

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – МАГИСТРАТУРА  
серия основана в 1996 г.



А.Г. РЫБКИН  
О.К. ЭМИХ

# СТРАТЕГИЯ СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Электронно-  
Библиотечная  
Система  
znanium.com

Москва  
ИНФРА-М  
2019

**УДК 316.485.6(075.8)**

**ББК 60.56я73**

**Р93**

Автор ы:

*Алексей Германович Рыбкин*, кандидат медицинских наук, МВА, директор по продажам российского представительства компании Ritter Sport (предисловие; гл. 8–16);

*Олег Константинович Эмих*, кандидат технических наук, управляющий партнер Альянса «Бизнес Консалтинг» (Москва), профессор и преподаватель программы МВА Международного института менеджмента «Линк» и Высшей школы корпоративного управления при Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (гл. 1–7, 17–19; послесловие)

Рецензент ы:

*С.О. Календжян*, доктор экономических наук, профессор, декан Высшей школы корпоративного управления при Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

*В.Н. Голубкин*, доктор технических наук, профессор, научно-методический руководитель программы МВА «Стратегия» Международного института менеджмента «Линк»

**Рыбкин А.Г.**

**Р93** Стратегия сложных переговоров : учеб. пособие / А.Г. Рыбкин, О.К. Эмих. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 260 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5b309d10b97501.55398051](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5b309d10b97501.55398051).

ISBN 978-5-16-013748-3 (print)

ISBN 978-5-16-106416-0 (online)

Учебное пособие посвящено актуальной теме переговоров в непростых условиях. Учитывая современные бизнес-реалии, авторы предлагают рассматривать любые переговоры как жесткие. Обращается внимание на то, что степень жесткости обсуждения бывает различной и, как правило, зависит от того, насколько стороны не подготовлены к обсуждению и не способны управлять процессом общения.

Приводится большое количество примеров, в основном из реальной практики авторов. Значительное внимание уделяется жесткому стилю взаимодействия и техникам манипуляции в ходе делового общения. Подробно рассматриваются наиболее распространенные ошибки, которые допускают переговорщики.

Учебное пособие предназначено для руководителей и специалистов, по роду своей деятельности участвующих в переговорах, для слушателей программы МВА, а также широкого круга читателей, интересующихся темой деловых коммуникаций.

**УДК 316.485.6(075.8)**

**ББК 60.56я73**

ISBN 978-5-16-013748-3 (print)

ISBN 978-5-16-106416-0 (online)

© Рыбкин А.Г., Эмих О.К., 2018

# Введение

Часто ли вы участвуете в переговорах? Те, кто занимается бизнесом, скорее всего ответят на этот вопрос утвердительно. И важным является то, с кем и о чем ведется обсуждение.

Но если производство и коммерция не являются сферой вашей деятельности, актуальна ли для вас эта форма коммуникации и насколько вы в этом уверены?

Нет такого человека, который в своей повседневной жизни не становился бы участником переговоров. Как нет и тех, кто хотя бы раз не сожалел о результате, о том, что не смог быть достаточно убедительным и не подобрал нужные аргументы, добиваясь своего.

Не всегда обсуждение бывает легким и конструктивным, а собеседник идет вам навстречу. Ведь нередки ситуации, когда оппонент занимает непримиримую позицию, начинает вести себя агрессивно или откровенно давит на вас, отстаивая свое мнение, не слышит доводов, а зачастую хитрит и манипулирует вами. Не было ли такого в вашей практике? Именно поэтому в ходе общения нужно быть готовым к разным вариантам развития событий.

Являются ли жесткие переговоры повседневной реальностью?

При обсуждении такой формы коммуникаций, как переговоры, резонно возникают вопросы: «Часто ли деловая встреча проходит в благожелательной атмосфере, когда вы и ваши партнеры прикладывают усилия к нахождению компромисса, когда в ответ на вашу уступку делается аналогичный шаг с другой стороны? Когда наблюдается взаимный интерес сторон к поиску наиболее приемлемого для всех решения, когда все карты открыты, а общение идет в атмосфере взаимного доверия?..».

Увы, такое происходит не часто, а многие, наверное, скажут — никогда. Таковы реалии: ничего личного — только бизнес. Даже если степень взаимного интереса примерно равная, ваш партнер все равно приложит усилия для того, чтобы добиться более выгодных для себя условий сотрудничества и, естественно, за ваш счет. Ну а если взаимная польза разная и вы больше заинтересованы в сотрудничестве, чем ваш собеседник, то вряд ли он будет делать вам «бесплатные подарки» и задумываться о ваших интересах. А уж если статус его компании и известность бизнеса доминируют, то ждать каких-либо уступок с его стороны и подавно не приходится... Жесткий стиль деловых коммуникаций, как правило, воз-

никает не стихийно, а задается определенными правилами и нормами работы конкретных менеджеров и специалистов.

.....

.....

## Глава 1

### ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ?

Наша повседневная действительность состоит из переговоров, и недаром такие эксперты, как Р. Фишер и У. Юрии [27], утверждают, что «переговоры — часть нашей жизни...». Действительно, эта форма коммуникаций присутствует не только в существенно профессиональной бизнес-среде. Мы проводим обсуждения не только с другими, но нередко сами с собой, решая сложные вопросы.

