

**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;

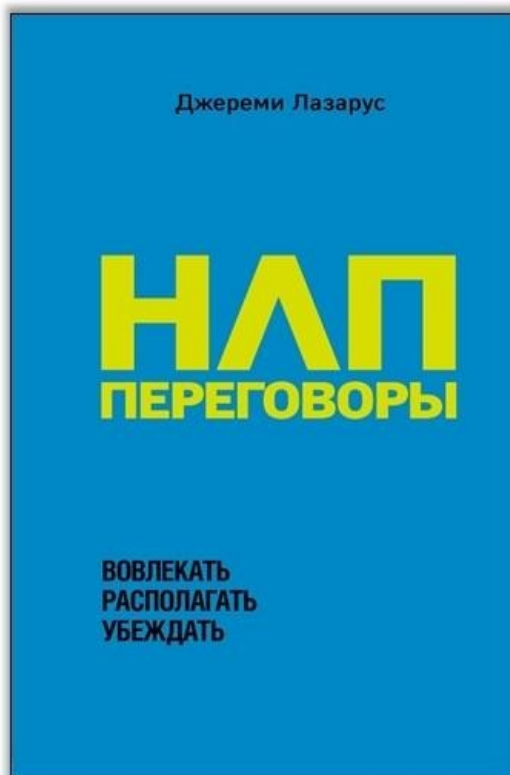
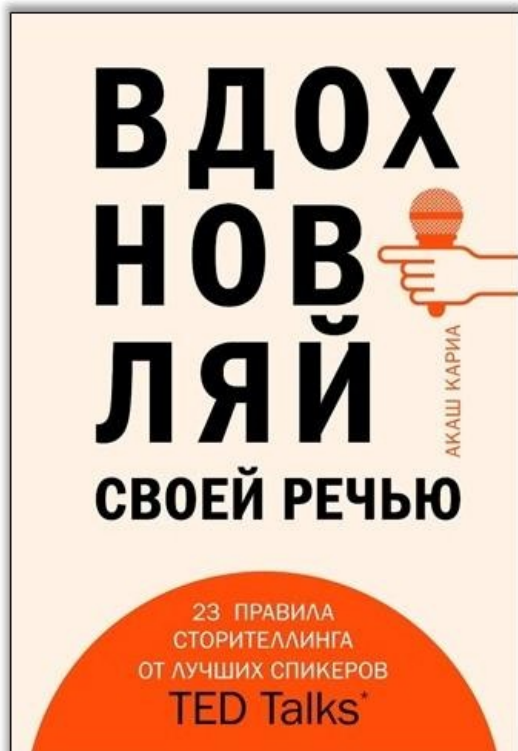
© AP Photo / AP Images / EAST NEWS;

© Bride Lane Library / Popperfoto / GettyImages.ru;

© Борис Рябинин / РИА Новости;

© Архив РИА Новости

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018



### 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».

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.

Игорь Рызов – чемпион, как минимум России, а может и Мира по переговорам, как обычно затрагивает самый сложный 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.

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!

## 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 занавесами, 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.



важная информация, критические замечания



выводы



переговоры



пример из истории

## 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.

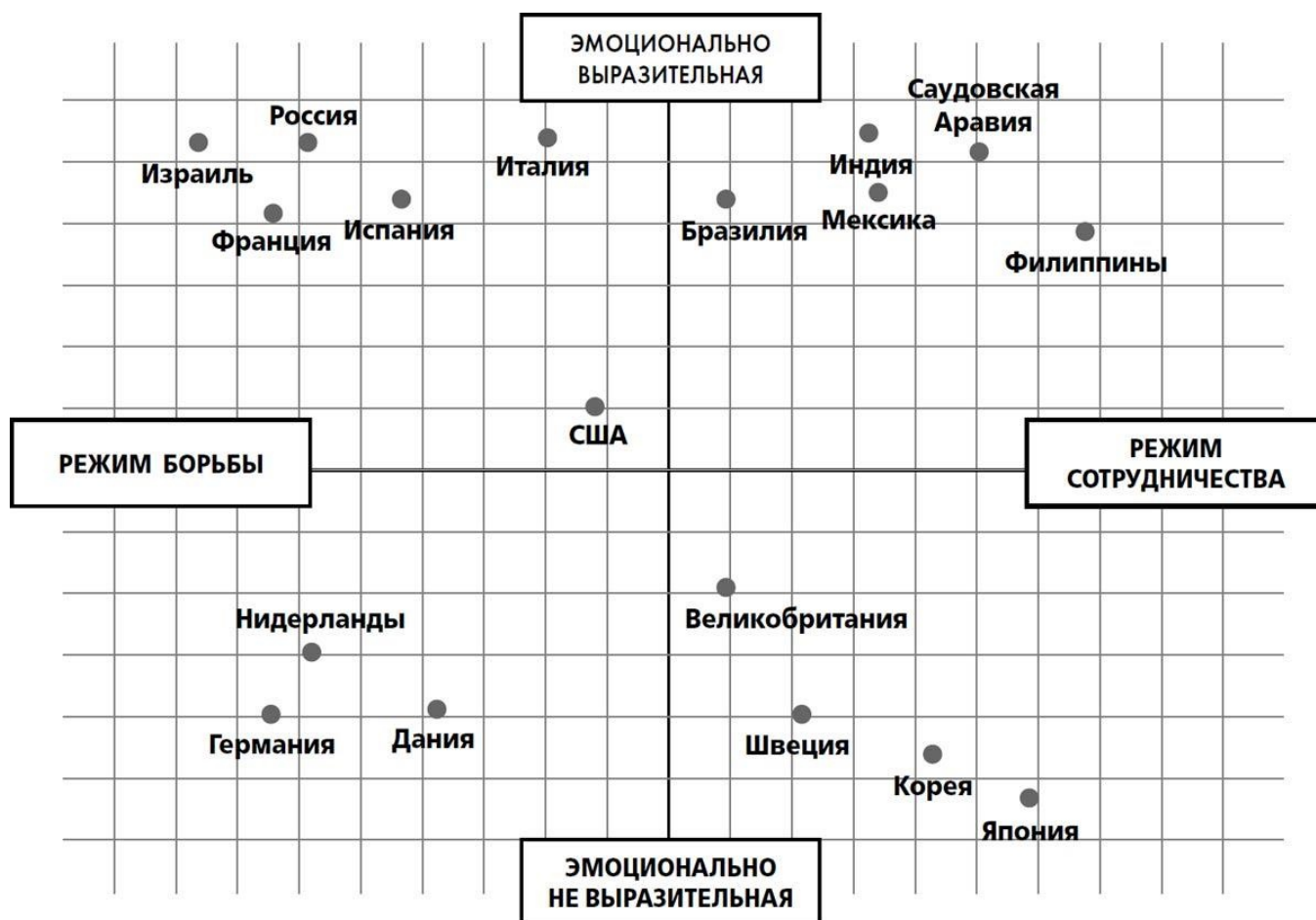
### Глава 3

#### 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 ниже – 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, отказываясь 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 Сивожелзовым 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 видением. 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 выступать 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 неуступчивым, 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...

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.

Почему люди ведут себя так жестоко, занимая именно доминирующую позицию? Здесь все очень просто. Дело в статистике. Статистика – очень интересная наука. Как говорит мой отец, статистика (после медицины и религии) – самая точная из наук. Существует два вида статистики. И каждый человек старается видеть ту статистику, которая ему больше нравится, которая больше подтверждает его собственные мысли.

Так вот, как-то я провел один очень забавный эксперимент. У меня на тренинге была группа, состоявшая из 100 участников, которую я разделил на две подгруппы (по 50 человек). Каждой из этих подгрупп я дал довольно простой кейс. Кейс касался аренды квартиры и представлял собой разговор арендатора и арендодателя о повышении квартплаты: арендатор не против незначительного повышения, арендодатель же хочет значительного повышения, – обычные бытовые переговоры, в которых нет никакой сложности. К тому же изначально в самом кейсе мною был задан режим переговоров, где они могли договориться, причем площадка для достижения соглашений была достаточно большая.

И вот что произошло: из 25 пар, которым я дал просто проиграть этот кейс за определенное количество времени, не договорились две пары. Это нормальная статистика, и есть подтвержденные данные, что в ситуациях, когда нечего делить (состояние, где можно договориться), есть, как правило, 18–20 % участников, которые не договорятся по причине эмоционального состояния, неприязни, нехватки времени или каких-либо других причин, которых здесь может быть очень-очень много.

Другим 25 парам я предложил то же самое задание. Единственно, что произвольно 25 участникам (не важно, в роли арендатора или арендодателя) я дал особое задание, которое было запрещено показывать своему оппоненту: быть крайне жестким, крайне жестоким, играть монстра в переговорах, то есть выполнять очень много действий, связанных с доминированием и еще большим усилением своей позиции (ложь, применение запрещенных приемов, торг без правил, обесценивание и прочие методы). Кстати, о том, как противостоять подобным приемам, мы поговорим во второй части книги. Так вот, за такое же время к соглашению пришло только пять пар.

И вот здесь наступает тот самый момент, который дает нам понимание, почему люди на доминирующей (сильной) позиции ведут себя слишком жестоко. Дело в том, что из всех пяти пар, которые договорились, на условиях жесткого переговорщика договорились все пять пар, то есть

результативность договоренности была 100 %. Задумайтесь, пожалуйста: 100 % достигнутых соглашений в этих переговорах были на условиях человека, который занимает доминирующую позицию и ведет себя жестко и даже крайне жестоко в этих переговорах, то есть который навязывает вот эту стратегию монстра. Но есть и обратная статистика: 20 пар (что составляет более 80 %) не пришли к соглашению, то есть переговоры зашли в тупик. И вот здесь наступает как раз таки та ситуация, когда слабый переговорщик видит только одну сторону медали: он видит, что, будучи крайне жестким, в случае, когда они приходят к соглашению, практически 100 % идет по его правилам. Однако он не видит обратной стороны (она его не интересует): 80 % не готовы с ним вести переговоры и переговоры заходят в тупик. Вот эта статистика гораздо серьезнее.



Поэтому не наделяйте слишком большой властью человека и не надевайте слишком тяжелую корону на того, кто изначально занимает доминирующую (сильную) позицию. Эта корона может быть картонной. Ведите переговоры, готовьтесь к ним и помните, что монстры находятся в вашем сознании, а не напротив вас.

Я уже писал о том, что в 2006 году моя компания столкнулась с серьезными проблемами, нам пришлось очень быстро переориентировать бизнес, с молдавских вин на недорогие вина Германии. У нас был свой грузовой транспорт с международной лицензией, но его не хватало для удовлетворения наших нужд, и мы заключили контракт на перевозку с крупнейшей литовской компанией, объем в месяц был около тридцати грузовиков, что не так уж мало. Условия оплаты были следующими: как только продукция приходит на акцизный склад в Литве и произведена процедура оклейки акцизных марок, мы оплачиваем фрахт и груз отправляется в Россию. Так как мы испытывали и некоторые финансовые трудности, то нам нужно было заплатить одну партию продукции на 5 дней позже. Я лично позвонил в Литву и обратился к директору по региону «Восточная Европа» с просьбой, на что получил устный ответ: «Да, не проблема, выпускай груз из Германии». Однако, когда грузовики заехали в Литву, мы получили жесткий ультиматум: «Груз отправится, только если вы оплатите полностью, иначе каждый день простоя – 150 евро».

В первые секунды я испытал шок, негодование и гнев. Но мой оппонент был непреклонен, он просто измывался... На мой вопрос «Как так, мы же договаривались?» я получил ответ: «С вами по-хорошему нельзя, захочешь – найдешь деньги». Кстати, он резко перешел «на ты» со мной. Мы нашли деньги, хотя было и непросто, но больше с этой компанией не работали, несмотря на то что Эдвардас несколько раз пытался поговорить о продолжении работы. Примечательно то, что через год он покинул компанию и новый директор, который пришел к нам на переговоры, вынужден был извиняться за подобное поведение, которое его предшественник практиковал в переговорах.

## Глава 5

### Демонизация

Не бойтесь вести переговоры, но никогда не ведите их из страха.

Существуют три вопроса, которые нам необходимо решить в случае, когда мы говорим о монстрах, их жертвах и переговорах с ними.

**Вопрос № 1:** как и где рождаются эти монстры?

**Вопрос № 2:** где они обитают?

**Вопрос № 3:** что с ними делать, как их побеждать?

Данный раздел как раз таки посвящен тому, чтобы разобраться с двумя первыми вопросами: как они рождаются (откуда они появляются на этот свет) и где они обитают.

В 2006 году в России случилось очень интересное событие. 26 марта Правительство РФ руками главы Роспотребнадзора (Геннадия Онищенко) издало запрет на поставку и реализацию молдавских и грузинских вин. В то время (я уже много об этом писал, в том числе и в своих книгах) компания, которой я руководил и был совладельцем, занималась именно поставкой и реализацией вин и коньяков на территории РФ. И 90 % нашего объема (немалого объема), что составляло примерно 12 миллионов бутылок в год, представляли именно вина молдавского производства.

Что в результате этого запрета получилось? Колоссальные убытки. Бизнес в тартарары. Невозможность выплатить кредиты, зависшие деньги, миллионные убытки и куча административных и уголовных дел. Поскольку я был генеральным директором, надо мной, без всякого сомнения, повис серьезный молот. Естественно, описать мое состояние одним словом невозможно. Это был шок! Я никогда раньше не сталкивался с подобными ситуациями. Если кризисы, которые мы переживали в бизнесе до этого, были текущими и решаемыми, то здесь был реальный тупик – жизнь закончилась. Для меня в этой ситуации самым главным монстром, которого породило мое сознание, был Геннадий Онищенко, руководитель Роспотребнадзора, инициатор запрета, не идущий ни на какие контакты.

И вот именно так происходит рождение монстров. Открываю вам самый-самый главный секрет: монстры рождаются в нашей голове. Происходит процесс демонизации. Когда обычного человека – человека, может быть, не наделенного никакими великими переговорческими способностями (как я описывал это в предыдущих главах), человека, который, может быть, не представляет никакого выдающегося значения как личность, физически не сильного, наш мозг, наше воображение наделяет функциями деспота, демона и монстра. И вот этот процесс демонизации в моей голове шел достаточно жестко. Чего я только не представлял, в каких только образах мой мозг не воспринимал Геннадия Онищенко. И, естественно, при одной только мысли о нем, при одном упоминании о нем по телевизору меня начинало просто бросать в дрожь (и не только меня). Большинство (90, а может быть и все 100 %) руководителей, с которыми мы общались, руководители предприятий, занимающихся поставками и реализацией алкоголя, придавали этому человеку роль тирана, деспота и всего чего угодно. В этой ситуации мы готовы были либо его растерзать, либо бежать от него подальше, но что-то с ним делать.

И вот настал очень интересный момент, который расставил все на свои места. Через полгода после запрета ко мне обратился один из наших ключевых партнеров с очень дельным предложением: стать вице-президентом некоммерческой ассоциации, которая носила название «АУРА» («Ассоциация участников рынка алкоголя»). Основной функцией этой организации должно было быть ведение переговоров с Геннадием Онищенко и с его ведомством. И функцию главного переговорщика возлагали на меня, поскольку наш президент ассоциации (Валерий Катуков) был лицом публичным и должен был привлекать к себе внимание, его правая рука (коим был я) должен был вести переговоры от лица бизнес-сообщества о том, чтобы постепенно решать вопрос с возобновлением поставок вин из Молдовы.

Естественно, первый мой ответ был: *Нет, нет категорически! Я не сяду за один стол с этим человеком! Я не буду... Это ничтожество, это человек, погубивший мой бизнес*, – вот где обитали мои монстры. Мой внутренний монстр, мой внутренний демонизатор придал этому человеку образ Мефистофеля. Основной вопрос, который стоял передо мной в тот момент, – вступать с ним в переговоры или нет. И именно в тот момент, когда я осознал, что монстр, рожденный в моей голове, победил мой разум, меня осенило: пока я не перестану навешивать ярлыки в своей голове и заниматься демонизацией, я не смогу решить ни один вопрос и он не сдвинется с мертвой точки. В тот момент я не знал еще, как разрешится ситуация и что будет, но тем не менее согласился на эту должность. Мне пришлось провести самые интересные переговоры в моей жизни – это переговоры внутри своей головы. И эти переговоры были направлены на то, чтобы успокоить моего внутреннего демонизатора.



Я много раз встречался с Геннадием Онищенко, мы не раз встречались в рамках Консультационного совета при Роспотребнадзоре, я неоднократно виделся с его сотрудниками, и каждый раз, когда при входе в кабинет мой внутренний голос начинал мне советовать и кричать: *Это монстр! Это демон, и с этим человеком нельзя разговаривать!* – мне приходилось успокаивать свой внутренний голос, говорить ему «стоп!», и только после этого я входил в кабинет и общался с ним как с обычным человеком.

Пример наглядно показывает, что мне удалось найти, как родился этот монстр и где он обитал. Он родился и обитал в моей голове. Задумайтесь, пожалуйста, как много монстров рождает ваш воспаленный мозг, как много людей и ситуаций вокруг вас, которые рожают именно процесс демонизации. По долгу своей работы я встречаюсь с очень большим количеством людей, которые обращаются ко мне с подобными проблемами: *Мы не можем поделить наследство с моей сестрой, она просто монстр, это человек, который не желает слушать, человек, который провоцирует меня на конфликт...* – и дальше пошло, может быть, даже нецензурное выражение, зачастую оно именно так и бывает.



Запомните, когда мы называем, придаем, навешиваем ярлыки на человека, наделяем его каким-то негативным образом, именно с таким человеком мы и ведем переговоры. Когда мы говорим: «это дьявол», переговоры ведем с дьяволом. Когда мы говорим: «это козел» (да простят меня читатели), именно с рогатым существом мы и ведем переговоры.

Основные переговоры происходят у нас в голове, а не за столом. Поэтому для того чтобы перейти к следующим главам и посмотреть, как же все-таки вести переговоры с монстром, как его побеждать и как заставлять эти переговоры двигаться вперед, нужно в первую очередь осознать, что перед вами не монстр, перед вами не дьявол и не деспот, а человек, у которого тоже есть два глаза, два уха, рот, и все мы родились людьми. Не наделяйте этого человека большими демоническими способностями, чем у него есть на самом деле. Монстры часто пользуются советом Никколо Макиавелли «Что лучше: чтобы государя любили или чтобы его боялись. Говорят, что лучше всего, когда боятся и любят одновременно; однако любовь плохо уживается со страхом, поэтому если уж приходится выбирать, то надежнее выбрать страх» – то есть вызывают страх у своей жертвы. Наша же задача – научиться справляться с созданным нами же монстром.

## Глава 6

### Основная задача переговорщика

Не стоит лишь надеяться на то, что можно принять безошибочное решение, наоборот, следует заранее примириться с тем, что всякое решение сомнительно, ибо это в порядке вещей, что, избежав одной неприятности, попадаешь в другую. Однако в том и состоит мудрость, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почесть за благо.

Как мы уже с вами видели в примерах из предыдущих глав, основная задача, которая стоит перед переговорщиками (еще задолго до захода в кабинет к монстру), сводится к тому, чтобы решить вести с ним переговоры, либо вовсе отказаться от переговорного процесса. На самом деле история знает множество примеров, когда происходил отказ от переговорного процесса или же, напротив, когда люди садились за стол переговоров, что приводило как к положительному, так и к отрицательному исходу. Что же лучше: согласиться на переговоры или отказаться от них?



Свое поражение в Гражданской войне Белое движение оправдывало чем угодно – красным террором, интербригадами, беспринципностью большевиков и их вероломством, – только не своими политическими и идеологическими промахами. К примеру, в начале 1919 года у белых был реальный шанс оставить за собой две трети территории России. Зимой – весной 1919 года руководство стран Антанты предложило белым и красным сесть за стол переговоров. Каждая из сторон Гражданской войны получала бы те территории, которые она на тот момент контролировала. Ленин и Троцкий с радостью приняли предложение Антанты и были готовы на все ее условия. Белые (лично Колчак и Деникин) эти условия отвергли – и спустя год потеряли все.



Адмирал А. В. Колчак

Как же в итоге должна была выглядеть мирная Россия по плану Вильсона – Ллойд Джорджа? С востока Республика красных проходила бы по линии Пермь – Казань – Саратов. С севера – примерно в 70–100 километрах южнее Архангельска. На западе – по линии Псков – Чернигов. На юге – по Воронежу. В общем, это была бы примерно Московия в начале царствования Ивана Грозного (в середине XVI века). Вся остальная территория России оставалась бы у белых – до Енисея и Байкала, так как дальневосточные эсеры хотели создать свою республику (под протекторатом Японии). Одновременно появлялись бы независимые Украина, Белоруссия, три кавказские республики, среднеазиатские ханства. Независимыми оставались бы и прибалтийские республики, Польша и Финляндия, Бессарабия входила в состав Румынии (по факту, Запад к тому времени признал независимость их всех).

Часть социалистических кругов поддержала идею мирных переговоров на Принцевых островах (эсеры на международном конгрессе II Интернационала в Берне, примерно две трети меньшевиков в изгнании). У эсеров тоже был свой резон отстаивать мирную конференцию – по ее результатам они получили бы два своих правительства в очень важных областях России: Северную республику в Архангельске и Мурманске (ей и руководил в то время эсер Чайковский), а также Дальневосточную республику – от Енисея до Чукотки и Владивостока. Меньшевикам англичане обещали отдать Карелию (англичанам было важно не допустить присоединения Карелии к Финляндии).

Нет миру, да войне.

Но что же белые? Реакция белогвардейских правительств на инициативу Вильсона была дружной и резко отрицательной: мы за один стол переговоров с большевиками не сядем! Кроме того, говорили они, мы выступаем за единую и неделимую Россию – в границах Российской империи на лето 1914 года (то есть включая и Польшу с Финляндией). Одновременно белогвардейские вожди – Деникин в

Екатеринодаре, Колчак в Омске и эмигрантское Русское совещание, пытавшееся играть роль координатора Белого движения в Париже, дали понять Антанте, что разгром красных не за горами и «не мешайте нам победить».

Рассмотрим пример, когда стороны, считавшие друг друга монстрами, вступили в переговоры.



19 ноября 1977 года в аэропорту Бен-Гурион приземлился самолет с надписью «Арабская Неспублика Египет», и на израильскую землю, под фанфары оркестра ЦАХАЛа, ступил глава самого могущественного арабского государства – президент Египта Анвар Садат. Он прибыл, чтобы предложить Израилю заключить мир.

Казалось бы, еще недавно, в 1967 году, на улицах Каира бесновались многотысячные толпы, призывавшие предшественника Садата, Гамалю Абдель Насера, перебить всех живущих в Израиле евреев. А власти охотно разжигали эти настроения. Садат, занимавший тогда пост председателя парламента, был неотъемлемой частью истеблишмента, приведшего арабский мир к позору Шестидневной войны.

Разгром в июне 1967 года только укрепил враждебное отношение арабов к «сионистскому образованию». На призыв премьер-министра Леви Эшколя заключить мир в обмен на все территории, перешедшие под контроль Израиля в 1967 году, Хартумский саммит Лиги арабских государств ответил тройным «нет»: нет признанию Израиля, нет переговорам с Израилем, нет миру с Израилем.

В 1970 году Насер умирает, и Садат становится его преемником. Нового лидера Египта воспринимают как временную фигуру, однако он начинает чистку правительства от сторонников Насера и пытается опереться на «умеренных» исламистов. Садат готов к ревизии просоветской ориентации своего предшественника, понимая, что связи с Западом принесут гораздо больше пользы.

Однако для серьезных реформ новый президент должен смыть позор Шестидневной войны. 6 октября 1973 года, в Судный день египетская армия, захватив Израиль врасплох, форсирует Суэцкий канал и на первом этапе войны наносит ЦАХАЛу ощутимые потери. Миру предстало новое зрелище – колонны израильских пленных.

И неважно, что затем ЦАХАЛ перенес военные действия в Африку, окружил третью армию и остановился в 101 километре от Каира. С точки зрения арабов, Садат смыл израильской кровью позор своего предшественника. 6 октября, день форсирования канала, становится главным праздником Египта – и остается им по сей день.

Второй причиной, сделавшей возможным визит Садата в Иерусалим, стал «переворот» 1977 года, приход к власти «Ликуда» во главе с Менахемом Бегин. Новый премьер был сторонником единой и неделимой Эрец-Исраэль, последовательно выступая против каких-либо территориальных уступок арабам. Однако, по его представлениям, Синайский полуостров частью Земли Израиля не являлся.

Но главной фигурой в тайных контактах между Израилем и Египтом стал Моше Даян, которому Бегин предложил пост министра иностранных дел. Общественное мнение считало Даяна главным виновником провала 1973 года, Война Судного дня стала одной из основных причин завершения 30-летней гегемонии «Рабочей партии», но все это не помешало Бегину назначить Даяна на ключевой пост в правительстве.

Министр иностранных дел был полной противоположностью главы правительства. Тем не менее Бегин и Даян относились к другу с симпатией и уважением – причем эти чувства, возникшие еще в то время, когда один из них был лидером ЭЦЕЛя, а второй командиром ПАЛЬМАХа, выдержали испытание временем.

В отличие от многих лидеров сионистского движения, Даян никогда не смотрел на арабов сверху вниз. Он понимал арабский образ мыслей, уважал арабскую культуру и ничего не имел против, когда знакомые арабы называли его не «Моше», а «Муса». Те, кто знал его в юности, спорили, кого в нем больше – казака или арабского бандита. Эшколь называл его «Абу Джильда» – в честь самого знаменитого разбойника.

При этом, помимо обаяния и умения находить общий язык со всеми, Даян воспринимался как лучший военачальник на всем Ближнем Востоке – что не могло не вызывать уважения противника.

В 1974 году Голда Меир оставила без ответа тайное послание Садата с предложением начать мирные переговоры. У нового правительства Израиля идея вызвала значительно больший интерес. Переговоры шли одновременно по двум каналам – при посредничестве румынского диктатора

Николае Чаушеску и короля Марокко Хасана Второго.

Многие детали контактов до сих пор вызывают споры. В частности, неясно, был ли Садату изначально обещан Синайский полуостров. Но не вызывает сомнения, что, когда дело дошло до встречи египетского президента и израильского министра, имя «Муса» было произнесено почти сразу – к удовольствию двух сторон.

Для того чтобы тайное стало явным, потребовалось всего несколько месяцев. 9 ноября 1977 года президент Садат провозгласил с трибуны египетского парламента, что будет готов отправиться в Кнессет, в Иерусалим, чтобы отстаивать арабскую позицию.

На следующий день глава правительства сообщил, что египетского президента примут со всеми почестями. При этом он выступил против требования о полном отступлении к границам 1967 года. 11 ноября он выступил с обращением к египетскому народу, призвав положить конец войнам и кровопролитию, установив вечный мир между двумя странами. Фраза «Больше никакой войны, никакого кровопролития» вошла в историю, ее неоднократно повторяли израильские и арабские лидеры.

15 ноября Менахем Бегин, при посредничестве президента США Джимми Картера, передал Анвару Садату официальное приглашение, которое было принято. При этом и в правительстве, и в армейских кругах раздавались голоса, предрекавшие, что вместо Садата из самолета выскочат египетские коммандос – и перебьют все израильское руководство.

Но вечером 19 ноября самолет с лидером арабского мира приземлился в Израиле – разумеется, после исхода субботы. Садата встречали с поистине королевскими почестями – всем было ясно, что на их глазах вершится история. На следующее утро президент Египта сотворил молитву в иерусалимской мечети аль-Акса, а к четырем часам его ждали там, куда он обещал приехать – в Кнессете.

Никто не хотел пропустить историческое событие. Например, в зале можно было увидеть бывшего премьера Голду Меир, в свое время проигнорировавшую послание Садата. Министры не могли скрыть волнения. Когда председатель парламента, неггибаемый Ицхак Шамир, пригласил Садата на трибуну, даже его голос немного дрожал.

«Мой долг перед Аллахом и народом Египта привел меня сюда, во вражескую страну, чтобы предложить вам мир и добрососедские отношения. Принятие этого решения я оставляю вам, и да поможет вам Аллах», – заявил Садат, добавив, что отдает себе отчет в опасности принятого им решения. Он также рассказал, что арабские лидеры, с которыми он общался, пытались отговорить его от поездки в Израиль.

Египетский президент подчеркнул, что нельзя строить свое счастье на несчастьи других. Он заявил, что настаивает на всеобъемлющем, а не сепаратном мире, на удовлетворении законных прав палестинского народа на государственность, на уходе Израиля с Синайского полуострова, Голанских высот, Западного берега и арабской части Иерусалима.

В ответной речи Бегин выразил восхищение мужеством Садата. Он также призвал президента Сирии Хафиза Асада и короля Иордании Хусейна последовать примеру египетского лидера. Израильский премьер подчеркнул, что удовлетворение всех египетских условий невозможно, но согласился, что основой для урегулирования должны стать резолюции Совета Безопасности ООН.

Журнал Time назвал Садата человеком года, но других видимых достижений визит в Израиль политику не принес. Египет, до недавнего времени самая влиятельная страна арабского мира, превратился в парию. Поездка вызвала возмущение не только иностранных лидеров, но и собственных граждан.

Египетский президент с мужеством и упорством продолжил следовать выбранному курсу. Мирные переговоры, проходившие в Кэмп-Девиде, неоднократно оказывались под угрозой срыва, делегации даже паковали чемоданы – но 26 марта 1979 года на лужайке Белого дома был подписан мирный договор между Египтом и Израилем.

Мы еще вернемся к переговорам Бегина и Садата.

Из вышеприведенных примеров видно, что можно легко ошибиться, отказавшись от переговоров, и выиграть, вступив в переговорный процесс.



## Глава 7

### Кто такой Мистер Рацио?

Для того чтобы принять решение вступать в переговоры с монстром или нет, нужно пригласить к себе в гости (и сейчас мы этим займемся) персонажа, которого мы назовем Мистер Рацио.

Мистер Рацио – это собирательный образ, который будет нам помогать принимать абсолютно рациональное решение. Дело в том, что (как мы видели из предыдущей главы про демонизацию) основная проблема переговорщиков – это излишнее придание статуса негатива и чрезмерный страх перед монстром, который побуждает в нас эмоциональное состояние: либо броситься на него с кинжалом и начать атаковать с криками «Ура! Мы победим!», либо, наоборот, бежать с поля битвы.

Переговоры с монстрами имеют три особенности:

1. Высокие ставки для одной из сторон или для обеих.
2. Разница позиций.
3. Эмоциональный окрас.

И, как правило, из-за эмоций подобные переговоры проигрываются, и жертва оказывается поглощенной. Вернемся к моему примеру с Геннадием Онищенко и его ведомством: меня просто трясло от злости и ненависти, о каких решениях можно говорить? Колчак, видевший в своем оппоненте преступника-изменника, не мог даже думать логически.

Прежде чем мы позовем Мистера Рацио для помощи, нужно дать определение, что такое эмоциональное решение, а что такое рациональное. Директор крупной IT-компании в ответ на грубое высказывание одного из ключевых сотрудников принял молниеносное решение его уволить. В течение двух месяцев, несмотря на все уговоры пересмотреть решение, он входил в состояние ярости и тряс кулаками. Однако проект, который вел специалист, полностью провалился, и компания понесла огромные финансовые и репутационные потери. Только через год, когда страсти улеглись, в приватной беседе он признался, что погорячился. Это было его решение под давлением эмоций, о котором он пожалел и в котором засомневался.

Другое дело – рациональные решения. Они не вызывают сомнений и полностью укладываются в карты, построенные вами. Когда мы начинали работу в Москве, нам пришлось на работу пригласить очень хорошего продавца с огромным опытом в продажах и своей базой лояльных клиентов. Продажник – дама бальзаковского возраста, с очень непростым характером, быстро поняла, что фирма в ее руках, и стала вести себя по-царски! Для нас она была реальным монстром. Монстром продаж, монстром в общении. И я, будучи гендиректором, принял решение ее уволить, несмотря на категорический протест старшего партнера. Уволив ее, я столкнулся с прогнозируемыми проблемами – потерей в продажах. Но у меня был четкий продуманный план, я в течение двух месяцев сам объездил всех ее клиентов и наладил контакт. Да, сохранил не всех, но продажи, которые упали на 30 % после ее ухода, выросли на 120 % в течение 10 месяцев.



Решение эмоциональное – от слабости, рациональное – от силы.

Мистер Рацио – это тот персонаж, который нам поможет решить два вопроса. Вопрос № 1: пришло ли время вступать в переговоры или же на самом деле лучше пока отказаться от этого переговорного процесса. И вопрос № 2: где найти силы, как усилить свою позицию, чтобы достойно вести переговоры с монстром и все-таки продвигаться в этих переговорах.

Он поможет нам охладить «горячую» голову.

Итак, знакомимся. Кто же такой Мистер Рацио? Наверняка вы смотрели культовую американскую киноленту «Стартрек», которая была очень популярна среди сериалов в 1970–1980-е годы и уже в наши дни вышла в качестве нескольких серий полнометражного кино. Так вот, там есть такой герой, как Мистер Спок. Это получеловек-полувулканец, который заглушил в себе человеческую способность эмоционально реагировать. Этот персонаж помогает капитану и членам команды принимать абсолютно взвешенные и рациональные решения. Понятно, что он не всегда оказывается прав, и мы знаем, что рациональная составляющая побеждает далеко не всегда, но в

принятии всестороннего решения этот персонаж оказывает большую услугу. Если мы обратимся к русским народным сказкам, таким персонажем может быть Василиса Премудрая, которая своими сильными рациональными советами помогает эмоциональным персонажам продвигаться вперед с верой в достижение своих целей.

Мистер Рацио – это персонаж, либо который находится внутри нас, либо которого мы можем привлечь извне. Его основная задача (до вашего вступления в переговоры с монстром) заключается в том, чтобы позволить вам в полной мере оценить свои шансы на успех, посмотреть на ситуацию с разных ракурсов и решить: стоит или не стоит вступать в переговоры. Для реализации этой задачи Мистер Рацио задаст нам в ходе переговоров семь ключевых вопросов (об этих вопросах поговорим позднее).

Для того чтобы вызвать Мистера Рацио и научиться им пользоваться, разберем с вами ситуации, которые поможет вам решить в переговорах наш рациональный друг.

Небольшое рекламное агентство «Реклама плюс» (компания, состоящая из трех человек, – стартап, не обладающий большими финансовыми возможностями) договорилось об аренде рекламных площадей в узкоспециализированных местах, заключило предварительные договоры с собственниками рекламных мест и получило небольшую отсрочку по оплате площадей.

«Реклама плюс» разработала определенный вид рекламы, позволяющей использовать эти места с максимальной отдачей и привлекать большой трафик клиентов конечному заказчику. Менеджеры «Рекламы плюс» провели ряд переговоров с мелкими рекламодателями и выявили достаточно большой интерес к этим площадям. Однако все рекламодатели были некрупные и нуждались в аренде на небольшой срок (от полугода до года). Рекламному агентству же интересно заключать долгосрочные договоры. И вдруг, пользуясь определенными возможностями, агентство смогло убедить крупную телекоммуникационную компанию «Транстелеком» в размещении своей рекламы именно на этих узкоспециализированных площадях.

После удачно проведенных переговоров «Транстелеком» дал предварительно свое согласие, конечный заказчик (отдел маркетинга) отметил перспективу работы, и дело осталось за малым – провести тендер, поскольку этого требовали внутренние процессы. Воспринимая тендер как чистую формальность, «Реклама плюс» понимала, что для этого нужно, чтобы в тендере участвовали две компании. В роли второй компании выступил давнишний подрядчик «Транстелекома» – компания «Старый друг», который представлял основные услуги по рекламе. Поскольку узконаправленная реклама не была профильным бизнесом «Старого друга», это должно было послужить приоритетом в тендерепрофильной компании. Все шло хорошо, владельцам мест под рекламу было обещано, что в скором будущем (в течение месяца) будут заключены основные договоры и переведена предоплата. Но тут до директора и владельца рекламного агентства «Реклама плюс» дошли слухи о том, что, узнав о сумме контракта и перспективе этой узконаправленной рекламы, «Старый друг» решил самостоятельно заключить договоры с владельцами помещений (владельцами щитов, билбордов) и самостоятельно разместить эту рекламу. Иными словами – полноценно участвовать в тендере. И тут компания «Реклама плюс» столкнулась с очень большой дилеммой: перед ними действительно оказался монстр. Компания начинает демонизировать, причем не только конечного заказчика – «Транстелеком», но и фирму-конкурента, которая фактически перебила у них бизнес. Дело пахнет катастрофой, поскольку потрачено много времени, много денег уже инвестировано, выплачены определенные суммы владельцам помещения за то, чтобы они держали его. Ситуация накаляется. И хуже всего то, что на сегодняшний день «Реклама плюс» отказала всем мелким заказчикам. Что делать, как быть?

В первую очередь необходимо вызвать Мистера Рацио. Как только мы встретились с Мистером Рацио, он нам обязательно задаст семь ключевых вопросов, на которые нам вместе с ним будет необходимо постепенно находить ответ.

1. Чья позиция на самом деле сильнее: ваша или монстра?
2. На самом деле чего вы хотите?
3. Каковы ваши альтернативы?
4. Каковы альтернативы монстра?
5. Хватит ли у вас сил, средств и ресурсов, чтобы вступить в переговоры?
6. Ваш дедлайн?
7. Дедлайн монстра?



Ответив последовательно на эти семь пунктов, мы найдем ответы на ранее озвученные вопросы:

**Вопрос № 1.** Пришло ли время вступать в переговоры или же на самом деле лучше пока отказаться от этого переговорного процесса?

**Вопрос № 2.** Где найти силы, как усилить свою позицию, чтобы достойно вести переговоры с монстром и все-таки продвигаться в этих переговорах?

Кстати, очень полезно обращаться за помощью к нейтральному знакомому, который не сильно разбирается в вашей ситуации и уж точно никак не заинтересован в ваших переговорах. Мне часто приходится быть таким Рацио, как и пользоваться услугами своих знакомых и друзей. Об одной ситуации хочу вам рассказать.



Несколько лет назад звонит мне один мой знакомый, Вадим, ранее посещавший мое выступление на форуме. Он был топ-менеджером крупной компании. Звонит в ужасе: «Игорь, мне очень нужна помощь!»

Естественно, я с ним встретился. И он, как и большинство людей, начал мне долго описывать ситуацию, в которой понятно было только одно: собственник – монстр, ситуация патовая, выхода не вижу! Что же произошло на самом деле? Вадим получил от своего работодателя кредит на приобретение жилья, спокойно выплачивал. Сумма очень даже приличная, квартира в Москве. Ежегодно ему начисляли бонус, и он основные платежи по займу производил из него. Но вот настал момент, когда двум лидерам стало тесно в одной компании, и собственник стал подталкивать моего товарища к выходу, при этом он стал третировать его кредитом и угрожать ему по-всякому. Мой товарищ уже четко знал, куда уходить и чем будет заниматься. План был построен. Однако собственник вел себя достаточно хаотично, напоминая персонажа «Собака на сене». И расстаться надо и... Я с радостью выступил в роли Мистера Рацио, помог моему знакомому достигнуть своих целей. О том, как помог, речь пойдет далее. Забегу лишь вперед, история закончилась благополучно и сейчас он процветающий бизнесмен.

В последующих главах мы подробно разберем каждый из семи вопросов, а также увидим действенные способы усиления своих позиций.

## Глава 8

### Кто сильнее?

Первый вопрос, на который нам поможет ответить Мистер Рацио: чья позиция на самом деле сильнее, а чья слабее?

