



СВОЙ
СРЕДИ
ЧУЖИХ
ПЕРЕГОВОРЫ
ИЗНУТРИ

АНДРЕЙ ТОЛКАЧЕВ

Андрей Николаевич Толкачев
Свой среди чужих.
Переговоры изнутри
Серия «Практика лучших
бизнес-тренеров России»

Текст предоставлен правообладателем
Свой среди чужих. Переговоры изнутри: Питер; Санкт-Петербург;
2017
ISBN 978-5-496-02426-6

Аннотация

В этой книге – мастер-класс из 80 кейсов. Решив их, вы сможете без проблем договориться с кем угодно по любому вопросу – будь то собеседование о приеме на работу, разговор с начальником или коммерческая сделка на рынке.

Вы сформируете свой индивидуальный инструментарий переговорщика с помощью технологии СКАРП, в которой представлены 20 целей, 15 реакций, 40 приемов, 3 способа и 7 стилей переговоров.

Книга подойдет бизнесменам, создателям и руководителям проектов, менеджерам, фрилансерам, студентам вузов, а также обучающимся по программам MBA.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1	10
Побороть страх неудач	10
Победить страх возражений	21
Подготовиться к переговорам по опыту Моти	25
Кристала	
Начинать переговоры для захвата позиции	35
Владеть реакцией на любые действия партнера	44
Конец ознакомительного фрагмента.	55

**Андрей Николаевич
Толкачев
Свой среди чужих.
Переговоры изнутри**

© ООО Издательство «Питер», 2017

*** * ***

Предисловие

Как добиться стопроцентного успеха на переговорах? Абсолютно легко! Всего лишь признать любые переговоры успехом. *Переговоры* – это уже знакомство, общение, коммуникация, достижение взаимодействия, установление связи, а значит, *успех*.

Как устроить встречу с клиентом? Просто! Нужна *ситуация*, где отказ от общения невозможен. А как создать такую ситуацию? *Креативно, контекстно и атмосферно!* Для этого достаточно применить инструментарий креативного переговорщика.

Давайте откровенно спросим себя: что такое переговоры? Ответ скорее будет традиционным: «средство достижения цели». Поэтому мы даем такие оценки: «переговоры удались» или «переговоры провалились». И читаем книги и памфлеты с громкой фразой «Как победить на переговорах!», из которых узнаем секреты побед лукавого западного гуру... Но одно мы не учитываем. Это подходы для массовки, но не для главных ролей.

Как же победить на переговорах, спросите вы? Никак! Переговоры – это не спорт и не война, а общение. И нам не нужно побеждать вторую сторону – она не будет от этого в восторге. Нужно получать удовольствие. А удовольствие от общения приведет к полному удовлетворению амбиций. Вот

поэтому...

Креативные переговоры (КП) – это конструктивно созданная ценность выгоды и комфорта отношений. Переговорщик обладает этой ценностью. А значит, КП – это материальный актив, ценность которого действительно можно «пощупать». Именно ценностный подход к строительству коммуникаций дает максимальный эффект для заключения и исполнения договора. И подсказывают мне это отзывы моих клиентов – участников мастер-классов.

Одна руководительница фирмы среднего по объемам бизнеса прислала мне письмо о том, что с ней произошло после занятий. Привожу отрывок. «...Так случилось, я всегда работала над выполнением задач творческого характера, это такие богатые на идеи области, как консалтинг, командообразование, маркетинг. На мастер-классе я вдруг поняла, что сам объект разработки у меня всегда отступает на второй план. В силу стиля мышления отношения всегда интересовали меня больше, чем идеи. По своей природе я скорее “командный игрок”, чем “одиночка-аналитик”. Я использовала любой повод, любую идею, чтобы развивать отношения, а не наоборот. Когда пришло осознание – я нашла для себя более сильную позицию в компании – я сосредоточилась на создании моделей развития отношений на любых уровнях сотрудников и клиентов, что сказалось на моем статусе и росте вовлеченности всех сторон в процессы, инициируемые компанией».

Сегодня, собираясь на очередные переговоры, я мысленно возвращаюсь к тому, что произошло со мной 20 лет назад, когда на неосвоенный рынок России хлынули тысячи западных компаний. В ту пору я работал в небольшом рекламном агентстве – готовил проекты и предлагал их партнерам. Правда, реализована была мизерная доля договоренностей – 3–4 %. В основном решались локальные рекламные задачи – в итоге уникальные знакомства быстро теряли свою ценность и были утрачены.

Теперь стало очевидно, как я недооценивал свои переговоры! Многие связи были подчинены не стратегии, а решению сиюминутных задач. Намного позже пришло понимание, что главной ценностью были не контракты, за подписание которых мы бились, а сами коммуникации, приносящие заказы на создание новых коммуникаций. Именно выстраивание последних не принималось в расчет.

Сегодня я говорю себе: «Ты – переговорщик. За спиной тысячи переговоров. Но если ты грустный друг Винни-Пуха, лучше на переговоры не ходи» – и настроение сразу меняется, я ощущаю, как ценна сейчас встреча. И если я по пути уже разгляжу в ней какие-то ценности – я добьюсь успеха. Ведь мы чаще портим свои переговоры, чем их создаем. Мы об этом не догадываемся, но результат плачевный.

Как мы их портим? Чем мы их портим? Может быть, выбираем не те инструменты? Все просто. Арсенал переговорных средств здесь ни при чем. Нужно изменить отношение

к переговорам.

Если этого не сделать, то подходы и способы проведения переговоров станут способами их же разрушения.

И выход один: *нужно создавать ценности*. На переговорах. Нужно сделать переговоры ценностью! Для всех участников или как минимум для самого себя! И тогда мы понимаем: эмоциональный стимул креативного переговорщика заключается в стремлении найти удовольствие в процессе переговоров, в процессе общения. Люди с такой профессиональной сноровкой способны находить оригинальные идеи и решения именно в момент взаимодействия.

Общение обнаруживает ценности в достигнутом, если мы хотим их обнаружить. В каждом случае мы, совместно или самостоятельно, эти ценности создаем, и первая из них – это ценность самих переговоров. Несомненно, результат есть в любых из них.

Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам, но она собрана из реального опыта сделок. Данная книга – мастер-класс, запечатленный на бумаге, в ней раскрыта оригинальная методика креативных переговоров СКАРП (ситуация – контекст – атмосфера – реакция – прием), которую я разрабатывал 20 лет и позиционирую как средство достижения самых амбициозных целей в ситуациях, когда исчерпаны все аргументы. Я докажу, что любой специалист может достичь огромного успеха, если с помощью креатива изменит отношение к переговорам и рас-

кроет свою индивидуальность.