Вопрос четкой формулировки не праздный. Ведь от того, как мы определим это понятие, зависят не только суть и логика нашего дальнейшего обсуждения, но и понимание необходимых для успеха в этой области знаний и навыков. Нередко встречается определение «*переговоры — способ решения конфликта*», но хотя по сути это так, подобное определение не описывает сам способ, а, скорее, лишь область его применения. Часто приходится слышать «*переговоры — это общение, разговор...*», и с этим трудно не согласиться. Но можем ли мы назвать обсуждение сегодняшней погоды или обмен мнениями о породах собак переговорами? Очевидно, должно присутствовать что-то еще...

Можно попытаться расширить определение «*переговоры — это общение...*», добавив «*...в котором у каждого участника есть своя позиция*». Отметим, что участников обязательно должно быть двое. Допустим, в разговоре один утверждает, что таксы самые лучшие собаки, а другой — ярый сторонник йоркширских терьеров. Разные индивидуальные позиции налицо! Будет ли это переговорами? Или, скорее, спором... При этом достаточно бессмысленным, поскольку собеседники забыли, что о вкусах не спорят, и в реальности это обсуждение сродни выяснению, какой цвет лучше — красный или синий.

Не стоит забывать, что в нашем определении сам предмет беседы тоже имеет важное значение, так как без субъекта рассмотрения разговаривать, собственно, не о чем и наша беседа превратится в бессвязный набор мнений.

Из нашего определения выпало и другое значимое звено, определяющее направление обсуждения и, собственно, его смысл: зачем ведется разговор и что хотят достичь собеседники, имеющие каждый свою позицию. Мы говорим сейчас о цели.

*Цель* — важнейший элемент этого процесса, и тот, кто забывает, зачем он пришел на переговоры, превращает такую деловую встречу в непродуктивный и бессмысленный обмен мнениями. Такие переговорщики (не только новички, но и имеющие опыт) действуют по принципу «война планы покажет» и... нередко ничего не добиваются от своего оппонента.

Итак, четко обозначим, что у каждой из сторон в переговорах должна быть своя цель.

### **Всегда ли цели у сторон, ведущих переговоры, различны?**

Если внимательно проанализировать, то в целях сторон, участвующих в переговорах, почти всегда можно найти нечто общее. Иначе общение просто не состоялось бы. Собственно, этот момент и формирует позитивную основу общения.

Можно выделить три правила поиска общего в целях участников обсуждения:

1. Общение, общение и общение! Задайте правильный вопрос, и вы получите нужный ответ.

2. О чем бы ни шел разговор в бизнесе, в конечном счете разговор сводится к деньгам, финансовой выгоде. Это и есть общее для каждой из сторон — интересы, выгода и, желательно, взаимная.

3. Если в позициях собеседников почти всегда много противоречий, то в ракурсе интересов и выгоды обычно можно найти много общего.

Итак, наше определение постепенно уточняется: *переговоры* — это *общение* (используем более научное понятие «коммуникация») *между двумя и более сторонами, каждая из которых имеет свою позицию, интересы и цели в отношении предмета переговоров.*

Ключевых моментов здесь три: 1) процесс взаимодействия, сводящийся к общению; 2) предмет обсуждения; 3) наличие целей и интересов у каждой из сторон.

Но, например, в процессе коммуникации голодного волка с кроликом тоже есть цели сторон, позиция и интересы. И для одной из сторон это общение будет, несомненно, крайне непροдолжительным и явно совсем не в ее интересах... Вероятно, в наше определение нужно добавить еще какие-то составляющие.

Дж. Кемп в книге «Сначала скажите “нет”» [6] высказывает интересную мысль о равных правах каждой из сторон, участвующих в

переговорах, вплоть до права наложить вето на процесс обсуждения. Это равенство заключается в паритетных возможностях выбора тактики, манеры поведения и стиля общения, а также

в равном праве проявлять реакцию на происходящее, инициативу в ходе общения и влиять на ход процесса обсуждения.

Вопрос это принципиальный! Переговоры, в которых одна из сторон находится в более выгодном, доминирующем положении, встречаются в повседневной жизни довольно часто. Ведь, как правило, организации имеют разный товароборот, доли рынка, активности, имидж и т.д. Это — объективная реальность.

Но в переговорном контексте права самостоятельности, свободы действий и возможности влиять на ход событий никто любую из сторон не лишал. И об этом не нужно забывать.

А как быть с ситуацией, когда, например, небольшой производитель из региона предлагает свой товар крупной розничной международной или федеральной сети? Какое тут может быть равенство и диалог? Объемы продаж такого производителя сети, конечно, несопоставимы, и производитель находится в прямой зависимости от согласия потребителя разместить его товар на своих полках. Обе стороны прекрасно знают это, и, безусловно, ритейлер воспользуется этим. О каких же равных правах может идти речь?

### **Всегда ли возможно равенство в правах на переговорах?**

Говоря о паритетных возможностях сторон на переговорах, имеются в виду прежде всего *равные права* сторон на выгоду от взаимного сотрудничества (не будете же вы работать с партнером себе в убыток?). Это право и выступает основанием для равноправного поведения партнеров во время обсуждения. Можно выстроить общение как разговор бедного провинциального просителя с богатым столичным родственником (скорее всего, так себя и будет ощущать производитель), но можно — как разговор двух коммерческих организаций, хотя и, безусловно, с разным весом в бизнесе, но имеющих взаимный интерес и право на взаимную выгоду от сотрудничества. Мы имеем право соглашаться или нет с предложенными условиями. От нас зависит, будем ли мы сотрудничать с данным партнером. И, наконец, мы вправе прервать обсуждение, если видим его бесперспективность или нас не устраивает манера и стиль общения собеседника. Короче, есть свобода выбора.