Не так давно в «Академию переговоров», где я являюсь учредителем и тренером по совместительству, обратилась крупнейшая сеть супермаркетов. Запрос был составлен следующим образом: *Мы рассматриваем провайдера, который организует тренинги для нашего персонала. Если вам интересно, присылайте свои предложения.* Естественно, такой запрос не мог оставить наших менеджеров по продажам равнодушными, их одновременно переполняли радость и взволнованность, связанные не только с тем, что к нам обратилась крупнейшая сеть супермаркетов, но в первую очередь с тем, что у нас появился шанс провести им серию мастер-классов, сулившую неплохие вознаграждения, помимо того, что сам по себе проект был для нас очень интересным, престижным и достаточно амбициозным. Коллектив начал активно трудиться: собирать кучу документов, делать сотни запросов и постоянно отвечать на письма. До определенного времени весь этот процесс шел мимо меня, но в какой-то момент я заметил, что мы делаем очень много лишних движений и перестаем обращать внимание на наших постоянных клиентов, увлекаясь единственным проектом, обещающим открыть новые возможности в перспективе. На мой вопрос к сотрудникам: «Что происходит? Почему так?» – я получил однозначный ответ: «Игорь, ну ты же понимаешь, КТО к нам обратился».

К этой истории мы вернемся еще не один раз, однако сейчас (на этом примере) я хочу обратить ваше внимание на то, как часто, входя в переговоры, мы имеем слегка неадекватную картину происходящего в отношении себя и в отношении нашего оппонента. Зачастую мы решаем, чья позиция в переговорах сильнее или слабее, по каким-то субъективным выводам. Давайте задумаемся, на основании чего строятся эти субъективные выводы. Безусловно, это размер компании и ее брендингом. Существенную роль играют, конечно же, должность, возраст, гендерность. Помимо этого немаловажное значение имеет место проведения переговоров, а также такие моменты, как: кто платит деньги, кто является заказчиком и поставщиком, дефицитность товара. В общем, набирается достаточно весомый список субъективных факторов. Но, как правило, собираясь на переговоры, особенно если предстоят переговоры с монстром, человек закидывается на одном, максимум двух параметрах и уже на основании этого делает вывод о том, что его позиция чрезмерно слаба. Кто я такой по сравнению с этой федеральной сетью? Да, это действительно объективный фактор. При всем уважении к себе моя фигура, моя персона по отношению к этой федеральной сети ничтожно мала. Если сопоставить годовые обороты денежных средств, количество работающего персонала и стоимость бренда компании, я, конечно же, буду казаться песчинкой по сравнению с ней. Но все ли так плохо для меня? Монстр передо мной сидит или же нет – это позволяет выяснить несколько другая процедура, которая называется «Измерение давления в переговорах».

Давление – это термин переговорного процесса, определяющий ту давящую силу, которая подталкивает нас и нашего оппонента сесть за стол переговорного процесса. И действительно, сравнивая показатели большего и меньшего давления, можно определить, чья позиция сильнее, а чья слабее в переговорах. И, только измерив давление, вы на самом деле поймете: такой уж монстр сидит перед вами, или у него тоже есть некая заинтересованность в этом процессе.

Во-вторых, измерив давление, вы осознаете, где же «кнопка» у вашего оппонента, где тот самый рычаг, на который вы можете надавить, приложив свои усилия, чтобы показать этому человеку, что у него тоже есть какой-то интерес в этих переговорах. Действительно, как мы с вами ранее отметили, если ваш оппонент не испытывает давление в переговорах (то есть у него нет той движущей силы, которая бы его подталкивала сесть за стол), то он и не будет с вами вести переговоры, а если и будет – то исключительно продиктовав свои условия и ничего не услышав от вас взамен.

Именно с измерения давления я начал свой путь с Вадимом, топ-менеджером из примера предыдущей главы.

Будучи Мистером Рацио, я задал Вадиму два вопроса. Диалог привожу ниже.



– Вадим, скажи, пожалуйста, что будет плохого у тебя, если ты не сможешь договориться?

– Игорь, это просто катастрофа. Меня с двумя маленькими детьми и с семьей выкинут на улицу. А еще он может... Об этом я говорить не хочу даже...

– А у него что будет плохого?

– Да ничего! Он меня раздавит и не заметит!

Скажу вам честно, что «жертва» первоначально именно так и ответит. Однако Мистер Рацио не должен расслабляться, а должен быть настойчивым и заставлять своего подопечного цепляться за мелочи.



– Вадим, все же. Что на самом деле самое плохое может произойти?

– Выселит.

– И...

– Придется переехать на съем.

– То есть ты вернешься на два года назад?

– ...

– Ты же два года назад снимал квартиру?

– Да.

– Как-то жили?

– Ну... в общем-то, да...

– А у него?

– Ничего!

– А подумать?

– Ну, скандал ему точно не нужен, работники ко мне лояльны.

– Вадим, не переоценивай себя. Фактически?

– Ну, наверное, часть команды он потеряет, но не смертельно.

И мой герой увидел, что «катастрофы» переросли в «трудности». Так бывает, конечно же, не всегда, но понимание истинной своей позиции делает наше виденье адекватным и будет способствовать принятию правильного решению.

Кстати, решение можно считать правильным, если оно не приводит к еще более негативным последствиям в будущем.

Какие негативные последствия наступят у нас, в случае если мы не сможем договориться? Этот же вопрос я задал своей команде, когда понял, что они излишне демонизировали заказчика.

При ответе на этот вопрос нужно быть предельно честным. Можно просто взять листок бумаги и написать несколько негативных последствий, которые у вас наступят, в случае если вы не сможете прийти к единому решению.

<b>Давление, которое испытываю я</b> <b>Какие негативные последствия наступят для нас в случае, если нам не удастся договориться</b>	<b>Давление, которое испытывает оппонент</b> <b>Какие негативные последствия наступят для оппонента в случае, если нам не удастся договориться</b>

Итак, как только я (в виде Мистера Рацио) пришел к своим сотрудникам, я задал им этот вопрос: «Ребята, что будет, если мы не договоримся и не получим этот контракт?» Первый ответ, как и в предыдущем примере, был на уровне демонизации: «Это будет ужас! Получат другие». На что я привел важное замечание: «Хорошо. Это у них будет хорошо. А у нас что будет?» В случае, когда мы готовимся к переговорам с монстрами, первый ответ был бы следующим: «О-го-го, будет катастрофа!» Поэтому, для того чтобы получить наиболее ценный ответ, нужно этот вопрос задать второй и третий раз. Когда я задал этот вопрос («Что будет у нас плохого?») моим сотрудникам во второй раз, один из них ответил: «Да, собственно говоря, ничего». Поясню, почему «ничего». Дело в том, что мой рабочий график заполнен заявками на тренинги до конца будущего года. И вот здесь мы адекватно понимаем, что никаких сильно негативных последствий этот исход переговоров нам не принесет. Да, как результат, мы не получим этого клиента и в нашем резюме не будет надписи, что обучался такой VIP-клиент, но никаких крайне негативных последствий для нас не наступит.

Когда Мистер Рацио (напомню, что в этих переговорах я играл роль Мистера Рацио) выходит во второй раз, он задает второй ключевой вопрос: «А какие же негативные последствия будут у моего оппонента?» И в данном случае зачастую ответ людей, которые готовятся к переговорам с монстрами, может быть следующим: «Никаких». Однако здесь требуется внимательнейшим образом подумать над тем, что может быть не очень хорошего у другой стороны. И на самом деле я понимаю, что в этом случае тоже особых негативных последствий у наших оппонентов не наступит, поскольку, каким бы лауреатом премии я ни был и какой бы замечательной методологией ни обладал, существующая на этом рынке конкуренция позволит нашим оппонентам найти тех, кто им качественно проведет эти тренинги.

Эти два вопроса помогают понять соотношение позиций (сил) истинных в переговорах. Есть три положения:

- 1. Мы слабее позиционно.
- 2. Мы наравне.
- 3. Мы сильнее.

В случае с Вадимом, если уж честно говорить, он был послабее и его позицию нужно укрепить, прежде чем вступать в переговоры.

Во втором примере наши позиции в этих переговорах примерно равны. И у нас не будет негативных последствий и у оппонента. Сила позиций напрямую связана с измерением давления. Если я испытываю большее давление, чем мой оппонент, то моя позиция слабее. Примерно одинаковое давление – мы равны. Если я не испытываю давление, а мой оппонент испытывает, значит, моя позиция сильнее. И если перенести это распределение на нашу ситуацию, мы поймем, что наши позиции одинаковы. Давление определяет двигающую силу оппонентов. Другими словами, что движет нами и что движет ими.

Что же движет нами, людьми? Мотивация.

**Анекдот в тему**

Приговорили к смерти через электрический стул очень толстого преступника. Собрались проводить казнь, а он не влезает в этот самый стул. Судья постановил перенести казнь на месяц, а приговоренного ограничить в питании. Проходит месяц, сажают на стул – не лезет. «Переводите его на кашу на воде», – говорит судья и дает еще месяц. Проходит месяц, приводят преступника – не лезет в стул. «Пусть ест только хлеб и воду!» Через месяц приводят, картина та же. «Но как же так?!» – восклицает судья. Преступник, скромно:

«Так мотивация не та».

Многие переговорщики двигают своего оппонента только положительной мотивацией, говоря фразы: «если вы примете мое предложение, то получите», «вы заработаете», «вы улучшите», «выучите», «будете понимать» и т. д. Да, это работает, но далеко не всегда. Подобная мотивация называется мотивацией «чемпиона». Но есть еще один вид мотивации. Я уже рассказывал о своем увлечении триатлоном. Так вот я получил огромный урок во время своих первых соревнований. Сочи, сентябрь, множество участников гонки IronStar.

Готовимся к старту, настраиваемся, все на взводе, мотивы у большинства, естественно, чемпионские: не все взойдут на пьедестал чести, но медали финишера, фото в соцсетях, улучшение личных показателей сильно мотивирует. Я – не исключение. Старт, все ныряют в воду и начинают плыть, толчея, хаос, рвусь вперед, и через метров триста я понимаю, что не могу дальше плыть, нет сил, задыхаюсь. Останавливаюсь и мысли закончить, поднять руку, дать знак волонтеру, выйти из гонки, зачем мне эти рекорды? Я не спортсмен, я физкультурник. Все, стоп! И тут я вспоминаю о сыне, которому шестнадцать лет, и он ждет с фотоаппаратом на берегу, он полетел со мной, он ждет меня и верит. И я поплыл, я финишировал. Он явился моей мотивацией, точнее, он включил второй вид мотивации, очень сильный – стыд. Или правильнее – собаку сзади. Именно от собаки сзади, именно от негативных последствий люди бегут быстрее к намеченным целям, к медалям. В этой связи нам нужно не только думать о выгодах, которые получает наш оппонент и мы, но и о тех проблемах, которые у него могут возникнуть, если он не пойдет по нашему пути.

Только хочу сразу предостеречь: не торопитесь начинать его шантажировать и угрожать. Нет, нет, нет! Важно для начала понимать. И это поможет вам реально оценить ситуацию и понять, что им движет.

Так вот, друзья, когда вы четко понимаете, что и вы, и ваш оппонент испытываете примерно одинаковое давление, переговоры обретают совершенно другие краски. Вернемся к моим сотрудникам, которые столкнулись с монстром-заказчиком. Мои сотрудники после измерения давления стали абсолютно другими глазами смотреть на данную ситуацию. Они по-прежнему хотели получить этот контракт, но уже не нуждались в этом как раньше. После того как они осознали, что вошли в эти переговоры на равных, они перестали делать лишнюю работу и вестись на манипуляции и уловки. В конечном счете мы получили этот контракт.

А пока вернемся к нашему кейсу (переговоры компаний «Транстелеком» и «Реклама плюс»), который Мистер Рацио будет нам помогать разрешать. Давайте сядем за стол переговоров, вызовем Мистера Рацио и зададим руководителю «Рекламы плюс» вопрос: что же у тебя будет плохого, если ты не сможешь договориться со своим оппонентом?

Предлагаю вам подключиться к этому процессу работы, взять ручку и заполнить таблицу, которая приведена ниже.

Перечислите, пожалуйста, все негативные последствия, которые могут возникнуть у компании – поставщика рекламы в случае, если он не получит контракт.

Сверим то, что получилось. Наверняка ваш первый ответ: «Да, конечно же, это будет катастрофа! Конечно же, потеря денег!» Безусловно, это так, вы потеряете и деньги, и время, возможно, это приведет к каким-то более серьезным последствиям, вплоть до закрытия компании, но основной момент – это, конечно, потерянные ресурсы (потерянное время и деньги). Кроме того, не исключен вариант, что у вас, возможно, перехватят контракты на аренду площадей и этот бизнес (как бизнес узкопрофильной рекламы) будет потерян.

<b>Давление, которое испытываю я</b> <b>Какие негативные последствия наступят для нас в случае, если нам не удастся договориться</b>	<b>Давление, которое испытывает оппонент</b> <b>Какие негативные последствия наступят для оппонента в случае, если нам не удастся договориться</b>

А теперь обратим свое внимание на компанию вашего оппонента и подумаем, что будет плохого у компании-оппонента – «Транстелеком». Допустим, ваши оппоненты не смогли с вами договориться, вы вышли из контракта, но все-таки успели заключить до этого контракт с рекламодателями и перехватить эти рекламные площади. Какие будут у них негативные последствия?

Во-первых, по всей видимости, вашим оппонентам, то есть «Транстелекому», придется искать подходящие варианты и перекупать их, что, несомненно, потребует больших затрат (конечно, используя деньги, они могут перекупить больше). Во-вторых, может вообще последовать отказ от размещения рекламы. И, в-третьих, если вы выйдете из тендерной процедуры (не сможете на этом этапе договориться), вашим оппонентам придется придумывать тендер самостоятельно, что определенно затянет процедуру и в конце концов может вообще привести к тупиковой ситуации, когда сделка сорвется.

Да, мы понимаем, что все это существенно проясняет наше видение ситуации и наша картина становится более-менее адекватной. Кроме того, мы явно осознаем, что наша позиция по сравнению с позицией нашего оппонента слабее. Но гораздо ли слабее? Спорный вопрос. Конечно же, мы испытываем давление (именно финансовое давление) и оно гораздо больше, однако и наш оппонент тоже испытывает

определенное давление. А это значит, что некие рычаги воздействия все же имеются. Ему нужна эта реклама, она ему интересна. Действуя с нами в пику, они либо понесут большие денежные затраты, что тоже влечет за собой ряд последствий (не сильных, но все же), либо вовсе не получают эту рекламу.

Таким образом, помимо того, что мы рассмотрели ситуацию с двух сторон, осознали силу своей позиции и распределение сил, мы получили еще одну очень хитрую штуку. А именно – анализ и видение истинного положения дел, на основании чего мы можем сделать выводы, в чем нам стоит подкачать свои силы. Так что же нам необходимо для того, чтобы усилить свою позицию? Нам нужны финансы. И здесь мы понимаем, что самая большая беда для поставщика рекламы – это боязнь потерять деньги, боязнь потерять бизнес. Это, конечно, основная движущая сила, которая подталкивает нас, как поставщика рекламных услуг, вступить в этот переговорный процесс.

Уважаемые читатели, не важно, к какому выводу вы придете. Это может быть осознание того, что ваша позиция действительно очень слаба или, напротив, что не такая она и слабая, а это просто рабочая ситуация, из которой можно найти выход. Или же вы можете понимать, что она сильнее вашего оппонента. Главное – иметь адекватность картины происходящего и понимать, что на самом деле движет вами и вашим оппонентом. Восприятие картины целиком дает вам возможность понять, пришло ли время переговоров или нет. Если ваши позиции примерно равны, вы и ваш оппонент испытываете равное давление, можно смело двигаться дальше, если же ваша позиция слабая – время для переговоров точно не наступило, нужно остановиться и подумать, за счет чего можно усилить свою позицию или ослабить позицию оппонента. В любом случае Мистер Рацио вам поможет.

## Глава 9

### Интересы

Некоторое время назад мне довелось общаться с очень интересным человеком – начальником отдела снабжения крупного завода. Он поведал мне следующую историю. Помимо прочего оборудования, влияющего на общую производственную мощность, завод имеет в обслуживании четыре самолета. Это Як-42, Як-40 – уже достаточно взрослые самолеты бизнес-авиации, нуждающиеся, как и любая техника, в постоянном уходе и ремонте. Когда настало время очередного ремонта, компании закупщиков было поручено найти завод, в котором можно было бы отремонтировать двигатели, для того чтобы самолеты и дальше летали. Поскольку все самолеты введены в эксплуатацию достаточно давно, в России нашелся только один завод, занимающийся изготовлением блоков питания для управления двигателем. Во время переговоров отдел сбыта этого завода объявил цену в 250 тысяч евро за блок питания, при этом сроки изготовления обозначил порядка десяти месяцев. Естественно, это категорически не устроило команду закупщиков, и они начали искать новые подходы к заводу-изготовителю.

В этой ситуации завод-изготовитель встал именно в позицию монстра. Во-первых, 250 тысяч евро для него не те деньги, из-за которых стоит двигать заказы, а во-вторых, у этого завода госзаказов (и не только «гос») и без того очень много. Поэтому они не только не хотели двигать свои заказы ни под каким предлогом, они даже переговоры не вели. И вот снабженцы, будучи людьми очень опытными (а руководитель департамента снабжения был человеком с огромным опытом), стали размышлять над этой проблемой. Здесь-то им и потребовался ответ на первый вопрос, о котором мы говорили ранее. Давление – что движет заводом? Ответ – ничего. В этой ситуации, если бы стороны не договорились, никаких негативных последствий для завода-изготовителя не наступило бы. А что же с компанией, владеющей самолетами? В случае недоговоренности у нее была бы масса негативных последствий. Они и сами понимали, что их позиция в переговорах крайне слабая и усилить ее не представляется возможным. Какие бы выходы они ни пытались найти, все сводилось к одному: у завода и без того много госзаказов, поэтому об этом разговор даже не ведется.

И тогда им пришлось крепко задуматься над вторым вопросом: «Что же на самом деле мы хотим?» Однако ответ на него они нашли не сразу. Почему так? Когда закупщикам этого завода задали в лоб вопрос: «Каковы ваши истинные интересы и что вы хотите от этих переговоров?», ответ был такой: «Мы хотим как можно быстрее изготовить необходимую запчасть». Так вот, самая большая ошибка таких ответов (беда многих переговорщиков во всем мире) состоит в том, что люди путают два понятия: интересы и позицию.

#### Анекдот в тему

Шел рыцарь по пустыне. Долгим был его путь. По пути он потерял коня, шлем и доспехи. Остался только меч. Рыцарь был голоден, и его мучила жажда. Вдруг вдалеке он увидел озеро. Собрал рыцарь все свои оставшиеся силы и пошел к воде. Но у самого озера сидел трехглавый дракон. Рыцарь выхватил меч и из последних сил начал сражаться с чудовищем. Сутки бился, вторые бился. Две головы дракона отрубил. На третьи сутки дракон упал без сил. Рядом упал обессиленный рыцарь, не в силах уже более стоять на ногах и держать меч.

И тогда из последних сил дракон спросил:

– Рыцарь, а ты чего хотел-то?

– Воды попить.

– Ну, так и пил бы...

«Получить как можно быстрее нужную запчасть» – вот это позиция. А какие же твои интересы в этом контракте, в этой сделке?

И только когда группа закупщиков во главе с начальником отдела задумались над истинным интересом, они наконец-то поняли, что истинный интерес всего переговорного процесса заключается в том, чтобы самолеты летали непрерывно. А если задуматься еще глубже, то в том, чтобы руководители и собственники этой компании могли в любой момент времени вылететь в любую точку земного шара. Согласитесь, это уже другая проблематика, это другой вопрос, который решается совершенно другими способами. Они подписали контракт с заводом на изготовление и арендовали запасной борт.

Готовясь к переговорам, всегда пытайтесь отделить свои интересы от позиции. Те, кто посещал мои тренинги (для тех, кто не был, будет интересной подсказкой), знают, что в начале мероприятия «Жесткие переговоры» для решения переговорных задач я всегда даю очень простую детскую сказку – «Репка» и предлагаю поиграть. Все помнят, чем заканчивается история репки – вытянули репку. Давайте пофантазируем: герои сказки вытянули репку, но никак не могут договориться, что с этой репкой делать дальше. Начинается процесс деления: люди и звери начинают претендовать на свою долю репки, так как они участвовали в ее изъятии из земли. Представим с вами персонажа Деда,

который обладает силой и умеет убеждать в своей правоте. Что он скажет другим персонажам? Я всегда задаю этот вопрос участникам тренинга. Поднимается много рук, и на каждом тренинге я слышу один и тот же ответ:



«Я главный в семье, и я хочу получить всю репу!»

«Я главный в семье, отдайте мне всю репу!»

Здорово! Это твоя позиция, Дед.

Я обращаюсь к этому человеку как к Деду и говорю: «Это твоя позиция! А хочешь-то ты чего? Для чего тыходишь в эти переговоры? С чем ты хочешь уйти?»

– «Ну как, ну репка мне!»

– «А для чего тебе репка?»

– «Так я хочу поесть, я сытым хочу быть!»

Вот это совершенно другие переговоры.

Зачастую переговоры, в которых люди путают позиции и интересы, напоминают Змея Горыныча и Иван-царевича.

Так вот, победить Змея Горыныча и попить воды (получить свой истинный интерес) – это две разные задачи. Быть может, и не нужно вести переговоры с монстром, быть может, можно эти переговоры обойти, быть может, действительно, стоит отказаться от переговорного процесса, а может быть, и нет.



Отсюда важный вывод: прежде чем вступать в любой переговорный процесс, нужно понимать и четко знать ответ на вопросы: для чего ты инициируешь переговорный процесс, что в итоге ты хочешь получить, какой истинный твой интерес.



В 1976 году обстановка на границе между Северной и Южной Кореей была очень напряженной. С одного из постов несколько раз северокорейцы похищали наблюдателей ООН.

На нейтральной полосе рядом с этим постом росло дерево, ветки которого закрывали обзор наблюдателям. Два американских офицера вместе с десятком солдат подъехали на грузовике к дереву, чтобы спилить ветки, загромождающие обзор. Они находились в демилитаризованной зоне и были без оружия.

Им навстречу вышли пятнадцать солдат Северной Кореи, вооруженные топорами, и потребовали не трогать дерево, посаженное, по их словам, самим Ким Ир Сеном. Американский офицер отказался остановить обрезку веток. Тогда северокорейский старший лейтенант Пак Чул аккуратно снял свои наручные часы, бережно завернул их в носовой платок и убрал в карман. А потом скомандовал: «Убить ублюдков». Двое американских офицеров были зарублены топорами, а солдаты избиты. Всех солдат Северной Кореи, участвовавших в этом инциденте, потом наградили прямо на границе – так, чтобы это было видно с другой стороны.





Корейская деревня Пханмундом.

В ответ президент Форд срочно созвал совещание в Белом доме, на котором было принято решение срубить дерево силой. Операция по рубке дерева получила название «Поль Баньян» (в честь сказочного лесоруба). Для рубки дерева был задействован инженерный взвод армии США, который поддерживали шестьдесят четыре южнокорейских спецназовца, вооруженных дубинками. Была приведена в полную боевую готовность артиллерийская батарея, готовая уничтожить пограничный мост. Над этим районом в воздухе висели двадцать семь боевых вертолетов. На горизонте, в пределах видимости, барражировало звено бомбардировщиков Б-52 в сопровождении истребителей. Авианосец «Мидуэй» вместе с группой прикрытия вошел в ближайший сектор Желтого моря.

Через 42 минуты дерево было срублено.

Хотя в вышеописанном примере нет переговоров, ярко видно, что очень велика была вероятность, спутав позиции и интересы, развязать новую кровопролитную войну. Позиция США явно была – отомстить северокейцам. А вот интересы... Они как раз касались дерева. Вспомните, сколько раз вы развязывали «войны», увлекшись своей непоколебимой позицией?

Итак, мы с вами определили, насколько важно в процессе подготовки к переговорам отделить понятие «интерес» от понятия «позиция». Интересы – это то, что в финале мы хотим получить; наша финальная «хотелка» – то, с чем мы хотим уйти из переговорного процесса; ответ на вопрос «для чего я иду на переговоры».

Вадиму мне несколько раз пришлось задавать этот вопрос.



– Что ты в итоге хочешь, Вадим?

– Хочу разойтись с шефом и чтобы он не трогал меня и семью.



- А хочешь чего?
- Жить спокойно.
- Точнее?
- Квартиру оставить и выплачивать частями.
- Вот это уже адекватный и реальный твой интерес. Все остальное позиция.

Мистер Рацио порой должен мучать расспросами и точными детализирующими вопросами.

Недавно звонит мне один товарищ из моего родного города Минска.



- Привет, Игорь, знаю, ты проводишь много тренингов, посоветуй, как получить контракт с «Магнитом»?
- Костя, а для чего тебе контракт?
- Ты чего?! Хочу быть представленным со своей продукцией в этой сети.
- А для чего тебе это?
- Не понял...
- Для чего тебе быть там представленным?
- Странный вопрос. Деньги заработать.

Пришлось объяснить старому товарищу, что порой быть представленным в «Магните» и зарабатывать деньги – два противоположных полюса.

Вернемся к нашему кейсу, а именно к рассмотрению кейса маленькой компании. «Какой ваш интерес в этих переговорах?» – вопрос от Мистера Рацио. И первый очевидный (если задуматься) ответ: «Конечно, выиграть тендер». Отвечая на этот вопрос, большинство людей дадут именно такой ответ: «Выиграть тендер!» И вот здесь как раз таки кроется один важный момент. «Выиграть тендер» – мы не совсем можем повлиять на эту ситуацию, потому что здесь есть куча переменных, масса неизвестных, которые пока для нас представляют большую задачу. Это позиция.

Давайте немного помучаемся вопросом: «Что на самом деле хотите? Для чего инициируете этот процесс?» Ответ лежит как бы на поверхности, на самом же деле он намного глубже. «Мы хотим заработать деньги!» То есть эта фирма изначально инициирует переговорный процесс, для того чтобы увеличить свои доходы, для того чтобы заработать деньги. Многие сейчас скажут: «Ну понятно, это банально!» Так вот это «банально», а именно неприятие этого «банально», ведет к очень негативным последствиям, поскольку «заработать деньги» и «выиграть тендер» – несколько разные задачи.

Мы не делаем пока никаких выводов, мы не стремимся уйти от переговорного процесса. Мы помним, что ответ на все эти вопросы как раз таки поможет нам решить, где, с кем и как вести дальнейшие переговоры.

Итак, Мистер Рацио помог нам в этих переговорах заработать понимание наших истинных интересов. Теперь же давайте попробуем усугубить этот процесс, углубиться в него и задать не только вопрос «Какой наш интерес в этих переговорах?», но и «Для чего входит наш оппонент в переговорный процесс?».

Задайте себе вопрос: «Для чего крупная компания «Транстелеком» (наш оппонент) инициирует этот переговорный процесс? Какая их финальная задача? В чем их интерес?» Их позиция – получить рекламные щиты или рекламную кампанию как можно дешевле. А какой их интерес в этих переговорах? Думаю, если бы Мистер Рацио помучил нас этим вопросом, мы бы наконец-таки нашли ответ. Их интерес заключается в том, чтобы успешно провести рекламную кампанию, то есть инициация конечным заказчиком всего этого переговорного процесса (для чего они инициируют) в том, чтобы получить и провести рекламную кампанию эффективно. Такова основная задача «Транстелекома», которая разнится с их позицией. Для чего же нужно знать и думать об интересах своего оппонента? Для того чтобы при удобном случае (если мы все-таки решим вступить в переговоры) мы имели возможность отвлечь его от своей позиции; найти, кто сделает дешевле; провести к его истинному интересу свою рекламную кампанию эффективно.

Давайте обратимся к еще одному участнику всей этой ситуации. Мистер Рацио, конечно же, указал бы нам еще на третью компанию, «Старый друг», поскольку в этом переговорном процессе реально участвуют не две компании, а три. Поэтому рассматривать всю эту ситуацию нужно в комплексе. Посмотрим, какие есть истинные интересы у компании-подрядчика, который хочет забрать у нас заказ.

Мы видим, что их позиция – не выиграть тоже тендер, а такая же, как и наша, – заработать денег. Но у них может быть еще один интерес. И Мистер Рацио задал бы этот вопрос еще раз: «Давайте еще раз подумаем, какой их основной интерес, кроме как заработать деньги?» Через какое-то время мы бы ответили, что еще один интерес (он тоже лежит на поверхности) – сохранить свои монопольные позиции, не допустить никого (лишнего игрока, конкурента), хотя вы и не являетесь пока для них конкурентами, но потенциально, если посмотреть стратегически, вы можете вырасти: маленькая компания потенциально может перерасти в крупную компанию. И еще один интерес в этих переговорах может быть таков: не допустить того, чтобы появился кто-то, кто также занимается поставкой рекламных площадей. Это стратегическая задача «Старого друга».

Вадиму же ответить на вопрос, в чем интерес его шефа, было очень сложно. Мы двигались от «уничтожить меня», «наказать», «забрать квартиру» до «вернуть деньги» и «не потерять коллектив, который может разбежаться с моим уходом».



Очень важно до переговорного процесса отделить позиции от интересов. Позиции – это то, что лежит на поверхности, то, что приходит в голову первым. Интересы – это ответ на вопросы: для чего я вхожу в этот переговорный процесс, какие мои истинные интересы, что меня толкает в этот переговорный процесс.

## Глава 10

### План Б

Следующие вопросы, которые нам задаст Мистер Радио: «А что же дальше? Что ты будешь делать, если не сможешь договориться? Каков твой план Б?» Вопрос про план Б настолько интересен, что до сих пор вызывает множество споров и разногласий среди специалистов. Некоторые из них в литературе отмечают, что ни в коем случае нельзя иметь план Б, поскольку его наличие допускает отхождение от первоначального плана. В свою очередь гарвардская модель переговоров строится исключительно на наличии BATNA (The Best alternative to the negotiated agreement – наилучшая альтернатива соглашению на переговорах). Предлагаю разобраться в этом вопросе детальнее и решить, нужен ли нам план Б или это та вещь, которую Мистер Радио выдумал, для того чтобы сбить нас с верного пути.

Итак, сторонники отсутствия плана Б, сторонники военного подхода «Ни шагу назад!» утверждают: «Пользуясь китайской стратегией „Помести своих солдат в местность смерти“, мы тем самым даем возможность нашим текущим планам (плану А) осуществиться. Как только появится альтернатива, как только появится, куда бежать, человек сразу же убежит и воспользуется альтернативой». Так ли это на самом деле?

Для того чтобы разобраться во всех подробностях этой ситуации, нужно понимать, когда военное искусство применяется в первозданном виде, а когда оно неприменимо в переговорном процессе. В ситуации, когда идет война, правила «Ни шагу назад!» и «Помести своих солдат в местность смерти», конечно же, применимы и оправданы. Потому что в период военных действий цена человеческой жизни минимальна (как это ни прискорбно понимать). В этом случае, когда главнокомандующий отдает приказ «Ни шагу назад!», солдаты выполняют его (берут высоту, захватывают стратегический объект) ценой собственной жизни. Что же происходит в мирное время, когда солдатам (так зачастую называют своих специалистов по переговорам, по продажам, по закупкам) отдают приказ: «Меня не волнует как, меня не волнует что, но ты должен сделать! Ни шагу назад! Альтернатив у тебя нет». Отдавая подобный приказ, господа руководители, читающие сейчас эту книгу, не погружайтесь в свои иллюзии и не думайте, что человек за счет собственного мотива, за счет собственного кошелька и за счет собственной жизни будет достигать ваших целей. Нет! Ни в коем случае! Как правило, отданный приказ «Ни шагу назад!» приводит к максимальным уступкам. Люди, конечно, достигают результат, но задумайтесь, какой ценой. Ценой уступок в чем-то другом, причем эти уступки будут по максимуму, и мы вынуждены терпеть эти убытки. Примеров этого могу вам привести много. Один такой – из моей практики.

Одна компания поставила задачу: любой ценой войти в крупнейшую сеть супермаркетов. Менеджер по продажам этой компании пытался выяснить, какие у них есть альтернативы: что, может быть, не стоит предпринимать какие-либо действия в этом году, а, может быть, наоборот, будет лучше построить в этом регионе продажи по принципу несетевого розницы. Однако после того, как коммерческий директор получил приказ от своего высшего командования «Ни шагу назад, мы должны! Крутитесь как хотите, но чтобы контракт был», – ему пришлось подчиниться. И они получили требуемый контракт, заплатив за него самой максимальной отсрочкой и предоставив наибольшие скидки и максимально выгодные условия. Впоследствии обосновав это верхнему руководству тем, что это большая сеть, хочешь – получи. Через некоторое время после этого ко мне обратилось руководство данной компании с просьбой разработать стратегию закрытия контракта с этой сетью, поскольку он тянул компанию вниз, ввергая ее в огромные убытки. Каждый раз, когда вы отдаете приказ «Ни шагу назад, у меня нет альтернативы!» своим сотрудникам или себе, вы в мирное время рискуете потерпеть колоссальные убытки и стать заложником своих убеждений, которые будут вас вгонять все больше и больше в негативную ситуацию.

Наличие плана Б в мирное время (и здесь Мистер Радио помогает нам) придает нам силы, поскольку у нас появляется альтернатива. Как только у нас появляется альтернатива, в нас возрастает такая вещь, как сила в равновесии позиций. Мы становимся максимально сильны. Человек очень слаб, когда он не знает, что будет делать в случае, если он не сможет договориться. Когда у него нет альтернативы, у него рождается нужда, и данная нужда в этой сделке, в этом контракте растет, и человек перестает понимать, что делать дальше. Люди идут на кражи, на обманы, на просрочки по кредитам и судебные иски, а все из-за того, что у них нет альтернативы. Мало кто из берущих кредиты продумывает, что он будет делать, если не сможет его выплачивать (к примеру, если потеряет работу или возникнут другие жизненные трудности). И как только у нас не находится ответа на данный вопрос, наша позиция (и переговорная, и жизненная) ослабляется по причине нужды, которая полностью захватывает наш разум. Наличие плана Б позволяет нам скинуть оковы с наших рук и двигаться вперед, решая проблемы и истинные задачи, стоящие перед нами, намного быстрее.

Что еще мешает людям создать план Б? Как правило, когда мы начинаем задавать этот вопрос (когда Мистер Радио начинает задавать этот вопрос), мы говорим себе следующие фразы: «Ой, мой план Б плохой» или же «Его просто нет». Отсутствие плана Б или же его плохое состояние не

означает катастрофу в переговорах. Это значит лишь одно, что время для переговоров с монстрами еще не настало. Закономерный вопрос: тогда какое же время настало? Время для того, чтобы сосредоточиться и разработать этот план.

В начале 2000-х годов моя компания занималась поставками вин из Молдовы. В то время (наверняка многие помнят) были очень популярны вина, которые разливались в фигурные бутылки. Это были самые разные статуэтки: с гроздьями винограда, в виде женщин, кошек и прочее. К сожалению, сами бутылки делал только один завод в СНГ, он находился в Молдове. И этот завод, полный заказами, был для нас сущим монстром: он диктовал нам условия, правила игры, заставлял нас делать предоплату за несколько месяцев вперед, и время ожидания достигало до полугода. Естественно, это была катастрофическая ситуация для нас. Более того, мы не могли ничего с этим поделать, поскольку завод не хотел идти нам навстречу. Как бы мы ни пытались решить эти ситуации, в какой бы мы ни находились переговорной оппозиции, завод не шел ни на какие уступки, а занимал лишь позицию: «Не нравится – не надо!»

И тогда мы интуитивно обратились к Мистеру Рацио, который и дал нам этот бесценный совет: «Ребята, какой у вас план Б?» Мы стали искать его. В первое время мы отменяли все альтернативы, мы ездили в Италию на выставки, находили заводы и говорили: «Нет, нет, нет! Этот план Б плохой, я его не восприму. Все очень дорого: бутылка, логистика и пресс-форма, – все это крайне дорого. Поэтому это не план Б». Однако это был неправильный вывод. Это был план Б! Пускай он плохой, но он есть, и он лишь требует улучшения. И вот однажды осознание к нам пришло.

Изучив ситуацию и поняв, что есть и другие предприятия, которые могут выпускать подобную бутылку, мы отправились не в Италию, а в ближнее Подмосковье, город Гусь-Хрустальный, где на тот момент было множество стекольных предприятий, вырабатывающих бутылки. Эти заводы были практически банкротами. Что мы сделали? Мы поговорили с руководством одного из заводов и, поняв, что у них нет финансирования, но есть большое желание реабилитировать этот завод и вывести его в прибыль, предложили им бизнес: мы кредитруем их завод – они покупают на эти кредитные деньги оборудование, которое позволяет выпускать бутылки, и начинают их выпуск под наш контракт. Тем самым мы получили достойную альтернативу, позволяющую нам производить бутылки локально и делать это гораздо дешевле. Да, на транспортных расходах мы немного теряли, но это было сопоставимо. И таким образом у нас получился уже план Б. Мы не отошли от завода в Молдавии, но у нас появилась альтернатива, и нам стало проще, легче разговаривать с заводом. Когда же молдавский завод почувствовал отток клиентов, его представители стали больше прислушиваться к нам. План Б в данной ситуации был призван именно усилить наши позиции. До этого мы не могли вступить в переговоры, более того, бессмысленно вступать в переговоры с монстром до тех пор, пока у тебя нет альтернативы.

В 2014 году, когда начался рост цен и падение курса рубля, ко мне обратился один мой хороший знакомый с вопросом: «Игорь, сеть гипермаркетов „Ашан“ отказывается принимать наше повышение цен. У меня безвыходная ситуация, и я хочу написать им письмо, в котором изложить, что, если они не примут повышение наших цен, я разорву с ними контракт».

Я задал своему знакомому всего лишь один вопрос: «А ты готов на самом деле разорвать контракт? У тебя есть альтернатива?» Мой знакомый запнулся и ответил: «Нет». – «Тогда ни в коем случае нельзя писать такие письма!» – «А что нужно делать?» И я опять выступаю в роли Мистера Рацио и даю тот же самый совет: «Подготовь альтернативу. Что ты будешь делать? Какой твой план Б? Если ты прервешь контракт с „Ашаном“, как ты будешь действовать? Какие ты будешь делать шаги? Где ты будешь зарабатывать?»

В моей практике бизнеса мы выстроили аналогичную альтернативу, которая позволила нам в подобной ситуации решить проблему в Екатеринбурге (усилить наши позиции). Мы работали с одной из сетей гипермаркетов, которая диктовала нам условия. Диктовала по причине того, что они занимали 90 % нашего товарооборота по Екатеринбургу и Свердловской области. И поэтому, на каком бы варианте они ни настаивали, мы вынуждены были этот вариант принимать. Поскольку они для нас были монстром: они рулили, у них были правила, у нас же альтернатив не было.

В течение двух лет мы занимались тем, что выстраивали альтернативу: мы направили все бюджеты, направили всю работу (не прекращая работу с сетью) на несетевую розницу, то есть стали поставлять магазинчикам у дома, взяли свой персонал и стали развивать именно свою дистрибьюцию в этом регионе. Через два года, когда сеть гипермаркетов почувствовала, что наши объемы уходят в другие каналы, а продажи растут, представители этой сети вышли с нами на диалог.

Думаю, вышеприведенные примеры позволили вам убедиться в огромной силе плана Б. Да, он требует внимания, он требует детального подхода, он требует огромных вложений как умственных, так и порой физических, однако эффект от этого плана Б колоссален.

Зачастую мне на тренингах задают справедливый вопрос: «Игорь, ну бывают же такие ситуации, что, когда мы начинаем разрабатывать план Б, мы уходим от текущего плана». Конечно, бывают!

Безусловно! Для того он и создан! Когда ваш план Б начинает быть лучше, чем текущий план А (переговоры с монстром), имеет ли смысл вести с ним переговоры? В данном случае можно спокойно от них отказаться.

