выводы



анекдоты и притчи



стратегемы



примеры из истории и дипломатии



вопросы к читателям



задания

## 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, отработывали 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 ху-

## ВВЕДЕНИЕ

лиганской 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 время 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?

## ВВЕДЕНИЕ

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.

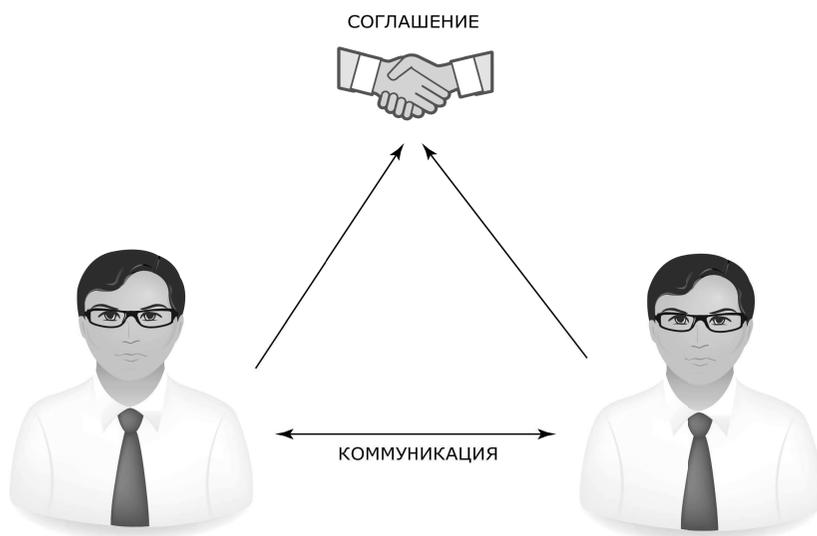
По мнению кандидата философских наук Р.И. Мокшанцева, переговоры — это сложный процесс. Он включает в себя:

- поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;

## КАК НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

- 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 — матема-

тики, 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.

## ГЛАВА 1

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 сотрудничеством).

— 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, 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.

Иккле 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 предупредил 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.

## КАК НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

Очень часто достаточно просто внимательно слушать, и оппонент все сам преподнесет «на блюдечке с золотой каемочкой». Рассыпая «бобы», выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем 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<sup>1</sup>, создателем Теории ограничений: в переговорах важно быть «параноиком в хорошем смысле этого слова». Каждое слово, которое мы про-

<sup>1</sup> Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. (1984). \*North River Press; 2nd Rev edition (1992)

износим, 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.

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 контрольные вопросы.

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?

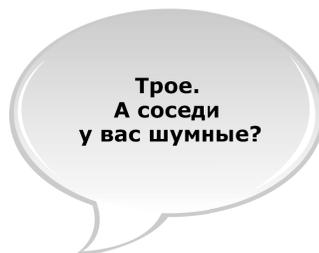
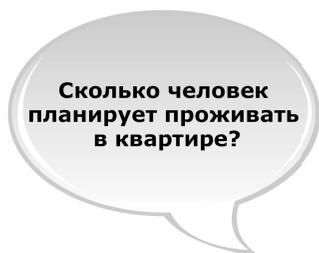
**Ч:**

— Я предпочитаю печатный формат.

Задав контрольный вопрос, 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 меня-

ется. Взятый 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!

Наши фломастеры  
очень высокого  
качества и отлично  
продаются.



Что-то я сомневаюсь  
в этом. С виду не  
такие они уж и  
привлекательные.



**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 стратегем.



**«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 поделать. 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.

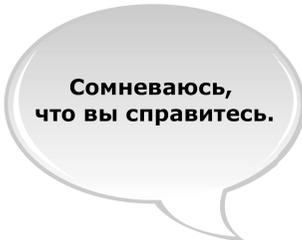
Если верить статистике, то примерно в 80–90 процентах этот метод действительно имеет свои результаты. Но всегда ли нам достаточна эта самая 90-процентная вероятность? Ведь порой нам нужен только 100-процентный заведомо известный результат.

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?



**Сомневаюсь,  
что вы справитесь.**



**Не знаю, какие цены  
будут в следующем месяце.  
Сами же видите,  
что с курсом рубля  
творится.**



**Вряд ли у вас  
будет еще  
возможность стать  
нашим поставщиком.**



**Ну, тогда я буду  
думать, стоит или нет  
продолжать с вами  
сотрудничество.**

**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? Нами 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, трести 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.

## ГЛАВА 1

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 ис-

## ГЛАВА 1

пытуемые 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, возмущалась происходящим. Тюрьма в Стэнфорде была за-

крыта 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.

## ГЛАВА 1

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:

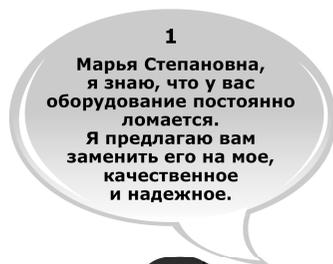
«Нет, меня все устраивает, дверь — вот там...»

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**