Но если мы, думая о встрече с партнером по бизнесу, изначально настраиваем себя на подчиненное положение, то в конечном счете не сможем управлять ходом обсуждения. Когда вы ощущаете себя в положении просителя, результат общения будет не в вашу пользу, и такие переговоры можно не начинать.

*Если вы равные партнеры, то вы предлагаете, а не просите.* А хороший манипулятор и жесткий оппонент-переговорщик будет

стремиться навязать вам иную модель восприятия событий и попытается настроить вас на роль просителя. Еще раз подчеркнем: у партнеров может быть разный вес бизнеса, масштабы и ресурсы, но в процессе обсуждения сотрудничества стороны могут в равной мере контролировать ситуацию, проявлять инициативу, влиять на решение и использовать свое право вето. *Эти права у вас никто не отнимал, кроме вас самих.*

Такой объективный момент является важным фактором, из-бавляющим переговорщика от ощущения своей малой значимости и чувства подчиненности и в конечном итоге выводящим процесс коммуникации в плоскость разговора на равных.

Таким образом, наше определение переговоров с учетом формулировки Д. Кемпа [5, 6] звучит так: *переговоры — это особый процесс коммуникации между сторонами, каждая из которых имеет свои цели в отношении предмета рассмотрения и обладает равными правами в плане контроля ситуации, инициативы в ходе обсуждения, принятия решений, вплоть до права вето.*

Русское слово «переговоры» имеет такой же корень, как в словах «разговор», «говорить». А вот английское *negotiation* и французское *negotiations* — эквиваленты русского слова «переговоры» — отсылают нас к теме торга (торговли) (от фр. *négociant*, англ. *negotiant* — торговец, негоциант, купец). Так, в отличие от европейских языков, где даже лингвистически корни самого понятия «переговоры» связаны с коммерческими категориями, у наших предков этот процесс изначально ассоциировался с *общением*.

Посмотрим на процесс делового общения в другом ракурсе. Для этого остановимся на ряде ключевых моментов, связанных с переговорами (рис. 1.1).

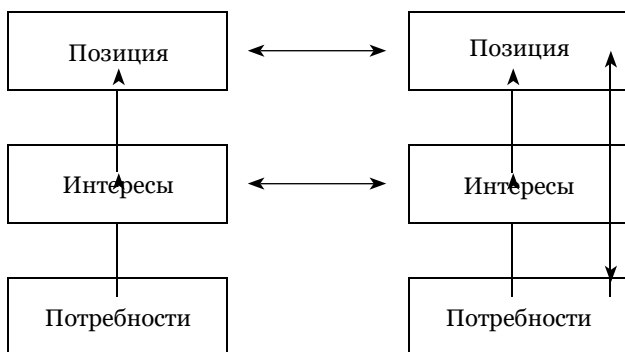


Рис. 1.1. Позиции, интересы и потребности в переговорах

У каждого участника бизнес-деятельности вообще и переговоров в частности есть определенные потребности («*потребность — осознание отсутствия чего-либо необходимого, вызывающего побуждение к действию*» [16]). Они связаны как с организационными целями и задачами, так и с личными ориентирами участников обсуждения. Потребности определяют конкретные *интересы* сторон и, как правило, сводятся к финансовым аспектам. Но с точки зрения оперативной деятельности набор возможных интересов бывает гораздо шире.

### **Какие могут быть интересы в оперативном бизнесе, кроме получения прибыли?**

Именно потребности и интересы формируют взаимную нужду участников бизнес-деятельности и, как следствие, желание сотрудничать и обсуждать условия взаимодействия.

Есть нужда к вам у партнера — есть тема для обсуждения и конструктивного диалога! Не можете удовлетворить интересы и потребности другой стороны — о чем тогда с вами говорить?

#### ***Случай из практики***

*Несколько лет назад мы проводили консалтинговый проект в одном крупном городе на юге России. Работа продолжалась несколько месяцев, и приходилось периодически летать из Москвы в этот регион.*

*Местные партнеры, зная, что у нас большой опыт проведения корпоративного обучения, предложили провести семинар-тренинг (или даже целую серию) для одной успешной региональной производственной компании. И так как потенциальный заказчик еще ничего не знал о наших намерениях, коллеги взялись провести предварительные переговоры с руководителем этого предприятия, чтобы в следующий наш приезд провести совместную встречу для обсуждения конкретных условий сотрудничества. Никто не позаботился выяснить истинные потребности клиента, а обоснование целесообразности наших действий было довольно простое.*

*Предприятие успешное, одно из наиболее прибыльных в регионе. Развивается и диверсифицирует свою деятельность. Численность персонала значительная — 6 тыс. сотрудников (около 400 менеджерского персонала), но сложившейся системы обучения на предприятии нет. Одно из ключевых подразделений — отдел маркетинга, в основном состоящий из молодых сотрудников, которые с интересом относятся ко всему новому, в том числе к обучению.*

*Почему бы хотя бы для них не провести занятия по актуальной для них тематике?*

*Мы собирались приехать в следующий раз через месяц.*

*За это время наши региональные партнеры провели несколько встреч с генеральным директором предприятия (основным собственником), об-*