У меня есть очень близкая подруга, с которой мы дружим с детства. Она прекрасный врач-стоматолог, на протяжении пятнадцати лет проработавшая в одном из частных кабинетов. Так уж полагается, что ее шеф оказывал на нее некое эмоциональное давление: он взял ее на работу достаточно молодой, научил ее всему, предоставил ей кабинет, дал заработок. Однако на сегодняшний день вся эта ситуация ее не слишком устраивала по деньгам, поскольку она понимала, что зарабатывает гораздо меньше, чем могла бы зарабатывать, работая в других клиниках. Все ее попытки поговорить с шефом по поводу повышения зарплаты заканчивались определенными манипуляциями: «Ну ты же понимаешь, мы же с тобой уже пятнадцать лет вместе... Ты же помнишь...», – то есть он давил на ее обязательства. Будучи человеком очень эмоциональным и в какой-то мере немного зависимым, она велась на эти уловки много лет и фактически жертвовала своим благосостоянием в пользу того самого монстра. Естественно, у нее в душе рождался страх. Когда она обратилась ко мне с вопросом: «Как же подготовиться к этим переговорам?», я дал ей совет, который она впоследствии воплотила в жизнь, – узнать свою истинную стоимость. Сколько ты на самом деле стоишь денег на рынке труда?

Зачастую многие (особенно наемные работники) переоценивают себя, когда смотрят сайты по работодателям и говорят: «Вот там предлагают столько-то денег...». Не стоит забывать, что это реклама! Обещать жениться не значит жениться. А в рекламе зачастую сказано не то, что есть на самом деле. Чтобы работнику иметь свой план Б (этот совет очень правильный и грамотный, я его почерпнул на обучении в США), необходимо периодически узнавать свою рыночную стоимость. Узнавать, сколько на самом деле реально готовы работодатели за вас заплатить. Почему это важно делать?

Во-первых, вы всегда будете понимать, сколько за вас платит рынок. Может быть, ты действительно недозарабатываешь, а может быть, тебе, наоборот, платят больше... Это та ситуация, в которой нужно иметь адекватное понимание. Точно так же и работодателю. Еще один бесценный совет, который я в свое время получил: даже если у тебя укомплектован штат сотрудников, ты должен постоянно заниматься отбором персонала, для того чтобы иметь кадровый резерв и понимание, что творится на рынке. Это даст тебе план Б для разговора с теми самыми работниками, которые считают себя звездами и пытаются диктовать правила. Человек так устроен: когда он понимает, что есть альтернатива, звездная болезнь очень быстро проходит.

Моя подруга восприняла мой совет правильно и обратилась в несколько компаний. Через какое-то время после того как она посетила пару собеседований, позвонила мне очень счастливая и довольная, сказав: «Игорь, спасибо большое! Я хотела бы тебя отблагодарить за твой совет». На что я спросил: «Что план Б укрепился? Поговорила со своим работодателем?» А моя первоначальная идея, почему я отправил ее на эти переговоры о работе, была как раз направлена на то, чтобы моя подруга укрепила свою позицию, чтобы она почувствовала, что за нее дают эти деньги, и она может их зарабатывать, и что сейчас она просто недозарабатывает. Она же ответила: «Лучше, Игорь, лучше! Понимаешь, когда я стала ходить по собеседованиям, я нашла одно объявление: люди продавали стоматологический кабинет прямо около моего дома, и продавали за те деньги, которыми я и моя семья располагали. И сейчас я не просто уволилась, не просто нашла другую работу, я стала совладелицей стоматологического кабинета. Я стала именно собственником бизнеса, и сейчас моя мечта осуществилась!» Подобные ситуации бывают очень часто. Моя подруга умышленно отказалась от переговоров с монстром, как только ее план Б стал гораздо лучше, чем план текущий.

Вадим же с помощью этого вопроса осознал, что у него есть план Б, и не такой слабый. Сначала он не видел альтернативы, кроме как отдать квартиру и съехать на съем, но потом нам удалось улучшить альтернативный вариант. Мы разработали такой план: так как квартира не в залоге, взять под нее кредит в банке, вернуть все деньги и банку выплачивать постепенно. Вы бы видели лицо Вадима, когда он осознал это. Ему как будто силы добавили и плечи распрямили.

Вернемся к Мистеру Рацио и к нашей компании, к нашему кейсу, который мы рассматривали в предыдущих главах. Итак, молодые предприниматели, услышав вопрос: «Что вы будете делать, если вы не получите этот контракт?», сразу же запнулись и без промедления расписались в своей безысходности. «У нас нет выхода... у нас нет альтернативы... мы не знаем... Это будет катастрофа! Мы все потеряем!»

Ребята, а давайте мы построим с вами план Б. Что все-таки будет происходить на самом деле? Какая ваша альтернатива? Где ваша точка укрепления?

Действительно, в настоящее время у вас пока план Б отсутствует. Потому что вы отказались, уже потратили деньги, уже вложили определенные средства, вам нужно платить каким-то образом по контрактам и, наконец, вы отказались от мелких контрактов. Так что же делать? Еще ничего не поздно предпринять, и Мистер Рацио помог бы молодым людям построить план Б следующим

образом. Первое, что необходимо сделать, – это найти и привлечь финансирование, то есть стать независимыми от денег, на какой-то момент привлечь дополнительное финансирование.

На сегодняшний день существует множество начинающих бизнесменов, которые считают, что бизнес можно с легкостью построить без денег. Имея более чем двадцатилетний опыт работы в бизнесе, скажу, что бизнес без денег не делается. Это иллюзии! Поскольку бизнес без денег – это лишение плана Б, вы просто не можете его сделать.

Поэтому в данной ситуации прежде всего необходимо привлечение инвестиций (вплоть до продажи неких долей), обеспечение финансового потока, кредитование и прочие вещи, которые являются оправданными рисками. Однако это не совсем тема моей книги, хотя такой совет (обратиться к финансистам) я вам тоже могу дать. В этот проект молодые люди могли бы с легкостью привлечь инвестора, могли бы привлечь деньги, подумать, где они будут финансироваться вот эти еще 1–2 месяца ожиданий. И как только бы они стали свободными от денег, как только бы они нашли небольшое, но финансирование, именно в этот момент как раз таки нужно было бы заняться не контрактом, а альтернативными вещами: что будет, если мы прервем этот контракт; что будет, если мы не будем его заключать; можем ли мы еще вернуться к нашим мелким арендаторам и все-таки сдать им эти площади в розницу? Необходимо потрудиться над этими вопросами, узнать получше, может быть, эта альтернатива и присутствует у нас. Это альтернатива № 1.

Остальные альтернативы мы разберем чуть позже. Однако уже сейчас мы видим, что альтернативный путь присутствует. Еще один альтернативный путь – провести переговоры не с представителем, не с телекоммуникационной компанией, а непосредственно с третьим лицом, которое также присутствует в переговорах. Это большая компания, которая очень заинтересована забрать весь объем. Ведь в большинстве случаев, когда ты не можешь выиграть большой тендер, можно стать субподрядчиком. Что тоже на первое время может принести достаточно неплохой доход. Я бы предложил ребятам рассмотреть это как альтернативу.

Итак, мы видим, что выход из безвыходной ситуации есть: у нас есть альтернатива, и, быть может, какой-то из этих вариантов будет лучше, чем текущие переговоры с телекоммуникационным монстром. А может быть, и нет. Однако, придерживаясь данной альтернативы, мы по крайней мере начнем уже выстраивать план Б.

План Б не всегда присутствует и не всегда очевиден. Но отсутствие его – сигнал для того, чтобы пока отложить переговоры и заняться его укреплением или поиском. Монстр хорошо знает: если у вас нет альтернативы – вы в его лапах. Блефовать без наличия плана Б, конечно, можно, если вы это умеете делать, а если нет?



Наличие плана Б призвано укрепить позиции. Если у вас нет плана Б или же он слаб – время для переговоров еще не наступило, ваша основная задача – кинуть все силы на поиск этого плана Б. Постоянно задавайте себе один и тот же вопрос: «Каковы мои альтернативы?»

Каков план Б моего оппонента? Казалось бы, зачем нам знать, какая альтернатива у монстра, зачем нам это. На самом деле, ответ на этот вопрос вам даст глубокое понимание перспектив переговоров.



В 1955 году в Женеве состоялось совещание глав правительств СССР, США, Англии и Франции.

Главы делегаций США, Англии и Франции горячо доказывали, что военный блок НАТО – это фактор мира, особенно в Европе. Всячески защищали они и свой план, фактически нацеленный на поглощение ГДР Западной Германией, обеляли при этом поддержанную ими и выдаваемую за миролюбивую политику ремилитаризации ФРГ. В то же время много необоснованных, проникнутых фальшью упреков было высказано по адресу СССР и стран народной демократии, которые твердо следовали политике мира и дружбы между народами, выступали за то, чтобы отношения между государствами Востока и Запада строились на принципах мирного сосуществования.

Стремясь выбить из рук руководителей этих трех держав фальшивый тезис о миролюбии Запада, а также о том, что политика Советского Союза будто бы расходится с задачами укрепления мира, советская делегация, в состав которой входили Н. С. Хрущев, Н. А. Булганин, В. М. Молотов, Г. К. Жуков и я (А. А. Громыко), заявила о готовности СССР вступить в Североатлантический союз. В пользу этого мы привели «водонепроницаемый» довод: если блок НАТО, как утверждают, поставлен на службу делу мира, то он не может не согласиться с включением в него Советского Союза.

Трудно передать словами впечатление, которое произвело на западных участников совещания заявление на этот счет, оглашенное Булганиным, как Председателем Совета Министров СССР. Они были настолько ошеломлены, что у них, как мы шутили, затанцевали перед глазами причудливые фигуры настенных фресок в зале заседаний.

В течение нескольких минут ни одна из западных делегаций не произнесла ни слова в ответ на поставленный вопрос. Шея у Эйзенхауэра вытянулась и стала еще длиннее. Он наклонился к Даллесу, чтобы приватно с ним обсудить происходящее. С лица президента исчезла характерная для него улыбка, которая всегда помогала ему обвораживать избирателей, одерживать победы в борьбе за их голоса. Как бы там ни было, но ни тогда, ни позже какого-либо формального ответа на свое предложение в Женеве мы так и не получили. Его просто положили под сукно.

Что позволило так уверенно и напористо поступить советской делегации? Именно детальная проработка ситуации и адекватное понимание, что у оппонентов отсутствует план Б, соответственно, в эту точку надо бить.

Обратимся к Вадиму и посмотрим на план Б его шефа. Если Вадим откажется платить по займу, что будет он делать? Если убрать и эмоции, а они уже отошли на второй план, то можем видеть, что план Б шефа таков: суд или продажа долга. И то и то – время, деньги и размытые перспективы. Единственное жилье изъять невозможно, долг взыскать с физического лица трудно и долго. И сейчас, поняв план Б оппонента, нам нужно сравнить его план Б с нашим основным предложением или обсуждаемым вариантом. Если он хуже, а в этой ситуации он очевидно хуже того варианта, к которому стремится Вадим, то ваша переговорная позиция крепнет на глазах, а вот если лучше, тогда время переговоров не наступило. Вам будет сложно, а может, даже невозможно убедить оппонента принять ваше предложение. Чудес не бывает, ровно как и волшебной таблетки, которую так рьяно обещают многие псевдоспециалисты. Если у вашего оппонента есть четкая альтернатива на лучших условиях, чем ваше предложение, то, конечно, к вашему предложению добавится уровень его лояльности к вам, если она есть, но что ему мешает воспользоваться альтернативой? Кто вы для него, чтобы платить вам дороже или действовать себе в ущерб? Отношения и лояльность добавляют, но вот вопрос сколько, всегда задумывайтесь об этом. Мне очень нравится эпизод из фильма «День сурка», когда главный герой решил научиться игре на фортепиано и пришел к учителю. Она попросила прийти завтра, сославшись на то, что у нее клиент, главный герой предложил тысячу долларов, и следующий кадр: учитель выставляет за дверь девочку, постоянную ученицу.

«Каков план Б у компании “Транстелеком”?» – задаст нам вопрос Мистер Радио. Если подумать внимательно, то план Б – это компания «Старый друг», но при этом «Старый друг» может укрепить позиции и пойти напрямую к собственникам и заплатить больше. Вспомним день сурка. Проблема в том, что договоры у агентства «Реклама плюс» есть, но оплаты еще не было. Соответственно, мы понимаем, что тут-то и слабость наша. Нам нужно как можно быстрее совершить платежи и провести дополнительные переговоры, усложнив максимально задачу компании «Старый друг». Фактически, сделав эти шаги, мы выбиваем почву из-под ног у монстра, лишая его плана Б и превращая его в монстра из папье-маше.



Четкое понимание плана Б оппонента дает вам возможность усилить свою позицию или предпринять действия по ослаблению его позиции в переговорах.

## Глава 11

### Что у вас есть в наличии?

Если проблему можно решить за деньги, это не проблема, это расходы.

Ко мне обратились два молодых человека, одному 21, второму 22 года. Они программисты, один еще студент. Наслушавшись спикеров, которые проповедуют идеи, что всем нужно бежать в бизнес, они решили создать компанию и сорвать большой куш – выиграть тендер Сбербанка, который был связан с созданием программы лояльности и внедрением ее. Обратились с вопросом ко мне: помоги, мол, нам провести переговоры и выиграть. Единственный совет, который я им мог дать, – молиться, чтобы они не выиграли тендер. Почему так жестко? На самом деле, не жестко, а отрезвляюще, потому что, если представить, что будет дальше, если вдруг они выиграют, а у них нет денег, людей, технологий? Монстр их сожрет.

«Есть ли у вас силы, средства и ресурсы?» – вопрос, который дает нам максимальное понимание переговорного процесса. Из этого вопроса следует, что, вступая в переговоры с монстром, вы должны четко понимать: достаточно ли у вас ресурсов на случай возникновения сложностей во время переговоров и чего вам не хватает для их положительного исхода. Ранее мы уже давали ответ на этот вопрос и пришли к тому, что нам в ситуации с компанией Икс, в первую очередь не хватает денег. Что же касается всего остального (человеческие и организационные ресурсы), оно неразрывно связано с денежными средствами и лишь второстепенно влияет на ход переговоров. Поэтому, для того чтобы избежать перехода переговоров из реальности в мечту или вашу фантазию, нужно стремиться постоянно пополнять источники своих ресурсов.

Зачастую, находясь в заблуждении, люди говорят: «Да ладно, я сначала выиграю тендер, получу контракт, а потом все решу». Не решите! Потому что потом отсутствие в должной мере ресурсов может привести к таким штрафным санкциям и проблемам, из которых вы уже с трудом сможете выбраться. То же самое происходит, когда соискатели во время устройства на работу думают: «Для начала я сойду что-нибудь, а потом уже научусь...» Однако никто не задумывается, к каким последствиям может привести эта ложь, когда она вскроется. Именно поэтому так важно четко для себя понимать: обладаете ли вы ресурсами в достаточной мере. Только после того, как вы сами себе дадите ответ на этот вопрос и как только начнете понимать, в чем у вас дефицит, вы сможете подтянуть это до необходимого уровня. Если у вас не хватает людей, вы сможете определить для себя, где вы возьмете дополнительных людей, может, часть работы отдадите на аутсорсинг. Если вы понимаете, что вам не хватает денег, то, во-первых, вы всегда можете их занять (на практике это не так уж и сложно), во-вторых, найти инвесторов; в-третьих, поделиться с кем-то долей. Как видите, вариантов очень много, остается только подобрать для себя наиболее подходящий.

Однако, несмотря на первостепенность денежных ресурсов, их привлечение не является самой проблемой, это всего лишь задача.

В моей жизни не раз случались подобные ситуации, когда мне приходилось решать эту задачу. Так, когда был введен запрет на импорт молдавских и грузинских вин, я попал в очень сложную ситуацию: я выступал поручителем у банка, в котором у меня была заложена квартира. Оказавшись в трудном финансовом положении, я был вынужден отдать квартиру банку, для того чтобы решить вопрос с долгами и продолжить дальнейшее развитие компании. Правда, потом я все-таки вернул свою квартиру, арендовав ее у банка и полностью выплатив сумму. Выход есть, только главное понимать, в чем у тебя есть дефицит и за счет чего ты можешь заполнить дыру.

Помимо материальных ресурсов в переговорах с монстром зачастую не достает и человеческих ресурсов. К примеру, в IT-проектах я сталкиваюсь постоянно с тем, что, несмотря на отсутствие достаточного количества людей, компания берется за проект, после чего начинается вполне прогнозируемый хаос, задержка сроков, срывы и так далее. Именно поэтому так важно, прежде чем вступать в переговоры, тщательно к ним подготовиться и найти тот источник ресурсов, из которого вы будете в дальнейшем черпать.

У Вадима же все не так уж плохо. Как оказалось, у него были деньги, дохода и ресурсов хватало, а вот сил моральных не было. Здесь помог я (Мистер Рацио) и во время самих переговоров стал невидимо рядом, дав Вадиму возможность в трудные моменты в переговорах писать и консультироваться со мной в режиме онлайн.

Еще раз вернусь к примеру с молодыми ребятами-айтишниками, почему я им дал совет не участвовать в тендере. Потому что кроме большого желания выиграть у них нет знаний (и пока их



взять неоткуда), опыта, у них нет возможности привлечь инвестора и деньги. Вы скажете: найдут. Тогда встречный вопрос, а вы дадите им деньги? Вы только представьте себе, о каких суммах идет речь. Сбербанк – огромная машина, которая не платит предоплату. Ответ лежит на поверхности – пока рано. Точнее нужно подумать: может, стоит поискать от имени какой организации войти в тендер, может, стоит предложить себя в качестве выделенной команды кому-то третьему, более мощному. Иногда это очень хороший путь.

Мой близкий друг, ныне один из крупнейших юристов и совладелец серьезной компании Дмитрий Бохан в студенческие годы именно так и поступил. В Белоруссии происходила перерегистрация юридических лиц, и Дима понял, что если сам будет продавать свои услуги – вряд ли справится, так как нет ресурсов в достаточном объеме, он предложил этот проект крупнейшей юридической компании. Старший партнер дал согласие. Через несколько лет Дима был уже партнером этой компании.



Прежде чем начинать переговорный процесс, убедитесь, что у вас имеются все три составляющие – силы, средства и ресурсы. В случае возникновения необходимости где вы будете пополнять запасы?

## Глава 12

### Дедлайны

Промедление может обернуться чем угодно, ибо время приносит с собой как зло, так и добро, как добро, так и зло.

Давайте проведем небольшой эксперимент. Наверняка у каждого из вас на персональном компьютере или телефоне установлена какая-нибудь игра, которую можно пройти либо на время, либо без учета времени (к примеру, традиционный пасьянс «Косынка»). Попробуйте сначала пройти игру без учета времени, а затем повторите тот же самый уровень, но уже с учетом времени. Я вас уверяю: во втором случае проходить игру вам будет гораздо сложнее. И тут возникает закономерный вопрос: «Почему?»

Время является одним из ограничителей (дедлайн), который очень сильно влияет на нас, заставляя что-то делать помимо нашей воли. Подчеркиваю: это один из сильнейших дедлайнов, который влияет на нас и наше понимание переговорного процесса. Ранее я уже писал о том, что занимаюсь триатлоном, одной из дисциплин которого является плавание. Так вот, для того чтобы я показал на дистанции лучшее время и побил свой прежний результат, мой тренер забирает у меня часы, измеряющие расстояние и время, с тем чтобы во время заплыва я на них не отвлекался. И это действительно позволяет мне плыть гораздо быстрее. Данную особенность использования дедлайнов прекрасно понимают и монстры, которые ловко ими пользуются.

Почему же так происходит? Давайте разберемся, что же еще, кроме времени, нас может ограничивать. Помимо времени нас сдерживают еще две составляющие: это наличие денег и наличие энергетических ресурсов (это могут быть человеческие или же какие-то другие ресурсы, которыми мы располагаем). Существует закономерность: пока мы имеем достаточно ресурсов (нас никто не ограничивает во времени, у нас не тратятся деньги, наша энергия и эмоции находятся на должном уровне), мы выполняем работу спокойно и размеренно. Но как только у нас появляется какое-то ограничение (к примеру, подходит плановая дата оплаты ипотеки или же заканчиваются деньги на командировку), сразу же включается эмоциональная составляющая, которая заставляет нас сильно нервничать, вгоняя в состояние крайней дестабилизации. Эту закономерность описал в своих книгах Роберт Чалдини, в одну фразу ее можно уложить так: того, чего много, – тратим, того, чего мало, – экономим. Соответственно, нашему оппоненту (монстру) такое положение дел оказывается только на руку, и он начинает усиленно всем этим пользоваться, использовать наши слабости против нас.

Как это происходит на практике? Мне много раз доводилось вести переговоры с Китаем, что позволило выделить схему, по которой почти всегда проходят стандартные переговоры. Как правило, в Китай на переговоры приглашают большой делегацией, которую сначала возят, кормят, поят, показывают достопримечательности и только перед самым самолетом начинают обсуждать какие-то деловые вопросы. Конечно, отправляясь на столь длительное время в командировку, вы не можете прилететь оттуда без результата: у вас нет на это ни морального, ни материального права. Немногие люди (даже собственники) могут признаться себе в том, что вхолостую потратили время. В связи с чем, оказавшись ограниченными во времени, многие российские (да и не только российские, но и международные) делегации вынуждены соглашаться на невыгодные для себя условия. Именно поэтому каждый закупщик и каждый опытный переговорщик, находясь в позиции монстра, как правило, затягивает с ответом и не дает его в срок, предоставляет ответ только тогда, когда ему это выгодно. Попробуйте написать письмо в какую-нибудь большую федеральную сеть или организацию, являющуюся монополистом, с предложением (даже по регламенту) повысить цены. Я вас уверяю: быстро вам никто отвечать не будет. Напротив, ваш оппонент будет тянуть время и всевозможными уловками откладывать переговоры. Совсем иначе обстоят дела, когда в вашем быстром ответе заинтересован ваш оппонент: он будет часто вам ставить дедлайны, ограничивая вас как в сумме финансирования, так и во времени.

Как часто вам приходилось слышать фразы из разряда: «нам нужно определиться с выбором поставщика до конца месяца»? Причем здесь мы искренне думаем, что монополист (монстр) озвучил таким образом свои дедлайны. Однако ничего подобного! Говоря так, он выставляет дедлайны именно вам. Поэтому, чтобы исключить ошибки в подобных ситуациях, нужно прежде всего быть крайне осторожным в управлении дедлайнами, а также не забыть вызвать Мистера Радио, который даст нам **пять незаменимых советов**, позволяющих установить контроль над дедлайнами:

1. Еще до переговоров четко определить для себя (самим или уточнить у лица, который вас направляет на переговоры), что ограничивает вас и какие ваши истинные дедлайны. Сколько у вас есть в распоряжении времени, денег для проведения переговоров и других ресурсов.
2. Постараться определить, какие на самом деле есть ограничения у оппонента.
3. Всегда контролировать во время переговоров, насколько далеко или, напротив, близко вы подошли к дедлайну.
4. Ни в коем случае не откладывать сложные переговоры, полагая, что они решатся сами собой.

5. В случае достижения своего дедлайна рассмотреть возможности, как отодвинуть его.

Итак, давайте рассмотрим, как применить контроль над дедлайном в случае переговоров Вадима и в переговорах компании «Реклама плюс».

### **Шаг. 1. Четко определить, что ограничивает нас в переговорах.**

В ситуации с компанией «Реклама плюс» ограничений несколько. Во-первых, ограничивает имеющийся временной лимит, который выделили владельцы рекламных площадей, – им предоставили в качестве льготного периода один месяц. Во-вторых, конечно же, есть ограничение финансовое: острая нехватка денег, слишком высоки ставки. Однако помимо этих видимых у нас есть и третье ограничение, о котором мы можем сразу даже не подумать, – это ограничение в виде нехватки персонала, работников – маленькие компании часто сталкиваются с подобными вопросами. У Вадима же ограничений также немало: ему надо ежемесячно деньги на содержание семьи, да еще и шеф, подгоняет его с ответом, заставляя дать ответ в кратчайшее время. Но это на поверхности, на самом деле, если копнуть – не все так плохо. У него уже есть альтернативный заработок, а то, что шеф торопит, это скорее его дедлайны, а не Вадима. Вадим живет в квартире, прописан в ней, пока к нему официально никто и никаких претензий не предъявил и в принципе, он может поступать как в старом анекдоте.

#### **Анекдот в тему**

Ночь... Сара просыпается и видит, что муж не спит. «Зяма, ты почему не спишь?» – «Видишь ли, Сарочка, дело в том, что я должен три рубля нашему соседу». После недолгих раздумий Сара стучит в стену и спрашивает: «Абрам, Зяма у тебя три рубля занимал?» – «Да», – слышно из-за стены. «Так вот, Зяма тебе их не отдаст. Все, Зяма, ложись спать, пусть теперь Абрам не спит».

Часто дедлайн напоминает огромное пугало, стоящее посреди огорода, увидев которое хозяин и сам испугался.

Очень важно реалистично подойти к ограничениям и на первом этапе понять, так ли они страшны или все-таки мы поддались на уловки монстра. Очень важно думать и оценивать именно свои дедлайны, а не те, которые нам выставляет оппонент. В части, посвященной играм монстра, я буду подробно описывать, как на практике справиться с уловками-ограничителями. В этом разделе наша основная задача – понять и подготовиться, привести наши эмоции в равновесие, иначе ни один прием не сработает. Конечно, зачастую от осознания всех своих ограничений легче нам не становится, тем не менее уже само понимание дедлайнов продвигает нас к следующему шагу.

### **Шаг 2. Определить ограничения нашего оппонента**

Бесспорно, на первый взгляд это очень сложно. Однако, если на эту ситуацию посмотреть глубже, можно заметить, что в ситуации с компанией «Реклама плюс» мы ведем переговоры с группой закупок, за которой стоит конечный заказчик. Именно поэтому очень важно определить, какие сроки выставляет именно конечный заказчик, то есть отдел рекламы, который имеет в этом свой собственный интерес. К сожалению, у нас нет этого понимания, и поэтому мы должны поставить себе определенную галочку, для того чтобы пойти на переговоры и определить, какие же ограничения есть у него на самом деле. Потому что то, что будет говорить о дедлайнах на этих переговорах наш собеседник, может являться неправдой (об обмане и лжи мы поговорим в последующих главах). В ситуации с Вадимом у шефа могут быть ограничения, связанные с финансами, но этот вариант Вадим отменил, или с работниками, нехваткой кадров. Именно поэтому, как и оказалось, шеф всеми правдами и неправдами старался удержать Вадима.

Как на практике узнавать дедлайн оппонента? Воспользоваться правилом Сунь-Цзы: «на войне самая лучшая инвестиция – инвестиция в шпионов».

Мы сотрудничали с молдавскими производителями вин. Было достаточно тяжело вести с ними переговоры, пока однажды во время ужина один из не самых ключевых переговорщиков нашего партнера не произнес: «Для нас кровь из носу деньги нужны к первому сентября, потом уже не так нужны. Ребята, помогите». Нам стало интересно для чего. Мы проанализировали – все стало на свои места: в сентябре идет процесс закупки винограда для будущего сезона. Думаю, не надо объяснять, что мы умело этим пользовались.

Во время переговоров, чтобы понять дедлайны, надо побольше общаться и не только с монстрами, но и с их подчиненными. «Мелкая рыбка» не означает глухая. Очень часто невысокие чины халатно относятся к информации и с удовольствием ее выдают. Надо быть просто крайне внимательным и доброжелательным. Да, и забыть про обучение на плохих тренингах, где учат обходить секретарей и блокеров, рассказывая, что они нули. Не надо обходить секретарей, нужно уделять им максимум

внимания и задавать уместные вопросы. Как правило, секретари и прочие невысокие чины вопросы не решают, но знают многое.



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, состоявшейся 28 ноября – 1 декабря 1943 года в Тегеране. И конечно, выяснением этого вопроса были заняты все службы Советского Союза, в том числе секретные службы.



Тегеранская конференция. Слева-направо: Уинстон Черчилль, Франклин Рузвельт, Иосиф Сталин

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.

Слушайте и собирайте информацию, помните, что переговорщик – это не длинный язык и маленькие уши, а скорее наоборот, большие уши и рот на замке. Проявляйте уважение и внимание, и информация потечет вам в руки.

Я приехал на переговоры в Екатеринбург, передо мной стояла сложная задача – заключить контракт на поставку продукции с крупной компанией. Компания-монстр очень жестко вела переговоры, переговорщики всячески управляли дедлайнами, оттягивали решение и демонстрировали, что у них все отлично и им не к спеху принимать решение, есть время. И вот я сижу в приемной, читаю книгу, ожидание около часа. И тут я слышу, как секретарь поднимает трубку и говорит: «Да, Николай Олегович сегодня улетает, ну и что, что сегодня вам надо. Решайте быстрее, в отпуске он без связи». Меня это насторожило, подхожу к столу секретаря с улыбкой и протягиваю ей свою книгу, говорю: «Мария, позвольте вам подарить мою книгу с автографом», она расплылась в улыбке, между нами завязался диалог, и она рассказала, что босс поставил задачу именно сегодня решить вопрос с контрактом, а закупщики не подготовились и назначили переговоры с остальными поставщиками на завтра. Так и получилось, что я был выбор без выбора.

Конечно, необязательно дарить книгу, но иногда даже ручка или шоколадка к чаю решает много задач.



Никогда не ставьте себя выше «мелких рыбок». Проявите уважение и искренность – и вы сможете узнать много полезной информации.

### **Шаг 3. Следить за дедлайнами.**

На этом шаге мы должны четко понимать, в какой точке находимся и сколько у нас еще есть времени, денег и других ресурсов. Если ресурсы позволяют, можно смело вступать в переговоры. Если нет, обратиться к шагу 5. При этом необходимо, сохраняя осмоторительность, продумывать каждый свой шаг и наперед определить свои действия для усиления своей позиции в случае проигрыша. Для агентства «Реклама плюс» очевидна нехватка денег, да еще и время на исходе, поэтому стоит трезво оценить, сколько еще вы можете находиться в ожидании. Для Вадима очевидно, что время у него есть, деньги тоже, можно смело вступать в процесс.

### **Шаг 4. Не откладывать сложные переговоры.**

Надо признаться, человек так устроен, что он всегда старается оставить решение трудных вопросов на потом (в психологии данное явление называется прокрастинацией). Причем это не чисто российское явление, или, как говорят, модель студентов, это всеобщая модель, не чуждая никому, так называемая чума XXI века.

Отойдем немного от нашей ситуации и разберем пример, характерный практически для любой торговой организации, в которой выставляется план. Представьте, что сегодня 1 сентября и начальник отдела продаж издает распоряжение всем поставщикам повысить цены с 1 января. Как в данном случае поступит среднестатистический менеджер по продажам? «У нас есть еще четыре месяца», – скажет он. Однако, несмотря на имеющееся время, он знает, что 1 октября руководитель спросит его о продвижении дел.

У такого менеджера по продажам, как правило, есть своя неписаная градация клиентов. Условно говоря, это клиенты первой категории, или легкие (те, кто быстро соглашается, с кем налажены хорошие отношения); клиенты второй категории (те переговорщики или компании, которые поначалу будут сопротивляться изменениям, но, несмотря на это, есть большой шанс, что впоследствии они согласятся) и клиенты третьей категории – это монстры. Все мы прекрасно понимаем, как устроена жизнь, и поэтому точно можем сказать, что большинство руководителей в конце месяца спросят своего подчиненного примерно таким образом: «Как идут дела? Сколько процентов уже переподписали контракты?» Тем самым руководители зададут самый неправильный вопрос, который подтолкнет менеджера по продажам к тому, что в первый месяц, чтобы собрать статистику, он займется самыми легкими клиентами. А это действительно очень мешает достигать своих результатов, поскольку, когда мы занимаемся сначала легкими, потом средними, а монстров оставляем на потом, то, начав переговоры с монстром, которые никогда не решаются самостоятельно, мы еще больше продвигаемся к своим дедлайнам, чем монстр будет удачно пользоваться. Поэтому скорректируйте немного свою модель: сначала вступите в переговоры с монстром, а всех остальных оставьте на потом.

Так и в нашей ситуации, в которой нам нужно не откладывать сложные переговоры, а, наоборот, поскорее вступить в предварительный переговорный процесс с компанией «Старый друг». Да-да, я не оговорился, именно с компанией «Старый друг» нужно вступить в переговоры, узнать их мотивы с конечным заказчиком и провести первичные переговоры, не откладывая и не дожидаясь тендера. Нам нужно принимать решения как можно быстрее.

Для Вадима же, наоборот, не стоит бежать и самому инициировать переговорный процесс, ему стоит помнить золотое правило Клаузевица: «Время – ангел-хранитель обороняющегося». Вадиму стоит поиграться дедлайнами оппонента, пусть его зовут и ждут.

## Шаг 5

В случае достижения дедлайна или приближения к нему подумать, как можно его отодвинуть и где вы будете брать ресурсы, когда подойдете к своим ограничениям.

Вот именно для этого мы и делали шаг 1, мы понимаем истинный дедлайн и можем теперь контролировать процесс. Если приближаемся к нему вплотную, необходимо принимать решение о том, как поступать дальше. Если ваш клиент отказывается подписывать договор вплоть до 31 декабря, вы должны быть готовы возобновить поставки только после того, как придете к соглашению. Говоря словами Никколо Макиавелли, на трудные времена у вас должен быть ресурс, откуда вы будете черпать. Поскольку стоит только подойти к дедлайну без этого самого ресурса, как вы сразу же проиграете. К примеру, если вы едете в командировку или же находитесь в Китае, как в ранее озвученном примере, нужно быть готовым поменять свои билеты и остаться еще на несколько дней. В своей практике я не раз замечал, как наличие такой готовности отодвинуть установленный срок благоприятно влияло на возникающие переговорные комбинации и отношения нашего оппонента. Только не стоит говорить в негативе, что «мы останавливаем поставки до момента согласования цены». Поменяйте на позитивную фразу – «мы возобновим поставки, как только решим вопросы» – мелочь, а имеет огромное значение.

Кстати, о командировках. Когда вы или ваши подчиненные отправляются в командировку, помните, что командировки могут быть крайне результативными, однако в действительности бывают низкоэффективны. Что это значит? Как правило, человек из командировки привозит результат. Так, статистически самые большие скидки предоставляются именно в командировках как раз из-за наличия дедлайна. В связи с этим будьте готовы не выставлять жесткие ограничения, а, напротив, продлить эту командировку (при наличии разумных обоснований) для достижения максимального результата.

Итак, к чему мы пришли в ситуации с компанией «Реклама плюс»? Мы отчетливо видим, что нам установили дедлайны, то есть наш оппонент четко их понимает и он будет этим пользоваться. Мистер Рацио, обсудив с нами эту ситуацию, может дать еще один бесценный совет: «А не продлить ли нам этот дедлайн уже сейчас? Не найти ли нам дополнительное финансирование для нашей организации и не проплатить ли нам сейчас эти договоры еще на месяц, что позволит нам не только удлинить время, но и найти денежную составляющую?!» Вопрос интересный. Стоит задуматься. Беря данный совет во внимание, мы обретаем контроль над ситуацией, а наше спокойствие позволяет нам действовать дальше.



Всегда нужно иметь четкое представление о своих ограничениях, стараться понять, что ограничивает вашего оппонента, постоянно следить за тем, насколько далеко вы от финальной черты ограничений. Не откладывайте сложные переговоры, будьте готовы отодвинуть дедлайн и переиграть монстра стратегически.



## Глава 13

### Путь победителя

После того как нам помог Мистер Радио обрести холодную голову, настало время трезво принять решение, вступать в переговоры с монстром или не вступать?

Появляется еще один вопрос: есть ли кто-то третий, с кем можно провести переговоры вместо монстра. Именно эти три вопроса являются ключевыми, и ответ мы с вами нашли. Если ваша позиция в результате всех тех шагов, которые мы совершили, осталась крайне слабой, то лучше продолжить усиливать ее или же на время отказаться от переговоров. «Невозможно вести переговоры с тигром, когда он уже заглотил твою голову» – слова Унистона Черчилля.



Замечательный тому пример – тресковые войны, в которых маленькая Исландия очень постепенно одержала верх над монстром – Англией.

#### Расширение промысловой зоны с 3 до 4 миль (1952)

Уже в начале XV века иностранные рыбаки выходили на промысел в богатые рыбой исландские воды. С течением времени их уловы значительно возросли, особенно с появлением в конце XIX в. паровых траулеров. В годы Первой и Второй мировых войн иностранный промысел прекратился, но в мирное время многочисленные суда из Англии, Германии и других стран непрерывно истощали запасы рыбы – самого важного ресурса для исландского народа.

В прежние времена граница территориальных промысловых вод не устанавливалась, а в XVII-XIX веках обычно проходила в 16 милях от берега. При надлежащем патрулировании такая ширина акватории была бы вполне достаточной. Однако ситуация резко изменилась, когда Дания в 1901 году заключила с Соединенным Королевством договор о территориальных водах Исландии, согласно которому в следующие пятьдесят лет граница промысловой зоны проходила только в 3 милях от берега. В результате иностранцы стали добывать еще больше рыбы, и скоро выяснилось, что некогда богатые прибрежные воды совершенно истощены хищническим выловом.

Исландия понимала, что ситуацию нужно менять, но долгое время была связана договором. Первым шагом стал принятый в 1948 году закон об охране рыбных ресурсов в прибрежных водах. В 1952 году промысловая зона была расширена с 3 до 4 морских миль вокруг всего побережья; кроме того, траулерам запрещалось входить во фьорды и бухты, что явилось важной мерой для сохранения косяков трески и других ценных видов рыб в период нереста.

Все страны признали новую границу; только Британия выразила резкий протест и в качестве ответного шага в течение многих лет не покупала исландскую рыбу. Поначалу это тяжело отразилось на исландских рыбаках, которые традиционно продавали свой улов на британских рынках. Однако вскоре они переориентировались на новые рынки: Соединенные Штаты, Советский Союз и другие страны, где существовал спрос на замороженные морепродукты. Поэтому в итоге бойкот оказался не так страшен, как надеялись англичане.

#### От 4 до 12 миль (1958)

В 1950-е годы развернулась острая международная дискуссия по поводу территориальных вод и промысловых зон. В 1958 году в Женеве под эгидой ООН прошло международное совещание по этой проблеме. Окончательное решение так и не было принято, но большинство участников высказалось за 12-мильную зону для стран, имеющих морское побережье. Насущная необходимость в охране ресурсов побудила Исландию действовать быстро, и 1 сентября 1958 года она расширила свою промысловую зону с 4 до 12 миль. С этого дня иностранные рыбаки не могли заходить в нее. Лишь англичане игнорировали запрет и по-прежнему ловили рыбу в исландских водах – причем под охраной военных судов, которые не давали исландским патрульным кораблям арестовывать траулеры и отводить их в ближайший порт.

В прибрежных водах Исландии сложилась почти военная ситуация, которую стали называть «тресковой войной». Между исландцами и англичанами возникали многочисленные конфликты. Однажды английские военные моряки, охраняя свой траулер, взяли в плен команду исландского корабля береговой охраны. Продержав исландцев на борту некоторое время, англичане среди ночи посадили их в шлюпку и приказали грести к берегу. Эта «тресковая война» закончилась в 1961 году

подписанием англо-исландского договора, по которому англичане признавали 12-мильную зону, но получали право в течение трех лет вести лов в некоторых районах на удалении от 6 до 12 миль. В договоре был сомнительный пункт, обязывавший исландцев получать разрешение Международного суда на каждое дальнейшее расширение зоны, что впоследствии создало определенные трудности.