Глава 1

Как договориться с любым переговорщиком

*Великое искусство быть приятным в разговоре –
вести его так, чтобы другие были довольны собой.
Саади Ширази*

Побороть страх неудач

*Don't worry, be happy.
Боб Марли*

...Сегодня, когда я размышляю о переговорах, в моей голове возникают извилистая горная река (страх течения) и спуск по ней в лодке (попытка преодоления) с командой гребцов (переговорщики), где веслами (инструменты переговоров) нужно регулировать сплав (ситуация, контекст и атмосфера) и применять свое умение (приемы).

Наверняка у нас будут разные варианты прохождения маршрута – но готовность наступит тогда, когда мы испытаем непередаваемое воодушевление от ожидания. «...Волнительное ожидание предстоящей встречи, мероприятия или сделки наполняет вас энергией, придает силы и радости», –

точно заметил Клаудио Фернандес-Араос, старший советник компании Egon Zehnder, автор книги «Выбор сильнейших».

Испытав такое ощущение, мы даже не заметим, как в наших руках окажется обойма целей и арсенал инструментов и приемов.

...Работаем веслами – руки привыкают, разрабатываются. Нам интересно плыть – течение увлекает нас все дальше. Нам нужно удовольствие от рафтинга, а не только от достижения конечной остановки маршрута, нам нужна искра одной мысли: «Как доплыть?» А не дрожь в коленках! Иначе первое препятствие – и мы перевернемся. Именно этого я не понял тогда, в 1990-е, когда начинал свои переговоры и слепо бился за результат. В этом скрывалась ошибка. Ведь переговоры – это то, чем мы их считаем. Как в рафтинге, для одних встречный камень – это преграда, для других – посланник удачи, от которого можно оттолкнуться, чтобы плыть дальше.

Справиться с неудачами – это видеть в камне не проблему, а новую точку отсчета. Не выигрывают те, кто боится проиграть. Кто избегает неудач – избегает и успеха. Нужно не избегать неудач, а видеть в них успех.

Когда человек утверждает, что его дело совсем неподходящее для чего-то, это значит, что он боится изменить что-то. Искать оправдания гораздо легче, чем искать возможности для достижения успеха.

Джон Кеннеди

На одном из своих мастер-классов Андрей Линер, соучредитель и президент группы компаний «Паркет-холл», признался, что ошибки в выборе партнеров в 1990-х имели для него самые серьезные последствия. Но это помогло ему создать впоследствии замечательный бизнес, которым он сегодня гордится!

А вот другое отношение к делу. Эту удивительную историю я нашел в книге Наполеона Хилла «Думай и богатей».

Одна из самых распространенных причин неуспеха – отказ от дела при первой же неудаче. Каждый из нас хотя бы однажды делал эту ошибку.

...В свое время дядюшка мистера Дерби «заболел» золотой лихорадкой. Он отправился на Запад копать золото и богатеть... Дядюшка застолбил участок, взял кайло, лопату и начал работать.

...Первая вагонетка руды была добыта и отправлена на переплавку. Пробы подтвердили, что Дерби владеют одной из богатейших шахт в Колорадо. Еще несколько вагонеток такой руды покроют долги! А затем – потекут несметные богатства...

Буры уходили вниз – укреплялись надежды Дерби и его дядюшки. Но потом что-то произошло. Золотая жила куда-то запропастилась. Кувшина с золотом больше не было. Они продолжали бурить, пытаясь нащупать жилу, дошли до предела – увы!

В конце концов Дерби решили, что пора кончать.

Они продали оборудование старьевщику за несколько сотен долларов и убрались восвояси. Старьевщик же позвал горного инженера. Тот осмотрел шахту, произвел некоторые расчеты и сделал вывод, что прежние владельцы потерпели неудачу, так как ничего не знали о «ложных жилах». По расчетам инженера, жила должна была находиться всего в трех футах от места, где Дерби прекратили бурение! Именно там она и оказалась!

Старьевщик заработал миллионы долларов: он понимал, что, прежде чем отказываться, надо узнать мнение специалиста¹.

Справка о преодолении страха (от двух философов и двух психологов)

Психолог Дмитрий Леонтьев в работе «Экзистенциальная тревога и как с ней не бороться» пишет, что страх – это ожидание чего-то определенного, тревога – неопределенного, но ситуативного, «одноразового». Особенность страха в традиционном классическом смысле – его предметная направленность. Мы боимся чего-то определенного, это страх перед чем-то. Человек испытывает неприятные эмоции, переживание чего-то нежелательного, хочет, чтобы чего-то не было.

Психолог Наполеон Хилл (автор бестселлеров по

¹ Хилл Н. Думай и богатей. – М.: ФАИР, 2007.

преуспеванию в жизни) называет шесть основных человеческих страхов: нищета, критика, болезнь, утрата любви, старость и смерть.

Философ Серен Кьеркегор в работе «Страх и трепет» говорит, что способность быть самим собой зависит от способности встретиться со своей тревогой и двигаться вперед, несмотря на нее.

Философ Пауль Тиллих в работе «Мужество быть» пишет, что со страхом жить легче, если знаешь, чего бояться. Гораздо хуже, когда не знаешь, чего бояться... Взгляд Тиллиха позволяет понять секрет популярности всевозможных триллеров, ужастиков, которые нам в больших количествах предлагают, и мы в больших количествах потребляем. Они порождают конкретные страхи, которые замещают размытую, экзистенциальную, неустранимую тревогу, и становится легче. По Тиллиху, есть три формы тревоги:

1) тревога судьбы и смерти; 2) тревога пустоты и утраты смысла;

3) тревога вины и осуждения. Все это формы экзистенциальной тревоги, потому что они присущи существованию как таковому. Они неустранимы. Таким образом, жизнь включает в себя страх и ужас в качестве элементов жизненного процесса.

Ясно, что страх является сильной эмоцией для восприятия, мышления и поведения человека. Значит, нужно осознать предмет своего страха и испытать другие эмоции, которые помогут дистанцироваться и отключиться от негатива.

Заклячая очередную сделку, я никогда не забываю о худшем из возможных вариантов и о том, смогу ли я пережить его. Не стоит думать о положительном исходе сделки – хорошее способно само о себе позаботиться.

Дональд Трамп

Помните – даже в поисках падали гриф поднимается высоко. Нам нужно подняться над страхами как можно выше, здесь есть чему поучиться у грифа.

Тренинг «Негатив – это позитив!»

Цель

С помощью технологии победы над чувством страха (рис. 1.1) отработать навыки преодоления страха перед конфликтами, угрозами и отказами путем раскрытия возможностей и получения стимула к поиску решений.