*судив возможность обучения персонала вообще и отдела маркетинга в частности. При этом во время общения с заказчиком наши коллеги даже не пытались прояснить у директора, что он думает о развитии своего персонала, какие у него планы и что в этом направлении для него важно. То, что такая потребность есть, само собой подразумевалось исходя из общей ситуации.*

*Основной упор во время этих бесед делался на презентацию своей организации и московских партнеров, на описание содержания наиболее интересных тренинговых программ и методики проведения занятий. В результате удалось уговорить директора на проведение двухчасового презентационного мастер-класса с сотрудниками отдела маркетинга.*

*Нам сообщили, что если наше демонстрационное занятие будет интересно и понравится участникам, то директор точно сделает заказ на проведение целой серии семинаров.*

*Мы хорошо подготовились. Презентационный мастер-класс прошел успешно, о чем говорили не только сами участники, но и их анкеты обратной связи. В приподнятом настроении мы вместе с нашими партнерами на следующий день прибыли на встречу с руководителем предприятия.*

*Он выслушал с интересом рассказ о наших впечатлениях от общения с сотрудниками отдела маркетинга, о возможных полезных для них тренингах и об ожидаемом положительном эффекте от такого обучения, задал уточняющие вопросы, был гостеприимен и проявлял к нам искренний интерес. Встреча складывалась как нельзя лучше.*

*Но когда мы подошли к решающему моменту обсуждения конкретных деталей возможного сотрудничества, последовал ответ, который нас разочаровал и вызвал удивление.*

*«Понимаете, — сказал директор, — вы действительно интересная команда, хорошо разбираетесь в тематике и умеете работать с аудиторией. И, возможно, польза от проведенного вами обучения будет. Но я в ближайшние полгода — год не планировал проводить корпоративное обучение менеджерского персонала. Это не входит в мои планы. По мере необходимости мы посылаем отдельных сотрудников на те или иные внешние семинары и тренинги, и этого нам сейчас вполне достаточно.*

*Я говорил об этом вашим коллегам еще во время нашей встречи. Но они либо не услышали меня, либо думали, что я изменю свое мнение после того, как вы проведете презентационное обучение и встретитесь со мной. Вы произвели на меня благоприятное впечатление, но я не вижу весомых причин менять свои планы.*

*У меня нет сейчас потребности в проведении корпоративного обучения, и я не вижу смысла тратить на это ресурсы. А вас я буду рекомендовать всем своим партнерам и клиентам».*

*Что ж, в сухом остатке было позитивное впечатление, которое мы произвели на генерального директора успешного регионального предприятия. И уже на протяжении ряда лет мы поддерживаем с ним контакты и формируем о наших новых программах и разработках. И он благосклонно*

*отвечает на наши обращения. Но корпоративных учебных мероприятий не заказывает ни у нас, ни у других провайдеров, а продолжает посылать отдельных сотрудников на отдельные внешние семинары и тренинги [32].*

С точки зрения бизнеса интересы сводятся к эгоистическим стремлениям обеспечить себе относительно лучшие (по отношению к другим) условия существования и деятельности, т.е. возможности достичь и упрочить свое конкурентное преимущество.

Однако в каждый момент времени и в определенных ситуациях эти интересы могут быть различны и квалифицированный переговорщик должен понять их в ходе обсуждения.

Говоря об *интересах*, надо помнить, что бизнес ведут люди, а у них обычно есть еще своя, так называемая скрытая повестка дня, собственные потребности, пожелания, стремления, которые нередко не совпадают с корпоративными.

Не всегда даже опытные переговорщики задумываются об этом. А зря — .....

## Глава 5

### В ЧЕМ ЗАЛОГ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ? НАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ СПОЗИЦИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ВЫГОДЫ ПАРТНЕРА

Если еще до встречи или уже в ходе проведения обсуждения вы озвучиваете свое коммерческое предложение для другой стороны, важно добиться, чтобы оно было позитивно воспринято оппонентом. При каких же условиях партнер заинтересуется тем, что ему говорят?

#### *Случай из практики*

*«Какая вы солидная организация...»*

Руководитель тренинговой компании после нескольких телефонных звонков добился встречи с начальником учебного центра производственного холдинга. Целями визита были презентация данной учебной организации и обсуждение возможных вариантов сотрудничества. На предстоящую встречу возлагались большие надежды: холдинг был крупным заказчиком, привлекающим для развития своего персонала внешних провайдеров.

После краткого знакомства наш руководитель начал презентацию своей тренинговой организации. Он рассказал историю компании, назвал ключевых заказчиков, упомянул наиболее значимые проекты, дал информацию о тренерах, их преподавательском и менеджерском опыте, представил учебные программы, подробно остановился на методике проведения занятий. Его собеседник внимательно слушал и задавал уточняющие вопросы.

10

Нашему переговорщику уже стало казаться, что его презентация проходит успешно и он произвел положительное впечатление на потенци-

ального заказчика. Но неожиданно собеседник сказал:

— Да, надо же какая вы солидная организация, работаете много лет, тренеры у вас, по вашим словам, опытные, отзывы положительные есть, программ много... Я рад за вас, а от меня-то вы что хотите? Зачем вы пришли?

— Я и хотел дальше рассказать, как мы могли бы быть вам полезными, какие ваши потребности и каким образом мы могли бы удовлетворить...