### **От 12 до 50 миль (1972)**

В 1970 году исландские политики стали серьезно обсуждать очередное расширение промысловой зоны, поскольку рыбные ресурсы явно требовали дополнительных мер охраны. Правительство, сформированное в 1971 году, решило, что в следующем году зона будет расширена с 12 до 50 миль. Этот шаг делал Исландию лидером в охране территориальных вод, так как большинство стран все еще придерживалось 12-мильной зоны. Великобритания и Западная Германия выразили протест, указывая, что действующий договор 1961 года все еще в силе, и потому требуется санкция Международного суда. Когда Исландия отказалась признать право суда на вмешательство, Великобритания и Западная Германия подали иск. Суд вынес предварительное решение, согласно которому английские и немецкие траулеры имели право на определенную квоту добычи в исландских водах. Исландия подала протест и пошла до конца, объявив о новой границе. 1 сентября 1972 году граница промысловой зоны была расширена до 50 миль.

Англичане и немцы отказались ее признать и продолжали лов на прежних местах. Для защиты своих траулеров от исландских патрульных кораблей они использовали мощные буксиры и другие суда. Конфронтация возобновилась. Тогда исландцы стали применять «секретное оружие» – приспособление, позволявшее обрезать тралы у судов-нарушителей. Даже если иностранные траулеры работали группами под прикрытием кораблей охраны, исландцам все равно удавалось повреждать тралы.

Не найдя средств против этого, иностранные рыбаки обратились за поддержкой к своим правительствам, и летом 1973 года британское правительство, наконец, отправило на охрану рыбаков военные фрегаты. С прибытием военно-морских сил началась новая «тресковая война», в которой обе стороны избегали, разумеется, открывать огонь на поражение. Англичане неотступно следили за исландцами и даже таранили суда береговой охраны; некоторые получили серьезные повреждения (правда, ни одно не потонуло). Капитаны фрегатов приказывали траулерам действовать во время лова небольшими группами; их было легче защищать, но при отсутствии маневра уловы резко падали.

Однажды у одного шкипера лопнуло терпение; он отправился ловить в одиночку, и его засекло судно береговой охраны. Поскольку нарушитель не остановился, исландцы дали два выстрела поперек курса, а затем один по корпусу. Траулер готов был сдаться, и лишь подоспевшие английские корабли спасли его от ареста. После этого инцидента, в сентябре 1973 года, исландское правительство пригрозило отозвать своего посла из Соединенного Королевства, если английские военные корабли останутся в исландских территориальных водах. Англичане уступили и вывели фрегаты за границу 50-мильной зоны. Затем в Великобритании состоялись переговоры между премьер-министром Исландии и его британским коллегой. В результате был подписан договор, согласно которому Великобритания обязывалась удалить военные корабли из исландских вод и признавала новую границу, а взамен получала квоту на лов в некоторых районах внутри 50-мильной зоны сроком на два года (при этом англичане не имели права использовать крупные суда или рыбоперерабатывающие траулеры). Немцы не пошли на такие условия и продолжали «тресковую войну». Тем временем Международный суд постановил, что расширение границ промысловой зоны было незаконным, но Исландия твердо стояла на своем.

### **От 50 до 200 миль (1975)**

В 1974 году под эгидой ООН в Каракасе прошло новое международное совещание по морскому праву, в ходе которого выяснилось, что многие страны поддерживают идею 200-мильной юрисдикции. Ободренная этим известием, Исландия объявила о расширении зоны территориальных вод с 50 до 200 миль. Правительство, сформированное осенью 1974 года, постановило ввести новую границу с 15 октября 1975 года.

Когда это решение вступило в силу, действие договора с англичанами от 1973 года уже закончилось. Началась очередная «тресковая война», и англичане вновь послали буксиры и военные корабли на защиту своих траулеров от исландской береговой охраны. В это время Исландия достигла соглашения с Бельгией, Западной Германией и другими странами: они признавали новую границу, а взамен получали квоты на лов на оговоренное количество лет. Англичане отказались уступить и продолжали ловить рыбу под охраной военных кораблей, которые таранили исландские патрульные катера, а сами же, будучи гораздо более крупных размеров, не получали повреждений. Когда переговоры окончились неудачей, Исландия отозвала своего посла и



прервала дипломатические отношения с Великобританией. «Тресковая война» велась жестко, но исландские патрульные суда старательно избегали провокаций и по-прежнему демонстрировали потрясающую ловкость, уклоняясь от прямых столкновений и обрезаая английские тралы. Потеря тралов досаждала рыбакам больше всего. Неудивительно, что капитанов и матросов патрульных судов в Исландии считали чуть ли не национальными героями (так же, как в 1958 и 1972 годах).

Растущая напряженность в исландских водах вызывала серьезное беспокойство руководителей НАТО. Они понимали стратегическую важность базы в Кефлавике и опасались, что Исландия может прекратить сотрудничество с другими странами НАТО.

Начались интенсивные консультации, чтобы найти выход из конфликта и примирить двух членов блока. В это время международный климат благоприятствовал Исландии, поскольку все больше и больше стран объявляло о намерении расширить свою экономическую юрисдикцию до 200-мильной зоны.

Наконец, когда Европейское сообщество (в которое входила и Великобритания) постановило расширить свои промысловые зоны до 200 миль к 1977 году, у англичан не осталось иного выхода, как признать исландскую границу и прекратить «тресковую войну». Переговоры между двумя странами начались в Осло, и 1 июня 1976 года был заключен мирный договор: Великобритания признавала исландскую 200-мильную зону и получала право на квотированный лов в определенных районах сроком на шесть месяцев. 1 декабря 1976 года последний английский траулер покинул исландские территориальные воды. Исландия одержала полную победу: за четверть век промысловая зона расширилась с 3 до 200 миль. Успеху способствовали разные факторы. Самыми важными оказались, вероятно, решительные действия береговой охраны и неизменное единодушие исландского народа по этому вопросу. Изменения в морском праве тоже шли на пользу Исландии. Значительную роль сыграла и симпатия и международная поддержка, которые Исландия, как маленькая страна, приобрела в противостоянии с всемогущей державой.

Если мы понимаем, что наша позиция укрепилась, как в историях с Вадимом, можно смело вступать в переговоры с монстром. Ваша уверенность и подготовка, ваш план Б будут вашим надежным союзником. Конечно, нужны еще будут тактические приемы, о них пойдет речь дальше, также не лишним будет вооружиться приемами ведения сложных переговоров, которые вы можете изучить, прочтя мою книгу «Кремлевская школа переговоров».

Вадим смог победить своего внутреннего монстра и успешно провел переговоры, он смог убедить шефа принять его правила и предоставить ему рассрочку на длительный период.

У компании «Реклама плюс» вариантов больше: согласитесь, их позиция укрепилась. Если им удастся привлечь деньги, то в этих переговорах они становятся сильными. У них есть выбор: они могут вести переговоры с «Транстелекомом», или отказаться от переговоров с ней в пользу мелких контрактов или ее конкурента, или вступить в переговоры с компанией «Старый друг», взяв ее в союзники. Главное – не заигрывать, а то сказка о рыбаке и рыбке имеет печальный конец для старухи. Находясь в сильной позиции, помните про вооруженных овец и не забывайте про свои истинные интересы.

И теперь, перед тем как перейти к тактическим приемам, стоит ответить на основной вопрос: всегда ли возможно одержать победу над монстром. Ответ таков: нет, не всегда, но гораздо в большем количестве случаев, чем мы изначально думаем. Но нужно зайти в переговоры с «холодной головой», и если уж отказываетесь от переговоров, то делайте это осознанно.



В мае 1940 года на пост премьер-министра Великобритании вступил Уинстон Черчилль. Принял он этот пост в очень тяжелое время, Гитлер всю захватывал территории Западной Европы, одна за другой капитулировали страны-союзники. Военный совет Великобритании и Георг VI настаивали на вступлении в переговоры и возможное сотрудничество с Германией. Черчилль стоял перед огромным выбором: вступать в переговоры с монстром или нет. Эта задача была очень сложной для него, он всячески пытался ее решить и принять хладнокровное решение, вел переговоры с Францией, настаивая на сопротивлении, втягивал США в переговорный процесс. На него давили со всех сторон: министр иностранных дел Лорд Галифакс, пользуясь доверием Георга, уже вступил в переговоры с Муссолини и получил согласие на посредничество в переговорах с Гитлером. Важно иметь ясное представление о том, что говорил тогда Галифакс. Он не призывал к немедленной капитуляции или к чему-либо подобному. Он хотел при помощи итальянцев выяснить условия перемирия с Гитлером. Галифакс подчеркивал, что он боролся бы до конца, если бы оказались под

угрозой целостность и независимость Англии (в случае, если, например, Гитлер потребует флот или английские военно-воздушные силы). Однако если его условия гарантируют сохранение независимости, пусть даже они повлекут за собой потерю части империи, – тогда, по его мнению, бессмысленно было бы допустить дальнейшие разрушения и кровопролитие. Черчилль отвечал, что никакой удовлетворительный мир невозможен, пока Англия не показала Гитлеру, что она не может быть побеждена. Только тогда могут быть достигнуты основы равенства, на которых возможны переговоры. Даже простой интерес сейчас к германским условиям мира, настаивал Черчилль, был бы проявлением слабости, что может подорвать позиции Англии внутри страны и за рубежом.



Уинстон Черчилль

Выход был с трудом найден в результате пяти долгих совещаний, во время которых был применен сильный для Галифакса аргумент – разговор об отставке. В конце концов, Чемберлен склонился к точке зрения Черчилля, которая также была поддержана лейбористами и либералами – членами военного кабинета и встречена аплодисментами на собрании заместителей министров. Галифакс, таким образом, оказался в изоляции, и идея сближения с итальянцами была отклонена.

Мы видим, как непросто далось Черчиллю решение не вести переговоры с монстром, еще тяжелее бывает убедить своих соратников в этом. Кстати, о вышеописанных событиях в 2018 году вышел фильм «Темные времена», рекомендую вам посмотреть его. Да, у меня за годы работы накопилась достаточно большая фильмотека по переговорам, если у вас есть желание ознакомиться с перечнем книг и фильмов по теме «Переговоры с монстрами», напишите мне на почту [igor@ryzov.ru](mailto:igor@ryzov.ru), в теме письма укажите «Монстры», и я пришлю вам полный список.

Также я могу порекомендовать вам для детальной подготовки к переговорам установить на свой телефон приложение «Будь готов», которое доступно как для Android, так и для Apple.



Осознанное решение – то, которое не влечет за собой еще больших проблем. Оно может быть трудным сейчас, но положительно влияет на будущие процессы. Эмоциональное же решение – хорошо сейчас, но может в будущем создать множество проблем.

Юпитер, ты сердишься, – значит, ты не прав.

## Глава 14

### Тактические приемы монстра

Если до этого мы с вами побеждали внутренний страх, решая, идти на переговоры с монстрами или нет, сейчас настала очередь познакомиться с тактическими приемами, которые применяют монстры по отношению к своим жертвам (с ними мы также можем столкнуться во время переговоров). Рассмотрим, что это за приемы.

**Первый из них - «либо по-моему, либо никак».** Представим ситуацию: вы приходите на переговоры с монстром – с лицом, которое знает, что занимает над вами доминирующую позицию, и в процессе диалога он допускает такие фразы: «Либо вы принимаете мои условия, либо мы не договариваемся. Или ты берешь, или ты уходишь». Точно такая же ситуация может происходить и в переговорах на бытовом уровне. Вадиму босс выставил ультиматум: «Или возвращаешь все деньги, или я заберу квартиру». Как видим, данный прием плотно ассоциируется с появлением монстра, который выбирает его, пользуясь своей доминирующей позицией. Зачастую жертвы, которые не могут справиться с подобным поведением, попадают на эту уловку.

Такое поведение монстра очень часто пересекается с шантажом, с которым сталкивался, наверное, каждый из нас: и те, кто занимается продажами, и те, кто работает в управлении персоналом. Шантажировать пытаются все: начиная от недовольного клиента, который кричит и требует возврата денег, в противном случае грозит опубликовать негативный отзыв, и заканчивая работником, который осознает свою незаменимость, который чувствует, что начальник не может просто так его уволить, и в связи с этим спокойно говорит: «Если вы мне не повысите зарплату, то я увольняюсь». В этом случае проще всего будет сказать, что с террористами и с шантажистами мы не ведем переговоры. Однако на самом деле все бывает гораздо сложнее: попавшая на удочку монстра жертва соглашается с его условием и начинает действовать по плану в соответствии с той игрой, которую затеяла доминирующая сторона.

**Второй прием - необоснованное обвинение.** С этим мы зачастую сталкиваемся в переговорах, когда монстр пытается переложить свою ответственность, свою вину за неуспех в том или ином деле на свою жертву. В своей практике мне доводилось работать с крупными IT-компаниями. В одной из таких мне и поведали подобную историю.

IT-компания разрабатывала программное обеспечение для одного крупного холдинга, который действительно выступал в роли монстра и явно чувствовал в себе доминанту (он располагал и властью, и деньгами, и прочими ресурсами). К процессу написания технического задания компания-разработчик подошла очень скрупулезно: она все разработала, провела ряд интервью, подписала все задания. Однако на выходе у заказчика что-то поменялось, и он стал вести себя (по их утверждению) неадекватно: представители холдинга стали постоянно убеждать, что их ввели в заблуждение, что был неправильно проведен теханализ, что их не услышали, и прочие обвинения. Я думаю, что с подобной ситуацией сталкивались многие. В своих дискуссиях очень любят использовать данный прием политики, а также популярные телеведущие, обвиняя друг друга или своего оппонента в том, что тот не делал, или переводя ответ на своего собеседника.

**Следующий используемый прием - повышенный тон.** Каждый из нас хоть раз в жизни сталкивался с ситуацией, когда монстр, применяя повышенный тон и доминирующий голос, вводил человека в состояние ступора. На самом деле это довольно часто характерно для нас.

**Четвертый прием - безальтернативный вопрос,** или игра «на слабо». Зачастую наше желание ответить быстро и без какой-либо паузы влечет за собой такие вещи, как ловушку безальтернативного вопроса. Например: «Ваш руководитель знает, что вы взятки берете?» Очень многие люди дают без промедления любой ответ и тем самым попадают на эту ловушку: вы отвечаете «да» – попались, отвечаете «нет» – тоже попались. Иными словами, как бы вы ни ответили, ваш ответ будет раскручиваться (по терминологии бандитов девяностых годов – цепляться за слова или цепляться за язык). Еще одним примером использования этого приема может служить очень распространенная на сегодняшний день проблема – склонение детей к потреблению запрещенных препаратов. Когда детей берут «на слабо»: «Слабо тебе попробовать?» (или же тот же самый безальтернативный вопрос: «Тебе что, слабо?»). Еще одна ловушка – «Вы что, мне не доверяете?». Стремясь без промедления ответить на этот вопрос «да» или «нет», парень или девушка уже находятся в той самой ловушке, которую монстр в последующем будет использовать в своих целях.

**Следующая игра, используемая монстрами, - это управление временем (дедлайнами)** или же, как мы уже рассматривали ранее, пренебрежительное отношение, выражающееся в стремлении заставить себя долго ждать. Каждый из нас сталкивался с такой ситуацией, когда во время переговоров человек, осознающий свою доминирующую позицию, мог спокойно отвлечься и заняться своими делами (поговорить с кем-то по телефону, вызвать кого-то). К аналогичным вариантам такого поведения относятся следующие: заставлять подолгу ожидать в приемной, переносить по много раз встречи, не отвечать на звонки (у меня был случай, когда категоричный менеджер одной из сети демонстративно выбрасывала в мусорку мои коммерческие предложения), – все это, естественно, делается умышленно.

**Еще одно явление, которое также подлежит рассмотрению, - торг без правил.** Что такое торг без правил? Это искусственное вовлечение в переговорный процесс ваших конкурентов: явно или неявно. Неявно – это во время переговоров заявить о том, что у меня есть предложение гораздо интереснее, чем у вас, но не обозначить критерии сравнения. Кроме того, в данной ситуации могут быть использованы существующие прайс-листы, коммерческие предложения, поступающие от конкурентов, или же прямое воздействие, когда без предупреждения на переговоры приглашают не только вас, но и ваших конкурентов. Оказавшись в таком положении, монстр чувствует себя наравне с турецким султаном, которого должны убедить наложницы, почему он должен выбрать именно ее, а не других жительниц гарема.

**Ну и, наконец, заключительная игра монстра - обман или ложь.** Мы все осознаем, что обман – это путь войны (Сунь-Цзы). Поэтому, как только наш оппонент начинает нам врать (а монстры очень часто прибегают к вранью), мы понимаем, что с нами играют. И как только мы начинаем воспринимать за чистую монету тот обман (ложь), с которым мы сталкиваемся, мы попадаем в эту сильную ловушку.

Все эти игры имеют в своей основе что-то общее. Что именно? Задумайтесь, для чего монстр шантажирует, врет, повышает голос. Конечно же, он, провоцируя нас, усиливает наши эмоции и заставляя нас принимать его условия. Он сталкивает нас с горы, если выразиться языком китайской стратагемы «Сманить тигра с горы».

Монстр управляет своей жертвой и втягивает ее в эмоциональный режим переговоров, если жертва:

1. Говорит «нет», «это не так», «я не согласен».
2. Оправдывается.
3. Начинает убеждать в своей правоте.

Вот тут-то и начинается борьба, а как я уже писал раньше, в борьбе побеждает сильнейший или проигрывают оба, но монстр сильнее, он понимает, что эмоции – его союзник, вызвав эмоции – он ослабляет свою жертву. В этой связи общий алгоритм переговоров с монстром:

1. Избегать спора. Спор нужен, когда с друзьями решаем куда поехать. Важно помнить: не спорить – не означает согласиться.
2. Не оправдываться. Пытаться ответить на все выпады монстра.
3. Не быть чрезмерно убедительным. Быть правым не означает достигать интересов. Не стоит думать, что ваше слово должно быть последним.

Несмотря на всю простоту этих правил, сделать это сложно и мешает этому наш друг и в то же время враг – наш внутренний голос, который в момент нападок монстра начинает просто внутри нас кричать и возмущаться: «что он себе позволяет», «он не прав», «я этого не делал», «это полный бред». Подобные фразы слышим постоянно, когда с чем-то не согласны, когда наш оппонент говорит что-то, что идет вразрез с нашей точкой зрения. И как только в нашей голове начинает звучать внутренний голос протеста, возмущения и несогласия, мы тут же перестаем слушать оппонента и автоматически начинаем спорить, оправдываться или доказывать. Чтобы быть эффективным в переговорах с монстром, необходимо в первую очередь научиться делать тише свой внутренний голос, научиться слушать своего собеседника. Именно слушать. Казалось бы, зачем? Ну зачем слушать, как тебя обвиняют или шантажируют, зачем так унижаться? Когда мы слушаем своего собеседника, а не свой внутренний голос, мы решаем две важные задачи:

1. Монстр становится менее страшным, так как не получает подпитки. И его нападки слабеют. Не интересно нападать на того, на кого не действуют нападки. Слушание дает нам возможность корректировать эмоциональный накал в переговорах.

2. Слушая, мы можем найти пустоты в аргументах монстра и потом использовать их в дальнейшем.

Слушание – самая дешевая и самая эффективная уступка, на которую мы можем пойти, чтобы создать нужную атмосферу за столом переговоров.

Ужиная как-то в ресторане в Череповце, я поневоле стал свидетелем диалога между звездой эстрады и организатором концерта. Я умышленно не пишу имя звезды. Разговор на повышенных тонах.

Звезда: Вы что, совсем не думаете головой?! Мозг отключен? Я приехал в вашу глушь и ни черта не готово! Зал ужасный, репетировать не могу, и я вообще... Я на пресс-конференции все скажу о вас!

Организатор: Признаю, зал не готов.

Звезда: Да и я не могу нормально репетировать, мне нужно время репетировать и настроиться.

Организатор: Скажите, а могу ли я предложить вам сейчас поехать в самый лучший спа, естественно, за наш счет. Потом, после пресс-конференции, провести репетицию.

Звезда: Спа хороший?

Просто задумайтесь, что могло произойти, если бы организатор стал спорить или оправдываться. Да он признал факт неготовности зала, тем самым он применил важный прием «вырви жало», заключающийся в том, чтобы как можно быстрее признать то, что вас ослабляет, и козырь, который может использовать для втягивания в спор оппонент. Но он не стал оправдываться, искать причину, валить на кого-то. Он не стал доказывать. Он просто выслушал и услышал главную претензию «не могу репетировать», нарушен регламент и порядок. И смог решить.

Многие авторы и тренеры пытаются разделить два понятия: слушать и слышать. Уважаемые читатели, если вы слушаете – вы услышите. Главное – не делать вид, что слушаете. Очень часто в переговорах кричат, потому что не могут докричаться, их не слышат. Для того чтобы услышать, нужно сделать тише внутренний голос.

**1.** Очень важно отказаться от внутренних суждений. Перестать до и во время переговоров навешивать на своего оппонента разные негативные образы. «С ним невозможно договорить», «таран», «необразованный», «хам», «самодур» и так далее. Навязывая подобные ярлыки, мы опять запускаем процесс демонизации и включаем внутренний голос. Скажите себе «СТОП». Перед вами человек: два уха и нос. Он не деспот, он выполняет свою работу. Именно «СТОП», когда мы говорим внутри себя, помогает сделать тише внутренний голос. С любым собеседником вступайте в переговоры, не навешивая негативных образов. Замечательный пример нам демонстрирует сестра Фаины Раневской.



Сестра Фаины Раневской Изабелла Фельдман жила в Париже. После смерти мужа ее материальное положение ухудшилось, и она решила переехать к знаменитой сестре в Москву.

Обрадованная, что в ее жизни появится первый родной человек, Раневская развила бурную деятельность и добилась разрешения для сестры вернуться в СССР.



Фаина Раневская на приеме в доме актера в честь артистов английской драматической труппы

Счастливая, она встретила ее, обняла, расцеловала и повезла домой. Они подъехали к высотному дому на Котельнической набережной.

– Это мой дом, – с гордостью сообщила Фаина Георгиевна сестре.

Изабелла не удивилась: именно в таком доме должна жить ее знаменитая сестра. Только поинтересовалась:

– У тебя здесь апартаменты или целый этаж?

Когда Раневская завела ее в свою малогабаритную двухкомнатную квартирку, сестра удивленно спросила:

– Фаиночка, почему ты живешь в мастерской, а не на вилле?

Находчивая Фаина Георгиевна объяснила:

– Моя вилла ремонтируется.

Но парижскую гостью это не успокоило.

– Почему мастерская такая маленькая? Сколько в ней «жилых» метров?

– Целых двадцать семь, – гордо сообщила Раневская.

– Но это же тесно! – запричитала Изабелла. – Это же нищета!

– Это не нищета! – разозлилась Раневская. – У нас это считается хорошо. Этот дом – элитный. В нем живут самые известные люди: артисты, режиссеры, писатели. Здесь живет сама Уланова!

Фамилия знаменитой Улановой подействовала – вздохнув, Изабелла стала распаковывать свои чемоданы в предоставленной ей комнатухе. Но она так и не смогла понять, почему этот дом называется элитным: внизу кинотеатр и хлебный магазин, ранним утром грузчики выгружали товар, перекрикивались, шумели, устраивали всем жильцам «побудку». А вечерами, в десять, в одиннадцать, в двенадцать оканчивались сеансы, и толпы зрителей вываливались из кинозала, громко обсуждая просмотренный фильм.

– Я живу над «хлебом и зрелищами», – пыталась отшучиваться Фаина Георгиевна, но на сестру это не действовало.

– За что тебя приговорили жить в такой камере? Ты, наверное, в чем-то провинилась.

В первый же день приезда, несмотря на летнюю жару, Изабелла натянула фильдеперсовые чулки,



надела шелковое пальто, перчатки, шляпку, побрызгала себя «Шанелью» и сообщила сестре:

– Фаиночка, я иду в мясную лавку, куплю бон-филе и приготовлю ужин.

– Не надо! – в ужасе воскликнула Раневская. В стране царили процветающий дефицит и вечные очереди – она понимала, как это подействует на неподготовленную жительницу Парижа. – Не надо! Я сама куплю.

– Фаиночка, бон-филе надо уметь выбирать, а я это умею, – с гордостью заявила Изабелла и направилась к входной двери. Раневская, как панфиловец на танк, бросилась ей наперерез.

– Я пойду с тобой!

– Один фунт мяса выбирать вдвоем – это нонсенс! – заявила сестра и вышла из квартиры. Раневская сделала последнюю попытку спасти сестру от шока советской действительности:

– Но ты же не знаешь, где наши магазины!

Та обернулась и со снисходительной улыбкой упрекнула:

– Ты думаешь, я не смогу найти мясную лавку?

И скрылась в лифте.

Раневская рухнула в кресло, представляя себе последствия первой встречи иностранки-сестры с развитым советским социализмом. Но говорят же, что Бог помогает юродивым и блаженным: буквально через квартал Изабелла Георгиевна наткнулась на маленький магазинчик, вывеска над которым обещала «Мясные изделия». Она заглянула вовнутрь: у прилавка толпилась и гудела очередь, потный мясник бросал на весы отрубленные им хрящи и жилы, именую их мясом, а в кассовом окошке толстая кассирша с башней крашенных волос на голове, как собака из будки, периодически облаивала покупателей.

Бочком, бочком Изабелла пробралась к прилавку и обратилась к продавцу:

– Добрый день, месье! Как вы себя чувствуете?

Покупатели поняли, что это цирк, причем бесплатный, и, как в стоп-кадре, все замерли и затихли. Даже потный мясник не донес до весов очередную порцию «мясных изделий». А бывшая парижанка продолжала:

– Как вы спите, месье?.. Если вас мучает бессонница, попробуйте перед сном принять две столовые ложки коньячка, желательно «Хеннесси»... А как ваши дети, месье? Вы их не наказываете?.. Нельзя наказывать детей – можно потерять духовную связь с ними. Вы со мной согласны, месье?

– Да, – наконец выдавил из себя оторопевший мясник и в подтверждение кивнул.

– Я и не сомневалась. Вы похожи на моего учителя словесности: у вас на лице проступает интеллект.

Не очень понимая, что именно проступает у него на лице, мясник на всякий случай смахнул с лица пот.

– Месье, – перешла к делу Изабелла Георгиевна, – мне нужно полтора фунта бон-филе. Надеюсь, у вас есть?

– Да, – кивнул мясник и нырнул в кладовку. Его долго не было, очевидно, он ловил тельца, поймал его, зарезал и приготовил бон-филе. Вернулся уже со взвешенной и завернутой в бумагу порцией мяса.

– Спасибо, – поблагодарила Изабелла. И добавила: – Я буду приходить к вам по вторникам и пятницам, в четыре часа дня. Вас это устраивает?

– Да, – в третий раз кивнул мясник.

Расплачиваясь в кассе, Изабелла Георгиевна порадовала толстую кассиршу, указав на ее обесцвеченные перекисью волосы, закрученные на голове в тяжелую башню:

– У вас очень модный цвет волос, мадам, в Париже все женщины тоже красятся в блондинок. Но вам лучше распустить волосы, чтобы кудри лежали на плечах: распущенные волосы, мадам, украсят ваше приветливое лицо.

Польщенная кассирша всунула два указательных пальца себе за обе щеки и стала с силой растягивать их, пытаясь улыбнуться.

Когда, вернувшись домой, Изабелла развернула пакет, Фаина Георгиевна ахнула: такого свежего мяса она давно не видела, очевидно, мясник отрезал его из своих личных запасов.

– Бон-филе надо уметь выбирать! – гордо заявила Изабелла.

С тех пор каждый вторник и каждую пятницу она посещала «Мясные изделия». В эти дни, ровно в четыре часа, мясник отпускал кассиршу, закрывал магазин, вешал на дверь табличку «Переучет», ставил рядом с прилавком большое старинное кресло, купленное в антикварном магазине, усаживал в него свою дорогую гостью, и она часами рассказывала ему о парижской жизни, о Лувре, об Эйфелевой башне, о Елисейских полях... А он, подперев голову ладонью, все слушал ее, слушал, слушал... И на лице его вдруг появлялась неожиданная, наивная, детская улыбка...

**2.** Примите то, что оба собеседника имеют свою картину происходящего и они одну и ту же историю рассказывают по-разному. И если ваши картины не совпадают, это значит лишь то, что он так рассказал эту историю себе, а не то, что он не прав. Если есть тупиковая ситуация, значит, обе стороны внесли свой вклад в создание этой ситуации. И часто переговоры скатываются в режим «кто виноват», «кто что обещал» и т. д. У каждого есть свое чувство правоты и человек действует исходя из своего ощущения правоты и своего виденья. Как правило, оно в корне может отличаться от вашего. Меня как-то спросил участник тренинга, как говорить с нелогичными людьми. Нужно понять, что он следует своей логике и своей истории, которую он себе рассказал, опирается на свое чувство правоты.

Мы затеяли дома ремонт, и ремонтная бригада была очень хорошо нам знакома, они делали нам ремонт десять лет назад, когда мы только купили эту квартиру. Договорились о стоимости и пожали руки, но вот уже в конце выяснилось, что стоимость работ возросла. Бригадир сослался на то, что я ему дал свободу и поручил сделать на совесть и не экономить на материалах. Естественно, у меня возникло чувство гнева: что это такое, как так, какое он (бригадир) имеет право без моего точного согласования тратить мои деньги. Да я говорил не экономить, но я не говорил не согласовывать. Проблема в том, что мы оба вложились в создавшуюся ситуацию, я в том, что дал право и не прояснил до конца, что нужно согласовывать, мой прораб, что не уточнил и это право взял. При этом многие, прочтя данный кейс, решат, что прав я, другие, что прав прораб. На самом деле, это не важно, а важно для выхода из эмоционального режима в рациональный именно понимание того, что я рассказал себе эту ситуацию по-своему, мой оппонент по-своему. И очень важно понять именно картину оппонента, и на какую правоту он опирается.

**3.** Выслушайте оппонента. Не перебивайте, а выслушайте. Задавайте вопросы и проясняйте его картину.

Именно в этих шагах и заключается общая методика, которая позволит вам удерживаться «на горе», сохраняя свой эмоциональный баланс следовать намеченной вместе с Мистером Рацио линии поведения.

Ко мне обратился Артем, мужчина 39 лет, с вопросом, точнее с непростой задачей. У него скоропостижно скончалась супруга, с которой они прожили пятнадцать лет в браке. У них осталась дочка 12 лет и 22-летний сын жены от первого брака. Естественно, завещания не было и квартира была полностью на жене. Пока Артем горевал и оплакивал супругу, его пасынок провел переговоры с мамой супруги, и она согласилась уступить ему свою долю. В итоге в руках у пасынка половина квартиры. Артема колотило от гнева, от возмущения. Как он мог так поступить. Я выступил в роли Мистера Рацио и помог обрести понимание интересов. Артем вошел в переговоры с установкой не убеждать и не спорить, а понять. Понять его историю и чувство его правоты. И оказалось, что парень хотел жениться, и его беспокоило то, что невеста не хотела жить в одной квартире с отчимом. Молодой человек в итоге сам попросил купить отчима ему однокомнатную квартиру. Этим и закончилась история. Хотя все началось с шантажа и обвинений.

Теперь перейдем от общего к частному и посмотрим, как справиться с трюками монстра.

## Глава 15

### Бери и уходи, или Шантаж

Как я уже писал ранее, каждому из нас по много раз приходится слышать фразы: «Либо вы делаете по-моему, либо сделка не состоится» или «Если вы нам не компенсируете, я оставляю плохие отзывы, я буду жаловаться вашему руководству, я подам в суд...» Все это действует безотказно, когда ваш оппонент свято уверен в том, что он занимает доминирующую позицию. Конечно же, степень подготовки влияет на уровень переговоров, однако следует помнить, что в случае шантажа необходимо вести себя, следуя определенным алгоритмам.

Рассмотрим совет, который зачастую дают бывшие сотрудники спецслужб и государственные чиновники: «С шантажистом и террористом не разговариваем. Сразу нужно увольнять его, рвать с ним отношения». К примеру, если сотрудник пришел и потребовал повышения зарплаты, сославшись на то, что ему предложили больше и он готов перейти к конкурентам, нужно сразу попросить его написать заявление. Или же, если ваш покупатель направил вам письмо с требованием снизить цены, запугивая в противном случае прерыванием контракта, нужно не задумываясь написать, что вы готовы прервать контракт. Здесь я хотел бы вернуться к той же ремарке, о которой упоминал ранее, – военное время отличается от мирного. Конечно, с террористом мы не ведем переговоры и вступать в такие переговоры нельзя, однако надо помнить, что мы живем в мирное время и мотивы у людей (начинать шантажировать или заниматься ультимативной формой переговоров) могут быть совершенно разными.

Давайте рассмотрим ситуацию. Жена «допилила» мужа, весь вечер говоря лишь о том, что он мало зарабатывает. В конце концов тот не выдержал, пришел и выплеснул эту форму претензии своему руководителю (бывает же такое от плохого настроения или эмоций). Да, возможно, мы скажем, что это в деловом общении недопустимо, но так бывает, мы все небезгрешны.

Приведу цитату Конфуция: «К людям надо относиться снисходительно». Замечательную формулу представил в своей книге «45 татуировок менеджера» Максим Батырев: «Сначала ты должен учить, потом ты должен лечить и только после этого мочить». Я предлагаю вам запомнить эту формулу (учи – лечи – мочи) и постоянно применять ее в разговоре с шантажистами. Исходя из этого, совет «с террористами не общаемся, с шантажистами не разговариваем» оставьте, пожалуйста, для работников спецслужб, поскольку, как правило, мотивация реального террориста и шантажиста очень узкая: они действуют под влиянием агрессии и страха, а в бизнесе все-таки мотивы шире.

Итак, для того чтобы понять, что нам делать сначала (учить, лечить или мочить), нам нужно обратиться к первой части нашей книги и вспомнить, что такое план Б. В качестве примера рассмотрим ситуацию, когда сотрудник приходит и начинает шантажировать своего руководителя. Представим, что это незаменимый сотрудник, от которого зависит судьба вашего проекта (допустим, IT-специалист). И вот он приходит и выставляет вам ультиматум: «Если вы мне не повысите зарплату, я вынужден буду уволиться». Что вам нужно сделать в подобной ситуации? Приступить к следующему алгоритму.

Во-первых, быть готовым на время прервать сотрудничество и перейти к плану Б. Поясню: ни в коем случае нельзя, даже если вы готовы пойти на условия шантажиста, показать ему (даже мимоушное), что вы согласились. Если вы хоть раз поведетесь на условия шантажиста просто так и покажете свою слабость, будьте уверены, что вас будут шантажировать постоянно.

Для тех, кто занимается продажами. Почему я все время говорю и пишу, что нельзя делать уступки сразу? Потому что стоит только вам пойти на уступку на ранней стадии переговоров, как вы сразу превратите вашего оппонента в старуху из хорошо известной сказки о золотой рыбке, которая хочет все больше, больше и больше. Так и здесь: шантажист, который получил от своей жертвы хотя бы малейшую уступку просто так, становится той самой старухой, тем самым монстром, у которого аппетиты все время будут расти. Поэтому ждите, что он будет шантажировать вас и дальше. А помимо него и весь ваш коллектив будет продолжать это делать.

Поэтому основное качество переговорщика – это смелость. Я повторяю, повторял и буду повторять на каждом своем мастер-классе, тренинге и семинаре о том, что профессия переговорщика требует смелости. Многие этой смелостью не обладают, в связи с чем и боятся прекращения сделки, потери денег и клиентов. И как только монстр чувствует, что вы боитесь, он начинает вести себя еще более агрессивно.

Вернемся еще раз к первому пункту: быть готовым на время прервать сотрудничество и перейти к плану Б. Если вы застигнуты врасплох и у вас отсутствует план Б, необходимо сразу, как только вы получили ультиматум или шантаж, взять паузу. Я уже писал неоднократно, что пауза – самый лучший спутник переговорщика. Пауза – это незаменимый инструмент, которым обладают

единицы, умеющие правильно применить его в переговорах. Это подтверждает и высказывание Клаузевица «время – ангел-хранитель обороняющейся стороны». Если на вас напал монстр и выставил вам ультиматум, зафиксируйте это и возьмите время подумать. Если при этом монстр продолжает на вас давить дальше («Принимай решение здесь и сейчас...»), то есть продолжает с вами дальше вести игру, возьмите паузу и перенесите встречу. При этом вы можете сослаться на то, что не вправе единолично принимать решения. Многие считают, что нельзя говорить об этом. Я же считаю, что это очень действенный механизм. Я в своей практике часто применял его, когда ездил на ключевые переговоры и, будучи младшим партнером, в нужный момент говорил, что «мы решения принимаем коллегиально, и я сообщу о решении».

Для чего вам нужна эта пауза? Во-первых, для того чтобы монстр тоже немножко успокоился. Если, к примеру, первая его реакция вызвана давлением извне (например, давлением жены, обстоятельств, его руководства, каких-то внешних факторов), то пройдет некоторое время и накал эмоций у него тоже ослабеет, что, несомненно, благоприятно скажется на ходе дальнейших переговоров. В данном случае эта пауза фактически из разряда «учи»: человек за это время вызовет своего внутреннего Мистера Радио, который у него тоже есть (может он это признавать или нет), и Мистер Радио, безусловно, даст ему какой-нибудь правильный совет (например, что «не так уж плохо мы с вами сотрудничаем сейчас»).

Во-вторых, вы даете себе время принять решение не под давлением эмоций, а предоставляете возможность вызвать Мистера Радио, вернуться к первой части нашей книги и посмотреть, чья позиция сильнее, есть ли у вас план Б и прочие, прочие условия. Если у вас нет плана Б, нужно постараться его либо построить, либо посмотреть, как вы можете улучшить сложившуюся ситуацию.

В качестве примера детально разберем следующую ситуацию. Незаменимый сотрудник, от которого зависит проект, пришел и выставил ультиматум. Первая реакция (я часто слышу это на тренингах от таких, знаете, бизнесменов из девяностых годов): «Надо уволить! И плевать мне на контракт!» Опять же: ты хочешь уволить или ты хочешь денег заработать? В данной ситуации очень важно понимать, каковы твои финальные цели. Уволить, конечно же, проще всего. Однако, если вы все-таки хотите заработать и центральный вопрос для вас сводится к выполнению контракта, то необходимо определить следующие моменты: что вам будет стоить замена, как вы замените этого человека, как вы будете действовать дальше, есть ли у вас план Б. Так, отсутствие замены будет означать обязательное вступление в переговоры с монстром, при этом необходимо постараться если и принять его условия, то хотя бы от силы, путем побуждения взаимной уступки. Например: «хорошо, я готов рассмотреть вопрос повышения зарплаты, но не за один месяц, а в периоде и прошу тебя взять на себя еще вот эти функции». Обязательно нужно снять эффект уступки от слабости. Как правильно делать шаги навстречу (уступки) мы рассмотрим далее.

Если у вас есть план Б, который лучше, чем требования шантажиста, и вы понимаете, что у него план Б отсутствует или хуже текущей ситуации, то можно и предложить расстаться.

Недавно один мой клиент решил применить ко мне метод шантажа. HR-менеджер по указанию руководства вступила со мной в переговоры и стала настаивать на предоставлении им дат для проведения тренинга. Так как с этим у меня очень плохо, все даты расписаны на год вперед, мы нашли им неудобную дату. HR-менеджер в ответ выставила ультиматум: или мы находим даты, или они обратятся к другому тренеру. Я четко понимал, что план Б у меня есть, а вот у нее... точно нет, у нее есть конкретная установка работать именно со мной. Мой ответ был: «Я готов вам порекомендовать тренера, с кем работать, но дат дать не могу, потому что их нет». В итоге шантажист отказалась от требований и вошла в диалог. Так можно поступать, если у вас есть план Б и вы готовы к нему перейти, иначе вы будете проигрывать. «Достал пистолет – стреляй», иначе им воспользуется монстр.