Технология

1. Перед вами пять шагов решения, то есть преодоления страха получения отказа.
2. Выберите предмет страха. Для этого ответьте честно на вопрос: чего вы боитесь на работе?
3. Закройте листом бумаги предложенные шаги. Затем, постепенно открывая каждый шаг, нужно дать свою *версию ответа*, при этом оставляя закрытым ответ в скобках. То есть в каждом предложении продолжить мысль после мно-

готовочия и записать свой ответ.

4. После написания своего ответа сравнить с ответом, предложенным в скобках.

5. Испытать позитивные эмоции (шутка, хотя лучше испытать).

Результат

Позитивные эмоции помогут дистанцироваться от негатива! Как призывает Том Питерс: «Празднуйте хороший проигрыш. Вы были дерзки, но клиент недостаточно смел».

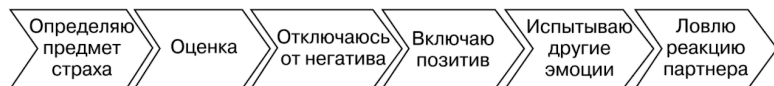


Рис. 1.1. Технология избавления от чувства страха

Пять шагов решения

1. Определяю предмет страха:

– Я боюсь, что...

(Не заключу контракт.)

2. Оцениваю последствия:

– Это повлияет только...

(На мое самочувствие, самооценку.)

3. Оцениваю потери:

– Мои потери равняются...

(Нулю.)

4. Определяю эффект:

– Со встречи в любом случае я вынесу...

(Плюсы от того, что я получил опыт, мы познакомились, что-то узнали друг о друге.)

5. Делаю установку на закладывание фундамента будущих сделок:

– Встреча стала...

(Поводом для наших будущих действий.)

Резюме

Справиться с неудачами – это побороть свой страх перед ними и изменить отношение к ним! Не выигрывают те, кто боится проиграть. Потому что успех и неудача – неразлучны. Кто избегает неудач – избегает и успеха.

Тренинг-тест «Значение факта неудачи в моих переговорах»

Что такое осень?

Это небо.

Из песни Ю. Шевчука

Цель

Проявить свой ресурс креативности!

Технология

1. Указать те варианты (табл. 1.1), которые приемлемы для вас, отметив их номера кружками.
2. Проверить свои решения в конце таблицы.

Результат

Получить позитивный настрой!

Таблица 1.1. Что значит для меня неудача в переговорах

№ п/п	Интерпретация неудачи
1	Неудача для меня не неожиданность, а приобретение знаний, опыта и навыков
2	Неудача для меня не загадка, а лишь способ лучше познать самого себя
3	Неудача для меня не проблема, а лишь возможность развить чувство юмора
4	Неудача для меня не потеря сил, а хороший стимулятор
5	Неудача для меня не проигрыш, а лишь тактическая уступка (проигранный тайм, гейм, период, сет, раунд) в игре, которую я должен выиграть
6	Неудача для меня не тупик, а возможность найти новый путь к успеху
7	Неудача для меня не позор, а возможность понаблюдать за собой в трудной ситуации
8	Неудача для меня не падение, а точка восхождения наверх
9	Неудача для меня не провал, а сигнал о том, что надо что-то менять — цель, направление, стратегию, тактику
10	Неудача для меня не ошибка, а еще одна возможность на практике проверить свои силы
11	Неудача для меня не несчастный случай, а попытка что-то испытать
12	Неудача для меня — это допущение мысли о неудаче
13	Неудача для меня означает, что на одну неудачу стало меньше
14	Неудача для меня — это наступить в грязь и узнать, что где-то чище
15	Неудача для меня — это круги на воде от упавшего камня
16	Неудача для меня — это отпечаток на песке, который замечает первый ветер
17	Неудача для меня — это след на снегу, означающий, что я прошел это место...
18	Неудача для меня — ... (напишите свой ответ)

Ваш результат по количеству баллов (выделенных кружками номеров):

- 0 – я закрыт для вынесения таких интерпретаций. Я не ищу решения. Возможно, я преувеличиваю проблему и не согласен с предложенными вариантами;
- 1–3 – я четко интерпретирую неудачу;
- 3–12 – у меня есть ситуативный подход к разрешению проблемы «неудача»;
- 13–18 – я креативен и положительно настроен найти любой выход.

Победить страх возражений

*Вся жизнь – управление рисками, а не
исключение рисков.*

Уолтер Ристон, бывший глава Citicorp

Как перебороть страх перед словом «НЕТ»?

Если для одних «нет» – это значит, послали «далеко и надолго», то для вас «нет» – это «да», но, может быть, не сразу или не сегодня.

Запомните! У клиента слово «нет», как у народов Крайнего Севера слово «снег», имеет много оттенков. Причем он сам не всегда догадывается об этом.

Посмотрите.

1. Некогда!
2. Неинтересно!
3. Не понимаю!
4. Я вижу какой-то подвох!
5. Боюсь рисковать!
6. Не торопись! Дай подумать!
7. Не говоришь о главном!
8. Узнай мое мнение!
9. Мне жалко платить такую сумму денег!
10. Не могу выбрать!
11. Я смотрю, ты больно шустрый! Старого воробья на мякине не проведешь!

12. Я уже покупаю у твоих конкурентов!

13. Зачем мне это нужно?

14. Где ты был раньше?

15. Я-то двумя руками «за», но моему владельцу/компаньонам явно не понравится!

16. Да! Но тебе я скажу «нет».

Мы обнаружили 16 разных реакций, которые стоят за словом «нет». При желании можно добавить еще 16! Вам отказали, и вы уже закрыли за собой дверь? Не торопитесь! Определите, какие потребности могут быть у вашего потенциального партнера и в чем еще недоработали ваши конкуренты! И посмотрите на свои руки. У вас в руках всего два подхода. Но каких изощренных!

Первый подход – это изменить ситуацию и, возможно, создать новую ситуацию. Здесь могут быть изменены стратегия (товарная, ценовая или коммуникационная) и тактика (методы и приемы).

Второй подход – это изменить свое отношение к ситуации.

Успех – это способность двигаться от одной неудачи к другой, не теряя энтузиазма.

Уинстон Черчилль

Если не драматизировать ситуацию, то в отказе мы увидим нераскрытый потенциал. Посмотрите на ситуацию как на возможность поздравить партнера. Ваш проигрыш – это просто пауза, когда можно перевести дух. Превратите проигрыш в удовольствие для того, кто выиграл, и поймите его

на этом. Пока он в приподнятом эмоциональном состоянии, его можно брать «тепленьким» и договариваться на перспективу.

