


**МИХАИЛ ПЕЛЕХАТЫЙ  
ЕВГЕНИЙ СПИРИЦА**

# **ПРОЦЕСС ПЕРЕ- ГОВОРЩИК**



Уровень нашей жизни определяется  
способностью вести переговоры.

**КАК  
УПРАВЛЯТЬ ЛЮБОЙ  
КОММУНИКАЦИЕЙ**

**ОТ ДИАЛОГА С БЛИЗКИМИ  
ДО ПЕРЕГОВОРОВ  
В ВЫСШИХ ЭШЕЛОНАХ  
ВЛАСТИ**

Развивайте переговорные  
навыки и выигрывайте даже  
самые сложные переговоры.



**Михаил Пелехатый  
Евгений Спирица**

**Профессия – переговорщик.  
Как управлять любой  
коммуникацией. От диалога  
с близкими до переговоров  
в высших эшелонах власти**

**Серия «Сам себе психолог (Питер)»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70415350](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70415350)*

*М. М. Пелехатый, Е. В. Спирица. Профессия – переговорщик. Как  
управлять любой коммуникацией: Издательский дом «Питер»; Санкт-  
Петербург; 2024  
ISBN 978-5-4461-2203-5*

### **Аннотация**

Уровень нашей жизни определяется способностью вести переговоры. Известные переговорщики – Михаил Пелехатый и Евгений Спирица – предлагают изучить особые приемы и технологии, которые лежат в основе любой коммуникации.

Вы научитесь развивать переговорные навыки и сможете легко вести и выигрывать даже самые сложные переговоры. Вы поймете, каким образом воздействуют на вас манипуляторы, вербовщики, цыгане, и начнете использовать полученные техники для дальнейшего личного и профессионального роста.

Изученные способы общения помогут кардинально изменить жизнь, стать безусловным лидером для клиентов, окружающих, партнеров и коллег по бизнесу.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	6
Часть 1. Основы ведения переговоров. Базовые техники и приемы	10
Глава 1. Искусство переговоров как система	10
Глава 2. Конфликтная составляющая переговоров	14
Глава 3. Подготовка к переговорам	31
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Михаил Пелехатый,  
Евгений Спирица  
Профессия –  
переговорщик. Как  
управлять любой  
коммуникацией**

© ООО Издательство «Питер», 2023

© Серия «Сам себе психолог», 2023

© Михаил Пелехатый, Евгений Спирица, 2023

\* \* \*

# Введение



Дорогие друзья, выражаем вам признательность за то, что вы проявили интерес к великому искусству переговоров. Все описанное в книге поможет вам стать профессиональнее в переговорном мастерстве. Мы в этом уверены, ведь за нашими плечами и плечами наших студентов курса «Профессиональный переговорщик ICDS» – тысячи выигранных переговоров.

Это издание уникально, потому что здесь мы изложили многие модели из лучшего, что нам удалось изучить за 20 с лишним лет, в течение которых мы занимаемся переговорами в разных сложных контекстах. И не только в бизнесе, но и во время верификации лжи, например (вот где по-настоящему сложные переговоры!).

В книгу, конечно, вошли далеко не все материалы. Вас ждет целая серия, посвященная профессии «переговорщик». Отдельная книга посвящена жестким переговорам, ее вы уже можете приобрести. Здесь же мы будем говорить о техниках и приемах, которые лежат в основе любого эффективного взаимодействия.

Часто в программах по переговорам можно наблюдать, как людей обучают только на основе шаблонных кейсов: если кто-то сказал эту фразу, в ответ нужно сказать вот эту. Такая модель не работает, ведь никогда не знаешь, что и в какой момент тебе скажут. А что делать, когда фраза окажется нестандартной? Если вы не понимаете глубинный механизм коммуникации, как воздействуют на вас манипуляторы, вербовщики, цыгане, то и коммуницировать будет сложно.

Кейсы, шаблонные, стандартные фразы заканчиваются, ведь их, как правило, немного. Переговоры проиграны, и после этого человек часами прокручивает в голове мысли о том, что еще можно было сказать, как ответить... Бывало такое с вами?

Совсем другое дело, если вы видите структуру переговоров целиком и владеете эффективными техниками коммуникации. Достаточно услышать, что сказал человек, а затем просто начать использовать эти техники в зависимости от уровня своего мастерства. Неслучайно один из модулей курса «Профессия переговорщик» называется «Мастер коммуникации».

Мастер – это тот, кто жонглирует различными инструментами по своему усмотрению. И даже когда некую технику, казалось бы, применить нельзя, у него прекрасно это получается. В руках мастера любой прием будет максимально эффективен.

Первый принцип, который важен для успешных переговоров, это утилизация: нужно использовать все, что в данный момент есть под рукой. Что бы человек ни сказал, мы воспринимаем это как возможность наладить сотрудничество. Его внешность, картина мира – все, что мы видим и подмечаем, должно натолкнуть нас на мысль о том, как можно установить контакт.

Второй важный принцип: мы используем как сознательное, так и бессознательное, как логику, так и эмоции. Большинство школ применяет только логический подход. Мы же рассмотрим в том числе и техники, которые связаны с обращением к бессознательному.

И третий принцип – это ресурсность. Все есть ресурс. Бывают моменты, когда в процессе переговоров мы можем столкнуться со слабостью. Но даже в слабости есть сила. Вы должны понимать: нет поражения – есть обратная связь. Мы разберем, как в сложной ситуации восстановить себя, максимально быстро войти в коммуникацию уже в ресурсном состоянии. Вы узнаете, как взять ресурсы из всего и как не только пользоваться техниками, но и работать со своим состоянием.