В случае, когда мы понимаем, что наш план Б плох или отсутствует, и пока в быстрой перспективе не получается его улучшить, то мы переходим ко второму пункту, который заключается в том, чтобы мягко указать своему оппоненту, что вариант прекращения сотрудничества тоже возможен и вы готовы это обсудить. Например, как только в вашу сторону звучит такая фраза, как «Если вы не повысите мне зарплату, я уволюсь и найду другую работу...», необходимо согласиться, ответив: «Да, вопрос увольнения мы тоже готовы с вами обсудить...» (то есть зафиксировать, что вы готовы к этому). Если же вас начинает шантажировать ваш покупатель, запугивая словами: «Если вы не снизите цены...», вам нужно отреагировать следующим образом: «Давайте так, мы обсудим два вопроса: и вопрос расставания (как мы будем расходиться), и вопрос дальнейшего сотрудничества, где вы покажете свою независимую сторону».

Еще одним очень хорошим приемом в процессе переговоров с шантажистом является привлечение третьей стороны.

Подрядчик два года монтирует и тестирует оборудование для очень крупного своего заказчика. Есть договор с объемами, фиксированной стоимостью и сроками на три года вперед. Работы выполняются без существенных задержек и нарушений. Оплата производится поэтапно. Каждый

этап фиксируется документально и после подписания актов запускается процедура оплаты. Подрядчик получает письмо, подписанное новым генеральным директором заказчика с требованием снижения стоимости на все работы на 20 %, в случае отказа – разрыв контракта.



В данной ситуации есть и штрафные санкции, и закупщик (он выступает в качестве монстра), и его мотивы, и шантажируемая сторона. Итак, вам выставляют условия: если вы начнете говорить шантажисту в лоб, что вы заплатите штрафы, это не будет иметь для него никакого значения – он лишь еще больше озлобится. Поэтому здесь очень важно втянуть в переговоры кого-то третьего, того, кто сможет шантажисту на его стороне сказать, что так делать нельзя.

Допустим, эта ситуация действительно случилась и вам удалось втянуть в переговоры юристов. Как это было сделано? «Давайте мы с вами рассмотрим возможность сотрудничества, а наших юристов познакомим, для того чтобы они обсудили альтернативный ход событий – расторжение контракта». Иными словами, мягко и ненавязчиво показать возможные варианты развития событий. «Да, такое возможно. Давайте мы доверим решение этого вопроса нашим юристам. Пускай разберутся...» При этом ни в коем случае не доставайте меч из ножен и не начинайте угрожать, что вы разорвете контракт, уйдете или же не будете сотрудничать, поскольку данные действия чреваты последствиями. Если к вам с угрозами пришел товарищ (как мы рассматривали ранее), который хочет уволиться, то самым подходящим в данной ситуации будет подключить кого-то из его знакомых или лояльных коллег, которые смогут прояснить суть дела и сказать, что не очень выгодно ему сейчас это делать. Таким образом, включение третьей стороны в переговоры является очень подходящим в подобных ситуациях.

В дополнение хочу посоветовать, если вы получили ультимативное письмо, в котором требуют от вас немедленного ответа, не торопитесь на него отвечать. Пауза – ваш ангел-хранитель. Особенно если это письмо обезличено.

В начале 2017 года крупнейшая сеть супермаркетов разослала всем поставщикам ультимативное обезличенное письмо с требованием в связи со снижением курса доллара и евро на 10 % снизить цены.

Начнем с того, что с точки зрения экономики это манипуляция цифрами, снижение курса доллара на 10 % не влечет такое же снижение цены в рублях, даже если это полностью импортная продукция.

Парадокс в том, что многие, испугавшись, скидки предоставили. Но были и смелые, кто не испугался, а выбросил письмо. Потом на повторный, уже персональный запрос ответили, что считают и думают. И вот уже когда накал страстей улегся, написали ответное письмо с четким обоснованием своей позиции.

Трус – уступает, смелый зарабатывает.

Еще один прием, который позволит отрезвить шантажиста и уже немного его «полечить», называется «Вам шашечки или ехать?».

### **Анекдот в тему**

Подходит мужик к таксисту, смотрит на машину и спрашивает:

– Слушай, а что это у тебя машина непонятного цвета?! И почему написано слово «Такси» неразборчиво? И почему шашечки неровно нарисованы?

На что таксист отвечает:

– Так вам нужны шашечки или вам надо ехать?

В чем он заключается? Нужно шантажисту прямо в лоб задать вопрос: «Вы хотите с нами прекратить контракт или все-таки обсудить возможность снижения цен?» Тем самым вы формально возвращаете человека к его истинной цели. Если человек пришел с целью уволиться, переходите к обсуждению возможности увольнения (вспоминаем про смелость и про план Б). И вот здесь, когда вы уже вернули человека к цели (даже если ваш план Б хуже, чем принять условия шантажиста), вы можете пойти ему навстречу и обсудить возможность увеличения зарплаты, показав при этом, что вы делаете это движение вперед от силы, требуя от него адекватной уступки в вашу сторону. Также можно напрямую спросить: «Чего на самом деле вы хотите?» или «Вы действительно с нами хотите расторгнуть договор?» и не стоит бояться услышать «да», ведь у вас есть план Б, пусть и хуже, и вы готовы перейти к обсуждению истинных целей.



Были времена, когда я, занимая доминирующую позицию, грубо ей пользовался. Я проводил переговоры с грузоперевозчиком, который оказывал нам услуги. Так как у меня был большой выбор компаний, я позвонил ему и потребовал снизить цены, иначе разрыв отношений. В ответ получил урок:

– Игорь, а ты звонишь сообщить, что мы больше не работаем или все-таки хочешь условия обсудить?

И я был пойман в ловушку и вынужден был перейти к рациональному обсуждению. Также я почувствовал силу своего собеседника.

Помните, пожалуйста, что переговоры с шантажистом возможны. Делайте их по схеме и не торопитесь доставать шашку. Сначала учи, потом лечи, и, только если это не помогает, переходи к пусть и плохому, но плану Б, при этом адекватно понимая все его последствия.

В моей жизни также имели место ошибки. Одна из таких случилась после переезда в Москву и была связана с приемом на работу менеджера по продажам (это была очень сильная женщина, гораздо старше меня). Она внесла весомый вклад в увеличение продаж нашей компании, поскольку имела хорошую базу клиентов и была продавцом от бога (80 % продаж, которые совершала наша компания на первом этапе, была именно ее заслугой). И, естественно, она для меня представляла монстра: монстра в продажах, монстра в общении (я не мог ей ни слова сказать). Одним словом, судьба нашей компании всецело зависла от нее. Пользуясь таким положением, она очень часто выторговывала для себя услуги и руководила моими действиями. По факту я уже не являлся тем самым генеральным директором, которым был на бумаге, она же формально перешла даже в статус серого кардинала. Я понимал, что дальше так продолжаться не может, и когда она в очередной раз пришла шантажировать меня, требуя для своего менеджера по продажам, которого она взяла под крыло, привилегированных условий, изменений, я взял паузу и наутро, когда мы встретились, задал ей вопрос: «Надежда Петровна, скажите, пожалуйста, в каком статусе вы видите себя в этой компании?» Она запнулась, после чего сказала, что хочет зарабатывать деньги. На что я ответил: «Я предлагаю вам поступить следующим образом: вы зарабатываете деньги и дальше, не вмешиваясь в процесс руководства и занимаясь только своими обязанностями, и при этом выполняете наши условия. Мы берем вашу базу, делим и передаем ее другим менеджерам, которых мы набираем...» Тут же, перебив меня, она возразила: «Я так не согласна... Тогда я увольняюсь» – «Надежда Петровна, тогда я принимаю решение с вами расстаться». Она была в шоке. В шоке был весь коллектив. В шоке был мой партнер. Все они требовали вернуть ее, убеждая меня в том, что фирма без нее развалится. Однако на попятную я не пошел, поскольку у меня был план Б: в ночь перед ее увольнением я взял всех ее клиентов и в тот же день лично обзвонил каждого из них, я вылетел к каждому, к кому мог, чтобы познакомиться и построить свои отношения. Да, с ее уходом мы потеряли в объеме 20 %, однако уже через два с половиной месяца объем продаж увеличился на 45 %. Помимо этого все сотрудники стали выполнять план и перестали шантажировать меня как руководителя.

Опираясь на этот пример, я еще раз хочу убедить руководителей не торопиться принимать любое свое решение. Если у вас нет плана Б, нужно либо создать его, либо четко осознать для себя, с какими трудностями вы столкнетесь. И ни в коем случае нельзя показывать шантажисту, что вы его боитесь.

Чтобы заставить шантажиста задуматься о правомерности и логичности своих требований, другими словами «поучить», нужно заставить его отвечать вам на поставленные четкие вопросы, которые не только прояснят для вас его позицию, но и для него самого будут как ушат холодной воды на голову. Эта технику – отрезвляющего вопроса – применяют сотрудники специальных служб при переговорах с похитителями и террористами. Узнал ее, проходя обучения на курсе Крисса Восса (автора бестселлера «Никаких компромиссов»). В тот момент, когда шантажист выставляет жесткий ультиматум: «Или заплатите выкуп, или убьем жертву», переговорщик задает ему ответный вопрос: «Как я могу быть уверен, что мы заплатим, а вы отпустите заложника?» Что происходит, когда задается такой вопрос? Во-первых, у террориста начинает вырисовываться картина в голове и его внутренний голос начинает подбирать аргументы и доводы, ставя его в позицию оправдывающегося, во-вторых, спрашивающий получает право продолжить задавать вопросы, прояснять его видение и находить слабости (пустоты), в-третьих, спрашивающий получает роль хозяина в переговорах, что тоже дает определенное преимущество.



Стоит задавать вопросы «как, куда, какой, когда». Избегайте вопроса «почему», это проблематичный вопрос. На вопрос «почему» очень трудно формировать ответ, поэтому часто ответ на этот вопрос «потому что». Так уж работает мозг, вопрос «почему» блокирует желание отвечать и

думать развернуто. Вопрос «почему ты хочешь уволиться?» лучше заменить на «каковы истинные причины твоего желания сменить работу?». По сути это один и тот же вопрос, но ответить проще на последний. Попробуйте и убедитесь сами.

На переговорах, когда мне поставили условие: «Или даете скидку, или мы работаем с конкурентами», я задал вопрос: «Как я могу быть уверенным, что предоставлю скидку, а вы не продолжите вести переговоры с конкурентом?» – вопрос, который просто разорвал привычную модель поведения. Мой оппонент заявил, что никак, и он будет именно этим заниматься. Согласитесь, вот тут-то лучше не вести пока переговоры, развязывая скидочные войны.

Приведу ряд вопросов, которые могут вам помочь в переговорах с шантажистами:

- «Как я могу быть уверен, что если подниму тебе зарплату – через неделю ты опять не придешь с подобными требованиями?»
- «Какие ваши действия в случае, если я не приму ваши условия?»
- «Как вы считаете, с моей стороны было бы правильно принимать подобный ультиматум?»

Исходя из вышесказанного, можно выстроить следующий алгоритм для общения с шантажистом:

1. Быть готовым на время прервать сотрудничество и перейти к плану Б.
2. Мягко указать оппоненту, что вариант прекращения сотрудничества тоже возможен и вы готовы его обсудить (основное слово – мягко).
3. Втянуть в переговоры третью сторону, которая смогла бы пояснить шантажисту невыгодность прерывания отношений.
4. Применить прием «Вам шашечки или вам ехать?». Точным вопросом вернуть оппонента к его истинным мотивам.
5. Задавать отрезвляющие вопросы, избегать вопроса «почему».

## Глава 16

### Демонстративное пренебрежение и игнорирование

В начале 2000-х годов я вел переговоры с одной большой федеральной сетью (на тот момент эта сеть была действительно гигантом и монстром). И каждый раз, когда я приходил на переговоры, мой оппонент (закупщица этой сети) брала листы с моим коммерческим предложением, комкала их и выкидывала в мусорку, говоря, что это бред и все не то.

Перед нами один из характерных приемов, который применяют монстры, когда пренебрегают вами и просто игнорируют ваши доводы. К типичным примерам демонстративного пренебрежения и игнорирования можно также отнести следующие модели поведения: во время переговоров ваш оппонент демонстративно берет трубку, вызывает кого-то другого или начинает разговор по телефону, не обращая на вас внимания; уставляется в экран монитора и начинает заниматься своими делами, приговаривая, как будто слушает вас («Говорите, говорите, я слушаю вас»), а также заставляет вас подолгу ожидать в приемной.

В середине 1990-х годов, когда я начинал свою бизнес-карьеру, одним из моих стартовых бизнесов была торговля цементом и шифером. Мы были связаны делами бизнеса с белорусским Красносельским цементно-шиферным комбинатом, и поскольку тогда все было запитано на власть имущих организациях, я поехал туда на переговоры с директором комбината с напарником (молодым парнем, моего тогда возраста, 22–23 года), который являлся руководителем коммерческой службы организации правительственной организации БПСМ (Белорусский патриотический союз молодежи). Будучи парнями амбициозными, при должностях и при погонах, мы приехали на переговоры к этому властью имущему товарищу, к монстру, к директору комбината, который был нас гораздо старше, состоятельней и опытней. Он нас очень долго заставил ждать в приемной, и мой напарник чувствовал себя не в своей тарелке: он метался и нервничал, поскольку его (большого человека) заставили ждать в приемной, и сделали это умышленно. Таких случаев я могу описать очень много. Один из таких: когда мои сотрудники подготовили переговоры с одним крупным предприятием, и я прилетел в Мурманск в назначенное время, мне сообщили, что мой оппонент убыл в отпуск и нас просто забыли об этом предупредить.

Владимир Путин известен своей манерой опаздывать на все встречи. Многих взбудоражило его опоздание даже к папе римскому.

Что делать, как поступать, когда ваш оппонент (монстр) выказывает пренебрежение или игнорирует вас полностью?

Подобные ситуации также требуют алгоритмического решения. И первое, что нужно делать, когда вы идете на переговоры к тому самому монстру и понимаете, что там возможно игнорирование (а оно возможно всегда, когда мы ведем переговоры с подобными людьми), самый правильный совет, который я могу вам дать, – наберитесь терпением! Этот стратегический совет чем-то напоминает анекдот про ежей.

#### Анекдот в тему

Жили-были мыши, и все их обижали. Как-то пошли они к мудрому филину и говорят:

– Мудрый филин, помоги советом. Все нас обижают, коты разные, совы. Что нам делать?

Филин подумал и отвечает:

– А вы станьте ежиками. У ежей иголки, их никто не обижает.

Мыши обрадовались и побежали домой. Но по дороге одна мышка начала сомневаться:

– Как же мы станем ежиками? – и все побежали обратно, чтобы задать этот вопрос мудрому филину.

Прибежав, они спросили:

– Мудрый филин, а как же мы станем ежиками?

И ответил филин:

– Ребята, вы меня ерундой не грузите. Я стратегией занимаюсь.

Конечно, нужно сохранять спокойствие, без всякого сомнения, это важно и необходимо. Но как его сохранять? Давайте разберем, что лишает нас спокойствия и заставляет злиться, нервничать, выходить из состояния равновесия, переживать и испытывать прочие состояния беспокойства. Прежде всего, это нехватка времени, вследствие чего мы забываем о своей истинной цели (для чего мы пришли на переговоры). Исходя из этого, можно представить следующий алгоритм работы с



демонстративным пренебрежением и игнорированием:

1. Помнить про свои истинные интересы. Я уже писал об этом, и во время подготовки к переговорам мы это также уже проходили – что необходимо на бумаге написать свою истинную цель (для чего ты пришел на эти переговоры, для чего тебе это надо, какой твой образ результата).
2. Когда вы идете (летите или едете) на переговоры с монстром, ничего больше не планируйте, запаситесь временем, отодвиньте свои дедлайны, идите на эти переговоры, как будто это единственные переговоры в этот день, а может быть, на этой неделе. Ну и, соответственно, найдите себе какое-то занятие на тот момент, когда монстр будет затягивать переговоры, заставляя вас ждать и нервничать.
3. Еще один тактический прием, который достаточно неплохо работает, – его следует применять, когда монстр внезапно во время переговоров вас перебивает или отвлекается от темы (к примеру, вы презентуете свою продукцию, и в какой-то момент ваш оппонент берет трубку телефона и начинает с кем-то говорить), в этот момент вам обязательно нужно замолчать. То есть именно в тот момент, когда монстр отвлекся (что бы это ни было: может быть, он стал читать газету, посмотрел в экран монитора, стал листать свою френдленту на Facebook, кого-то вызвал, с кем-то начал говорить или вообще стал говорить на отвлеченную тему), вам нужно замолчать и прекратить разговор. Когда же он снова возобновит беседу с вами, вам обязательно нужно вернуться к месту, на котором вы остановились, со словами: «Итак, предлагаю вернуться к нашему обсуждению...».

В данной ситуации также используются такие фразы, как «цель нашей встречи такова...», «предлагаю еще раз рассмотреть...», «напоминаю...» и прочее. Все эти фразы акцентируют внимание вашего оппонента на сути вопроса и помогают вам в состоянии, когда вашими доводами пренебрегают. Иными словами, вы фиксируете свою цель, она у вас сидит в голове, и вы постоянно себя в ней держите. Что происходит дальше? Как только монстр отвлекается, вы мысленно удерживаете внимание на своей цели, дожидаетесь момента, когда он закончит свои дела, после чего снова возвращаетесь к цели. Зачастую бывают ситуации, когда ваш оппонент занимается своими делами, а вам говорит: «Да вы продолжайте-продолжайте...» (типа, я слушаю). На самом деле он, может быть, и слушает, но никакого внимания на вас явно не обращает. В такой ситуации я могу вам посоветовать вернуть его внимание следующей фразой: «Давайте я не буду вам мешать. Вы закончите, и мы продолжим». Данная фраза показывает вашему оппоненту, что вы находитесь в точке ненужды (то есть в той точке, когда вы хотите с ним сотрудничать, но у вас нет острой в этом нужды), и будет благоприятно влиять на переговорный процесс.

Еще одним полезным приемом является уместная шутка. Приведу пример.



Как-то раз мне довелось вести переговоры с одним большим чиновником. Когда я пришел к нему на переговоры, я застал такую картину: человек, который не движется, словно памятник, сидит и смотрит в одну точку, на меня, прямо глаза в глаза. Я начинаю говорить – никакой реакции, я пытаюсь его вывести на разговор вопросами (есть одна очень неплохая технология – это запрос обратной связи), я начинаю рассказывать: «Такой-то момент подходит вам, такой не подходит...», – человек сидит с абсолютно каменным лицом и иногда говорит: «Продолжайте». Я думаю, что для многих читателей подобные ситуации являются критичными, поскольку у тебя отсутствует обратная связь, и нет возможности получить реакцию твоего оппонента, а это, конечно, выбивает из колеи. Здесь нужно вспомнить прием, который я описал в своей книге «Кремлевская школа переговоров», он называется «Марк Аврелий» или «делай, что должен, и будь что будет». Следуя этому приему, я продолжил свою презентацию, однако в какой-то момент я решил вовлечь своего оппонента в дискуссию и пошутил: «Вы знаете, Николай Степанович, давайте так: если вам неинтересно, ну чтобы я вас не отвлекал, вы просто немножечко головой покачайте вот так вот (и, естественно, своей головой продемонстрировал этот жест), чтобы я понимал это. Ну а если интересно, вы хотя бы глазами так моргайте иногда, чтобы я понимал, что это вас хоть как-то интересует». На что мой оппонент рассмеялся, и мы продолжили диалог. Внимание! Будьте очень острожны с шутками: каждая шутка может быть расценена по-разному, поэтому, если вы не уверены, шутить не стоит. Цель ваших фраз и цель вашей шутки – вовлечь в разговор и вызвать у вашего оппонента интерес, любопытство к той теме, которую вы обсуждаете.

Как работает этот алгоритм? Некоторое время назад моей супруге (она пишет диссертацию, и наверняка к выходу этой книги диссертация уже будет защищена) надо было провести исследование в одном крупном столичном вузе. Руководство вуза не возражало, но один из небольших руководителей был настроен против того, чтобы моя супруга проводила исследование в группе студентов. В связи с чем он постоянно игнорировал ее: не отвечал на звонки, общался через секретаря, давал обещания, – в общем, сводил переговоры на нет, несмотря на то, что верхнее руководство дало распоряжение поспособствовать в исследованиях. И вот в очередной раз, назначив переговоры на 11:00, он не пришел на них. Не зная, что делать, моя жена присылает мне (в этот день я как раз проводил данный тренинг в одном из городов России) по мессенджеру сообщение:

«Меня опять „продинамили“... Я пришла в 11, мне сказали, что непонятно, где он есть, непонятно, где он ходит, и будет или нет, тоже непонятно. Предложили оставить свои документы, обещая, что он перезвонит...». Причем понятно, что, оставь она документы, никакой результат не последовал бы. Что я делаю в ответ? Я фотографирую этот слайд с приемом «Марк Аврелий» и отправляю его жене со словами «Света, делай то, что должна, и будь что будет». В результате она нашла, чем занять себя (посидела в приемной с книжкой), и ровно через полчаса товарищ монстр ее принял, и вопрос был решен очень положительно.

Отсутствие цели, отсутствие времени негативно сказывается на переговорном процессе, особенно с людьми, от которых ты зависишь. Приведу еще пример: я присутствовал на заседании апелляционного суда в Мосгорсуде. Заранее мой адвокат посоветовал мне запастись временем и выбрать себе какое-то занятие, поскольку ждать предстояло достаточно долго. Я послушался его и взял ноутбук для работы над очередным тренингом. Заседание у нас было назначено на 11:00, мы пришли к этому времени и стали ждать. Естественно, мы понимали, что наше заседание по факту состоится только после обеда, а может быть, и к вечеру. Пришли и наши оппоненты. В 11:00 поведение их было достаточно спокойное, в 12:00 они начали переговариваться между собой и возмущаться. В 13:00 начали уже выражать открытые возмущения, демонстративно прохаживаясь по коридорам. Потом был обед, после обеда они пришли вообще в нервном состоянии, причем один из них постоянно выкрикивал, что у него билет на самолет и ему нужно срочно уходить: «Что это такое, что они себе позволяют?! Они все (госчиновники) живут на наши деньги...» В 15:00 один из этих товарищей не выдержал, открыл дверь зала заседания суда и в достаточно грубой и резкой форме высказал судьям все, что у него было на сердце, а не в голове. Думаю, вы можете догадаться, как прошло судебное заседание. Судьи тоже люди, и естественно, они формируют свое мнение до суда, а не во время.

Из всего этого следует, что, когда вы идете на переговоры с монстром, вам нужно:

1. Помнить про свои истинные интересы.
2. Запастись временем.
3. Держать паузу и запрашивать обратную связь.
4. Постоянно возвращать разговор в русло интересов («предлагаю вернуться к обсуждению», «цель нашей встречи» и т. д.).
5. Только при полной уверенности и в случае необходимости использовать уместную шутку, цель которой – вовлечь своего оппонента в разговор или вызвать у него любопытство.

## Глава 17

### Торг без правил. Привлечение конкурентов

Однажды в разговоре один серьезный закупщик федеральной сети сказал мне следующее: «Никто и никогда не выжимал у поставщика условия лучше, чем сам поставщик выжимает из себя». Что это значит? Есть несколько фраз, которыми зачастую пользуются опытные монстры, осознавая свое доминирующее положение и вынуждая тем самым свою жертву пойти на уступки. Что это за фразы? «*Чем вы лучше конкурентов?..*», «*У вас множество конкурентов...*», «*Вы ничем не отличаетесь...*», «*У меня есть предложение лучше, чем у вас...*». Подумайте, пожалуйста, что начинает твориться в нашей голове, когда мы слышим эти фразы (неважно, к чему относящиеся: к продаже, к найму на работу, к разговору с чиновником, – главное, что, высказывая эти фразы, ваш оппонент выступает в доминирующей позиции). В 90 % случаев начинается паника, причина которой одна: каждый, кто занимается продажами и переговорами, знает, что у вас есть кто-то конкурирующий с вами и этот кто-то продает продукцию или предлагает услуги дешевле, чем их предоставляете вы. Это норма жизни. Естественно и то, что ваш оппонент, единожды воспользовавшись этим приемом, будет прибегать к нему постоянно, и вы будете попадаться на эту уловку, поскольку это достаточно сильный прием, используя который монстр заставляет жертву идти на ненужные уступки.

Приведу вам пример, описанный в Сети. Этот случай произошел не так давно, связан он с покупкой автомобиля BMW 5-й серии и широко был распиарен в сети Интернет (стилистика сохранена).

Итак, заказчик искал новую 528i xDrive M-sport. Комплектация «пакетная», поэтому склады всех дилеров забиты абсолютно одинаковыми авто по абсолютно одинаковой стоимости (плюс-минус две шаурмы на квоты и издержки).



Рекомендованная цена на этот автомобиль – 3 370 000 рублей.

Заказчику нужно было 2 650 000 рублей.

Он спросил: «Сможете?»

Сначала мы икнули, левый глаз подергался, но, чуть подумав, согласились: «А почему бы нет? Два дня дадите?»

*Рекомендованная цена дилера 3 370 000*

Теперь о том, много это или мало (в смысле скидка).

Если при рекомендованной цене в 3 370 000 рублей вам предлагают скидку в 100 000 рублей, значит, продавец считает вас простофилей, а не клиентом.

Скидку в 200 000 рублей дадут любому человеку с улицы.

В нашем случае никаких плюшек и бесплатных завтраков в пользу дилера не предполагалось (кредитная организация своя, страховая своя, «коврики и сигнализации» тоже свои). О трейд-ин даже речи не шло.

Из опыта предыдущих сделок мы знали, что 2,7 – это край и ниже дилер, скорее всего, не опустится. А с учетом недавно возникшего ажиотажа даже 2,7 будет сделать непросто.

Клиент нам попался тоже не из простых. Всю дилерскую кухню он знал прекрасно, а торговался он и вовсе на уровне «Б...г». И даже он смог выбить лишь КП на 2 710 000.

То есть не трудно догадаться, что цена в 2 650 000 при покупке всего одного авто без допов – довольно хардкорная.

И хотя, по сути, наша работа сводилась к обзвону дилеров с вопросом, «перебьют ли они имеющееся КП», как вы понимаете, нет ничего сложнее, чем переделывать работу за профи.

Но тем интереснее!

В силу специфики работы нам оказалось проще и быстрее доехать до нужного дилера, чем дозвониться до его менеджера (всем дилерским колл-центрам большой привет!).

### **Центр 1**

Заказ застал нас, когда мы проезжали Центр 1, – с него и начали.

Подходим к девочке-менеджеру, сообщаем, что нам нужно и за сколько, она вежливо улыбается:

– Да, конечно, сделаем все, что сможем. Может, русиано или капучино?

И начинает с улыбкой рыться в компьютере.

Через минуту ее глаза округляются, и улыбка сменяется на выражение, в котором ясно читается: «Вы ЧТООО?»

Но она смогла себя сдержать и губы вымолвили лишь деликатное: «Н-н-нет, мы не сможем сделать вам такое предложение».

В итоге Центр 1 дал лишь 2 799 000.

*Центр смог предложить лишь 2 799 000. Жадины!*

### **Центр 2**

Менеджер моментально понял, что происходит, и сразу дипломатично отказался участвовать в этом демпинговом соревновании.

С ходу Центр 2 предложил 2 750 000 с обещанием еще подумать.

*Предложение от Центра 2–2 750 000 – уже теплее.*

### **Центр 3**

На наш вопрос «Перебьете?» менеджер порылся в компьютере около минуты, после чего сказал: «НЕТ!»

### **Центр 4**

Следующий в программе был Центр 4. На них у нас были особые надежды, и они их оправдали!

Пришли, сказали, что имеем КП на 2 680 000. Нам ответили, что это ОЧЕНЬ хорошее предложение, и попросили несколько минут.

Они без лишних трений дали 2 660 000 и коврики в подарок! Легко и просто, СПАСИБО!

Через несколько минут предложили 2 660 000. Вот так просто! Не просили показать КП, не стали проверять, настоящее ли оно, не стали биться за каждый рубль и согласовывать с руководством каждую копейку по полчаса. Так еще и коврики обещали подарить (ВАУ!).

Все быстро и профессионально: мы – продавец, вы – покупатель, сделаем так, чтобы все были рады.

Разумеется, мы незамедлительно внесли предоплату, подписали предварительный договор и получили подтверждение гарантированной цены.

## **Центр 5**

КП – это, конечно, аргумент, но лишь как печка, от которой пляшут: на него сейчас никого не развести (и получить тяжело, и считаться с ним никто не считается).

А вот предварительный договор с предоплатой – это ваш гарантированный КУПОН НА СКИДКУ!

Центр 5 в тот день решили пожадничать. С ходу сказали «НЕТ!», даже не рывшись в компьютере. И именно там мы нашли самый высокий ценник на эту машину, аж 3 775 000 (правда, туда входили накладки m-perfomance и M-колеса 464-го стиля).

## **Центр 6**

Последним пунктом программы был дилерский центр «Независимость». Сразу скажем, что работать с ними непросто, но зато результат всегда отменный.

Пришли, молча показали КУПОН НА СКИДКУ. Руководитель продаж попросил двадцать минут и предложил подождать в кафе.

За очередной чашечкой свежесваренного русиано мы наблюдали за редким природным явлением «как ломается дилер»: собрался консилиум, и в лицах и жестах этих людей было ВСЕ! Драма, комедия, трагедия! Жизненная ловушка и вечная дилемма продавца: перебить предложение конкурентов тяжело, отпустить покупателя с деньгами еще тяжелее.

Эти взмахи, эти задумчивые лица, эти головы, обхваченные ладонями, – кажется, что двадцать минут ожидания длились годы, а люди, вынося решение по цене, посидели на добрую половину головы.

Через полчаса, измученный борьбой внутренних Инь и Ян, руководитель продаж выложил на стол так нелегко давшееся решение:

2 659 000 рублей (на 1000 рублей меньше, чем предоплаченный автомобиль).

Посмотрели друг на друга в явном недопонимании:

Мы купили автомобиль за 2 660 000, вы предлагаете нам 2 659 000?

– За сколько? Дайте договор еще раз!

А вот дальше точно нужно было видеть: за доли секунд в человеке произошло столько, сколько со многими не происходит за год! Агония, Анализ, Оценка и РЕШЕНИЕ, которое было очевидно и безальтернативно все это время.

Руководитель продаж выдал: «Хорошее предложение...»

Еще через мгновение красный маркер исправил 2 659 000 на 2 640 000.

*Независимость: 2 659 000 исправлено на 2 640 000. Это предложение далось нелегко всем. Но зато все довольны!*

Даже не понадобилось внеочередного сбора консилиума...

Из приведенного выше примера мы наглядно видим, что покупатель, заняв позицию монстра, то есть оказавшись в доминантном положении, вынудил автосалоны, используя определенные манипулятивные обманные действия, предоставить ему серьезную скидку. И так происходит часто. Уважаемый читатель может сказать: «Но у них много машин, им выгодно, и, наверное, потеряли те, кто не дал скидки». Может, конечно, и так, но всегда надо считать и думать, когда ты даешь скидку, что с ней будет делать ваш оппонент, не пойдет ли он с ней к конкурентам, тем самым породив ценовые войны. Бизнес продажи спиртных напитков в 2000-х практически был «убит» ценовыми войнами, где закупщик сравнивал не цены, а глубину скидки. А ваш конкурент дает на 15 % меньше. И не важно, от какой цены. И поставщики ввязывались в торг. Чем вы лучше, у ваших конкурентов предложение интереснее и так далее. Вот помощники монстра в переговорах.

Проблема заключается не только в том, что мы к этому привыкли, но и в том, что некоторые тренеры и книги по продажам и переговорам обучают использовать в подобных ситуациях, когда вас помимо вашей воли втягивают в торг с конкурентами, методы уточнения, и на фразу «Чем вы лучше?» отвечать: «С кем вы сравниваете?».

Представьте диалог:



- У вас дороже!
- А с кем вы сравнивали?
- С конкурентами.
- С какими?
- Со всеми.

Все, на этом вопрос решен. Уточнение «С кем вы сравнивали?» приводит к еще большей проблеме, нежели была до этого. В подобных ситуациях ни в коем случае нельзя впадать в полемику («С кем сравнивали?..», «Подскажите, какой он?..»). Кто ж вам скажет правду?! Поэтому, чтобы избежать ненужной реакции, всегда следуйте правилу: не задавайте глупые вопросы и не получите глупые ответы.



Со мной недавно произошел один забавный случай: мы достраивали дачу и решили заказать ставни на окна. После того как замерщик произвел все замеры, мне было отправлено предложение. В этот момент я как раз был на тренинге в Новосибирске и, чтобы не отвлекаться, оставил его чтение на потом. И вот в перерыве мне звонит молодой человек и спрашивает:

- Игорь, здравствуйте! Вы видели письмо?

Как спрашивает, так и отвечаю:

- Да, видел.

После чего он поинтересовался:

- И как вам предложение?

– Наверное, есть интереснее, – ответил я, хотя могу вам точно сказать, что интереснее, да и вообще каких-то других предложений на тот момент у меня не было.

На что молодой человек тут же поспешил с ответом, сказав:

– Да-да, это базовое предложение. Я знаю, что наше предложение не самое дешевое, именно поэтому мы сами готовы предоставить вам скидку.

Возможно, вы сейчас засмеетесь, улыбнетесь или же обвините продавца в том, что он не умеет продавать. Однако я вас уверяю, что 99 % продавцов и других переговорщиков в переговорном процессе ведут себя точно таким же образом. Тому виной наши установки: перед монстром у нас всегда дрожат коленки.

Это еще не самый яркий пример переговоров, в которые вовлечены зримые или незримые конкуренты. На моей практике были случаи, когда во время переговорного процесса закупщик начинал звонить нашему конкуренту, рассказывая о том, что мы предоставляем ему скидки, тем самым требуя от нашего конкурента предоставить ему еще больше (не обозначая, кто конкурент и какие скидки мы предлагаем).

Однажды, когда я уже занимался тренингами, я был вовлечен в весьма интересную процедуру: меня пригласил на переговоры достаточно крупный банк. Была обозначена повестка дня, и, когда я пришел, в кабинете уже находились три человека. Я не знал, что это за люди, но они, по всей видимости, знали меня, поскольку, увидев меня, переглянулись. Затем в кабинет вошел основной переговорщик, то есть человек, который принимал решение о сотрудничестве; он нас представил (как оказалось, мы были конкурентами) и, сев в позу султана, заявил: «Ну а теперь убедите меня, кого я должен выбрать».

Трудно описать словами, что тут началось. Эти конкуренты начали обвинять друг друга, в том числе и меня, стали распускать перья, в общем, все это напоминало сцену, подобную тому, как наложницы танцуют перед великим султаном и уговаривают его величество выбрать их любимой женой. Что же делать, если вы оказались в подобной ситуации? Хочу вам привести два метода ведения переговоров (продаж).

О первом методе, так называемом российском, я уже упоминал ранее. Он заключается в поиске обоснований, проведении сравнительного анализа и попытке убедить, что вы лучше, чем ваш собеседник, при поступлении вопроса, чем вы лучше других.

Второй же метод присущ представителям США, которые, получив фразу от монстра «Чем вы лучше конкурентов?», предоставляют ответ из разряда: «А я не сравниваю себя с конкурентами...». «Сравнивать – это ваша задача, а моя задача – показать те выгоды, которые вы извлечете из работы со мной».

Задумайтесь, пожалуйста, над этими методами. Для меня в работе, когда речь идет о торге без правил, приемлем именно второй вариант – ни с кем не сравнивать себя, а говорить о тех выгодах, условиях, которые вы можете дать своему оппоненту. В свою очередь для реализации данного метода на практике применяются два способа:

- устраниться из переговоров самому;
- устранить из беседы конкурентов.

Разберем каждый способ в отдельности.

**1. Устраниться самому** означает выйти из переговорного процесса, оставить оппоненту возможность продолжить с вами переговоры тет-а-тет. Для того чтобы наглядно рассмотреть, как это происходит, вернемся к ситуации, когда меня пригласили на переговоры, в которых присутствовали мои конкуренты. В момент, когда обстановка начала накаляться, я понял, что находиться в этом помещении больше нельзя. Я посмотрел на моего визави – того, кто меня пригласил, и, оставив ему свое предложение, сказал: «Уважаемый господин N, я предлагаю вам сейчас выслушать моих уважаемых конкурентов и после этого принять решение. Если у вас возникнет желание обсудить данное предложение со мной, я готов в любое другое время подъехать, чтобы тет-а-тет представить вам ваши выгоды от сотрудничества со мной. На всякий случай я оставляю вам все мои данные плюс описание программы». После чего вежливо попрощался и ушел. Хочу отметить, что уже через два часа мне поступил звонок с приглашением на переговоры, на которых присутствовал более топовый состав со стороны заказчика, и я получил этот заказ.

Иными словами, когда нам говорят: «Чем вы лучше конкурентов?» – нужно устраниться из процесса

торга и ответить: «Позвольте, я опишу вам выгоды от нашего сотрудничества, а вы уже сами сравните и все решите». Тем самым вы оставляете за вашим собеседником право самому принимать решение: сотрудничать или не сотрудничать с вами, – и, тем более, самому выбирать. Также я применяю ответ, который может показаться резким. На вопрос, чем я лучше, отвечаю: «Тем, что я себя ни с кем не сравниваю».

**2. Устранить из беседы конкурентов** – означает продолжить вести переговоры с оппонентом, не обращая внимания на зримое или незримое присутствие конкурентов. Даже если переговоры проходят в кругу ваших конкурентов, как в рассматриваемой ранее ситуации, вам нужно, не обращая внимания на их колкости, разговорить, а затем пообщаться тет-а-тет с этим человеком.

Если ваши конкуренты присутствуют незримо, очень полезно будет давать ответы только на те вопросы, которые связаны с вами, и говорить только о себе и выгодах, которые вы несете, ни в коем случае не вдаваясь в сравнение.

Еще одной незаменимой техникой в работе с устранением из беседы конкурентов является техника частичного согласия, которую я подробно описал в книге «Кремлевская школа переговоров» и вкратце приведу здесь. В основе техники лежит важный принцип Бенджамина Франклина «Если вы спорите, горячитесь и опровергаете, вы можете порой одержать победу, но это будет бесполезная победа, потому что вы никогда не завоюете доброй воли вашего оппонента». Заключается техника в согласии с частью доводов вашего оппонента. Показать ему, что мы с тобой вместе, мы одной крови. Президент Владимир Путин очень часто применяет подобную технику, отвечая на каверзные вопросы частичным согласием с доводами: «Да, вопросы оппозиции – важные вопросы. Предлагаю посмотреть более детально», «Действительно, это важный вопрос». Применяя технику согласия, мы не спорим с оппонентом, мы не соглашаемся с его доводами, мы показываем свой настрой на переговоры, готовность обсуждать вопросы.



Многие уделяют внимание форме согласия, утверждают, что есть магия в самом слове «согласен». На самом деле не важно, как вы соглашаетесь – «согласен», «возможно», «да», просто кивок головой, – важно, что вы готовы принять и выслушать доводы оппонента. И я рекомендую воздержаться от формулы «согласен, но». Эта формула не дает согласие, а показывает противостояние.

На фразу «у ваших конкурентов дешевле» лучше всего ответить согласием: «Действительно, у нас разные цены, давайте продемонстрирую выгоды, которые вы получите в результате сотрудничества с нами». Или просто признать, что у вас много конкурентов.

Также разновидность этой техники – вышеупомянутый прием «вырвать жало» – в начале переговоров признать свою слабость, о которой знает ваш оппонент. Вырвать жало означает, признав самому, не дать возможности оппоненту манипулировать вами.