— Так с этого и нужно было начинать, а то мы уже минут сорок беседуем, а вы всё о себе и о себе — полушутя, полусерьезно заметил начальник учебного центра [32].

Собеседника прежде всего интересуют его потребности. Именно с позиции его нужды и нужно формулировать свое предложение. Необходимо показать, как вы можете помочь ему удовлетворить его запросы. И только после этого вам, возможно, удастся вызвать его интерес и обосновать, почему стоит сотрудничать с вами, а не с вашими конкурентами.

Конечно, ваш опыт, возможности и репутация важны для заказчика, и при необходимости он запросит соответствующую информацию или наведет справки. Но самое главное, особенно на первой встрече (да и на всех последующих), — показать партнеру, что вы в курсе его задач и проблем, и именно на их решение направлены ваши предложения. Ведь фраза «...а от меня то вы что хотите?» говорит только об одном: ваш клиент пока не видит для себя пользы от возможного с вами сотрудничества.

Очень частая ошибка многих переговорщиков — перевод диалога в монолог о себе, любимом.....

## Глава 11

# МАНИПУЛЯЦИИ В ПРОЦЕССЕ СЛОЖНОГО ОБЩЕНИЯ

### 11.1. ПОЧЕМУ ЭТО ДЕЙСТВУЕТ И МОЖНО ЛИ ЭТОМУ ПРОТИВОСТОЯТЬ?

Манипуляции в жестких переговорах встречаются достаточно часто, можно сказать, что это — атрибут такой формы взаимодействия. Опытный переговорщик хорошо владеет широким арсеналом манипулятивных методов воздействия и активно применяет их. Задача же оппонента — не только своевременно распознать применение данного подхода, но и уметь противостоять этому.

Большая советская энциклопедия дает такое определение: «Манипуляция (от фр. *manipulation*, от лат. *manipulus* — пригоршня, горсть, *manus* — рука):

- 1) сложный прием в ручной работе, требующий большой точности;
- 2) ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для дости-

жения неблагоприятной цели; то же, что махинация.

На втором значении остановимся подробнее. Поскольку, рассматривая переговоры, мы говорим и о психологии в бизнесе, то для уточнения обратимся к Большому психологическому словарю, трактующему понятие «манипуляция» как «коммуникативное воздействие, которое ведет к актуализации у объекта воздействия определенных мотивационных состояний (а вместе с тем и чувств, настроений, стереотипов), побуждающих его к поведению, желательному (выгодному) для субъекта воздействия» [1].

Суть манипуляции хорошо описал Г. Сатаров: «Когда вами манипулируют, то вы для манипулятора не цель, а средство для достижения собственных целей. Вы для него не субъект коммуникации, а объект манипулирования, смысл которого — понудить вас к неким действиям или не допустить каких-либо ваших проявлений, противоречащих его целям и планам. Убеждения тут ни при чем, поскольку манипулятор скрывает от вас свои мысли, цели и планы. Скорее наоборот: он дает вам понять, что ему известны ваши настроения, что он ваш единомышленник и у вас с ним общие цели. И интересы тут ни при чем, поскольку манипулятору, в отличие от вас, известно, что его и ваши интересы не совпадают. Но он должен убедить вас в противоположном, поэтому скрывает свои интересы. Манипуляция всегда располагается в сфере непрямого, скрытого конфликта интересов. Поведение, которое манипулятор хочет смоделировать, на самом деле не соответствует вашим убеждениям, интересам и целям. Его задача — преодолеть разрыв между вашими убеждениями и реальными интересами и теми действиями, к которым вас надо подтолкнуть» [25].

Распознать манипуляцию не всегда просто, особенно человеку с небольшим опытом переговоров. Ряд этих приемов хорошо замаскированы, воспринимаются как естественные действия и аргументы оппонента, что только усиливает их эффект.

Квалифицированный опытный манипулятор работает больше на уровне подсознания либо располагая человека к себе, либо подавляя его, доминируя и управляя его поведением. И то и другое воздействие в конечном счете направлено на психологическое и эмоциональное лидерство, подавление воли оппонента, принуждение его принять добровольно выгодное для манипулятора решение как наиболее оптимальное.

Есть много разных советов, как распознать манипуляцию, но опыт авторов показывает, что на практике понять манипуляцию позволяет прежде всего ощущение дискомфорта, необъяснимое внутреннее беспокойство, нередко — непонятное раздражение. Это наиболее эффективный признак манипуляции. Недаром А. де Сент-Экзюпери говорил: «Зорко одно лишь сердце!» Именно эмоции служат достоверным индикатором рассматриваемого приема — воздействие на них и есть цель манипулятора на переговорах. При этом далеко не всегда речь идет именно об отрица-

тельных чувствах, но в любом случае появление новых настроений и эмоций — достоверный сигнал быть начеку.

Насторожить должны какие-то новые детали в поведении собеседника: смена настроения, тона, изменение лексики, внезапное дружелюбие (вплоть до панибратства), забота, особое доверие или, наоборот, агрессия и негативные проявления. Все это — свидетельства манипуляции. Об этом же может говорить резкое и немотивированное изменение другой стороной тактики общения.

Из сказанного может сложиться впечатление, что манипуляции — не самый честный и благородный путь достижения результата. Переговорщик прибегает к манипуляциям по следующим причинам [15].