Уолт Дисней был уволен из газеты за недостатком идей. А в бизнесе ему пришлось пройти через два банкротства. Диснейленд сегодня знают все, а кто помнит, что это была за газета и как кончил редактор? Между тем с каждой неудачей Дисней все четче видел очертания того будущего успеха, который его ожидал, и каждый *провал являлся ключом* к секретному замку успеха. Посмотрите, как по-разному можно интерпретировать свою «*неудачу*» для себя и перед клиентом и... *помните!* Хороший шахматист сдаст партию до того момента, когда ему поставят мат. Чтобы показать, что он все видит, что сделал выводы, что готов сыграть по-другому. И, конечно, он немного подпортит удовольствие победителю довести партию до мата! Чемпион мира Александр Алехин говорил об этом следующее: «В шахматах можно сделаться большим мастером, лишь осознав свои ошибки и недостатки. Совершенно так же, как в жизни».

А что сделал неунывающий менеджер Серхио Займан, когда провалился его проект с New Coke? Говоря словами легендарного героя барона Мюнхгаузена, он из болота вытащил себя за волосы. Он создал такую историю, такую книгу об этом, которая разошлась миллионными тиражами, стала бестселлером, а он, разрекламировав свой провал с New Coke, вновь вернул себе неофициальный титул грандиозно-

го маркетолога.

Я понял, что надо отбрасывать условности и всего-навсего выработать в себе иммунитет против чужих влияний. Сами переговоры – это и есть прививка от предыдущих неудачных переговоров, где на нас влияют и нам сложно общаться. Переговоры – это и регулятор планов для будущих контактов.

Подготовиться к переговорам по опыту Моти Кристала

*Неверно, что победители приходят первыми, они
побеждают еще до начала игры.
Боб Харрингтон*

Только одержав победу над собственным страхом, можно перейти к тому, что называется «подготовка к переговорам». На помощь я призову Моти Кристала – уникального переговорщика из Израиля, профессора бизнес-школы «Сколково», основателя и президента компании Nest Consulting.

После вспышки насилия в Ближневосточном регионе, в сентябре 2000 года, М. Кристал отвечал в администрации премьер-министра Израиля за подготовку переговоров, их сценариев и анализ кризисных ситуаций в отношениях с Палестиной. Итогом стали успешные переговоры в базилике Рождества Христова в Вифлееме, проведенные в 2002 году.

Взгляните на советы с точки зрения того, что нельзя упустить в подготовке.

Семь инструкций от Моти Кристала и две – от Андрея Толкачева

1. *Соберите информацию.* Нужно аккумулировать все све-

дения: о предмете переговоров, о вовлеченных людях, о ситуации, о том, как подобные переговоры завершались раньше, как проходили у других, – не брезгуйте ничем, вам может пригодиться абсолютно любой «кусочек» информации.

2. *Составьте карту заинтересованных лиц.* Это должно быть настоящая наглядная карта. В ней прорисуйте все существующие связи между людьми. Поверьте, вы узнаете много интересного. Однажды я чуть было не проиграл переговоры из-за того, что поздно узнал о том, что главный юрист компании-противника уволился, а на его место пришел человек, привыкший очень скрупулезно прорабатывать каждый документ.

3. *Рассчитайте время.* Время может работать как на вас, так и против вас. Если вам необходимо подписать документ до Нового года в США, то уже в середине лета можете смело считать, что вы почти опоздали. Потому что впереди День благодарения, потом – Хеллоуин и Рождество.

4. *Задумайтесь об интересах.* Готовясь к переговорам, нужно понимать не только что конкретно нужно противнику, но и почему ему это нужно.

5. *Разработайте стратегию переговоров.* Очень часто люди идут на переговоры с таким отношением: я приду на место, посмотрю, как пойдет, и что-нибудь придумаю. В большинстве случаев по итогам переговоров они получают гораздо меньше, чем могли бы. Существует три стратегии. Первая – разговор с позиции силы. Но переговоры не дра-

ка, не стоит пытаться сравнивать противника с землей. Вторая – позиция, которой всю свою жизнь придерживается Уоррен Баффетт: бери или уходи. Баффетт делает предложение один раз. Не согласны – до свидания. Наконец, третья стратегия – общение через посредников. Это вариант, применимый в жизни целых государств, когда, например, между ними нет дипломатических отношений.

6. *Продумайте механизм пересмотра.* В сегодняшних условиях постоянных жизненных перемен нельзя заключать договоры на пять лет вперед. Каждый раз, в каждом отдельном случае надо прописывать возможность пересмотреть договоренности через определенный промежуток времени. Это снижает накал страстей во время самого переговорного процесса и дает вам возможность, если что-то пойдет не так, вернуться за стол переговоров.

7. *Постарайтесь встретиться со своим будущим противником.* Во многих культурах личные отношения играют более важную роль, чем бизнес-отношения. В России это особенно актуально: здесь практически невозможно подписать контракт, совершив один-два визита в компанию. Люди любят присматриваться друг к другу и на основании своих личных впечатлений решать бизнес-вопросы. Это не надо обсуждать или пытаться понять. Такую ситуацию необходимо просто принять и действовать соответственно. Встретьтесь с человеком, выпейте с ним хорошего вина, поговорите о совершенно посторонних вещах – и вы увидите, насколько

быстрее потом пойдет процесс².

8. *Подготовьте инструментарий переговорщика.* Выберите из своей коллекции (которая у вас появится по прочтении этой книжки) реакцию, прием, способ, стиль, роль, технологию и модель. И не забудьте о целях применения инструментов (табл. 1.2)!

Таблица 1.2. Цели применения инструментов

Что	Для чего
Реакция	Захват инициативы
Прием	Захват ситуации
Способ/стиль/роль	Удержание ситуации
Технология	Достижение взаимопонимания
Модель	Формирование и регулирование правил, обязательств и императивов (Jus cogens)

9. *Приложите силу воли, пожелайте себе достижения цели.* Чтобы концентрация воли не допускала возможностей страха и отступления.

Для воспитания в себе волевых качеств можно воспользоваться идеями Келли Макгонигал, профессора Стэнфордского университета, в силу несложности их применения.

² Крисстал М. Переговоры не драка, не стоит пытаться сровнять противника с землей // <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/75834-peregovory-ne-draka-ne-stoit-pytatsya-sravnyat-protivnika-s-ze>.