При продаже онлайн-курсов первое, о чем мы говорим потенциальным покупателям, – «У нас самый дорогой курс в России. Вам интересно знать, почему?» Тем самым мы лишаем его возможности упомянуть об этом в самый неподходящий момент в переговорах. С монстрами я настоятельно рекомендовал бы использовать этот прием, в самом начале переговоров выложить на стол тот свой минус, ту свою слабость, которую явно держит как козырь оппонент.

В начале 2010-х мы выпустили абсолютно новый продукт для нашей компании – вина в тетрапаке. Первая партия была неудачной: мы не продумали коробку, и при доставке нашим клиентам часто происходила порча товарного вида, упаковки рвались, заливая вином все остальные коробки, которые находились рядом. Мы исправили этот недочет, но наши менеджеры по продажам стали жаловаться на то, что дистрибьюторы и сети отказываются повторно покупать продукцию, ссылаясь на то, что у конкурентов лучше упаковка. На самом деле упаковка у всех была примерно одинаковая, нецелесообразно было тратить большие деньги на коробки для столь дешевого продукта. Поговорив с продавцами, приняли решение – в начале звонка клиенту «вырывать жало», начинать разговор так: «Я знаю, что вы думаете о тетрапаке: рвется, заливает вино, приносит кучу проблем, более того, я сам был в шоке, когда первый раз увидел, в каком состоянии они приходят на склад. Но согласитесь, если усилить короб, цена вырастет, а здесь цена имеет значение». После этого, как правило, образовывалась небольшая пауза, и менеджер продолжал: «Наши технари продумали способ загрузки: перед тем как грузить тетрапаки на остальные коробки, мы накрываем их полиэтиленовой пленкой и грузим в один ряд». Должен вам сказать, продажи моментально пошли в гору. Отказы сократились до минимума.





При применении приема «Выври жало», в отличие от техники согласия, как раз таки допускается использование противопоставления «но».

Надо сказать, что это же оружие – устранить из переговоров конкурентов – как-то очень успешно применили и по отношению ко мне. Эта ситуация возникла, когда я покупал для себя автомобиль и, естественно, решил действовать вполне знакомым способом: сравнить цены на автомобили и заставить конкурировать автосалоны между собой. Так вот, в одном из автосалонов, когда я пришел и сказал, что в других автосалонах есть автомобили по более привлекательным ценам, девушка, не обратив ни капли внимания на меня и на мои доводы, ответила: «Тем не менее, вы же пришли к нам, поэтому предлагаю вам рассмотреть наши условия и наши автомобили», – и очень доброжелательно продолжила беседу. Хочу отметить, что машину я приобрел именно в этом салоне.

Итак, для того чтобы быть успешными в переговорах, когда зримым или незримым образом в переговорный процесс вовлекают ваших конкурентов, нужно применить один из двух способов:

- устраниться самому – выйти из переговорного процесса, оставив оппоненту возможность продолжить с вами переговоры тет-а-тет;
- устранить из переговоров конкурентов – продолжить вести переговоры с оппонентом, не обращая внимания на зримое или незримое присутствие конкурента, а также говорить только о себе и отвечать на вопросы, связанные только с вами.

## Глава 18

### Повышенный тон. Необоснованное обвинение

Каждому из нас хоть раз в своей жизни приходилось вести переговоры с человеком, который использовал один из вышеуказанных приемов: либо оказывал на вас давление, начиная говорить в повышенном тоне, либо обвинял в том, чего вы не делали.

Для наглядности приведу пример из своей практики. Как я уже упоминал, в наш ассортиментный портфель входили вина в упаковках тетрапак (достаточно хрупкие с точки зрения транспортировки, но очень продаваемые и востребованные). Причем способом доставки у нас всегда был самовывоз. Что это такое? Это когда компания, приобретающая у нас продукцию, обеспечивает транспортную логистику за свой счет. Единственное требование по транспортировке, которое мы должны были выполнять, сводилось к правильной погрузке со стороны наших работников и подписанию акта приема-передачи. Естественно, все эти требования наша компания всегда выполняла. Однако однажды с транспортировкой нашей продукции произошла неприятная история. Часть отправленного нами во Владивосток контейнера с продукцией, загрузка и передача которой осуществлялась в соответствии со всеми необходимыми требованиями (товар был принят по количеству, качеству и целостности упаковки), по каким-то непонятным для нас причинам пришла до места назначения в ненадлежащем виде (упаковка была существенно повреждена, в связи с чем часть вина просто вытекла).

После получения такого товара наш партнер пытался во время переговоров всячески шантажировать нас, используя при этом ранее озвученный прием (повышенный тон): он кричал на менеджера по продажам, обвиняя его в том, что при погрузке им была допущена ошибка, из-за чего груз и пришел в ненадлежащее состояние. Хотя мы, выступая в этой ситуации исключительно поставщиком, никакой ответственности за транспортировку данного груза не несли. Кроме того, представитель компании-заказчика присутствовал на самой погрузке и видел, в каком виде мы передали весь товар. Несмотря на очевидность этих вещей, доказать свою правоту в реальности было достаточно сложно. «Почему?» – спросите вы. Стоило только нам начать приводить свои контраргументы и убеждать нашего оппонента в том, что в случившемся наша вина полностью отсутствует, как костер, вспыхнувший на этой почве, начинал разжигаться с новой силой, сыпались все новые и новые обвинения, доходило до того, что он заявлял, что с нашей компанией постоянно одни неприятности и с нами невозможно работать, что мы – самый отвратительный и необязательный поставщик. Иными словами, он как бы подпитывался нашими контраргументами, начиная все больше себя раззадоривать.

Рассмотрим диалог с монстром, когда жертва пытается отбить каждую из нападок (что крайне опасно в подобной ситуации). Представьте себе звонок:



– Что это такое? Что вы себе позволяете?! (Повышенным тоном.) Из-за вас все вино пришло в абсолютно негодном состоянии!

– Подождите, но ваш же человек принимал эту продукцию при погрузке...

– Что вы мне рассказываете?! Это ваша обязанность! Это вы должны были следить за этим! Ваши грузчики безрукие, они ничего не умеют!

– Постойте, но мы выполняли все требования и сдали товар под роспись...

– Под какую роспись? Что вы мне лапшу на уши вешаете?! Все компании как компании, а вы...

Этот диалог может продолжаться очень долго, причем чем дальше он будет заходить, тем сильнее будет напоминать собой костер, который вы будете не только кислородом подпитывать и добавлять дрова, но и керосином поливать, чтобы пламя бушевало.

Подобные конфликтные ситуации встречаются в жизни достаточно часто. Так, необоснованные обвинения зачастую используют политики и телеведущие в своих эфирах.

Чтобы быть эффективным в переговорах с монстрами, я предлагаю использовать три метода/приема:

Не секрет, что Дональд Трамп – великий переговорщик, человек, который обладает уникальным чувством своего оппонента и имеет способность разговаривать даже с самым суровым монстром. Свое мастерство ведения переговоров он продемонстрировал на публичных дебатах с Хиллари Клинтон в Лас-Вегасе, на которых она в течение сорока минут обвиняла Дональда Трампа во всех смертных грехах, которые только могут быть. Основное ее обвинение строилось на причастности

Трампа к кибератакам, а фамилия Владимира Путина звучала в этих дебатах далеко не один раз. В чем же заключался уникальный метод Дональда Трампа? Выслушав все нападки и не произнеся ни одного слова за все сорок минут, в момент, когда Хиллари Клинтон по какой-то причине замолчала, он поднял на нее свой взгляд и произнес: «А вообще, мы с Путиным не знакомы». И все ее нападки и необоснованные речи разбились об одну только его фразу.

Метод Дональда Трампа состоит из трех шагов.

**1.** Первое, что нужно сделать, – выслушать все нападки и обвинения до конца. То есть в состоянии, когда ваш оппонент на вас нападет, обвиняя вас в том, что вы не делали (это обвинение не имеет под собой никакой почвы), нужно выслушать все до конца, как бы тяжело вам ни было!!! Я ставлю здесь три восклицательных знака, для того чтобы вы не делали вид, что слушаете, а действительно все выслушали. Многие (особенно на тренингах) начинают говорить: «Ой, людей раздражает, когда его оппонент молчит». Да, раздражает, однако еще больше подбавляет дров то, что вы только делаете вид, что слушаете, на самом же деле внимаете своему внутреннему голосу, который начинает вам рассказывать, что ваш собеседник не прав и все, что он говорит, ложь, выражая при этом недоумение, какое право он имеет на вас клеветать. В связи с чем так важно слушать именно оппонента, а не свой внутренний голос? Когда вы слушаете не себя, а собеседника, о каком раздражении может идти речь?



Необходимо не делать вид, что слушаете и думать о своем, а, как бы тяжело ни было, слушать именно собеседника. Это даст вам огромное преимущество в дальнейшем.

**2.** Из всех несправедливых обвинений, которые будут на вас сыпать монстр, нужно запомнить самый легко опровергаемый аргумент. Это аргумент, который просто разбивается фактом. Обратимся еще раз к великому Сунь-Цзы, который ввел такое понятие, как «пустое и твердое». В переговорах «пустое» – это необоснованное мнение, которое не имеет под собой никакой доказательной и аргументирующей базы. «Твердое» – это факты, которые невозможно опровергнуть, которые лежат на поверхности и всем достоверно известны. Твердое – это аксиома, которая не нуждается в доказательстве. Иными словами, самый легко опровергаемый аргумент – это тот аргумент, который относится к «пустым». А ваш аргумент, которым вы будете разбивать, должен быть «твердым», чтобы его нельзя было поставить под сомнение. Вот именно для того, чтобы услышать «пустое», нужно слушать не себя, а собеседника.

**3.** Третий шаг, который вам необходимо сделать, – дожидаться паузы и «потушить огонь», то есть разбить не самый обидный или первый аргумент, а самый легко опровергаемый, пустой из тех, что вы ранее запомнили. Разбив его, мы ставим под сомнение все ранее и позже звучащие аргументы и получаем право на них не отвечать.

Еще одно смежное правило, которое вывел Роберт Чалдини и на котором провел множество исследований, сводится к тому, что контраргумент гораздо сильнее аргумента. Кстати, оно пересекается с тем же Сунь-Цзы, который утверждал: «если ты на воде выходишь вторым, ты можешь прийти первым». Наверняка у каждого из вас были ситуации, когда вы начинали аргументировать, а ваш оппонент отбивал эти доводы какими-то нелепыми высказываниями вроде: «И что?», «А дело же не в этом!», «Да ты не разбираешься!» – то есть, выходя вторым, отвергал все ваши аргументы. Вышеописанный метод Дональда Трампа как раз таки построен на правиле «выходи вторым, приходи первым», где контраргумент гораздо сильнее аргумента. Поэтому всегда важно помнить, что без дров костер не горит, и не подбрасывать в костер дрова, и уж тем более не лить на костер бензин.

Как бы мог выглядеть предыдущий диалог, если бы он был построен в соответствии с методом Дональда Трампа? Давайте смоделируем ситуацию. Звонок от клиента:



– Что вы себе позволяете?! Это немыслимо! Из-за вас у нас кошмарные потери! Товар пришел полностью в негодном состоянии: все тетрапаки всмятку, вино течет ручьями! Ваши грузчики не умеют грузить! Что это вообще такое?! Вы обязаны были при приемке товара проследить все! Это ваша обязанность – отправить груз и доставить его до нашего склада!

Давайте разберемся, какой самый слабый аргумент из всех вышеперечисленных. Конечно, в первую очередь хочется ответить на самое обидное (на то, что наши грузчики безрукие, и прочие подобные аргументы). Однако самый слабый аргумент из тех, что прозвучали, – «вы должны доставить груз до нашего склада». И как только это прозвучало и вы дождались паузы, вам нужно очень спокойно дать своему оппоненту ответ:

– Наша обязанность – загрузить товар согласно упаковочному листу и передать вашему представителю. Что и было нами сделано. Вы готовы сейчас посмотреть акт, на котором стоят подписи вашего представителя?

То есть мы разбиваем необоснованные доводы оппонента и строим весь дальнейший диалог на этом утверждении. В случае если ваш оппонент повторит свою попытку нападок (а будьте уверены, он это сделает), метод Дональда Трампа вам в помощь во второй раз. Третьего, скорее всего, не будет, так как даже самый суровый монстр понимает, что он бьется о бетонную стену, которую так не прошибешь.

Он очень хорошо действует в тех случаях, когда помимо необоснованных обвинений ваш оппонент использует повышенный тон. У вас законно возник вопрос, почему он так называется. Ответ вы найдете в следующей ситуации.



История, описанная Арманом де Коленкур, сподвижником Наполеона, – реакция российского императора Александра I на вспышку агрессии со стороны Бонапарта во время их встречи в Эрфурте.

Оба императора имели привычку беседовать между собой, прогуливаясь по залу, обсуждая важные международные дела. Однажды, не будучи в состоянии добиться от Александра удовлетворяющего его ответа, Наполеон попытался вспылить и, бросив шляпу на пол, стал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь, и как только заметил, что Наполеон немного успокоился, сказал: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделать при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать, или я уйду». Наполеон вынужден был уступить. После этого беседа продолжилась в спокойном тоне.

Что произошло и что нужно делать? Поскольку основным качеством переговорщика является смелость, нужно прямо и четко сказать своему собеседнику, что вас не устраивает то, о чем он говорит и как себя ведет. При этом очень важно говорить во множественном числе, то есть вы показываете, что не «ВАС» не устраивает такая форма диалога, а «НАС». Например: *в том тоне, в котором вы ведете переговоры, они дальше с нами продолжаться не могут*. То есть можно об этом заявить, если у вас, конечно, хватает на это смелости (напоминаю, что переговорщик должен быть смелым).

В подобной ситуации выделяют два варианта прерывания оппонента: можно сделать это жестко, а можно мягко. Жесткое прерывание основано именно на вашем оппоненте, то есть вы показываете, что это он на вас нападает (**Ваши утверждения не конструктивны. Вы настроены против нашего решения, поэтому ваше поведение направлено на срыв переговоров. Прошу вас оставаться в рамках темы обсуждения, в противном случае я прекращу переговоры**). Мягкое прерывание оппонента выглядит следующим образом: *к сожалению, мы увлеклись взаимными упреками, так нам сложно будет достичь цели. Предлагаю вернуться к основной теме переговоров*. Заметьте, в мягком прерывании используется именно форма множественного числа – *мы увлеклись взаимными упреками*. Жесткую или мягкую модель прерывания следует выбирать исходя из ситуации, при этом не стоит забывать, что вы всегда должны быть смелыми, готовым услышать отказ.

В моей практике была ситуация, когда я, используя метод Александра I, сузил его, превратив в очень интересную структуру, которой с удовольствием с вами поделюсь.

Мне довелось вести переговоры на стороне банка с одним крупным предприятием, которое представляла достаточно весомая фигура – бывший генерал ФСБ (тяжеловес и монстр в переговорном искусстве). Поскольку сотрудники банка не смогли своими силами справиться с оппонентом на переговорах, для купирования негативных действий, направленных на разрыв отношений с банком, был приглашен я. Причем представитель предприятия постоянно провоцировал именно разрыв отношений, выставляя банк во всем виноватым и чуть ли не захватчиком его «честного бизнеса». Он каждые пять минут допускал такие реплики, как *вы – рейдеры, вы хотите нас захватить, и вообще я выведу вас на чистую воду...* и прочее, прочее, прочее.

Поскольку моя роль в этих переговорах сводилась к тому, чтобы останавливать эти нападки и

повышенный тон, мне пришла в голову мысль свести метод Александра I до одновременного проявления как вербального, так и невербального действия. Как это делается?

Положите, пожалуйста, свои ладони на стол, после чего, слегка приподняв их, скажите: «Стоп!» Обратите внимание, как это мимолетное действие включает тело и наглядно показывает вам и вашему собеседнику, что такое поведение необходимо прекращать. Из чего следует, что все то, что вы ранее читали в методе Александра I, можно легко сконцентрировать на этом маленьком приеме «Стоп!», чем я и занимался. Каждый раз, когда мой оппонент, повышая голос, начинал обвинять нас в рейдерстве, я слегка приподнимал ладони от стола и произносил: *Стоп! Давайте вернемся к теме наших переговоров / давайте не отвлекаться.* То есть моя задача сводилась к тому, чтобы, останавливая, возвращать каждый раз оппонента к теме переговоров. Кстати, важное замечание: после проведения нескольких таких действий я перестал даже произносить слово «Стоп!», поскольку уже сам мой жест, состоящий из приподнимания ладоней и незначительной подачи головы вперед (попробуйте, пожалуйста, это нехитрое упражнение, оно у вас легко получится), показывал оппоненту то, что до этого выражалось дополнительно словами (*Стоп! В данной ситуации мы так продолжать не можем, поэтому давайте вернемся к обсуждению.*)

Хочу заметить, что после того как я ввел этот прием в наши переговоры, они постепенно перешли в нужное русло. Поскольку оппонент, выступающий в данном случае в роли монстра, варварски воздействующего на нас, четко осознал для себя, что в таком ключе наши переговоры продолжаться не могут.

Интуитивно я с этим методом знаком очень давно и, как отмечают мои близкие, использую его профессионально. Однако осознал его силу совсем недавно, когда услышал его от Криса Восса, автора книги «Переговоры без компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь», у которого я проходил обучение по курсу «Переговоры в сфере недвижимости». Этот метод применяют сотрудники специальных служб, для того чтобы направить террористов в конструктивное русло.



Расскажу об этом приеме на примере состоявшихся после президентских выборов 2018 года интернет-дебатов Алексея Навального и Ксении Собчак (полный разбор можно посмотреть на моем канале на YouTube).

Собчак: Я понимаю, что ты сейчас обижен на действующую власть...

Навальный: (перебивая) Я не обижен!

С: Да, ты справедливо обижен.

Н: Да не обижен я ни на кого! (резко)

Собчак как раз применила прием «навешивание ярлыков», повесив на оппонента ярлык человека обиженного, тем самым заставила его оправдываться, так как он не хотел оставаться в этой роли.

Ярлык – мощнейшее оружие, прежде чем я отдам вам его в пользование, я отвечу на три вопроса: как навешивать ярлыки, какие и для чего.

Начну с важнейшего вопроса «Для чего?».

Используя ярлыки, мы добиваемся от оппонента одного из двух, нужного нам поведения:

1. Оправдание и неприятие ярлыка.
2. Принятие роли (ярлыка) и действия в соответствии с вышеуказанным ярлыком.

Каждый из нас играет роль и ведет себя в соответствии с какой-то ролью или, наоборот, противится той роли, в которую нас пытаются погрузить. Роли имеют огромное значение для опытного переговорщика

Если переговорщик 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 или, наоборот, начнет сопротивляться заданной системе координат.



## Стэнфордский тюремный эксперимент (1971 г.)

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

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

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

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

Сам Зимбардо выступил как главный управляющий тюрьмы.

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

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

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

За работой тюрьмы следило около 50 наблюдателей, но только девушка Зимбардо, которая пришла провести несколько интервью с участниками эксперимента, возмутилась происходящим. Тюрьма в Стэнфорде была закрыта спустя шесть дней после того, как туда запустили людей. Многие «охранники» выражали 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. Нам неприятно быть одним из, мы хотим быть единственным. Или наоборот – навешенный ярлык «человека с кем можно договариваться» порой заставляет нас быть сговорчивее.



Президент Египта Анвар Садат, по воспоминаниям Генри Киссинджера, перед началом переговоров уверял своих оппонентов в том, что их честность, открытость и договороспособность широко



известна во всем мире. Благодаря этому приему, он завоевывал расположение своих собеседников и вынуждал их действовать согласно навешенному ярлыку. Киссенджер считал, что успех Садата в умении заставить других поступать в его интересах, чтобы поддержать приписанную им же хорошую репутацию.



Ярлыки нужны для помещения оппонента в желаемую роль или, наоборот, для вынуждения его сопротивляться неприятной ему роли.

И теперь самое время ответить на вопрос, «какие» ярлыки.

Как вы могли заметить, ярлыки могут быть двух видов: «негативные», которые заставляют человека сопротивляться задаваемой роли, и «позитивные», которые наоборот определяют его дальнейшие поступки в соответствии с ролью. Собчак в дебатах с Навальным использовала негативную схему, заставив оппонента оправдываться и нервничать.

В переговорах, когда используют повышенный тон, можно использовать и негативную и позитивную схему, заранее продумав, какой результат вы планируете получить. Если вам нужно снизить накал страстей и вынудить оппонента говорить мягче, примените позитивную, если же ваши цели заставить оппонента нервничать и оправдываться – «негативную».

В вышеописанной ситуации с браком вина можно было бы снизить накал страстей, сказав: «Я вижу, что вы хотите найти решение сложившейся проблемы», тем самым вынудив оппонента действовать в соответствии с ролью «ищущего решение», а не «требующего сатисфакции». Или можно было бы попробовать напрямь его и заставить оправдываться: «Выглядит так, как будто вы снимаете с себя всю ответственность за транспортировку», словив его на том, что он явно не станет отнекиваться от ответственности и примет, хоть и частично, ответственность на себя и своих сотрудников за случившееся.



Прежде чем выбрать, какой ярлык навесить, хорошо подумайте, какую реакцию вы хотите получить. И готовьтесь к следующему шагу.

«Как» повесить ярлык? Вы наверняка заметили – а я уверен, что мои читатели люди внимательные, – как навешиваются ярлыки. Очень важно использовать подобные фразы-связки: «Я вижу, что...», «Это звучит, как будто...», «Хм... выглядит так, как...», «Мне кажется, вы обеспокоены...», «Вы наверняка обеспокоены тем, что...», «У меня сложилось впечатление...» «Из ваших слов можно сделать вывод...».

Недавно мне поступила гневная претензия от участника курса, который требовал дать ему пройти обучение, закончившееся два месяца назад. По условиям курса это невозможно, все участники подписывают договор, я об этом предупреждаю, потому что методика строится именно на своевременности сдачи домашних заданий. (О курсе можно узнать на сайте [www.online.ryzov.ru](http://www.online.ryzov.ru))

Приведу наш диалог:



– Меня никто не предупреждал, и это жульничество, я буду подавать в суд и требовать возврата денег. Вы обманываете людей.

– Алексей, у меня сложилось впечатление, что ваша цель – не отсудить деньги. (Первый ярлык – человека, у которого иные цели – повешен.)

– Я хочу разобраться и справедливости.

– Я для себя могу сделать вывод, что вы хотели бы закончить обучение? (Второй ярлык – человека, который хочет закончить обучение.)

– Да, мне нравится обучение, но я был в командировке и не мог уложиться в график.

– То есть вы по причине занятости нарушили регламент курса? (Третий, финальный ярлык нарушителя.)

– ...

- Алексей, давайте я объясню вам процедуру, которая поможет вам пройти оставшиеся задания по специальной цене.

Из диалога вы увидели, что человека можно увести из эмоционального поведения, используя ярлыки и навешивая их правильно.

Итак, уважаемые читатели, подытожим все вышесказанное и сведем в алгоритм, который вам необходимо использовать в случае, когда монстр использует против вас повышенный тон и необоснованные обвинения.

Во-первых, вам нужно применять метод Дональда Трампа, не забывая о том, что без дров костер не горит. При этом важно отметить, что данный метод хорошо работает в тех ситуациях, где присутствуют «зрители», то есть кто-то еще помимо вас двоих, на кого будет положительно влиять то, как вы разбили аргументацию вашего оппонента. Итак, метод Дональда Трампа сводится к следующему алгоритму:

1. Выслушать все нападки и обвинения до конца.
2. Запомнить самый легко опровергаемый аргумент.
3. Дождаться паузы и потушить огонь (разбить аргумент, который вы ранее запомнили).

Во-вторых, используя метод Александра I, вы сможете легко остановить нападки вашего оппонента, прибегнув к мягкому или жесткому прерыванию нападок. При этом лучше всего делать это с помощью невербально-вербального приема «Стоп!».

В-третьих, использовать ярлыки. Положительные, если мы хотим вынудить оппонента принять роль, которую мы выбрали для него, отрицательные, когда мы хотим вынудить оппонента сопротивляться и нервничать.



## Глава 19

### Безальтернативный вопрос

Слово не воробей, вылетит – не поймаешь.

Переговорщики довольно часто попадают в эту ловушку, дают быстрые ответы, потом очень сложно бывает объяснить, что имел в виду нечто другое, и вообще вас не так поняли. В девяностые годы у представителей криминальных структур был даже такой термин «поймать за язык», что означает вынудить жертву признать что-то или дать обещание и потом требовать от него исполнения. Жертва не могла уже отойти назад, так как было много свидетелей. Излюбленный способ выбивать спорные долги, заставляя коммерсанта все взять на себя, задать ему вопрос: «Ты что, считаешь, что ты нам ничего не должен?» Коммерсант попадался в любом случае: скажет «нет», можно вызвать гнев, скажет «да» – признает долг. Вот и выбирали, как правило, признание долга.

В настоящее время так же нередки случаи применения такого приема монстрами, часто звучат фразы «Вы что, не доверяете нам?», «Вы сомневаетесь в моей порядочности?», «Вы за свои слова отвечаете?», «Вы вообще компетентны в этих вопросах?», «Вы же профессионал, вы что не знаете?» и другие более резкие вопросы.



Поучимся отвечать монстрам у Андрея Андреевича Громыко. Из воспоминаний его соратников:

Перед членами Политбюро ЦК КПСС в последние годы правления Леонида Брежнева стоял вопрос о замене старого и дряхлого лидера на другую фигуру, которая сможет удерживать шатающийся корабль. Без поддержки Громыко они не могли действовать. Андрей Андреевич был самым авторитетным и уважаемым членом Политбюро. Напрямую спрашивать о его мнении было слишком опасно, поэтому решили действовать осторожно, однако перехитрили себя. Придя к нему в кабинет, делегаты задали провокационный вопрос: «Андрей Андреевич, нам нужно ваше мнение. Вы лично за или против». Воцарилась пауза, которая длилась достаточно долго, после паузы Громыко медленно, чеканя каждое слово, спросил: «Поясните, что вы имеете в виду», тем самым загнав своих оппонентов в угол и заставив раскрыть истинные мотивы.



Не торопитесь отвечать на провокационные вопросы. Пауза – лучший ваш соратник. Чем сильнее провокация, тем длиннее пауза.

Мой совет явно у многих вызвал бурю негатива. Как же так, если я возьму паузу, то мой оппонент решит, что я растерялся. А тут надо для себя решить, что лучше: показаться растерянным или дать монстру ответ, который позволит и дальше загонять вас в ловушку. Многие авторы и бизнес-тренеры с пеной у рта доказывают, что нельзя брать паузу, что это слабость и монстр переговоров ей воспользуется. Это один из самых вредных советов, который откликается с ложными установками, такими, как «надо быть последовательным», «надо казаться компетентным».

Один раз на тренинге молодой человек стал яростно доказывать, что нельзя брать паузу, иначе ты покажешься своему оппоненту некомпетентным. Мне пришлось задать ему вопрос, который его отрезвил: «Что лучше: показаться некомпетентным или оказаться некомпетентным». Молодой человек быстро все осознал. Если до сих пор вы считаете, что нужно быстро отвечать на реплики монстра, то остановитесь и подумайте над этим вопросом.

Итак, прежде чем дать ответ на провокационный вопрос, нужно взять паузу и подумать немного, вспомнить совет Клаузевица: «Время – ангел-хранитель обороняющегося». И чем сильнее монстр вас торопит с ответом, тем дольше нужно подержать паузу. Кстати, как долго надо держать паузу? Это все зависит от вас, как только вы поймете, какую цель хотите получить, дав ответ, сразу можно начинать говорить.

Общий алгоритм ответа на провокационный вопрос таков: «Пауза – решение, что делать дальше – ответ». Не перескакивайте первые два шага, это может привести к очень серьезным последствиям.

Варианты ответов:

### 1. Пропустить мимо ушей и вернуть оппонента к теме переговоров.

Не на все реплики нужно отвечать, не все вопросы нуждаются в ответах. Мы предоставляли покупателям отсрочки платежа, частенько наши клиенты нарушали их и затягивали с оплатами. Нам приходилось вести переговоры, и очень часто мы слышали «Вы нам не доверяете?». Менеджеры терялись и ответами загоняли нас в лист ожидания платежа. После того как прояснили персоналу технологию «пропустить мимо ушей», многое стало на свои места. Диалог стал выглядеть иначе:



- У вас очень большая сумма долга. Мы не сможем произвести отгрузку продукции без оплаты.
- Постойте, мы много лет работаем. Вы что нам не доверяете?
- Вернемся к вопросу оплаты. Когда ждать платеж?

В большинстве случаев монстр поймет, что игра не удалась, и откажется от подобной манеры, но не всегда. Для того чтобы увести оппонента от желания продолжить игру, нужно направить разговор в интересующую вас тему. В этом вам помогут такие связки: «предлагаю вернуться к вопросу...», «давайте продолжим обсуждение», «предлагаю еще раз посмотреть...». Цель связки – направить оппонента в конструктивное и конкретное переговорное русло.



Меня пригласили на переговоры в крупнейший банк России, цель была не просто создать тренинг, а разработать и внедрить комплексную систему обучения. Программа очень дорогостоящая и ставки высоки. Встреча происходила на самом высоком уровне. В какой-то момент беседы восседающий на троне монстр, прервав всех, обратился ко мне.

- А вы лично составляете программы тренингов?
- Да.
- А почему тогда столько грамматических ошибок?

Я промолчал. Но повисла небольшая пауза, и я решил направить разговор, не отвечая на выпад.

- Учту на будущее. Предлагаю обсудить именно суть программ.

Это был судьбоносный диалог, который позволил мне получить контракт на обучение.

Бывают случаи, когда он повторяет атаку, задав второй раз вопрос и еще сделав на этом акцент, тогда надо дать понять, напрямую или косвенно, что вы разгадали его игру и не намерены в нее играть дальше.

- У вас очень большая сумма долга. Мы не сможем произвести отгрузку продукции без оплаты.
- Постойте, мы много лет работаем. Вы что нам не доверяете?
- Вернемся к вопросу оплаты. Когда ждать платеж?
- То есть вы нам не доверяете?

- Вы дважды сказали о доверии, хотя сейчас разговор не о том, доверяем мы или нет. Давайте обсудим ситуацию с оплатами.

Ответ, который вы увидели, относится к ответу средней степени жесткости. Вариантов жесткости три: легкая, средняя и сильная. Вам необходимо выбрать, какую применять.

**Легкая:** посмотрев в глаза, немного улыбнуться и произнести: «Мы же с вами понимаем, что вопрос не в доверии. Давайте обсудим вопросы поставки и оплат». Смысл в том, что мы как бы тонко намекаем на тяжелые обстоятельства.

«Вы что, некомпетентны?» - «Мы же прекрасно понимаем, что вопрос не в том, компетентен ли я, а

В...»

«Тебе слабо?» – «Это же нам обоим очевидно, что не имеет значения, слабо или нет. Я не буду делать то, что может мне навредить. Давай больше этой темы не касаться».



Не стоит заучивать фразы, лучше понять, как они строятся, и выработать свою модель.

**Средняя:** дать понять напрямую оппоненту, что его нападки неконструктивны и вы не собираетесь вестись на его игру.

Участница моего тренинга поведала мне историю, как во время совещания, когда она докладывала о состоянии дел в ее департаменте, один из собственников, который был настроен крайне негативно к ней, прервал ее фразой: «А ты специально вводишь нас в заблуждение?» Представьте себе на минуту, что бы было, если бы он дал быстрый ответ. Ответила бы «нет», на нее бы легло клеймо неподготовленного человека, который не может проверить отчет, ну а «да»... Девушка была хорошо подготовлена, поэтому взяла паузу, которая длилась несколько секунд, и ответила: «Вы меня своим вопросом загоняете в тупик. Я готова ответить на все вопросы, которые касаются моего доклада».

Схема ответа такова: мы даем понять оппоненту, что не будем отвечать на его нападки, при этом готовы вести дальнейший диалог.

«Вы вообще компетентны в этом вопросе?» – «Я не готов обсуждать вопросы моей компетенции. Но готов с вами дальше обсудить детали моего проекта».

«Тебе слабо?» – «На этот вопрос я не буду отвечать, потому что он провоцирует меня».

Не забывайте после того, как дали ответ, направить оппонента в конструктивное русло или сделать попытку.

**Сильная:** прямо и четко сказать своему собеседнику, что вы понимаете то, что он вас провоцирует, и вы не намерены вестись на провокацию. С монстрами это, конечно, рискованный шаг, но во многих случаях он оправдан.

Я вел переговоры с одним очень крупным чиновником, от которого зависело, получит ли мой заказчик контракт или получат конкуренты. И вот во время очередного раунда, когда мы с моим клиентом пытались склонить чашу весов в нашу сторону, чиновник, который явно чувствовал свое превосходство, произнес:

– А я так понимаю, вы нажиться на нас решили?

Естественно, мы были готовы и пропустили мимо ушей этот выпад, прозвучал он и второй раз:

– Вы так и не ответили, нажиться хотите на нас?

В дело вступил я:

– Николай Андреевич, вы второй раз повторили этот провокационный вопрос, вы ставите нас умышленно в тупик и пытаетесь словить на слово. Давайте все-таки по делу. Если вас интересует, как формируется цена, мы готовы предоставить детализацию. Я прав?

Чиновник помолчал немного и произнес:

– Продолжайте.

Не уверен, что именно этот эпизод стал решающим, но контракт был наш.

«Вы вообще отвечаете за свои слова?» – «Вы сейчас нас умышленно пытаетесь спровоцировать, второй раз повторяя этот вопрос, чтобы мы допустили ошибку».

«Тебе слабо?» – «Ты специально второй раз задаешь этот вопрос, пытаешься загнать меня в ловушку?»

«Вы вообще профессионалы или только так хотите казаться?» – «Ваш вопрос, заданный второй раз,

направлен на срыв переговоров. Предлагаю все-таки вернуться к теме».

Очень важно подчеркнуть, что именно вопрос звучит второй раз и что вы четко понимаете цель этого вопроса.

## 2. Уточнить и детализировать.

Этот прием ответа на провокационный вопрос частично нам показал Андрей Андреевич Громыко, поддержав паузу, попросил пояснения («Что вы имеете в виду?»). Этот вопрос, так же, как и его брат «Поясните, пожалуйста», позволит нам раскрыть истинные мотивы монстра.

Меня пригласил HR-директор крупного предприятия на переговоры с боссом по поводу проведения тренинга для них. Перед этим он рассказывал о заинтересованности и о том, как они именно у меня хотят учиться. Приехав на переговоры, я столкнулся с очень резким поведением в мою сторону, постоянные попытки «зацепить и ущипнуть». И вот в какой-то момент босс, откинувшись на спинку стула, произносит: «А ты на какой машине сюда приехал?»

На первый взгляд, вопрос простой, но давайте посмотрим ближе. Назову марку машины, он может зацепиться за стоимость и заявить либо, что она слишком дешевая или, наоборот, что наживаюсь и завишаю стоимость, скажу на метро – ответ будет: «А что, денег нет на машину?» и так далее. Это не дружелюбная беседа была, напоминая, поэтому вопрос о машине относится именно к таким провокационным вопросам. Я помолчал и задал ему встречный вопрос: «Поясните свой вопрос». Босс запнулся, явно не был готов к контратаке, и промямлил: «Ну, я хотел понимать, сколько вы зарабатываете».



Кстати, как-то на тренинге я рассказал эту историю и через две недели позвонил мне коммерческий директор с благодарностью, рассказал мне, как в такую же ситуацию попал, придя на переговоры в крупнейшую сеть, натолкнулся на вопрос категорийного менеджера: «А какие у тебя часы?» Ответ был точно такой же, как и мой. И это позволило дальше вести конструктивный диалог.

Так же возможно в случае, если вопрос далек от темы обсуждения или вне ваших компетенций, прямо это и сказать, прояснив свою позицию фразами: «Этот вопрос не касается темы наших переговоров, давайте вернемся к нашим вопросам». В случае же личных нападок так и сказать, что не готовы обсуждать личную жизнь.

Прояснить еще полезно свою позицию, когда ставят вопрос о вашей компетенции, профессионализме или других вещах, которые затрагивают ваше самолюбие. В этом случае правильным будет именно, подчеркнув ваше достоинство, установить контроль над беседой.



Однажды, ведя переговоры с монстром в лице зампредправления крупнейшего банка, я столкнулся с вопросом. Приведу часть диалога:

– Игорь, вы же профессионал, вы должны читать мысли, а не спрашивать. Или вы только на бумаге профессионал?

– Именно потому, что я профессионал, я не буду догадываться, а задам вам вопросы.

Заметьте, мой ответ просто развернул диалог и вывел его в конструктивное русло.

«Вы компетентны хоть в чем-то?» – «Именно потому, что я знаю и разбираюсь в этом вопросе, я веду переговоры с вами и готов ответить на ваши вопросы».

«Ты ведешь себя как девчонка! (Фраза сказана подростку мальчику.) – «Именно потому, что я мужчина, я буду принимать те решения, которые не повредят мне».

### 3. Задать вопрос об истинных целях.

Вопрос о целях также очень эффективен в качестве средства противодействия, когда к вам применяют различные «вилки», заставляя играть не по своим правилам.

Напоминаю, что, как правило, «вилки» задаются с целью спровоцировать оппонента и носят деструктивный характер.

Подобную тактику эффективно использовал Карлсон, который живет на крыше.

Фрекен Бок прервала Малыша жестким окриком:

– Я сказала, отвечай – да или нет! На простой вопрос всегда можно ответить «да» или «нет», по-моему, это не трудно.

– Представь себе, – трудно, – вмешался Карлсон. – Я сейчас задам тебе простой вопрос, и ты сама в этом убедишься. Вот слушай! Ты перестала пить коньяк по утрам, отвечай, да или нет? – У фрекен Бок перехватило дыхание, казалось, вот-вот упадет без чувств.

Она хотела что-то сказать, но не могла вымолвить ни слова.

– Ну вот вам, – сказал Карлсон с торжеством. – Повторяю вопрос: ты перестала пить коньяк по утрам?

– Да, да, конечно, – убежденно заверил Малыш, которому так хотелось помочь фрекен Бок.

Но тут она совсем озверела.

– Нет! – закричала она, совсем потеряв голову.

Малыш покраснел и подхватил, чтобы ее поддержать:

– Нет, нет, не перестала!

– Жаль, жаль, – сказал Карлсон. – Пьянство к добру не приводит.

Силы окончательно покинули фрекен Бок, и она в изнеможении опустилась на стул.

Вы, конечно, помните завершающую фразу Карлсона: «Глупая ты, теперь сама убедилась, что не всегда можно ответить “да” или “нет”... Дай мне блинка!»

Реагировать на подобные «вилки», которые предоставляют выбор без выбора, эффективнее всего вопросом об истинной цели. Фрекен Бок следовало задать один из вопросов: «Для чего ты сейчас пытаешься поставить меня в неловкое положение?», «Какую цель ты преследуешь, задавая мне подобный вопрос?»

Именно вопрос должен звучать ДЛЯ ЧЕГО? Это очень резкая и жесткая техника, однако она является серьезным оружием, противодействующим монстру в переговорах.

Мне довелось участвовать в одном судебном процессе. В прениях один адвокат решил спровоцировать другого, заставив оппонента начать играть по своим правилам. Он обратился к сопернику с вопросом: «Ответьте, пожалуйста, вы считаете, что ваш подзащитный имеет исключительное право нарушать действующее законодательство?».

Однако соперник оказался очень подготовленным переговорщиком. Он выдержал небольшую паузу и ответил: «Для чего вы сейчас задаете вопрос, ответ на который очевиден?»

Атака не удалась, и мяч перешел на другую сторону.