1. *Манипулятору нравится психологическое доминирование и унижение других.* В мире полно людей с различными комплексами, и манипуляции открывают широкий круг возможностей «отыграться на других», встать в доминирующее положение, вырасти в своих глазах. Подчиненный здесь становится большим начальником, неудачник — лидером и победителем, слабый и неуверенный в себе — героем. Ну а если доминирующее на рынке положение компании, в которой работает такой переговорщик, позволяет применить «давление силой», ставя оппонента в зависимое положение, то такому собеседнику просто раздолье — можно сколько угодно унижать партнера, не боясь встречной реакции.

2. *Манипулятор не уверен в своих силах и в себе.* Нередко неопытные, ограниченные люди, часто непрофессиональные, но с большими амбициями и гипертрофированным самомнением просто не знают, как добиться результата, используя обычные методы коммуникации: обоснование предложения на основе аргументов и фактов, управление возражениями. И тогда себе в помощь они привлекают некоторые отработанные методы психологического воздействия, понимая, что без этого просто не смогут достичь результата, и надеясь, что их приемы не распознают. В жизни им это удается не так часто, ведь какое бы ни было совершенное оружие, попадание в цель зависит прежде всего от навыков и умения стрелка.

3. *Манипулятор — игрок.* Нередко встречаются люди-игроки, которым просто нравится изящество самих приемов воздействия. Такие работники сравнивают переговоры с фехтовальным поединком, где каждая манипуляция сродни приему (выпад, защита, удар, отражение удара). Их завораживает сам процесс игры в переговоры и использование отработанных приемов. Иногда даже процесс доминирует над целями. Об этом еще пойдет речь в главе 16 как об одной из серьезных возможных ошибок переговорщиков.

4. *Переговорщик хорошо владеет техниками манипуляции и понимает, что это облегчит ему задачу.* Цель переговорщика — достичь желаемого с минимальными потерями. И если манипуляции помогут в этом, то почему бы и нет? Никто не запрещает другой

стороне тоже их использовать. Если один из переговорщиков оказался в этом успешнее — это его достижение.

**5. Манипулятор как продукт тренинга.** Многие организации уделяют подготовке жестких переговорщиков большое внимание.

*В офисе одной из розничных сетей — лидера рынка висит большой плакат: «Оправдан любой путь достижения цели, если он законный». Можно сказать определенно, какой стиль переговоров будет доминировать у сотрудников этой компании. Но, может быть, именно потому эта сеть и лидер? Ответ неоднозначный...*

Бесконечные тренинги доводят мастерство сотрудников до автоматизма. Моральную сторону вопроса обеспечивают заверения руководства об оправданности таких действий.

#### *Случай из практики*

Крупная транснациональная сеть, известная жесткостью и бескомпромиссностью своих сотрудников-закупщиков, бывало, доводила своих поставщиков бесконечным давлением и постоянно растущими требованиями до банкротств. А ведь за банкротствами стоят реальные человеческие трагедии! Чтобы успокоить своих работников, выступавших в глазах пострадавших основной причиной их неудач из-за жестких требований, манипуляций и отказов от компромиссов, руководство компании сформулировало несколько правил:

1. У закупщика всегда должно быть три претендента на место на полке.

2. Выбирать надо то предложение, которое выгодно для компании, которую представляет закупщик.

3. Нацеленность на долгосрочные отношения определяется лишь желанием поставщика предоставлять лучшие, чем конкуренты, условия в долгосрочной перспективе.

4. Поставщик вылетает в трубу не потому, что закупщик требует нереальные условия, а потому, что его конкурент управляет затратами лучше.

5. Если поставщику не нравится работать с закупщиком на его условиях, пусть сам продает товар конечному потребителю. Все от этого только выиграют

.....  
.....

## **Глава 12**

### **МЯГКИЕ МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ**

Всегда ли жесткие переговоры проходят в атмосфере накала страстей, открытой агрессии, грубости и негативных действий со стороны оппонента?.....

#### **12.1. МАНИПУЛЯЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЧУВСТВАХ И ЭМОЦИЯХ**

фессиональными, сколько с глубинными, человеческими чувствами и эмоциями, направленные на доверие, искренность, совесть, сопереживание, ощущение вины, готовность помочь и т.д.

### «Откровенность» и «искренность»

Манипулятор демонстрирует особое доверие: *«Скажу вам откровенно, но только между нами...»*; *«Мы давно знаем друг друга, и вам я могу по секрету сказать, что...»*; *«Знаете, так и быть, я вам открою небольшую тайну: дело в том, что...»*; *«Давайте будем открыты и откровенны друг с другом»*. Такой подход укрепляет эмоциональную конструктивную связь, вовлекает собеседника в ближний круг посвященных, а общая тайна как бы делает из бывших противников единомышленников.

Довольно трудно в ответ на откровенность и доверие ответить отказом, но на это и рассчитывает манипулятор. Кроме того, такие фразы как бы подводят черту под всем предыдущим разговором, отсекают состоявшуюся до этого дискуссию как формальную (особенно, если она складывалась не в пользу «откровенной и искренней» стороны) и открывают в переговорах некий «новый этап», «стадию доверительных отношений», разговора на совершенно новом, более тесном уровне сотрудничества.

Вспомним «Золотого теленка» И. Ильфа и Е. Петрова: *«...Но мне кое-что не нравится. Вам, Шура, я все скажу, как родному. Со времени последней беседы с инспектором уголовного розыска к Балаганову никто не обращался как к родному. Поэтому он с удовлетворением выслушал слова курьера и легкомысленно разрешил ему продолжать...»*.