Девять простых полезных идей от Келли Макгонигал

1. Самоконтроль определяет уровень ваших достижений на любом поприще.
2. Отвлекаясь, вы более склонны поддаваться искушениям.
3. Ваша способность к волевым действиям связана с общим физиологическим состоянием.
4. Возьмите за привычку контролировать себя в чем-то малом.
5. Когда наши желания нас на что-то провоцируют – сверим их с нашими долгосрочными целями.
6. Мозг автоматически голосует в пользу сиюминутной награды, чем за ожидание долгосрочных больших преимуществ.
7. Окружите себя людьми, которые готовы к общению и разделяют ваши цели.
8. Формулируйте свои цели в положительном ключе!
9. Возьмите на вооружение современные технические средства или систему поощрений и наказаний³.

Приведу пример одной из моих потерянных возможно-

³ Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

стей. Речь в этом разделе идет о недооценке себя и своих возможностей. Мысль об этом возвращает меня на 20 лет назад, в далекие и близкие 90-е.

Мы идем с Константином Затулиным (сегодня известный политический деятель, а на тот момент – амбициозный претендент на всевозможные должности, депутатское кресло и т. д.) по узкой тропинке около его офиса и обсуждаем наш план действий на предстоящих выборах. Я (на тот момент студент социологического факультета МГУ) пытаюсь ему доказать свое неумное желание работать над решением тех задач, которые он ставит перед моей студенческой командой. У меня в голове рой интересных идей, что призваны обеспечить успех его мероприятию, и главная из них – это передача мне соответствующих полномочий в его предвыборном штабе. Но я молчу, и мне даже не придет в голову, что раз сам политический лидер сейчас обсуждает такие сложные конфиденциальные вопросы тет-а-тет со мной – значит, он мне доверяет. Пройдет время, и я узнаю, что у Константина после нас была другая команда и какой-то студент стал работать у него регулярно, причем на руководящей должности. И многое из того, что я не решился тогда «выплеснуть», впоследствии было разработано и реализовано другими. Вскоре мы закончили проект, и больше никогда с Константином Затулиным я не встречался.

А что стоило сообщить о своем желании и о разработках, засесть в его офисе, получить поддержку и, возможно, пер-

спективные предложения? Со мной солидарна Луиза Хей. В книге «Исцели себя сам» она пишет: «...Некоторые из нас, побывав в подчинении, делают выводы о том, что недостаточно хороши для других людей, так как у нас падает самооценка»⁴.

Неумение оценить себя и свои сильные стороны – это серьезная преграда в успешной подготовке к переговорам и причина неиспользованных возможностей.

В повышении самооценки хорошо помогает ряд простых психологических упражнений. Кстати, на тренингах участники мне не раз подтверждали их эффект.

Упражнение 1. Креативная технология импровизации «Что, если...?»

Рассмотрите свое ближайшее дело, которое нужно сделать через пять или десять минут. Применительно к нему поставьте вопрос: «Что, если...?» Это импровизация. Нужно продолжить начало этого предложения, чтобы увидеть новый вектор развития.

Хронометраж упражнения – 5–10 минут.

Упражнение 2. «Командир начальника»

Вы должны придумать «Десять путей свободы» – десять ситуаций, в которых вы делаете своего начальника или преподавателя подчиненным или обучаемым. Например, ситу-

⁴ Хей Л. Исцели себя сам. – М.: Олма Медиа Групп; Олма-Пресс, 2006.

ации, где вы беретесь обучить начальника игре в теннис, пинг-понг, преферанс, шахматы, нарды, умению готовить снасти для рыбалки, новому способу приготовления мяса, новому виду путешествий, комплексу физических упражнений и т. п. Исходите из своих возможностей и интересов вашего начальника.

Результат упражнения: избавление от чувства подчиненности. Хронометраж упражнения – пять минут.

Тренинг «Убойное представление проекта»

Количество участников: 5–6 человек.

Цель

Участник за три минуты решает непростую задачу: в увлекательной и доступной форме доносит до остальных участников свое предложение.

Реализация

1. Каждый участник выбирает для себя тему, по которой он готов сделать предложение на переговорах.
2. Участники по очереди выступают друг перед другом с трехминутными презентациями. За это время нужно объяснить любую тему или сложную задачу так, чтобы это вызвало необходимую ответную реакцию. Каждому из участников предстоит снять на мобильный телефон или планшет видео

продолжительностью не более трех минут.

3. Группа тайным голосованием по одному критерию убедительности ставит десятибалльные оценки и таким образом определяет победителя.

Результат

Навык формулирования идей оптимальным способом по аргументации и времени.

Завершая подготовку к переговорам, можно сыграть в одну шуточную игру.

Коллективная игра «Карусель»

Участники: один ведущий и 2–5 участников.

Цель упражнения. Формирование навыков быстрого реагирования на ситуацию и преодоления барьеров общения при вступлении в контакт.

Реализация. Участники осуществляют серию встреч, причем каждый раз с «новым человеком». Все члены группы встают по принципу «карусели», то есть лицом друг к другу, и образуют два круга: внутренний неподвижный и внешний подвижный.

Задание-минимум. Согласно установке, данной для каждой ситуации, нужно легко войти в контакт, завязать разговор, увлечь, вызвать интерес к себе и доверие.

Задание-максимум. Выполнить установку, указанную

для каждой ситуации.

Время. Установление контакта в каждой ситуации – три минуты. Затем ведущий дает сигнал, и участники тренинга сдвигаются к следующему участнику.

Примеры ситуаций

- На улице вы встречаете солидного человека, которого помните по школьным годам, но довольно долго не видели.
Установка! Вы рады этой встрече, и он должен быть рад.

- Перед вами незнакомый человек. Вы сидите рядом на конференции.

Установка! Познакомьтесь с ним и добейтесь того, чтобы как можно больше побеседовать с ним на мероприятии и договориться о будущей встрече.

- Перед вами маленький ребенок плачет на детской площадке, он чего-то испугался, а взрослых – никого.

Установка! Успокойте его.

- В продуктовом магазине вы встречаете после длительной разлуки человека, с которым у вас был когда-то роман.
Установка! Найдите повод обменяться контактами.

- Перед вами человек, которого вы когда-то обидели. Он оказался новым работником в соседнем отделе.

Установка! Немедленно восстановите отношения и договоритесь о чашке кофе.