Не торопитесь отвечать на провокационные вопросы. Перед ответом подержите паузу и только потом воспользуйтесь одной из трех техник:

1. Пропустить мимо ушей и вернуть оппонента к теме переговоров.
2. Уточнить и детализировать.
3. Задать вопрос об истинной цели.



## Глава 20

### Шаги навстречу

Как ни странно, самые твердые, непоколебимые убеждения – самые поверхностные. Глубокие убеждения всегда подвижны.

Очень сложно бывает договориться с монстром, твердо настаивая на своей позиции. Переговоры могут очень быстро зайти в тупик, и придется прикладывать очень много усилий, чтобы выйти из него. Да, это возможно, и следующая глава будет посвящена именно этому. А сейчас мы все-таки обратимся к четкому алгоритму, как правильно двигаться навстречу. Заметьте, я не употребляю слово «уступки», которое так любят многие авторы, и делаю это вполне умышленно. Уступки носят уничижительный характер и делаются от слабости, потому что не могу иначе. А вот шаги навстречу – от силы, для того чтобы добиться своих целей. Я рекомендую в своем лексиконе поменять слово «уступка» на «шаг навстречу», уже это решит множество проблем и задач.

Не меняйте нематериальные выгоды на материальные, если не знаете их истинную стоимость. Не делайте уступок на ранней стадии ведения переговоров. Очень часто монстр начинает манипулировать своей жертвой, убеждая ее, что она должна сделать уступку, чтобы сохранить отношения. И в начале переговоров ведет себя достаточно агрессивно, всем своим видом говоря: «Уступи, и я так и быть буду к тебе снисходителен». Многие авторы пишут, что необходимо в начале разговора с мощным и жестким оппонентом сделать ему уступку, чтобы получить его расположение. Они объясняют это тем, что уступка порождает в голове у монстра позитивный настрой и желание двигаться вам навстречу. Это не только неправда, это вредный совет. Монстр, получив уступку на ранней стадии ведения переговоров, еще больше раззадорится, да он демонстративно сыграет снисходительность и снизит тон беседы, тем самым еще больше будет пододвигать свою жертву на уступки.

Вспомните классиков. Александр Сергеевич Пушкин в сказке о рыбаке и рыбке эту историю показал детально: рыбка, желая отплатить, сразу сделала уступку и выполнила вторую просьбу бабки, тем самым возбудила у нее желание быть владычицей морскою. В сказке есть три урока и первый – это урок для рыбки: не стремитесь уступать в начале переговоров, вы тем самым только раззадорите оппонента.



Мне приходилось много раз в своей карьере переучивать своих сотрудников, отучать их от синдрома золотой рыбки. Подобный диалог я слышал постоянно.

Закупщик: Нам не интересно работать на этих условиях, у нас много поставщиков.

Продажник: Мы готовы дать скидку.

Закупщик: Сколько?

Продажник: Процентов пять.

Закупщик: Ну это уже лучше, но хотелось бы что-то еще.

И тут монстр с видом пушистого котенка начинал отжимать еще больше и больше.

Также очень часто в подобных переговорах монстр предлагает своей жертве сделать уступку, потому что есть перспективы больших объемов, за хороший отзыв, за то, что давно уже работаем. И жертва с удовольствием делает, потом оправдывая уступку фразами: «Ну вы же понимаете, они же самые крупные, мы же дружим, у нас есть отношения давние, вы же понимаете, какие перспективы». Это все не более чем оправдания, если вы четко не знаете, сколько стоят отношения, рекомендательные письма и перспективы. Да, это звучит жестко, но нужно четко представлять в бизнесе, сколько вы бы сами готовы заплатить за возможность увеличить объемы поставок, сколько вы готовы заплатить за долгосрочное сотрудничество, сколько стоит рекомендация. Прагматично? Конечно да. И это избавит вас от необдуманных и невыгодных уступок.

Да, нужно двигаться навстречу и меняться на нематериальные выгоды, но нужно четко представлять, что и сколько стоит. Оцифровывать. Я подробно расписал механизм построения многогранника интересов в книге «Кремлевская школа переговоров». Многогранник помогает отойти от плоскостных переговоров, где переговоры ведутся только за одну выгоду и побеждает монстр, в объемные.

Изложу кратко алгоритм. Для построения многогранника интересов необходимо сделать пять шагов.



## Шаг 1. Выявление интересов

Необходимо задуматься, какие интересы могут у вас и у вашего оппонента возникнуть при решении той или иной ситуации. Интересы – это дополнительные выгоды. Например, при аренде квартиры это может быть квартплата, ремонт, замена окон, срок аренды и т. д. Эти интересы и будут гранями магического многогранника.

Всегда есть основной интерес, который переговорщик, как правило, видит сразу, но обязательно в любой ситуации будут, пусть на первый взгляд незначительные и неважные, грани.

Человек, устраиваясь на работу, уделяет большое внимание размеру заработной платы. Но, кроме этого, есть еще социальный пакет, стимулирующие выплаты, величина и частота отпусков, гибкость графика, атмосфера в коллективе, вид деятельности, должность, приобретаемый опыт и знания, возможность учиться и т. д.

Когда поставщик хочет начать поставлять продукцию в сеть, важно учитывать не только цену, отсрочку платежа, но и возможность контакта с конечным покупателем, продвижение, повышение узнаваемости бренда и влияние на репутацию.

Обратите внимание, как много выделено граней, и далеко не все они – материальны. Чем больше у фигуры граней, тем гибче ваша позиция и тем больше шансов в итоге договориться с оппонентом.

Очень важно визуализировать интересы, расположить их именно на гранях многогранника. Граней должно быть не менее трех, иначе фигура будет незамкнутой. Интересы могут быть материальными и нематериальными.

## Шаг 2. Монетизация граней

Каждую грань, на первом шаге отождествленную с основным интересом, нужно теперь оценить в соответствии с ним. Если основной интерес – цена, то, соответственно, важно оценить, сколько стоит отсрочка платежа, возможные рекомендации, получение узнаваемости продукта и т. д. Другими словами, сколько вы готовы заплатить за увеличение объемов поставки, рекомендации, хорошее отношение к вам и т. д.

Все должно иметь конкретную цену: и приобретаемый опыт, и возможность сделать компанию узнаваемой. Если не сделать этот шаг, ваш оппонент с легкостью воспользуется вашей неосведомленностью и будет максимально завышать значимость нематериальных интересов.

– Вы же понимаете, что, работая с нашей сетью, вы раскручиваете в первую очередь себя.

– Не каждому дается шанс поработать в такой огромной корпорации.

Подобные фразы нацелены на то, чтобы спровоцировать оппонента обескровить свой бизнес, а взамен почти ничего не получить. Если же вы четко знаете, что и сколько стоит, вас практически невозможно будет сбить с толку.



Каждую грань необходимо монетизировать согласно валюте основного интереса. Все должно иметь цену: и репутация, и отзывы, и возможность в будущем увеличить объемы поставок. В вопросе монетизации очень полезно обратиться к стратегическим планам – своим или своей компании.

## Шаг 3. Разработка желаемой позиции

Отталкиваемся от основного интереса. Необходимо подумать, какое значение основного интереса вас бы устроило. Если основной интерес – величина заработной платы, то ее размер, если интерес – отсрочка платежа, то количество дней, если – скидка, то ее величина.

Люди так устроены, что часто за желаемую позицию берут максимально возможную величину. Например, работник при приеме на работу ошибочно называет желаемой позицией 100 000 рублей, хотя его вполне устроили бы и 70 000. Так вот, за желаемую позицию нужно брать это «хотя».

Надо решить, какими при таком раскладе должны быть по величине остальные грани. Если я получу желаемую зарплату, то на какой отпуск я готов согласиться, насколько важны для меня должность, атмосфера в коллективе и т. д.



#### Шаг 4. Находим красную черту

Красная черта – это верхнее или нижнее значение (в зависимости от ситуации) плана Б. Тут нам пригодится опыт, полученный от Мистера Рацио. У нас есть план Б, который и определяет нашу границу ведения переговоров. Красная черта и есть та граница. Если вы ищете другую работу и сейчас имеете зарплату 50 000 рублей, ваш план Б – остаться на прежнем месте и, соответственно, красная черта – 50 000. Важно помнить, что у этого многогранника есть периметр (Р). Периметр – это сумма всех граней. При любом изменении интересов периметр не может уменьшаться. Это – наиважнейшее правило. Другими словами, если вы уменьшаете цену (то есть одну из граней), то надо четко осознавать, за счет увеличения каких граней можно сохранить значение периметра многогранника.

#### Шаг 5. Строим заявляемую позицию

Заявляемая позиция – та, которую мы изначально заявляем в процессе переговоров. Она должна быть завышена и, конечно же, отличаться от **желаемой**.

Я часто слышу вопрос: насколько должна быть завышена заявляемая позиция? Это – индивидуальный показатель. Конечно, она должна быть разумной. Я обычно проверяю адекватность заявляемой позиции, воспользовавшись правилом Генри Форда: «Если есть формула успеха, она сводится к умению встать на место другого человека». Я спрашиваю себя: «Если бы я был на месте моего оппонента и, зная все вводные, услышал бы в начале переговоров такую заявляемую позицию, стал бы я вести дальше переговоры или сразу отказался бы?» Ответ «да» – это и есть моя заявляемая позиция, я ее не боюсь и в ней не сомневаюсь. Ответ «нет» – стоит немного снизить и еще раз поставить себя на место оппонента. Это необходимо сделать, так как, если ваша заявляемая позиция высока даже для вас, вы быстро сдадите ее, открыв оппоненту возможность двигать вас еще дальше.

Ко мне обратилась компания, занимающаяся продвижением в социальных сетях. Они вели переговоры с организацией, входящей в огромный холдинг. И те требовали 30 % скидку на услуги за возможность выхода на весь холдинг. Менеджеры компании всю убеждали свое руководство, что необходимо дать такие условия, настаивали и приводили аргументы. Крупная компания, перспективы и прочее... Их монстр ввел в состояние перемотивации – нужды, когда они стали зависимы от сделки, когда не могут думать рационально. Здесь очень важно сделать шаг навстречу, только надо задать себе вопрос, сколько мы сами готовы заплатить за перспективу, причем эфемерную. Задав этот вопрос, менеджеры при взаимодействии с руководством нашли ответ – не более 5 %. И в итоге они и смогли договориться на условиях 5 % при нынешней работе, если заключит договор весь холдинг – то 10-15 %. Вспомните принцип монтера Мечникова: утром – деньги, днем – стулья. Очень помогает при решении подобных ситуаций.



Уступка на ранней стадии переговоров или во имя сохранения отношений, без конкретного понимания, сколько стоят отношения – неравный брак. И деньги теряете, и отношения не развиваются.

В движении навстречу очень важно контролировать ставки, следить за тем, чтобы ваш оппонент двигался вам навстречу также, необязательно ценой, он может двигаться в каком-то другом интересе. Но обязательно нужно следить за тем, что он двигается равноценно, для этого вам поможет шаг 2 многогранника (Монетизация).



Нередко приходится слышать следующий диалог:

- Какой срок вам нужен на выполнение этой работы?
- Минимум пять месяцев.
- Смешно. Вы издеваетесь над нами. Нас не устраивает.
- Мы готовы попробовать сделать за четыре.

– Это очень долго, подумайте еще.

– Минимум три, и то нам придется бросить все силы.

Заметьте, монстр ни на шаг, ни на миллиметр не придвинулся к жертве, он вынудил шагать и шагать. Это ошибка. Очень важно вынудить монстра хоть в чем-то пойти вам навстречу, иначе он вас проглотит целиком. Как только вы сделали два и более шага без ответной реакции, в монстре проснется охотничий инстинкт и он будет дальше и дальше требовать от вас делать уступки. Поступать я рекомендую следующим образом:



– Какой срок вам нужен на выполнение этой работы?

– Пять месяцев, а когда вы готовы будете произвести оплату?

– Нас не устраивают сроки. О какой оплате идет речь?

– В рамках текущего проекта – пять месяцев.

– Но надо быстрее.

– Николай Иванович, пять месяцев – это тот срок, когда работа будет выполнена согласно всем заданиям, и мы сможем гарантировать результат и нести ответственность. Вы же не хотите жертвовать качеством и гарантиями ради сроков? Или я ошибаюсь?

В данном диалоге применены несколько переговорных приемов:

**1. Контрвопрос.** Всегда, отвечая на вопрос оппонента, старайтесь задать вопрос, который направит разговор в нужное вам русло. Это очень полезный навык, который позволяет удержать роль «хозяина» в переговорах.

**2. Лишение надежды продавца.** Всегда жесткие переговорщики пробуют пробить стену, несколько раз ударить в одну и ту же точку. Важно быть стойким и несколько раз повторить свой отказ, поясняя причину отказа. Именно поясняя причину отказа. Тогда даже самый твердолобый поймет, что стенка прочная.

**3. Вопрос с отрицанием.** Часто переговорщики стремятся задавать только вопросы с позитивом, нацеленные на ответ «да», звучит он так: «Вы же хотите получить работу в срок и качественно?» Я рекомендую в таких случаях задавать вопрос «нет» – «Вы же не хотите...». Такой вопрос гораздо эффективнее и заставляет оппонента задуматься о «собаке сзади».

Двигаться следует по чуть-чуть. Большие уступки, как правило, только разжигают аппетит, и, как мы видели уже, изучив сказку о рыбаке и рыбке, старуха может решить, что все можно. Работая много с закупщиками и продавцами, а также в разных странах мира, я стал замечать, что в России шаг торга у продавцов в среднем 5–7 %, у закупщиков 1–3 %, в Западной Европе и США шаг торга поменьше: 2–4 % продавцы, до 1 % закупщики. Я задумался, что будет, если сократить шаг торга, провел исследование с участием 100 пар, которые в разных аудиториях вели переговоры по одному и тому же кейсу. Кейс был связан с продажей грузового автомобиля. Половина участников получили специальное задание – двигаться в цене не более 500 долларов (исходная заявленная цена грузовика 56 000 долларов). Другая часть аудитории никаких особых заданий не получала. В результате мы замерили, что все пары в среднем во время торга использовали дополнительные выгоды, мало того, в среднем сделали 2–3 шага навстречу друг другу, после этого договорились 88 пар. Из недоговорившихся примерно 50 на 50 участников со спецзаданиями и без. А вот результаты разные. Участники со специальными заданиями, двигаясь навстречу друг другу, продали грузовик гораздо дороже, в среднем за 53 000, без спецзадания – за 50 000 долларов. Шаг торга у группы без задания составил примерно 1000 долларов. Вывод очевиден: во время торга важен не шаг (размер скидки), а количество сделанных шагов. Вспомним Шекспира: «платит удовлетворенный». Чтобы вы и ваш оппонент уходили довольными, нужен помощник – дофамин, а он хорошо вырабатывается с количеством шагов.

Конечно, на практике не все так просто с сокращением шага торга, многие боятся, опираются уже на сложившуюся практику. Я рекомендую попробовать для начала сократить шаг процентов на 20 %, если вы привыкли двигаться по 5 %, попробуйте в следующий раз по 4 %. Страшного ничего не случится, зато проверите и примете рабочий способ зарабатывать больше.

Рассматривая первое правило, я коротко описал алгоритм построения многогранника интересов. Именно он и дает нам полноценное переговорное пространство. Переговорщик, который

располагает пространством, ведет торг воина, а не лавочника, он всегда следует своим интересам, у него есть заявляемая позиция, которую он может обосновать, желаемая позиция, план Б и красная черта. Пользуясь правилом периметра, воин всегда может оценить, пострадали его интересы или нет. Он может смело менять нематериальные на материальные выгоды, потому что он знает им цену. Он контролирует эмоции за счет того, что многогранник удерживает его в режиме рациональности.

О них я писал ранее. Всегда нужно помнить, сколько у вас есть времени, денег и других ресурсов. Не позволять вашему оппоненту подталкивать вас к ограничениям, в то же время, когда вам выгодно, – пользоваться дедлайнами собеседника.

Очень часто во время проведения тренингов, когда я раздаю участникам кейс и они начинают вести переговоры, некоторые пары договариваются в течение первых двух минут, потом при обсуждении ситуации один из быстро договорившихся участников в прямом смысле «кусает локти», когда узнает, как договорились остальные, и узнает истинные желания оппонента, которые намного меньше того, что он ему дал.

Так вот: «время – деньги» в переговорах имеет обратное значение. Когда мы мало тратим время на переговоры, мы рискуем сделать две кардинальные ошибки. Во-первых, мы можем оставить «деньги на столе», что означает получить меньше, чем могли бы. Оставленные деньги на столе неминуемо заберет монстр. Особенно важно это при переговорах с сильным оппонентом. Обладая слабой позицией, переговорщик, как правило, хочет побыстрее из них выйти и оставляет деньги оппоненту. Во-вторых, получив быстро куш, монстр не остается доволен, так как не произошел процесс удовлетворения, не выработался дофамин.

Я достраивал дачу, и мои строители немного напортачили с забором. Я приехал, чтобы решить с ними вопрос о компенсации, для себя решил, что 3 % от сметы меня устроит, не такой уж серьезный дефект. Приехав, с ходу от прораба получил 10 %, что разбудило во мне «владычицу морскую» и не привело к удовлетворению.

Если вы быстро приходите к соглашению, скажите «нет» еще раз. Зафиксируйте этот вариант и продолжите обсуждение. В случае неудачи всегда вернетесь к первоначальному. «Нет» – это не категоричное нет, это «подумаю», «давайте зафиксируем и посмотрим другие возможности», «заманчиво, но все же...». Очень аккуратно продолжите переговоры, вы сможете или меньше оставить денег на столе, или же получить довольного собеседника, что немаловажно для долгосрочного сотрудничества.



Для того чтобы быть успешным во время торга, нужно следовать пяти важным правилам:

1. Не менять нематериальные выгоды на материальные, если не знаете цену нематериальных. Не торопитесь делать уступку на ранней стадии ведения переговоров.
2. Контролируйте ставки, всегда следите, чтобы ваша «уступка» компенсировалась чем-то другим.
3. Будьте жадиной, важно количество шагов, а не величина шага.
4. Иметь переговорное пространство – построенный многогранник интересов.
5. Следите за ограничениями.
6. Скажите «нет» еще раз.



## Глава 21

### Выход есть

Порой, даже имея отличную подготовку, переговоры заходят в тупиковые ситуации, однако далеко не все они неразрешимы. Так, если мы говорим о переговорах с монстром – о переговорах, которые имеют высокие ставки, в которых разные позиции и бушуют эмоции, – в них тупики возникают постоянно. Именно поэтому так важно научиться находить выход из подобных ситуаций.

Многие считают, что тупик – это повод отказаться от дальнейшего проведения переговоров. К примеру, я зачастую замечаю это во время тренингов, когда участники проигрывают те или иные ситуации, несмотря на то, что я даю достаточно много времени на подготовку и непосредственно сами переговоры, периодически уже через несколько минут после начала участники завершают переговоры со словами: «Мы точно не договоримся!» Тем не менее, поскольку время еще есть и остальная группа занимается переговорами, через несколько минут игроки вновь входят в контакт, а к концу отмеренного времени уже записывают на доске свой результат. Очень важно понимать, что переговоры – это живой механизм, это процесс, и, естественно, все может пойти не по сценарию, и вы можете зайти в тупик. Главное – не впадайте в отчаяние и не поддавайтесь эмоциям. Конечно, не все тупики преодолимы, но гораздо больше, чем вы можете себе предположить. Цель этой части – научиться выходить из тупиковых ситуаций.

Какие же действия необходимо предпринимать для выхода из тупиковой зоны?

Прежде чем ответить на этот вопрос, рассмотрим причины возникновения тупиковых ситуаций.

Выделяют две стандартные тупиковые ситуации. В первой ситуации обе стороны претендуют на свою выгоду и часть «пирога» остается невостребованной (рис. 1).

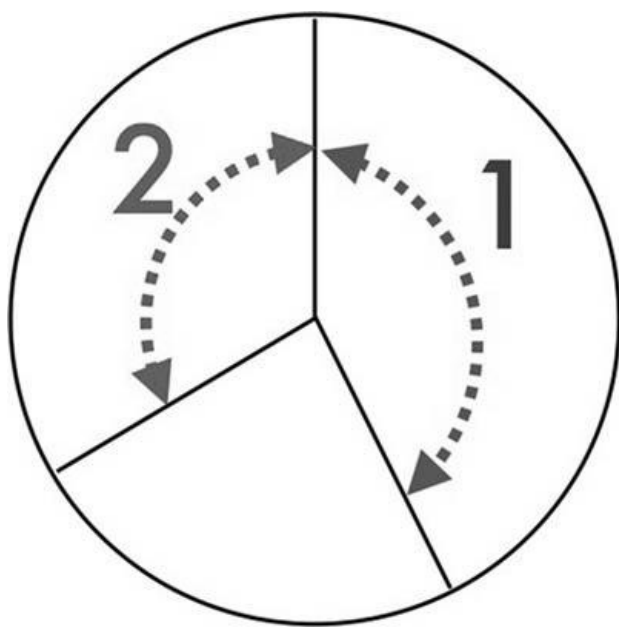


Рис. 1

У сторон имеются огромные шансы договориться. Точнее, шансов не договориться мало, однако, как ни странно, процент недоговоренностей в подобных ситуациях, по статистике, которую я вывел на протяжении долгого периода наблюдений составляет 18 %. Основной причиной тупиков являются эмоции: «Мы могли договориться, но не захотели», одна из сторон приняла решение из серии «не доставайся же ты никому» – частое явление в переговорах.

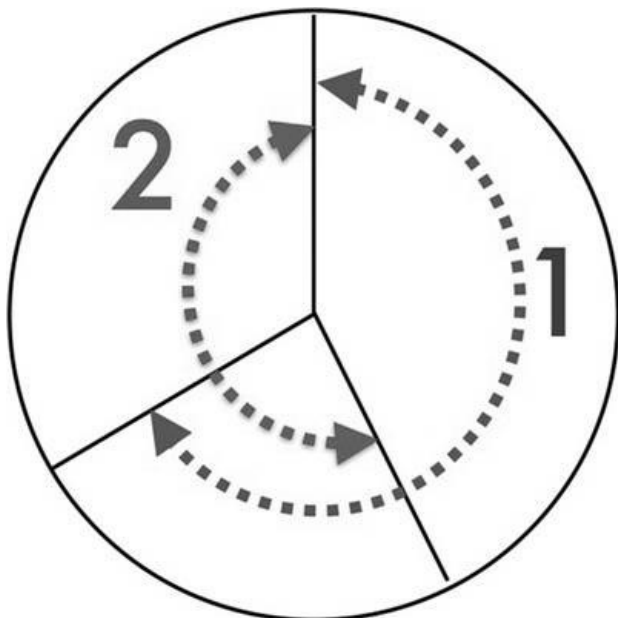


Рис. 2

Во второй ситуации стороны претендуют уже на одну и ту же выгоду, в связи с чем шансов договориться у них гораздо меньше (рис. 2). И здесь, согласно проведенным «Академией переговоров Игоря Рызова» исследованиям, в 84 % случаев возникают тупиковые ситуации. При этом важно понимать, что тупиковая ситуация не приравнивается к конфликтной ситуации и вовсе не означает, что мы выходим из переговоров, это лишь указание на то, что по какой-то причине данные переговоры сейчас находятся в тупиковой зоне, и наша задача – суметь из нее выйти. О том, как это сделать, и пойдет дальше речь.

Я выделил шесть способов выхода из тупиковых ситуаций:

1. Перевести переговоры на бесконфликтный слой.
2. Предоставление новой информации.
3. Неожидаанные решения.
4. Переход на другой уровень.
5. Остаться наедине.
6. Правило 12 часов.

## Глава 22

### Перевести переговоры на другой слой

Переговоры по своей структуре напоминают слоеный пирог. На каждую ситуацию можно взглянуть с различных сторон. И под разным углом и общая картина складывается как в пироге – из каждого слоя.

#### Слои переговоров:

- технический,
- технологический,
- правовой,
- экономический,
- межличностного общения,
- этический.

Для того чтобы построить полную картину, необходимо понимать, какие слои задействованы в ситуации (какие стороны вопроса существенны); что происходит в каждом слое; на каком этапе возможны тупики, а какие из слоев являются безопасными.

Для начала вкратце охарактеризуем каждый из слоев.

*Технический слой* – здесь важно понимать, где происходят события, кто участвует, кто что слышал и видел, время года, технические подробности процессов. Все, что связано с законами физики.

*Правовой слой* – все вопросы, связанные с нормами права, договорными нормами и правом обычая. Чем регламентируются действия лиц, которые принимают участие в ситуации? Кто из них действует в соответствии с нормами, а кто вопреки?

*Экономический слой* – что является выгодой для каждой из сторон? Каков предел, ниже которого сделка становится невыгодной? Экономические обоснования и сравнения. Все, что связано с цифрами, деньгами, – все находится на этом слое.

*Межличностный* – здесь важно рассмотреть мотивы, повлиявшие или до сих пор влияющие на поведение людей. Что ими двигало и двигает сейчас? Как действующие лица воспринимали происходящие события? Чего они хотели и чего боялись? Под чьим влиянием они находились? Есть ли общие интересы, знакомые?

*Технологический слой* – все, что связано с технологическими вопросами. Технологии производства, продажи, технология принятия решений, доставки, обработки претензий, возврата и т. д.

*Этический слой* – что каждая из сторон ожидала или ожидает друг от друга? Ожидания могли быть созданы устным обещанием или молчаливо, вследствие принятой на себя роли. Например, мы по умолчанию ожидаем от своего друга, что он за нашей спиной станет защищать нас от несправедливых нападков. Или от поставщика, что он сообщит нам сразу же о том, что не успевает выполнить свои обязательства вовремя. В этический слой входит и ответ на вопрос: были ли нарушены ожидания какой-либо из сторон? Как известно, этические вопросы – одни из самых сложных. «В чьей-то картине мира это бетонные стены, а для кого-то – эфемерная паутинка».

Базовый слой переговоров – юридический. Нельзя ни в коем случае им пренебрегать. В России, как и во многих странах Восточной Европы, это самый проблемный слой. Во-первых, как ни прискорбно, действует правило «сам себе юрист» и участники переговорного процесса зачастую трактуют законы как им видится. Мне часто приходится слышать: «Я однозначно выиграю процесс». Откуда вы знаете? Никто не может быть до конца быть уверенным, как закончится процесс. И еще одна проблема – это меняющееся законодательство и отсутствие единой судебной практики. Поэтому в переговорах с монстрами я рекомендую учитывать этот слой и тщательно анализировать, привлекая специалистов, реальные последствия, которые могут возникнуть на этом слое. Кстати, если мы говорим о серьезных переговорщиках, они имеют полную правовую оценку до переговоров. Это же касается и экономического слоя – привлечите специалистов, которые помогут вам разобраться в финансовой стороне вопроса.

Таким образом, если рассматривать переговоры как многослойный процесс, в случае возникновения тупиковой ситуации на одном из слоев (например, экономическом – мы не можем договориться о цене, или техническом, когда есть разногласия о месте проведения переговоров) у нас есть определенные слои, где точно тупика нет. Исключением являются разве что ситуации полного разрыва отношений, где возможно наличие тупиковых ситуаций на всех слоях.

Представим, что у нас возникла конфликтная тупиковая ситуация на юридическом слое, к примеру, нас не устраивает какой-то пункт договора категорически. В моей практике были такие случаи, когда мы искусственно провоцировали подобные ситуации, вставляя в договор пункт о том, что все судебные разбирательства должны проводиться в третейском суде города Москвы (в нашем суде, который был нам очень близок). В связи с чем на этом слое постоянно возникали определенные тупиковые ситуации, которые мы преодолевали с помощью перехода на другой (менее конфликтный) слой. Иными словами, если у вас образовался тупиковый слой, отложите его в сторону со словами: «Хорошо, мы это обсудим позже. А сейчас давайте обсудим технологию...» – или что-то другое, где у вас точно нет тупика. В данном случае самый лучший и универсальный слой для решения тупиковых ситуаций – слой межличностного общения, то есть поиск точек соприкосновения на персональном уровне.



Президент США Джимми Картер использовал силу эмоций в ходе исторических переговоров об урегулировании военного конфликта между Израилем и Египтом. Он пригласил на саммит в Кэмп-Дэвид премьер-министра Израиля Менахема Бегина и президента Египта Анвара Садата. После тринадцати дней утомительной работы процесс зашел в тупик. Представители Израиля не видели возможности подписания мирного договора.

Картер потратил на эти переговоры массу времени и сил. Он легко мог бы дать волю своему раздражению, например, пригрозить Бегину и потребовать от него принять последнее предложение. Однако это могло привести к отказу израильского министра от участия в процессе. Подобный подход также таил в себе риск испортить взаимоотношения лидеров двух стран.

И Картер совершил поступок огромного эмоционального воздействия. Ранее Бегин попросил его поставить автограф под общим снимком трех лидеров – Картера, Садата и самого Бегина – на память для его внуков. Президент подписал фотографию для каждого из них. Когда переговоры зашли в тупик, Картер протянул премьер-министру Израиля эти снимки. Бегин увидел имя своей внучки на первой фотографии и назвал его вслух. Его губы задрожали. Он просмотрел все снимки и произнес имена всех своих внуков. Затем они с Картером начали тихо обсуждать внуков и войну. Это стало переломным моментом в переговорах. В тот же день Бегин, Картер и Садат подписали мирное соглашение между Израилем и Египтом, который вошел в историю как Кэмп-Дэвидский договор.



Слева направо: Анвар Садат, Джимми Картер, Менахем Бегин

Подобный диалог между Картером и Бегом мог бы не состояться, если бы лидеров двух стран не связывали хорошие личные отношения. Бегин откровенно обсуждал с президентом США сложные



вопросы. В результате базирования на позитивных эмоциях стало возможным прямо говорить о серьезных разногласиях.

Эта возможность не возникла сама собой – она стала результатом кропотливой работы. Картер и Бегин начали выстраивать добрые взаимоотношения с первой встречи, за год до переговоров. Разговор состоялся в Белом доме: президент США пригласил премьер-министра Израиля для конфиденциального обсуждения ситуации на Ближнем Востоке. Несколько месяцев спустя Картер и его супруга пригласили Бегина с женой на ужин. Обсуждались глубоко личные темы, в частности убийство родителей и единственного брата израильского премьер-министра во время Холокоста. Позднее, в ходе переговоров в Кэмп-Дэвиде, Картер демонстрировал свою заинтересованность в том, чтобы учитывались интересы всех участвующих сторон. Например, еще до встречи Бегина с Садатом Картер предупредил, что лидер Египта выступит с агрессивным предложением, и предостерег Бегина от излишне эмоциональной реакции.

Картер, так же как и Бегин с Садатом, не хотел провала переговоров. Каждый из участников был заинтересован в удачном исходе. Позитивные эмоции, проявившиеся у Картера и лидеров двух враждующих государств, помогли достичь успеха.

Наверняка у каждого из вас также случались подобные ситуации. К примеру, в моей практике был случай, когда мы вели переговоры с итальянской компанией, которую представляла дама Лаура (очень требовательная и властная). Итальянская компания занимала в наших с ней отношениях позицию монстра, поскольку мы были всего лишь мелкими покупателями этой серьезной компании, которая диктовала нам условия. В общем, наши переговоры были из серии «или берешь, или уходишь». И вот на одних из таких переговоров в двенадцать часов ровно Лаура останавливает переговоры и произносит: «Пойдем обедать. Двенадцать часов – обеденный перерыв» (а в Италии обеденный перерыв – это святое). Когда мы вышли на парковку и увидели ее абсолютно грязную машину, она смутилась и, немного извиняясь, произнесла: «Я вчера была на раллийных гонках и не успела помыть машину». Как оказалось, мой напарник тоже был фанатом этих гонок, поэтому они весь обед протрещали на эту тему, после чего приехали в офис чуть ли не лучшими друзьями.

Эти примеры подтверждают, как важно находить точки соприкосновения на персональном или каком-то ином уровне, для того чтобы вывести ситуацию из тупиковой зоны. Не бойтесь менять уровень переговоров, длящая конфликтный на потом. Помните: время, которое вы потратите на бесконфликтный слой, будет очень позитивно работать в этом направлении.

При написании этой книги я на своей странице в фэйсбук [www.facebook.com/ryzov.igor](http://www.facebook.com/ryzov.igor) объявил конкурс на самую интересную историю о переговорах с монстрами, среди победителей оказалась история, которая как раз демонстрирует, как ее автор сумел справиться и с игрой монстра «Пренебрежение» и преодолел тупиковую ситуацию.



Шла последняя неделя месяца. Был «стандартный» рабочий день в компании, которая занимается дистрибуцией молочной продукции. Я с торговым представителем нахожусь в полях. Есть незакрытая цель – увеличение АКБ (активной клиентской базы).

Входим в торговую точку с громким названием «Продукты». Магазин имеет отношение к торговой сети (договор подписан). Все по стандартам: анализ конкурентной продукции, выявление ЛПР (лиц, принимающих решение). Входим в кабинет... Кабинет имеет простенький внешний вид, такой же вид имеет и директор-завмаг-товаровед магазина в одном лице (женщина пенсионного возраста) – классическая Марь Иванова.

Как положено, здороваемся:

– Добрый день!

– Добрый! (Слегка подняв свой взгляд в нашу сторону.)

Торговый представитель делает все по регламенту. ЛПР находится в прострации... Ну, здесь, думаю я, пора брать инициативу в свои руки, с одной стороны, покажу торговому представителю как надо, с другой стороны – Марь Ивановне.

Включаюсь в переговорный процесс.

А Марь Ивановне кто-то звонит на телефон. О нет, она начинает разговаривать по телефону. Она даже не извинилась. Она прямо в процессе переговоров ответила на звонок. И в присутствии нас начала кому-то рассказывать, когда по лунному календарю благоприятнее всего высаживать рассаду брюссельской капусты.

В нашу сторону она даже не смотрит. Мы ничего по итогу переговоров не резюмировали. Я закипаю от

злости. Я сижу за столом напротив человека, который обсуждает свои бытовые проблемы, рядом торговый представитель, у которого на лице читается полное недоумение. Внутри я понимаю, что это провал. Я злюсь на себя, на Марь Ивановну. Я, у которого таких Марь Ивановных счет перевалил не за одну сотню. Да и торговая точка – полная тоска. И холодильная витрина шириной в два метра. Ловлю себя на мысли, что я убеждаю себя сдать, отступить... Я – прокаченный тренингами, закаленный в продажах, я – человек, который утверждает, что продажник – это не профессия, а образ жизни, должен сдать женщине пенсионного возраста, позволяющей себе обсуждать на переговорах по телефону свои бытовые проблемы... Нет!

Я встаю из-за стола, демонстративно начинаю ходить по кабинету, рассматривая стены, обои. Смотреть не на что. Только какой-то календарь на стене. Он не стандартный, он не подарен одной из компаний партнеров. На нем изображена школа восточных единоборств.

Марь Ивановна закончила свой телефонный разговор. На нас она смотрела, а во взгляде читалось: «Вы еще здесь?»

И началось все с календаря... А оказалось, у нее сын – тренер по восточным единоборствам. А мне срочно нужен ее совет, стоит ли отдавать сына в шесть лет в секцию. А как она относится к здоровому образу жизни? А согласна ли она, что рацион питания человека должен состоять из молочной продукции?

В моем портфеле был новый продукт «Exponenta».

А дальше... Презентация, формирование заказа, урегулирование сроков поставки... Итог: в тот же день был сделан заказ. Компания получила новую активную точку продаж. Марья Ивановна пополнила мой список (о нем было выше), плюс приобрела нового поставщика.

Помните, что монстр порой умышленно загоняет переговоры в тупик, распознавайте его игры и применяйте приемы выхода из тупиков.

## Глава 23

### Новая информация

Зачастую люди по причине излишнего желания быть убедительными стараются во время переговоров изложить всю информацию, которой они владеют, то есть молниеносно раскрывают все свои козыри в начале переговоров. Бесспорно, такая подача информации наносит определенный урон переговорам. Поскольку в начале переговоров никогда не воспринимаются все аргументы. А после того как вы изложите все аргументы, вам нечего будет сказать на случай возникновения тупика. Что же делать, чтобы избежать такого исхода?

Во-первых, прежде чем идти на переговоры, подготовьтесь выдавать имеющуюся информацию не торопясь, порционно (старайтесь делить статистику и данные именно на порции) и в сжатом виде.

Во-вторых, всегда оставляйте самую важную информацию на потом. Стройте свое выступление так, чтобы вашему оппоненту все время было любопытно и интересно с вами общаться.

Кто из вас хоть раз читал Дэна Брауна, согласится, что читать его книги всегда интересно. Это связано с определенным эффектом, который писатель использует в построении своих книг, – эффект Зейгарник (Б. В. Зейгарник – знаменитая женщина-ученый, которая провела исследования на эту тему). Данный эффект заключается в том, что информация выдается порционно и делается некий вброс о том, что будет дальше. Иными словами, каждая глава книг Дэна Брауна как бы не закончена (продолжение следует), что как раз и заставляет нас, читателей, находиться дальше в контакте с писателем. Зачастую бывает так: ты прочел главу и тебе неинтересно продолжать дальше, поскольку глава кажется абсолютно законченной. Здесь же присутствует эффект незавершенности, который очень положительно действует.

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваши собеседники были заинтересованы в дальнейшем общении с вами, всегда сохраняйте в переговорах эффект недосказанности, оставляя важную информацию на потом, на случай возникновения тупика (будьте готовы представить человеку новую информацию). При этом всегда помните, что информация, которую вы предоставляете людям, должна быть очень-очень четкой.

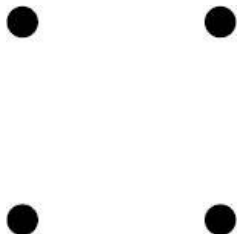
В качестве очередного примера расскажу вам об одном случае из моей недавней практики. Мне нужно было привлечь одного очень известного деятеля в мой новый проект (тренинг по переговорам с монстрами, который должен проходить в Египте). И вот после того, как в ходе переговоров мой собеседник отказал мне, сказав: «Игорь, наверное, наши переговоры не состоятся...», – я решил достать козырь из рукава. На тот момент у меня была информация о том, что одна из крупнейших сетей магазинов готовится к продаже, и, поскольку это один из основных профилей деятельности моего собеседника, я ему решил об этом заявить: «Слушай, а ты вообще в курсе, что будет происходить дальше на рынке ритейла?» Созданный таким образом интерес со стороны моего собеседника дал нам повод для нашего дальнейшего продвижения переговоров.

## Глава 24

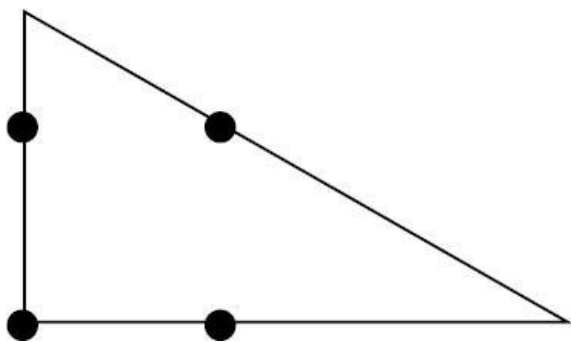
### Поиск неожиданных решений

Договоренность может достигаться не путем последовательных шагов навстречу друг другу, а за счет принципиально новых, неожиданных решений, дающих выход, приемлемый для сторон в переговорах. Графически суть неожиданного решения может быть представлена следующим примером – психологическим тестом на творческое мышление.

Четыре точки, расположенные в виде квадрата, требуется соединить тремя прямыми линиями, не отрывая руки и вернувшись в то место, откуда начали.