Манипуляция не только укрепляет доверие к партнеру, но и позволяет получить дополнительную, зачастую достаточно ценную, инсайдерскую информацию, так как предполагается «откровенный обмен информацией». Манипулятор даже может откровенно представить какие-то сведения (обычно не имеющие практической ценности в контексте текущего общения, но звучащие убедительно), которые как бы укрепляют доверие и предполагают взаимную откровенность, а лучше — какие-то уступки: *«Я вам скажу, но только между нами: у нас скоро уходит директор по закупкам и приходит новый человек. Только, пожалуйста, никому... Это секрет только между нами... Я бы хотел представить наш с вами контракт ему в выгодном свете, более прибыльным, чем с конкурентами, а для этого надо бы добавить еще один-полтора процента скидки. Скажите, только честно, сколько вы процентов скидки можете нам дополнительно предоставить, чтобы и у вас не было проблем с вашим руководством, и мне было бы легче изначально представить вашу компанию отдельно, в числе особо привилегированных? Я вам откровенно объяснил ситуацию. Скажите и вы честно, на сколько еще процентов я мог бы рассчитывать? У вас, конечно, есть резерв... Только честно, это вас ни к чему не обязывает, я же с вами был честен и откровенен...»*.

Дополнительный эффект придают ссылки на секретность информации, просьбы не раскрывать ее, не передавать и т.д. Это

не только создает налет тайны, но и как бы усиливает достоверность и важность обсуждаемого. Противостоять такой манипуляции не так легко, и не всегда просто ее распознать. Переговорщики стремятся построить хорошие и доверительные отношения, и такая манипуляция, особенно если она проведена своевременно и профессионально, может создать у партнера впечатление, что ему удалось наконец-то наладить тесные доверительные взаимоотношения.

**Как противодействовать.** Поблагодарить за откровенность, оценить честность и открытость партнера, но стоять на своем, не поддаваться на манипуляцию. Вариантом реакции может быть даже отказ от доверительного формата общения, если партнер со своей откровенностью становится назойливым: *«Спасибо большое. Поверьте, я оценил вашу искренность и открытость. Но мне не хотелось бы ею злоупотреблять. У каждой из наших компаний есть своя коммерческая тайна, и я не хочу лезть в чужие дела. Давайте вернемся к обсуждаемому вопросу и продолжим разговор».*

Конечно, всегда хочется знать чужие секреты, но надо помнить, что, скорее всего, от вас тоже потребуются некоторая откровенность в ответ. Трезво оцените, нужна ли вам эта информация, и почему вдруг оппонент проникся таким доверием к вам.

Необходимо взвешивать каждый свой ответ на вопросы в подобной ситуации, неплохо иметь наготове парочку аналогичных «секретных» данных на всякий случай, но лучше всего просто придерживаться своей линии поведения.

Интересная разновидность такой манипуляции — предложение **«поговорить по-человечески»**.

#### **Случай из практики**

*Сотрудники одной компании-поставщика встретились с руководителем фирмы-дистрибьютора по поводу существенной финансовой задолженности. Партнер не отрицал долг, сокрушался по этому поводу, а в какой-то момент общения предложил: «Ребята, давайте просто поговорим по-человечески, просто как люди, а не как сотрудники компаний. Посмотрим на ситуацию с позиции не финансистов, руководства, учредителей, а просто по-человечески! Мы же люди и должны помогать друг другу!» Далее речь пошла о временных трудностях, с которыми столкнулась его компания, о необходимости дополнительной отсрочки платежа, просьба войти в его положение, пойти навстречу и выступить перед своими же руководством зарантими его платежа за новую поставку. При этом были высказаны заверения «по-человечески», «по-совести» и «Очередная партия конечно будет оплачена, но позже... но, конечно, будет...» и т.д.*

Так от официального рассмотрения вопроса двумя партнерами обсуждение переходит в плоскость неофициального дружеского разговора просто хороших людей, «чисто по-человечески».....



рыва, и это заставляет задуматься, какие трансформации ожидают процессы общения в ближайшем будущем. Бурное развитие интернета, облачных технологий, социальных сетей, мессенджеров, все более активный переход общения в виртуальное пространство вытесняют нормальное человеческое общение. Это создает новые вызовы в сфере коммуникаций. Что же ждет переговоры как особую форму бизнес-общения?

#### **Данные нашего исследования (2017)**

Треть опрошенных (33%) уже стремятся минимизировать количество очных встреч, предпочитая виртуальное общение посредством электронной почты, мессенджеров и т.д. Однако 45% респондентов все же уверены, что ничто не заменит личное обсуждение.

Примерно столько же (42%) считают, что с ростом научно-технического прогресса роль человеческого фактора тоже будет возрастать, и умение вести переговоры было и останется одним из основных требований к бизнесменам. Более половины опрошенных (53%) согласны с тем, что даже в новую цифровую эру ничто не сможет заменить человека — опытного переговорщика.

Мы уверены, что навыки переговоров необходимы в бизнесе и являются основным залогом успеха в работе с партнерами. И надеемся, что эта книга поможет вам в такой сложной форме деловых коммуникаций, как переговоры.