Начинать переговоры для захвата позиции

*Нельзя пожать друг другу руки со сжатыми
кулаками
Индира Ганди*

Поезд Москва – Орел «причалил» к вокзалу. Брызгаюсь Gussi. Встаю с кресла, в котором меня пять часов мучил дурацкими фильмами телевизор над головой. Уверенно хватаю дорожную сумку. Преодолеваю облака, поднявшиеся от запаха сушеной воблы, дешевого пива и табака... и делаю шаг на перрон. Взгляд налево-направо. Ага! Семенит местный менеджер, посланный меня встретить. Вот здесь и наступает «чудо». Встречающий наверняка думает, что все пойдет по его программе: устройство меня в отеле – приглашение в офис для личного знакомства с первыми лицами – переезд в ресторан на обед – наконец, снова офис и деловой разговор в глубоких креслах. Он не догадывается, что с момента, как я ступил на землю орловскую и увидел его, началась моя программа, вся состоящая из одного пункта: переговоры. Где бы я ни был – я буду вести с ними переговоры, в самых разных форматах и на самые разные темы, вслух и про себя... Я еще иду по перрону навстречу гостеприимному менеджеру, но *ситуация переговоров* уже мною создана и разыгрывается,

хотя об этом *еще не догадывается мой партнер*. Значит, я уже его опережаю и имею лучшую позицию.

Видите? Ситуацию можно создавать, как голевой момент в футболе! Цель – желание – работа с мячом – пас партнеру! И ситуация создана! Не пробеги мимо – прими пас, и можно забивать гол. Что требуется от тебя? *Увлечение, позитив, оперативность, креативная идея!* А почему это субъективные моменты? Потому, что ситуация не вокруг нас, а в нашей голове.

Переговоры начните раньше, чем партнер! Ведь начало переговоров – это завоевание позиции по управлению ими. Мое главное правило для этого этапа: начинаю переговоры раньше, чем мой партнер, чтобы иметь *role-position* (термин из автоспорта, обозначающий наиболее выгодную позицию автомобиля, занимаемую гонщиком по итогам квалификации).

Как это сделать? У каждого переговорщика здесь может быть свой «джентльменский набор»: поговорить с самим собой или с кем-то, начать разговор с партнером с радикально другой темы, чтобы выбить его из колеи, совершить какие-то действия (Виктор Вексельберг купил яйца Фаберже и подарил их Русскому музею, Роман Абрамович – лондонский футбольный клуб «Челси»). Будьте уверены, указанные персоны использовали это в своих переговорах: первый – с представителями российской власти, второй – с представителями английских деловых кругов.

Когда темп набран, шанс захватить управление переговорами возрастает. У меня было большое количество клиентов (особенно среди людей старшего возраста), которые в самом начале беседы навязывали свои условия. Сперва я в основном наблюдал за тем, как они излагали свои взгляды и позиции, потом все чаще держал в руках или успевал положить им на стол свои фишки (проекты, программы, отчеты, письма и пр.) и с помощью самих же добровольных лекторов переводил стрелки часов на нужную тему. Это позволяло в той или иной степени брать контроль над ситуацией.

Как вы успели заметить – мы жонглируем проблемами. Ведь стороны переговоров редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию.

Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. И того, кто много говорит, креативный переговорщик убеждает, что это еще не владение ситуацией, тем более если ее разгадка находится в вашем проекте, а он в ваших руках.

Способы выразить свою позицию по отношению к собеседнику ограничены тремя вариантами (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Три позиции по отношению к собеседнику на переговорах

Тип позиции	Потенциал на переговорах
Открытая	Удобно призывать партнера к открытости и диалогу
Закрытая	Удобно выдерживать заданную позицию для наблюдения за партнером
Невыраженная	Удобно маневрировать и манипулировать

Бывают ситуации, когда участникам переговоров удастся использовать все три позиции в одних переговорах. Можно заметить, что у одних это искусство, а у других – результат спонтанных и неумелых действий.

С точки зрения искусства ведения переговоров, позиции бывают мягкими и жесткими (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Позиции по стилю переговоров

Мягкая позиция	Жесткая позиция
Участники — соратники, партнеры	Участники — соперники, противники
Цель — компромисс	Цель — победа
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступки для продолжения отношений
Доверять переговорщику	Не доверять переговорщику
Легко менять или скрывать свою позицию	Твердо настаивать на своей позиции
Снимать угрозы	Угрожать
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции
Избегать состязаний статусов, знаний, опыта	Пытаться выиграть любое состязание
Мнимо поддаваться давлению	Применять давление
Допускать потери ради соглашения	Требовать уступки в качестве платы за соглашение

Как работают позиции по стилю переговоров? Когда противодействуют мягкая с твердой, то победа чаще связана с тем, в какой ситуации это произошло. Когда столкнутся две мягкие позиции – они, безусловно, договорятся, но если сошлись две жесткие позиции – неизбежно произойдет позиционный спор, что будет означать перенос сделки, поскольку стороны пекутся о своих позициях больше, чем об интересах.

Роджер Фишер и Уильям Юри провели анализ позиционного торга и установили: когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они обычно сами ограничивают себя их рамками. Чем больше вы проясняете свою позицию

и защищаете ее от нападков, тем больше вы себя с ней связываете. Чем больше вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее это становится сделать для вас.

По мере того как все больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным, а если это произойдет, то будет скорее отражать механический компромисс между финальными позициями, нежели решение, тщательно выработанное с целью учета законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть.

Мы выбираем позиции или нас принуждают, мягко или жестко, но тактический порядок такой: сначала определяем свою позицию – раскрываем позицию оппонента – затем действуем.

Как действуем?

Тактика против мягкой позиции: нужно искать, в чем подвох, разгадывать интригу, не поддаваясь на лесть, не дожидаясь, когда вбросят «ложку дегтя».

Тактика против жесткой позиции:

- апелляция к дальнейшему продолжению отношений с данным партнером, а значит, переключение его с роли единокорца на роль искателя заинтересованности в соглашении;
- увязывание различных предложений в пакет (будучи

слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому);

- обращение к репутации сильного партнера, если она противоречит его данной неуступчивой позиции (он может почувствовать риск потери репутации).

Для профессионального переговорщика выбор позиции подсказывает логика ситуации (рис. 1.2). Как в известном романе «Двенадцать стульев»: «Вы знаете, кто этот мощный старик? Это гигант мысли, отец русской демократии и особа, приближенная к императору».