Решение состоит в следующем:



Далеко не секрет, что мы часто являемся заложником той ситуации, в пределах которой находимся. Особенно когда дело касается монстров и эмоций, мы не видим картину дальше заданных нами же рамок. Так Вадим видел ситуацию именно ограниченно, он искал варианты, как отдать деньги прямо сейчас и уйти. В ранее рассмотренной ситуации с компанией «Реклама плюс» также шоры на глазах не позволяли увидеть другие варианты и способы работы.

Именно поэтому ранее мы обсуждали, как важно приглашать Мистера Рацио, который поможет нам выйти за рамки рассматриваемой ситуации. Чем сильнее эмоции, чем выше ставки и чем дальше интересы сторон, тем сильнее рамки, в которых находятся переговорщики. Для того чтобы выйти за пределы рамок, нужно начать с себя, а потом показать выход своему оппоненту.

В главе, посвященной наличию ресурсов, я рассказывал о том, как отдал квартиру банку и продолжил в ней жить, арендуя ее. Именно это решение было тем самым неожиданным, которое позволило и волков накормить и овец оставить в целости и сохранности, не прибегая к уступкам.

Рассмотрим конкретные шаги, которые необходимо сделать, чтобы найти то самое решение, которое будет лежать за рамками и станет неожиданным.

1. Во время переговоров быть готовым выйти за рамки ранее продуманных и рассмотренных вариантов. Я для себя всегда рисую эти четыре точки, это помогает мне настроить мой мозг на креативную работу.

2. Во время поиска вариантов выхода из сложившейся ситуации (в том числе нестандартных) суметь вовлечь в процесс подготовки и в сами переговоры как можно больше людей (разных специальностей, возрастов, национальностей – чем больше у вас отличий, тем лучше). Когда вы только готовитесь к переговорам и продумываете различные варианты исхода событий или же уже вошли в тупик, я очень вам рекомендую провести мозговой штурм, при этом привлечь в свою группу

людей, которые абсолютно ничего не знают, не заинтересованы и не понимают в вашем деле. Так, если вы мужчина, вовлеките в свою группу женщин; если вам 40–45 лет, привлечите людей старше вас. Кроме того, для того чтобы вы были максимально различными – хорошо вовлекать людей других национальностей, территорий и вероисповеданий. Для чего это нужно? Чтобы вы обрели возможность выйти за рамки.

3. Предоставьте всем участникам возможность свободно высказывать свои варианты. Используйте принцип круглого стола: нет никого главного в обсуждении, мы все равны, все высказывают свои идеи прямо. И при этом необходимо придерживаться принципа поощрения глупых идей, то есть ни в коем случае не критиковать и не перебивать людей. Только при этом возможно будет найти тот вариант, который поможет вам в итоге исправить ситуацию.

4. Фиксировать все высказываемые идеи. Возможно, среди самых, казалось бы, сумасшедших на первый взгляд идей вы сможете выбрать ту, которая будет принята большинством.

В 2005 году нам довелось применить этот метод для выхода из тупика, в который поневоле нас загнала жизнь.

Мы плотно сотрудничали с банком «Кредиттраст», имели достаточно тесные связи и отличные деловые отношения, которые позволяли нам кредитоваться и использовать много банковских продуктов в наших интересах. Банк нас полностью устраивал, что называется, вопросы решались по звонку. И вот в мае 2005 года мне звонит зампредправления и говорит, чтобы я немедленно уводил все деньги и перенаправлял все платежи от клиентов в другой банк. На мои вопросы, а что делать с кредитом, который есть у меня, я получил один ответ: не знаю, не торопись пока. Мы успели увести все финансы, у банка отозвали лицензию и вскорости признали банкротом, ввели конкурсное управление. Деньги кредитные остались у нас, многие сейчас подумают: «О, повезло», как бы не так. Начались очень жесткие и агрессивные переговоры. Перед отзывом лицензии банк оформил договор цессии и передал всю кредитную массу другому банку, формально сделав нас должниками. Новый кредитор стал требовать от нас вернуть долг, казалась бы, нет проблем, а они появились. По нашему законодательству, все договоры цессии, которые заключены за шесть месяцев до банкротства, подлежат пересмотру в судебном порядке. Расскажу простым языком: если суд признает наш договор недействительным, а мы вернем деньги кредитору новому, нам придется заплатить деньги в конкурсную массу, а взыскивать будем мы с нового кредитора. То есть заплатим второй раз, а вернем или нет – вопрос очень открытый. По достоверной информации, за новым кредитором стояли серьезнейшие криминальные структуры, и мы оценили риски как очень высокие. Монстр навис над нами, я не буду описывать, дабы не пугать читателей, что происходило и то давление, которое я ощущал как генеральный директор. Скажу одно – было беспокойно. Эмоции зашкаливали, я прокручивал все варианты, но все сводилось к двум: отдать деньги и заплатить второй раз, не отдавать и подвергнуть опасности себя и семью. И тут мне пригодилась задачка о четырех точках, нарисовав их – я понял, что надо искать выход.

Пригласил к себе своего близкого друга и замечательного юриста, о котором писал ранее, Дмитрия Бохана, своего главного бухгалтера и советника по безопасности. Через несколько часов работы и обсуждений решение было найдено. Мы возвращаем деньги не новому кредитору, а на счет нотариуса, который открывает счет в их банке. Формально деньги у них и обязательства мы свои выполнили. Как только суды пройдут, а банк утверждал, что они этот вопрос решат, деньги де-юре перейдут к ним. Напоминаю, де-факто они уже в их системе. Этот механизм был принят, и потом, когда новый кредитор рухнул и пошли суды, наша компания была единственной, кто не пострадал.

Хочу сделать акцент: очень важно в обсуждение привлекать людей, которые далеки от темы ваших переговоров, потому что они не находятся внутри ситуации, они как будто находятся на балконе, смотрят сверху. В этом случае часто дети оказывают незаменимую помощь.

Я увлекаюсь кайтсерфингом, катаюсь под парусом на доске. Во время написания этой книги я был участником кайт-сафари в Красном море, мы жили на яхте и катались целый день. Двум участникам нужно было улететь на день раньше сафари, естественно, яхта не пойдет в порт из-за этого, и организаторы договорились о том, что их заберет катер и доставит к месту назначения. Ничто не предвещало беды, но поднялся сильный ветер и «море закрыли». Что делать? Вроде бы и катер может идти, волна не сильная, но не выпускает порт. Организаторы ведут целый день переговоры с компанией, которая отвечает за логистику, в ответ отказ: не пойдем. Порт принимает суда, но разрешение на выход не дает – страхуется. Все бегают, кричат, нервничают. И тут самая маленькая участница сафари, девочка десяти лет, как бы мимоходом говорит: «А может, попроси дядю Илью?»

Дядя Илья – это организатор с другой яхты, которая стоит неподалеку от нас и в отличие от нашей яхты у нее есть не только резиновые моторные лодки, на которых в порт не доедешь, а полноценный мощный катер. Никто не обратил внимания на слова девочки, кроме меня. И я поставил акцент на этом, призвав организаторов не отмахиваться от мнения ребенка, а подумать. Вопрос решился за две минуты, оказалось, что у дяди Ильи тоже один участник едет в порт, и они возьмут на катер двух человек еще.



Не бойтесь выйти за рамки ситуации. Приглашайте для поиска решений как можно больше людей, дайте им возможность высказаться и не отвергайте идеи.

## Глава 25

### «Оставьте меня одного!»

Недавно ко мне обратился молодой человек в очень заведенном эмоциональном состоянии и выразил свое недовольство, описывая произошедшую ситуацию: «Вчера был с моим шефом на достаточно тяжелых переговорах, и в один напряженный момент мой директор повернулся ко мне и сказал: “Иван, выйди, оставь нас одних!” После чего та же участь постигла и подчиненных наших оппонентов».

Выслушав все это, я поинтересовался, что конкретно его не устроило в этом. На что тут же прозвучал возмущенный ответ: «Ну как? Это грубо, это хамски! И как это он мог меня выставить за дверь?!»

А ведь руководитель-то по факту был прав.

Давайте разберемся, чем же хорош данный метод выхода из тупиковой ситуации. Есть прием, который называется «Постели ковровую дорожку», этот прием основан на древнекитайской стратемие «Покажи врагу дорогу к жизни», которую я описал в книге «Кремлевская школа переговоров». В основе данного приема лежит то, что людям зачастую важна не сама уступка, которую они сделают, а как они ее оправдают в глазах других людей. Интуитивно руководитель понимает, что до достижения договоренности остается самая малость. Однако в присутствии зрителей (а зрители всегда мешают процессу договоренности) будет очень тяжело достигнуть соглашения.

Почему так происходит? Это связано с тем, что зачастую человек следует принципу, озвученному еще Макиавелли, – «люди любят казаться, а не быть». Мы знаем много исторических моментов, когда люди шли на смерть, дабы только выглядеть хорошо в глазах своих подопечных и соратников.



15 мая 1905 года – одна из самых горьких и трагических дат в истории российского флота: в тот день у скал Цусимы была разгромлена японцами Вторая Тихоокеанская эскадра, олицетворение военно-морской мощи России. В кровавой круговерти сражения как никогда проверялись мужество и долг, отвага и честь. Среди тех, кто обессмертил свое имя, был и капитан первого ранга Владимир Николаевич Миклуха – командир броненосца «Адмирал Ушаков». Цусимский бой стал для него, как и для многих тысяч других русских моряков, последним. Командир «Адмирала Ушакова» предпочел смерть позору плена. На флагах его гибнущего корабля до самой последней минуты развевался флажный сигнал «Погибаю, но не сдаюсь...»

Несомненно, если вы хотите выигрывать, без проблем достигать соглашения и договариваться с монстром, очень важно подумать о том, что будут использовать ваши собеседники, чтобы сохранить свою репутацию. Как они оправдают для себя и для своих подчиненных, знакомых, друзей свой проигрыш или даже малейшую уступку. Вы только представьте: человек, который наделен властью или заведомо ощущающий свою доминанту над вами, – как ему морально трудно проиграть! Наиболее эффективным приемом в подобных ситуациях является удаление зрителей из зала переговорного процесса. В этом отношении руководитель, который попросил своего подчиненного (пускай и грубо) покинуть переговорную комнату, дал возможность себе и своему оппоненту договориться. В дипломатии существует правило: сколько бы людей ни участвовало во время переговоров, самые трудные решения принимаются тет-а-тет и за закрытыми дверями. Что делается как раз для того, чтобы никто не знал, как прошли переговоры на самом деле и кто в итоге уступил.

Руководителю следует помнить об этом правиле и в случаях, когда он собирается наказать или отчитать своего подчиненного. Дело в том, что зачастую руководители пытаются это сделать прилюдно, тем самым лишая своего подчиненного возможности выйти из этих переговоров с репутацией победителя или, по крайней мере, непобежденного. После подобных унижительных переговоров, как правило, следуют широкомасштабные военные (именно военные) действия. Поэтому чтобы избежать нежеланных последствий, помните правило: в тупиковых ситуациях удалите свидетелей. В случаях, когда вы понимаете, что вам предстоят очень трудные переговоры, заранее продумайте, кого со своей стороны вы удалите (если вы руководитель), проговорите это заранее, объясните смысл этого поступка. Также стоит иногда брать на себя подобную жертвенную роль, удаляться самому, прихватив с собой еще несколько «лишних» ушей. Следуя данному совету, вы значительно продвинете переговоры вперед.

Не так давно я участвовал в крупных переговорах одной богатой семьи с банком, в которые меня привлекли в качестве третьей стороны. Суть данных переговоров такова: племянник под

поручительство дяди оформил на себя кредит на достаточно крупную сумму и не смог рассчитаться, после чего банк стал требовать эти деньги одновременно и с дяди, и с племянника. В связи с тем, что дядя отказывался отдавать деньги за племянника, началась достаточно серьезная волокита между участвующими сторонами. Для меня, как участника данных переговоров, вся ситуация напоминала скорее избиение племянника, который пытался дать отпор, угрожая тем, что «он вообще ничего не будет делать, и разбирайтесь вы, как хотите». После того как прозвучали эти слова, я понял, что для того чтобы банк смог договориться с дядей, нужно устранить из переговоров племянника. Мне удалось найти хороший предлог и вывести на время племянника из этих переговоров, предоставив возможность зампреду банка и влиятельному дяде обсудить сложившуюся ситуацию тет-а-тет. Когда мы с племянником вернулись в переговорный процесс, обстановка была уже намного спокойнее и дядя сказал: «Хорошо, я согласен: половину долга закрываю я, половину долга закрываешь ты». Тем самым договоренность состоялась. Что же касается того, каким способом удалось сторонам прийти к этому решению, нам оставалось только догадываться. Данный пример наглядно показывает, какую пользу вам может принести прием «ковровая дорожка» в ситуации, когда вам кажется, что вы зашли в тупик, из которого нет никакого выхода. Выход есть! Помните об этом приеме и не забывайте его использовать.

Для того чтобы выйти из тупиковой ситуации, ни в коем случае нельзя накалять и без того напряженную ситуацию присутствием зрителей. Напротив, нужно сделать все, чтобы оставить основных лиц один на один, выбрав для этого один из следующих способов. Если вы технический специалист, предложите техническим специалистам продолжить обсуждение узкоспециальных тем в другой комнате. Если вы юрист, вполне логично будет также воспользоваться этим правом. Если вы руководитель, чтобы избежать подобных вопросов, как задал мне Иван (история, представленная в начале этой главы), вы можете заранее поговорить со своими подчиненными, объяснить им, для чего они должны удалиться, и попросить их поучаствовать в этой игре, то есть пожертвовать собой ради спасения ситуации.

Если мы вспомним ситуацию с Вадимом, которую я описывал ранее, хочу отметить, что он умело воспользовался этим приемом в переговорах. Так, когда переговоры с его руководителем-монстром зашли в тупик (руководитель в присутствии других начал кричать, что ни один вариант его не устраивает, кроме как сиюминутного предоставления денег или квартиры), Вадим воспользовался моим советом и попросил всех зрителей выйти, чтобы он смог остаться с руководителем тет-а-тет, что и помогло ему достичь соглашения с монстром. Естественно, я не знаю, что происходило за закрытыми дверями (Вадим мне этого не рассказывал), но когда зрители зашли в кабинет, «властелин мира» как бы с барского плеча сказал: «Хорошо, так и быть, даю ему шанс». В подобных ситуациях очень важно помнить следующее: в переговорах не надо стремиться выиграть, в переговорах нужно стремиться достичь своей выгоды.

Меня спрашивают, почему я на тренингах не использую видеозаписи переговоров участников или отказываюсь от роли судей в переговорах, а, напротив, делаю так, чтобы все участники вели переговоры в своих группах. Ответ в следующем: когда во время тренинга, мастер-класса или, собственно, переговорного процесса присутствуют судьи (зрители), закономерным исходом подобных переговоров является отсутствие договоренности. В таких ситуациях каждой из сторон очень тяжело уступить, поскольку любая уступка расценивается как проявление слабости, поэтому участники таких переговоров стремятся любыми способами выйти победителем. Именно выглядеть победителем. Оказавшись в подобной ситуации, подумайте прежде всего о своих истинных интересах, чего вы хотите: победить или сохранить свою квартиру и деньги. Это немаловажный момент, о котором всегда надо помнить. Анекдот «вам шашечки или ехать» как нельзя кстати должен вам вспомниться в этот нелегкий момент.

В качестве еще одного примера хочу поделиться своим негативным опытом, когда мне из-за эмоций не удалось достичь своих интересов в переговорах, зашедших в тупик. У меня было очень сложное расставание с моим партнером, который был гораздо старше, опытнее, богаче и влиятельнее меня. В наших с ним отношениях сложилась тупиковая конфликтная ситуация, которую необходимо было решать. В свою очередь посредником в наших отношениях с партнером выступал его заместитель (взрослый, серьезный мужчина), который на самом деле был явно на стороне моего бывшего партнера. И вот настало время встретиться, поговорить и выйти из сложившейся тупиковой ситуации. Я принял предложение и приехал на переговоры. Когда я зашел в кабинет к моему партнеру (властному, честолюбивому человеку), помимо него я увидел его зама (не менее властного и честолюбивого). Наличие зрителя в виде заместителя моего партнера очень быстро перевело эти переговоры в еще более тупиковую фазу, из которой мы так и не смогли выйти. Кончилось все тем, что мой бывший партнер, грубо высказавшись в мой адрес, вышел из кабинета и хлопнул дверью.

Я часто говорю (в том числе и на тренингах), что именно потому, что в моей жизни было много проигранных переговоров, я имею право преподавать эту тему, поскольку именно неудачи делают нас сильнее и позволяют нам сделать адекватные выводы. Анализируя данную ситуацию сейчас, я понимаю, что сделал ошибку уже на первых секундах переговоров, поскольку допустил присутствие зрителя. Если бы мы остались с партнером один на один, у нас были бы огромные шансы договориться. Но, так как был еще и зритель (его зам), причем статусный и влиятельный, мнение



его было крайне важно для моего оппонента и любая уступка в мою сторону могла восприняться за слабость, подпортить позицию монстра, мой партнер выбрал сохранение своей репутации, пожертвовав достижением своей цели.

Всегда помните о том, что у монстров переговоры за выгоду зачастую переходят в переговоры за амбиции, и в присутствии зрителей эти амбиции будут всегда идти на первом месте. Не нарушайте этих амбиций и приложите все свои усилия для того, чтобы договориться. А для этого устраняйте зрителей.



При проведении групповых переговоров важно заранее продумать: кого, в какой момент вы попросите удалиться на время. Думайте о том, как ваш оппонент выйдет из переговорной комнаты, помогите ему сохранить лицо – и он будет более сговорчивым.

## Глава 26

### Произведи замену

Следующий прием выхода из тупиковой ситуации – замена в составе переговорщиков. Я думаю, каждый из вас хоть раз в жизни испытывал личную неприязнь (когда вам неприятен какой-то человек и вы не можете объяснить почему). Также с уверенностью могу сказать, что и к вам тоже кто-нибудь хоть раз ощущал это чувство либо изначально, либо оно возникало в процессе переговоров. В связи с этим очень важно в ситуации, когда вы чувствуете, что к вам возникла личная неприязнь, сменить со своей стороны состав переговорщиков и выбрать кого-то другого, выступающего от вашего лица.

Особенно важна замена переговорщиков в ситуациях, когда у вас с вашим оппонентом произошел конфликт и ваши отношения испорчены. Поскольку именно вы испортили эти отношения, намного эффективнее будет восстановить их с помощью кого-то другого. При этом не бойтесь вовлекать в переговоры третьих лиц.

Так, если вы, как начальник отдела продаж, понимаете, что ваш менеджер по продажам бьется в закрытую дверь и никак не может в нее достучаться, это означает, что всему виной личностный блок, который по какой-то причине образовался. В связи с чем для вас целесообразнее будет передать ведение этого клиента тому, кто сможет изменить ситуацию и перевести переговоры в положительное русло, поскольку даже обычная смена голоса и позиции человека очень благоприятно влияет на решение подобных тупиковых зон, которые могут образовываться просто из-за личной неприязни.

Для наглядности приведу случай из своей практики. Нашей компании нужно было арендовать новое помещение, и для этого я поручил своему заместителю подыскать подходящие варианты и договориться об аренде на выгодных для нас условиях. И вот после проведения нескольких переговоров с моим замом мне, как генеральному директору, звонит заместитель автокомбината и говорит: «Слушай, больше мне своего товарища на переговоры не присылай. Меня от него тошнит!» На мой встречный вопрос, кого мне тогда прислать, он без промедления ответил: «Кого угодно!» И только после того, как мой зам был заменен новым переговорщиком, мы смогли договориться об аренде подходящего для нас помещения.

Ответить на вопрос, по какой причине может возникать личная неприязнь, довольно сложно, поскольку тут может быть что угодно. Это так называемое явление «хвоста», или проекции, когда человек проецирует на вас какой-то свой прошлый негативный опыт. На самом деле, причины личной неприязни для нас не важны, поскольку мы не психотерапевты и не обязаны лечить и вести переговоры о моральном и душевном здоровье. Наша задача в другом – в нахождении оптимального варианта для обеих сторон.

Таким образом, для выхода из тупиковых ситуаций можно воспользоваться несколькими советами:

1. Если у вас не получается договориться и вы понимаете, что есть личный блок, направьте на переговоры кого-то другого.
2. Если вы сами устали от переговорного процесса или чувствуете, что вас что-то или кто-то раздражает, также стоит подобрать себе замену.
3. Если вам необходимо присутствовать на переговорах самому лично, постарайтесь взять с собой еще кого-то, чтобы отвлечь от себя внимание.
4. Перейдите на время на дистанционное общение через электронные средства связи.

Также, если вы наткнулись на блок со стороны переговорщика вашего оппонента, можно попытаться перейти на другой уровень в его организации. Перейти на уровень выше по иерархической лестнице, спуститься ниже или найти кого-то рядом. Идея в том, что, если ты не можешь снести гору, обойди ее. Не всегда это может быть возможно, но порой очень даже эффективно. Для этого стоит задуматься над двумя важными вопросами:

1. Кто еще заинтересован в решении вашего вопроса. Кто получит «награды», если вы достигнете соглашения, если свершится сделка, чья материальная мотивация, показатели эффективности могут улучшиться в ходе сотрудничества с вами.

2. Кто получит «по шапке», если не свершится и вы не договоритесь. Чьи показатели пострадают, если ваше сотрудничество не случится.

Рассмотрим подробнее оба вопроса.

### **Вопрос 1.**

Я писал про два вида мотивации ранее – «чемпиона» и «собаки сзади», так вот, часто бывает, что мы ведем переговоры с лицом, которое не сильно замотивировано решать с нами вопросы, даже больше скажу – сильно не замотивировано. Например, контракт с вами сулит ему больший объем работ и ответственности, а ему не очень хочется брать на себя лишнее, или чтобы решить ваш вопрос, оппоненту придется вести внутренние переговоры и убеждать свое руководство, а ему не хочется показаться лояльным к вам. В таких случаях переговоры обречены на тупик. Очень важно в подобной ситуации подумать, кто на самом деле заинтересован в решении вашего вопроса, чья мотивация максимально близка к вашим интересам. Может быть, есть такие люди? В этом случае стоит инициировать переговоры с этими людьми или вовлечь их в переговорный процесс.

Мы проводили множество маркетинговых акций, стимулирование различных каналов сбыта. Обычно решение о проведении акции в компаниях дистрибьютора принимал начальник отдела продаж совместно с маркетологами. Акции касались мотивации сотрудников отделов продаж. Как правило, последнее слово было за руководителем отдела продаж, маркетологи выполняли технические функции. Ведя переговоры с одной крупной компанией, мы зашли в тупик. Руководитель отдела продаж стал в позу и несколько месяцев просто отшвыривал все наши предложения о продвижении. Казалось бы, как глупо – ведь он, как никто другой, заинтересован в увеличении продаж, но нет – блок. Стали думать и рисовать схемы. Немного отвлекусь, я, как математик по образованию, уверен, если вы что-то не можете решить, рисуйте. И вот мы пришли к выводу, что в этой задачке мы кого-то упускаем, есть что-то, что нам мешает. Сменив состав переговорщиков первый раз, а менять вам придется и больше одного раза, мы направили на переговоры нашего маркетолога Марию, с их стороны участников была также сотрудница отдела маркетинга. Мария выяснила, что руководитель отдела продаж редко когда согласовывает акции, потому что после согласования ему приходится контролировать, напрягать продавцов, а ему это особо не интересно. Да, к моему удивлению, и так тоже бывает. И еще оказалось, что в этой компании приветствуются выделенные команды, которые специализируются на одной или двух позициях, и курируют акции в таких командах бренд-менеджеры. Когда Мария нам рассказала эту информацию, мы были немного ошарашены, это выходило за рамки наших стереотипов, но... Почему бы и не попробовать. Второй раз, произведя смену игроков, вовлекли в переговоры бренд-менеджера с их стороны и Марию с нашей, мы быстро получили согласие, и новый игрок сам помог нам убедить руководителя отдела продаж.



Переходя на другой уровень переговоров, будьте внимательны и чувствительны. Не перепрыгивайте человека, с которым были начаты переговоры, лучше, взяв его союзником, попросить разрешение вовлечь в переговоры еще кого-то. Спросите, не против ли он, если «наши технические специалисты пообщаются без нас». Так будет гораздо проще и врагов не наживете.

### **Вопрос 2.**

Часто переговоры заходят в тупик по причине того, что ваш оппонент не только не хочет с вами договариваться, а еще и не может, в силу опять же его мотивации и показателей эффективности. Вы пытаетесь настоять на качестве, а у него мотивация – только цена и ничего более. К сожалению, это очень распространенная проблема, как я уже ранее писал, происходит согласно анекдоту «не та мотивация». В этом случае стоит подключать к переговорам именно тех лиц, чья мотивация пострадает, если будет заключен контракт без учета качества. Кто больше всех пострадает, кто будет отвечать рублем, а может, и перед законом, если будет допущена ошибка? Часто это совершенно разные люди.

Я строил дачу и однажды получил очень важный урок, который потом воплотил в жизнь в качестве технологии. Сразу хочу отметить, что я ничего не смыслю в электрике, сантехнике и прочих вещах. Я нанял бригаду электриков, и так получилось, что оказался с ними на строительном рынке, где они для моего домика покупали провода и прочее оборудование. Вот диалог с продавцом, невольным участником, которого я стал.



Продавец: (Обращаясь к прорабу.) Послушай, ты не бери эти провода. Возьми вот эти.

Прораб: Не дури мне голову. Я знаю эти провода, и я с ними работаю уже много лет.

Продавец: Не рекомендую тебе больше с ними работать, они в Китае делаются сейчас, а не в Германии.

Прораб: Так, дай мне эти провода.

И тут происходит интересный поворот событий.

Продавец: (Обращается ко мне.) Вы – хозяин дома?

Я: Да.

Продавец: А вы понимаете, что будет, если эти провода загорятся?

Все... точка!

Продавец преподавал мне урок: води переговоры с тем, кто понесет максимум проблем, кто «получит по шапке», лишится должности, денег и даже будет нести уголовную ответственность.

Один мой слушатель поведал такую историю, которая еще раз подтвердила эффективность этого способа.

Большая компания – животноводческий комплекс – объявила тендер на закупку ветеринарного препарата. Эту процедуру компания-поставщик, которую представлял мой слушатель, проходила каждый год и, так как их препарат показывал самые лучшие характеристики, они, несмотря на высокую цену, получали контракт. В этот раз все пошло не так, на месте лица, принимающего решение, восседал начальник службы безопасности. Так часто бывает, когда идет борьба с коррупцией. Как бы они ни пытались убедить его в качестве, надежности и прочих характеристиках, ответ был один – ЦЕНА. Это верный сигнал к тому, что у него «не та мотивация». Команда поставщика стала думать, кто же тот, кто пострадает больше всех. Пришли к выводу – собственник, генеральный директор. Но до них высоко и даже выше, поэтому – не вариант. Они задали очень важный вопрос: «кого мы пропустили», и, о чудо, нашелся. Конечно же, главный ветеринарный врач предприятия несет полную ответственность, и не только финансовую, но и уголовную, если стадо подохнет или люди отравятся продукцией. Вопрос был в том, что пока он не понимал этого (так часто бывает, люди недооценивают последствия, говоря: «это не мой выбор», «пусть делают, что хотят»). И тут дело в правильном донесении информации. Встретившись с ним, поставщик задал вопрос: «А кто будет отвечать, если стадо подохнет вследствие выбора не того препарата». И вот тут-то завертелось все: ветврач схватил трубку, набрал напрямую собственнику и очень быстро и громко объяснил все последствия. Тендер был взят.



Когда переговоры зашли в тупик, подумайте, может, стоит поменять свою команду или перейти на другой уровень в переговорном пространстве оппонента. Задействовать людей, которые замотивированы как положительно, так и отрицательно в переговорах с вами? И всегда думайте, кого вы пропустили.

## Глава 27

### Правило 12 часов

Мы арендовали склад в Москве у автокомбината, к этому складу была привязана лицензия на хранение и реализацию алкогольной продукции. Арендовать мы начали в 2002 году, и у нас установились очень хорошие отношения с руководителями автокомбината. Признаться честно, собственнику было все равно, сколько приносит денег аренда, так как его владения были достаточно обширные и доход шел бешеный. Пользуясь этим, руководство автокомбината не слишком бились с арендаторами за высокие ставки, их больше интересовали льготы для себя, а так как нашу продукцию они сильно любили, то и мы пользовались преференциями. Ставка аренды была на 30 % ниже рынка, кроме этого мы все улучшения склада, ремонт, сигнализацию относили на счет арендодателя. Условия – лучше не придумаешь. Так продолжалось несколько лет, до 2005 года, когда собственник нанял аудиторов и те предоставили отчет о недополученных доходах. Резко произошла смена менеджмента, и мы получили письмо, что будет заключен новый договор аренды и цена теперь вырастет с 230 рублей за квадратный метр до 500. Вы можете представить нашу первую реакцию? Описать сложно. «Как это так, что они позволяют, мы тут склад отремонтировали, да мы найдем другой!» Представьте себя на нашем месте, когда вам приходит письмо о повышении цены больше чем в два раза. Хорошо, что у меня хватило ума не идти на переговоры самому, а отправить заместителя. Кстати, это очень хороший прием – на первичные переговоры к монстру не ходить верхнему руководителю, направить на ранг ниже. Это даст вам преимущество в дальнейшем.



Приведу фрагмент диалога моего заместителя и нового директора автокомбината.

– Андрей Николаевич, вы прислали письмо, где цена на тридцать процентов выше текущей. Мы платим двести тридцать рублей, вы прислали письмо о повышении больше чем в два раза, вы же понимаете, что это просто недопустимо.

– Недопустимо то, что вы платите нам меньше, чем рынок.

– Подождите, но ведь на рынке цена от трехсот рублей за такой склад.

– Кто вам сказал, что это цены за оборудованный склад под лицензию алкоголя? Минимум пятьсот. Вот ее и предлагаем.

Хочу прерваться и объяснить: частая проблема в переговорах – разное понимание ситуации, разное чувство правоты. Арендатор видит 300, арендодатель по верхней границе – 500, часто переговоры могут часами вестись о том: триста или пятьсот. Это бессмысленно. Стоит принимать, что видим вопрос по-разному.



– Подождите, но есть склады и за триста. И мы же ремонтировали, и оборудование было за наш счет.

– Послушайте, цена пятьсот, если не устраивает – месяц на то, чтобы освободить.

– Мы не готовы за пятьсот. Давайте реальную цену, пойдите навстречу.

– Пятьсот – это минимум.

Переговоры в тупике. Монстр применил прием «бери и уходи». Что делать? Дальнейшие переговоры не идут, слишком разные позиции. Вот тут-то на помощь приходит правило 12-часовой паузы. Сразу оговорюсь, минимум 12-часовой. Паузу в тупиковых ситуациях нужно брать следующим способом:

1. Останавливаем переговоры и фиксируем варианты, озвученные вами и вашим оппонентом.

2. Берем паузу, минимум до завтрашнего утра. Лучше, конечно, подольше, это позволит и вам и вашему оппоненту отойти от эмоций и пригласить в гости Мистера Рацио, посчитать и с холодным умом принять решение. Также пауза помогает отойти от известной проблемы одного доллара – это когда выгода, за которую идет ожесточенная борьба, никому, по сути, не нужна, но эмоционально никто не хочет уступить, и «ни тебе ни мне, давай по 50 центов» не срабатывает.

3. Входим в переговоры, имея в наличии план Б и четкие цифры. Кстати, после паузы «ни тебе ни

мне, давай пополам» может сработать.

Разберем дальше ситуацию. После того как мой заместитель зафиксировал нашу позицию «300» и их позицию «500», мы взяли три дня на принятие решения. Когда мы посчитали затраты на переезд, на переоформление лицензии, на оборудование склада, мы поняли, что цена 500 – это идеальная цена, и то, что мы платили 230, – это скорее удача, а не успех, и мы немного увлеклись, думая, что так везти будет вечно. Попытки найти быструю альтернативу обернулись провалом. Все варианты, которые могли бы нас устроить, обходились не менее 550 рублей, и требовалось минимум три месяца на переезд. Итак, мы понимаем, что готовы принять 500, все, что нам удастся отторговать, – пойдет нам в плюс.

И тут на переговоры прихожу я.



– Андрей Николаевич, мы готовы дальше сотрудничать, но нам нужен долгосрочный договор и прописанные условия. Вы готовы это обсудить?

– Да, мы готовы.

– Как вы считаете, можем ли мы, имея историю отношений и являясь надежным плательщиком, кроме того, арендуя немаленький склад, претендовать на скидку?

– На небольшую только если.

– Андрей Николаевич, на какую?

– Минимум 480 рублей.

– А предлагаю компромиссный вариант (умышленно произношу это слово). На первый год 440, второй 470, третий 500. Устроит такая схема?

– Договорились!

Оказывается, пауза не только отрезвила нас, но и немного охладила пыл наших оппонентов, что положительно сказалось на переговорном процессе в целом.

Помните: «время – ангел-хранитель обороняющейся стороны». Пауза позволяет уйти от конфликта и решить тупиковые ситуации. Пересмотреть позиции, оценить свой план А и план Б оппонента, подумать про неучтенный интерес, уйти от «проблемы одного доллара».

В завершение главы хочу еще раз подчеркнуть: переговоры – это не конфликт. Если возникла тупиковая ситуация, то нужно попробовать ее решить, причем не надо ждать, когда ваш оппонент сделает первый шаг, у него, как и у вас, есть эмоции и он находится под их давлением. Примените один из описанных мной способов, не гарантирую, что все тупики преодолеее, но шанс очень высок.

Перечислю еще раз способы:

1. Перевести переговоры на бесконфликтный слой. Попытаться отойти от конфликтного слоя, найти слой, где у вас нет противоречий, а есть общие интересы.
2. Предоставление новой информации. Будьте жадиной, важную информацию оставляйте на потом, держите «козырь» в рукаве.
3. Неожиданные решения. Выйдите за рамки сценария, привлечите в процесс подготовки разных людей, узнайте их мнение. Посмотрите на ситуацию с «балкона».
4. Переход на другой уровень. В случае личных конфликтов произведите замену своего состава переговорщиков или попытайтесь выйти на другой уровень в структуре оппонента.
5. Остаться наедине. Самые трудные решения принимаются наедине. Помните про сохранение лица, пожертвуйте собой ради результата.
6. Правило 12 часов – зафиксируйте договоренности и возьмите паузу минимум до утра, это

позволит остудить горячие головы.

## **Заключение**

Уважаемые читатели, мы подошли к завершению книги. Я буду только рад, если, прочтя ее, вы скажете: «монстры не так страшны». Для меня это огромное достижение.

Всегда нужно помнить, что монстры живут в нашей голове и чем больше мы приписываем им сверхвозможности и наделяем их какими-то свойствами, тем круче они становятся и тем большую власть над нами они обретают. Не пренебрегайте первой главой книги, не бегите стремглав к ним на переговоры. Принцип «ввяжемся в бой, а там посмотрим» не подходит для переговоров с монстрами, для них нужно уметь пользоваться услугами Мистера Рацио.

Я при написании этой книги выпустил приложение для смартфонов «Будь готов», которое можно загрузить и для Андроид и для Apple, оно поможет вам подготовиться к самым сложным переговорам. Также никогда не забывайте, что монстры ведут с вами эмоциональную игру, применяя свои игры, затягивают вас в тупиковые ситуации, где вы вынуждены уступать. Очень важно всегда трезво оценивать: пришло ли время для переговоров или еще ваша позиция слаба, может быть, стоит улучшить свою позицию, усилить план Б или поискать ресурсы на стороне. Я буду рад, если вы поделитесь со мной и с читателями своими историями переговоров с монстрами, опубликуйте их в любой социальной сети с хештегом #переговорысмонстрами. Также приглашаю вас стать моими подписчиками на канале Youtube (Игорь Рызов), где я размещаю много видео по этой теме и не только. Самое главное, помните: вы живете именно так, как умеете вести переговоры.



## Литература

1. Елена Сидоренко «Тренинг влияния и противостояния влиянию». Речь, 2005
2. Эверетт Шостром «Человек-манипулятор». Психотерапия, 2008
3. Леонард Берковиц «Агрессия. Причины, последствия и контроль». Олма Пресс, 2002
4. Владимир Тарасов «Искусство управленческой борьбы». Добрая книга, 2006
5. Джим Кэмп «"Нет". Лучшая стратегия ведения переговоров». Добрая книга, 2011
6. Джим Кэмп «Сначала скажите "Нет"». Добрая книга, 2014
7. Дмитрий Ковпак «Не на тех напали! Как бороться с грубостью». Питер, 2012
8. Дмитрий Ковпак, Андрей Каменюкин «Безопасное общение. Как стать неуязвимым». Питер, 2012
9. Роберт Чалдини «Психология влияния». Питер, 1999
10. Ноа Гольдштейн, Стив Мартин, Роберт Б. Чалдини «Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным». МИФ, 2013
11. Леонид Кроль «Переговоры с драконами». Класс, 2013
12. Игорь Рызов, Павел Сивожелезов «Подготовка к "Управленческому поединку" и сложным переговорам». Университет Синергия, 2013
13. Карстен Бредемайер «Искусство словесной атаки». Альпина Паблишер, 2011
14. Карстен Бредемайер «Черная риторика. Власть и магия слова». Альпина Паблишер, 2013
15. Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер «Книга решений. 50 моделей стратегического мышления». Олимп - Бизнес, 2012
16. Павел Таранов. «Приемы влияния на людей». ФАИР-ПРЕСС, 2000
17. Дейл Карнеги. «Как располагать к себе людей. Как эффективно общаться с людьми. Как преодолеть тревогу и стресс. Как преодолеть тревогу. Как сделать свою жизнь легкой и интересной. Как стать эффективным лидером». Попурри, 2012
18. Николло Макиавелли «Государь». АСТ, 2008
19. Сунь-Цзы. «Искусство войны». Эксмо, 2011
20. Карл фон Клаузевиц. «О войне». АСТ, 2010
21. Стивен Р. Кови. «7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности». Альпина Паблишер, 2013 г.
22. Ларри Кинг. Джилберт Билл. «Как разговаривать где угодно, когда угодно и с кем угодно». Альпина Паблишер, 2011
23. Игорь Рызов «Кремлевская школа переговоров». Эксмо, 2016
24. Юрий Дубинин «Мастерство переговоров»
25. Ирина Василенко «Политические переговоры»
26. Роджер Фишер, Уильям Ури, Брюс Паттон «Переговоры без поражений»
27. Фройнд Джеймс «Переговоры каждый день. Как добиваться своего в любой ситуации»
28. Роджер Фишер, Дэниэл Шапиро «Эмоциональный интеллект в переговорах» МИФ, 2015
29. Крисс Восс «Никаких компромиссов». Эксмо, 2017
30. Самон Синек «Начни с "Почему?"» Эксмо, 2015
31. Роберт Чалдини «Психология согласия» Эксмо, 2017
32. Рудольф Мокшанцев «Психология переговоров». Инфра-М, 2002

33. Рон Макмиллан Эл Свитцлер Джозеф Гренни Керри Патерсон «Трудные диалоги»
34. Ch. L. Karrass «In business like in life you don't get what you deserve you get what you negotiate». Stanford St. Press, 2013
35. Howard Raiffa «The art and science of negotiation»
36. Robert Mnookin «Bargaining with the devil»
37. Anthony Iannarino «The Only Sales Guide You'll Ever Need»
38. Douglass Stone Bruce Patton Sheila Heen Roger Fisher «Difficult conversations: How to discuss what matters most»

# КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

**ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?**

**Заходите на сайт:**

<https://eksmo.ru/b2b/>

**Звоните по телефону:**

+7 495 411-68-59, доб. 2261



ВАШ ЛОГОТИП  
НА ОБЛОЖКЕ

ВАШ ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ

ОБРАЩЕНИЕ  
К КЛИЕНТАМ  
НА ОБЛОЖКЕ