**Удачи и успеха вам!**

## **Оглавление**

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Что такое переговоры?.....</b>	<b>7</b>
<i>Ключевые моменты .....</i>	<i>14</i>
<b>Глава 2. Нужно ли готовиться к переговорам?.....</b>	<b>16</b>
<i>Ключевые моменты .....</i>	<i>20</i>
<b>Глава 3. Модель win – win. Ограничения и недостатки .....</b>	<b>21</b>
<i>Ключевые моменты .....</i>	<i>31</i>
<b>Глава 4. Сложные переговоры как повседневная реальность .....</b>	<b>33</b>
4.1. Ограничения Гарвардской (компромиссной) модели ведения переговоров...	33
4.2. Почему переговоры бывают жесткими .....	37
<i>Ключевые моменты .....</i>	<i>43</i>

<b>Глава 5. В чем залог успешных переговоров? Наше предложение с позиции потребностей и выгоды партнера</b> .....	<b>45</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	58
<b>Глава 6. Основные опасения оппонентов и их возможная нейтрализация</b> .....	<b>60</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	65
<b>Глава 7. Внешние факторы воздействия</b> .....	<b>66</b>
7.1. Цели жестких переговорщиков .....	66
7.2. С чем можно столкнуться до начала переговоров? .....	66
7.2.1. Игра на чужом поле. ....	67
7.2.2. Приемная зона (зона ожидания) .....	70
7.2.3. Время ожидания встречи .....	71
7.2.4. Обстановка и условия переговоров .....	73
7.2.5. Другие внешние воздействия .....	78
<i>Ключевые моменты</i> .....	80
<b>Глава 8. Начальный этап переговоров</b> .....	<b>81</b>
8.1. Минимум иллюзий .....	81
8.2. Первое впечатление .....	83
8.3. Начало деловых отношений .....	86
8.4. Тема и цель предстоящего обсуждения .....	92
8.5. Как переговорщики сами провоцируют жесткий стиль общения .....	94
<i>Ключевые моменты</i> .....	98
<b>Глава 9. Определение зоны торга</b> .....	<b>100</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	105
<b>Глава 10. Тактики, приемы и методы жестких переговорщиков</b> .....	<b>106</b>
10.1. Давление временем .....	107
10.2. Эмоциональные «качели» .....	109
10.3. Ситуация неопределенности и затягивания .....	110
10.4. Столкновение с конкурентами .....	113
10.5. Тактика «отжимание / эскалация» .....	116
10.6. Шантаж, угрозы, принуждение .....	120
10.7. Ультиматум .....	122
10.8. Тактика «доброй и злой полицейский» .....	125
<i>Ключевые моменты</i> .....	126
<b>Глава 11. Манипуляции в процессе сложного общения</b> .....	<b>128</b>
11.1. Почему это действует и можно ли этому противостоять? .....	128
11.2. Манипуляции, связанные со ссылками на внешнее мнение (общественность, эксперты, третья сила и т.д.) .....	132
11.3. Манипуляции, связанные с воздействием на совесть. Провокация у оппонента чувства вины, стыда, сомнений в своей правоте .....	140
11.4. Манипуляции, связанные с предоставлением информации .....	143
11.5. Манипуляция путем негативного и (или) агрессивного воздействия на оппонента .....	147
11.6. Манипуляции в ходе торга .....	157
<i>Ключевые моменты</i> .....	161

<b>Глава 12. Мягкие методы воздействия на жестких переговорах</b> .....	<b>162</b>
12.1. Манипуляции, основанные на лести .....	163
12.2. Манипуляции, основанные на положительных чувствах и эмоциях .....	166
12.3. Манипуляции, связанные с вопросами сотрудничества .....	170
12.4. Манипуляции, связанные с позитивными ожиданиями в будущем .....	176
<i>Ключевые моменты</i> .....	179
<b>Глава 13. Как действовать на жестких переговорах?</b> .....	<b>180</b>
13.1. Есть ли «серебряная пуля»? .....	180
<i>Ключевые моменты</i> .....	191
<b>Глава 14. Техники перевода жестких переговоров в конструктивное русло</b> .....	<b>192</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	200
<b>Глава 15. Тупиковые ситуации. Поиск решения</b> .....	<b>202</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	209
<b>Глава 16. Наиболее частые ошибки при проведении жестких переговоров</b> .....	<b>211</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	221
<b>Глава 17. Действия на заключительном этапе переговоров</b> .....	<b>222</b>
17.1. Так ли легко закончить обсуждение? .....	222
17.2. Если вы добились согласия .....	226
17.3. Неудачи в переговорах .....	227
<i>Ключевые моменты</i> .....	231
258	
<b>Глава 18. Действия после завершения переговоров</b> .....	<b>233</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	243
<b>Глава 19. Всегда ли нужно вступать в переговоры?</b> .....	<b>244</b>
<i>Ключевые моменты</i> .....	251
<b>Заключение</b> .....	<b>252</b>
<b>Приложение. Подготовка к переговорам</b> .....	<b>253</b>
<b>Библиографический список</b> .....	<b>255</b>

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*  
**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр.1  
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru

•  
**Отдел «Книга–почтой»:**  
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

ФЗ № 436-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11
----------------	---

*Учебное издание*

**Рыбкин Алексей Германович,  
Эмих Олег Константинович**

# **СТРАТЕГИЯ СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М  
ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru      <http://www.infra-m.ru>

Подписано в печать 29.06.2018.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 16,25.  
Тираж 500 экз. (I – 50). Заказ № 00000  
ТК 679811-952392-290618

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29