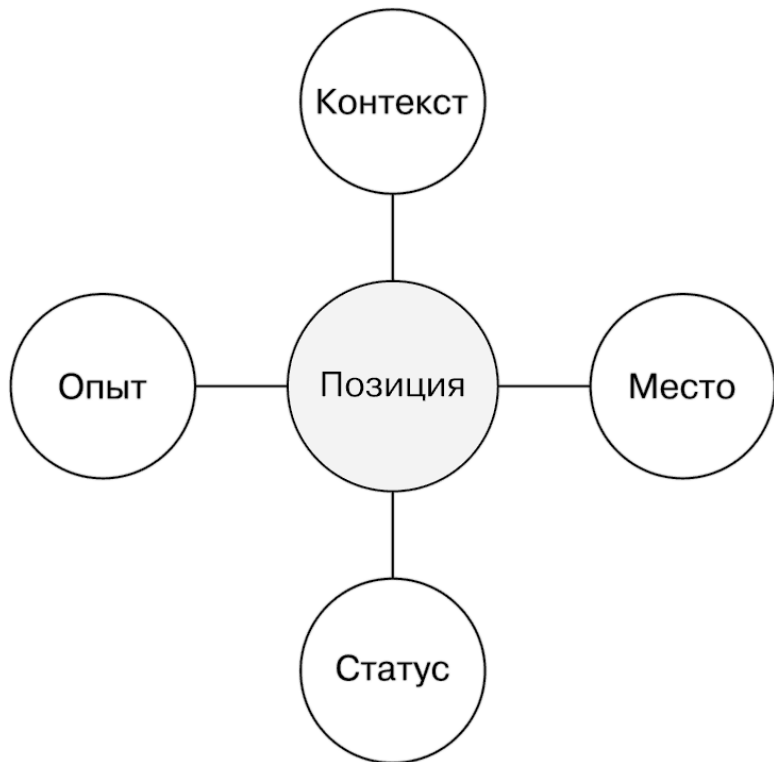


Рис. 1.2. Факторы влияния на позицию

Вывод. Вопрос «Как начать переговоры» для креативного переговорщика означает «Как создать позицию». Заметьте, не «Как вести позиционную борьбу», а именно «Как создать...»! Позицию нужно готовить, заранее прокладывая ей дорогу, раньше выходить на эту дорогу, поддерживать

движение, но не навязывать. Не имея позиции – потеряешь центр тяжести, а потеря равновесия – это падение на обочину!

Владеть реакцией на любые действия партнера

Реакция не входит в планы переговорщиков, а зря!

Однажды мы приехали на переговоры с тщательно подготовленным планом. Хозяин кабинета нас огорошил сразу: «Ребята (ребятам было от 30 до 50), мне некогда, через десять минут мне в аэропорт. Давайте по-быстрому. Что вам надо?» Мы сказали и получили хмурый ответ: «Ну, я вернусь, и мы все обсудим».

Почему так получилось? Мы не знали, что так повернется. По телефону все было иначе, и мы добились встречи. Но проблема была не в этом партнере, а в нашей установке на план, от которого мы ждали больше, чем от самих себя! Мы надеялись на план и не были готовы к подобному ходу событий, но наш план летел в тартарары! Что с ним было делать? План – это мост, соединяющий разные стороны и разные этапы реализации проекта. Ну а мосты бывают железобетонные, каменные, деревянные и даже веревочные...

В моих переговорах меня часто болтало и уносило в море, как непривязанную лодку, – там повыше волна и сильно швыряет из стороны в сторону. Вот так и с планом, он часто оказывался той неуправляемой лодкой без весел, на которой я пытался плыть в океане – это хуже, чем спасательный круг, как вы догадались.

Как результат – я безутешно проигрывал, и мне оставалось только петь эпическую песнь карелов.

Мы должны были действовать, нарушая план. Так мы начали создавать свои ситуации, причем с каждым партнером по-особенному. В Сибири мы били шишки на кедрах и снимали банки с березовым соком, который переливался через край! А еще попутно воевали с комарами (им, кстати, наплевать на то, что мы создаем ситуацию), как индейцы, обмазанные комариной мазью перед ритуалом охоты.

А как же, спросите вы, сибирские переговоры? Мы вернулись, попарились в баньке и произнесли тост за наше сотрудничество. Вот! Мы уже участвовали в ритуале местных переговоров. Они начались тогда, когда мы сказали: «В тайгу? Здорово! Поехали!»

На тренингах есть популярный вопрос: что делать, если противник сильнее? Как реагировать? Пожалуйста! Однажды, прямо на переговорах, одна дама, представлявшая моего потенциального заказчика, сделала мне массаж шеи – я понял, что она переиграла всех переговорщиков мира вместе с их учебниками, а еще подсказала мне идею наконец написать книгу о моих переговорах, опубликовать сначала ее, потом статьи из глав, потом провести мастер-классы по ней общей стоимостью, перевалившей миллион рублей. Как затейно она захватила ситуацию! Разве мог я после этого давить на нее?

Никто не спорит, что переговоры – это очень распростра-

ненная коммуникация. Кто в ней только не участвует! И сильному далеко не всегда достается победа, особенно если он не вошел в ситуацию либо не может ее создать. Без этого нет коммуникации и нет переговоров. Сила переговорщика в этом случае – в умении найти контекст и атмосферу.

Давайте посмотрим на схему на рис. 1.3. Мы видим, что наша реакция – это тот стартер, с которого начинается техническое исполнение переговоров.

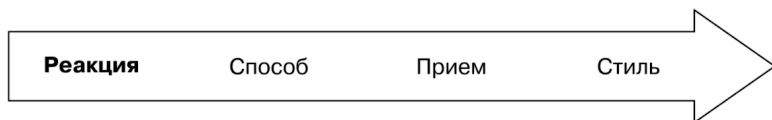


Рис. 1.3. Интеграция реакции в линии инструментов переговоров

Психолог Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональный интеллект» пишет о двух компетенциях, необходимых для тренировки реакции.

Приспособляемость требует гибкости, чтобы суметь принять во внимание разные точки зрения на данную ситуацию. А гибкость, в свою очередь, напрямую связана с эмоциональной силой, то есть способностью чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности и сохранять спокойствие при встрече с неожиданностями. Другой компетенцией, которая лежит в основе приспособляемости, является *уверенность в себе*, и такая убежденность помогает человеку

быстро перенастроить свои ответные реакции, безоговорочно бросая все в ситуации, когда меняется реальность⁵.

Давайте проведем тренинг по захвату инициативы на переговорах!

Переговоры начинаются с реакции. Тренированная *реакция* – это захват *инициативы*!

Тренинг «Выбор вербальной реакции и способа ведения переговоров для захвата позиции»

Цель

Выбрать и отработать свою реакцию в переговорах.

Технология

1. Вам предлагается 14 не связанных между собой *переговорных ситуаций*, в которых вы должны принять участие. В каждой ситуации уже обозначены действия противной стороны сделки – они укладываются в одну из трех типичных тактик переговоров:

- обструкция (отказ) – «О»;
- атака (критика, угроза) – «А»;
- уловка (навязывание условий) – «У».

2. Вы начинаете игру в каждой ситуации по-новому, а именно: прочитав реплику оппонента – ставите диагноз его

⁵ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М.: АСТ, 2008.

тактике: «О», «А» либо «У».

3. Читаете комментарий ситуации.

4. Ниже выбираете одну из реакций, которую вы проявите в данной ситуации. И отмечаете ее крестиком в столбце таблицы.

5. Вставляете свою реакцию в пустующее место вашего ответа в каждой ситуации. Можно использовать метод супервизии (концентрация на нашем поведении, а не на противоположной стороне).

Четырнадцать переговорных ситуаций

1. Отказ заказчика в принятии отчета исполнителя.

Заказчик: В вашей отчетности нашли не только недочеты, ошибки, но и приписки. Халтуры я не ожидал. Отчет не принимаю! Акт не подписываю. Все последние работы по проекту и отчет вы должны немедленно переделать. Или никакой оплаты не получите.

Исполнитель: ...

Комментарий: тон заказчика явно ставит под сомнение профессиональные качества исполнителей, что недопустимо. Однако заказчик не рвет отношения, а предлагает «в наказание» доработать проект. Значит, он преувеличивает! Необходимо выяснить причины его поведения и уточнить, что ему действительно нужно (изменения в расчетно-платежных документах), детально (письменно) проработать все

спорные моменты.

2. Отказ покупателя продавцу, который пытается по телефону убедить покупателя заключить оптовую сделку.

Покупатель (по телефону): К сожалению, сказать мне вам нечего. Ваше предложение не заинтересовало меня. Причины я объяснять не собираюсь.

Продавец: ...

Комментарий: покупатель настроен негативно либо темнит: ему данная реакция наиболее удобна – открыта возможность получить преференции от продавца. Продавцу можно оставить логику в покое и «открыть другую дверь».

3. Отказ поставщика заводу в возврате бочек с сырьем (они были вскрыты, но сырье не подошло).

Завод: Нам сырье не подходит. Мы возвращаем бочки с сырьем. *Поставщик*: Вы вскрыли бочки! Обратно не возмем.

Завод: ...

Комментарий: ситуация накалена. Стороны зашли в тупик. Впереди – переход на конфликт и эмоции. Возможна логика: оставить проблему и найти другие точки взаимодействия.

4. Отказ покупателя продавцу.

Покупатель не выполнил в срок своего обязательства по предоплате товара «кондитерские изделия» согласно спецификации, хотя сделал заявку, являющуюся неотъемлемой частью договора. Продавец по своей инициативе начал отгрузку товара – покупатель его принял, что подтверждается подписью на товарно-транспортных накладных, и теперь согласно договору вправе приостановить отгрузку товара, хотя 10 % уже отгрузил. Покупатель решил отказаться, хотя односторонний отказ не допускается.

Начальник отдела покупателя: Как вам известно, у нас сейчас новый гендиректор – он не признает полномочий представителя, который подписал этот договор. На эти полномочия по нашему уставу нужно было получать согласие учредителей.

Представитель поставщика: Но ведь договор был заключен по факту получения вами партии товара и подписания накладных. *Начальник отдела покупателя:* ...

5. Отказ заказчика доплатить исполнителю.

Заказчик: Вы включили в смету расходов работы, которые делали по своей инициативе. Я не буду оплачивать то, что было до договора, поскольку мы не обсуждали цену и я не требовал, чтобы вы это делали.

Исполнитель: ...

Комментарий: в отношениях не хватает доверия с одной стороны. Нужно его добавить.

6. Отказ заказчика от предложения исполнителя.

Заказчик: Нам это не нужно. Если у вас есть предложения – пришлите на нашу почту!

Исполнитель: ...

Комментарий: с исполнителем хотят работать – ждут другого предложения/инициативы. Инсайт: придумать, какая может быть сенсация/сюрприз.

7. Критика генеральным директором начальника отдела маркетинга.

Ситуация: неэффективное участие на выставке – клиентов нет.

Генеральный директор: Вы меня уговорили участвовать. Мы две недели готовились и два дня сидели на выставке. Где клиенты?

Деньги потрачены зря. Вы умеете только языком трепать. А дело завалили.

Начальник отдела маркетинга: ...

Комментарий: начальник отдела маркетинга поплатился за свою инициативу, потерял доверие руководства и теряет позицию, авторитет и перспективу новых проектов.

8. Критика и угроза от начальника отдела сбыта менеджера.

Ситуация: по вине менеджеров возникла нештатная си-

туация. Выдали товар без предоплаты. Оплата задерживается.

Начальник отдела: О ваших действиях мне придется сообщить руководству.

Менеджер: ...

Комментарий: начальник отдела хочет выйти из зоны ответственности. А что, если выйти вместе с ним?

9. Критика и угроза от покупателя продавцу.

Покупатель (критикует, подозревает, угрожает; по телефону): Что вы нам подсунули? Некачественный товар. Приезжайте и все забирайте за свой счет! И также 100 % оплаты вы должны вернуть.

Продавец: ...

Комментарий: продукция уже доставлена, много эмоций, угроз – лучше сразу не решать проблему, так как при таком раскладе необходимы наличие письменных рекламаций, экспертиза договора и товара. Лучше по возможности уладить проблему по телефону.

10. Критика и угроза от закупщика поставщику.

Закупщик: Вы не следите ни за качеством вашего товара, ни за организацией поставок, нарушаете график. И нам еще выставляете претензии. Теперь мы выясняем – контрагенты вас подвели, поэтому наши претензии не принимаете. Ваши менеджеры никогда ничего не знают. Нас это категорически

не устраивает.

Сегодня пятница. Вы должны к понедельнику поставить нам весь товар! Полностью! И неустойкой не отделаетесь – мы посчитаем убытки и выставим счет. Последний квартал мы с вами работаем. Никому не посоветуем такого партнера!

Поставщик: ...

Комментарий: судя по всему, закупщик знает, о чем говорит, видно, что информацию собирали и готовили... Можно сбавить обороты, проявить эмпатию, потом спокойно разобраться в ситуации, спросить совета, попытаться сохранить отношения. Только не расставаться с партнером на такой ноте!

11. Критика и угроза от заказчика исполнителю.

Заказчик (критикует, подозревает, угрожает): Работа выполняется как попало! Я акт не подпишу!

Исполнитель: Но работа соответствует заданию.

Заказчик: Нет!

Исполнитель: ...

Комментарий: заказчик блефует, желая получить больше, чем было оговорено.

12. Критика и угроза от поставщика закупщику. Взаимные претензии по договору поставки.

Поставщик: Вы постоянно задерживаете платежи. За последнюю партию снова недоплата. Значит, мы вынуждены

ужесточить наши условия. Или стопроцентная предоплата, или открывайте аккредитив! В контракте есть оговорка на этот счет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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