Также мы будем работать с петлями обратной связи – длинной, средней и короткой. За столом переговоров нужно транслировать безопасность и комфорт. Конечно, есть моменты, когда стоит «показать зубы», это отдельное искусство. Но бо́льшая часть вопросов решается, когда вы демонстрируете людям, что вы можете легко решать проблемы; что у вас всего больше: техник, инструментов, приемов; что с вами безопасно, ведь вы не будете использовать эти ресурсы против них. Как только человеку станет комфортно коммуницировать с вами, то из вашего врага он начнет превращаться в оппонента, из оппонента – в союзника, друга, партнера. Он будет вынужден принять вашу позицию, ведь вы умеете сделать предложение так, что от него невозможно отказаться.

В путь, друзья! Дорогу осилит идущий. Ваши Евгений Спирица и Михаил Пелехатый.

# **Часть 1. Основы ведения переговоров. Базовые техники и приемы**

## **Глава 1. Искусство переговоров как система**



Все есть система, и переговоры в данном случае не исклю-

чение. Этот аспект является первым, одним из основных, потому что смысл его заключается в том, что все начинается с вас самих. Чтобы побеждать в переговорах, влиять на любую коммуникацию, запомните самое главное правило: начните с себя.

Представим, что в коммуникации принимают участие два человека. Два элемента системы, между которыми существуют так называемые петли обратной связи. Почему мы говорим, что два человека так или иначе находятся в системном взаимодействии? Вспомните, например, велосипед. Согласитесь: там каждый элемент влияет на другой. Мы садимся, начинаем давить на педали, они через цепь дают привод на заднее колесо, оно вращается, дает инерцию переднему, мы управляем всем с помощью руля и едем, потому что у нас есть целая система, которая позволяет двигаться вперед. А что, если части этого же велосипеда не будут находиться в системном взаимодействии? Отдельно лежат колеса, рама, руль... На этой груде металлолома мы далеко не уедем. Согласитесь, что в системе каждый элемент важен и влияет на другой.

Какое же отношение это имеет к переговорам? Люди точно так же находятся в системном взаимодействии, и это означает следующее: чтобы кто-то мог повлиять на вас, он не должен говорить вам напрямую «пойдите и сделайте это, войдите в транс». Все наоборот: он начинает управлять собой, а вы невольно считываете его состояние, подстраиваетесь под

него. Например, человек просит, чтобы вы в течение минуты смотрели на него, слушали его голос. И совершенно неважно, что будет говориться на протяжении этого времени: если это будет делаться спокойным, гипнотическим голосом, вы невольно тоже начнете входить в это трансовое состояние, потому что бессознательно будете не способны так долго противостоять монотонности. Сказали ли вам войти в транс? Нет. Человек начал управлять собой. Но это отразилось и на вас. Как уже говорилось выше, все есть система. Если вы начнете менять свое состояние, то будет меняться и состояние вашего оппонента или коллеги. И это ключевой принцип эффективной коммуникации. Как только возникнет необходимость повлиять на кого-то, выстроить взаимодействие с другим человеком, профессиональный коммуникатор прежде всего изменит свое состояние и будет наблюдать за петлями обратной связи. Кто станет наиболее эффективным коммуникатором? Тот, кто считал большее число петель обратной связи, ведь тогда воздействие на второй элемент системы будет максимально точным. Профессиональный коммуникатор делает только одно: он не сидит «внутри себя», а наблюдает, наблюдает, наблюдает. Чем больше петель обратной связи, калибровок, невербальных паттернов человек считает, тем более эффективно он будет воздействовать на второй элемент системы, при этом управляя собой, своим состоянием. Именно благодаря этому достигаются цели переговоров.

В качестве домашнего задания попробуйте в фоновом режиме понаблюдать за людьми в транспорте, за своими близкими. Попробуйте понять, что с ними произошло, в каком состоянии они находятся и почему. Чуть позже, когда речь пойдет о подстройке и ведении, мы будем учиться вытаскивать их из негативных состояний. Но сейчас мы наблюдаем. Затем попробуйте в течение дня, вечера в коммуникации с близкими, друзьями, коллегами периодически менять свое состояние, переключать его. Например, если вам немного взгрустнулось, попробуйте взбодриться, порадоваться и посмотрите, как в этот момент изменится состояние окружающих вас людей. Обращайте внимание на любые изменения. Опишите этот опыт в свободной форме, например в виде эссе. Попробуйте перенести все на бумагу. Это очень важное упражнение для коммуникаторов, ведь именно с помощью слов, магии языка мы доносим информацию до людей, а развитие письменной речи очень хорошо влияет на устную.

## Глава 2. Конфликтная составляющая переговоров



Обратимся к терминологии. Что такое переговоры? На наш взгляд, это всегда про конфликт. Если у вас нет конфликта, то у вас нет и переговоров. У вас есть все что угодно: разговор, встреча, свидание. Переговоры подразумевают определенную ситуацию. Если мы едем на деловую встречу, то мы едем просто на деловую встречу и не готовимся к ней

как к переговорам. Это абсолютно разные вещи.

Или, например, какие могут быть переговоры с детьми? Во-первых, взрослые сильнее – и все, закончились переговоры. Это не воспитание, это дрессура. Воспитание – это сложно, а дрессура гораздо проще. Воспитанием занимается один из тысячи, потому что это энергозатратно. При работе с компаниями всегда видно: учредитель/руководитель/сотрудник воспитанный или дрессированный. А как отличить одно от другого? Здесь позволим себе отступление. Как достичь успеха в переговорах? Секрет вот в чем: неважно, чем вы будете заниматься: переговорами, продажами или еще чем-то, вы все равно будете заниматься профайлингом. В основе любой коммуникации лежит считывание человека для того, чтобы понять его динамические стереотипы, то есть паттерны. Ведь пока вы не поймете последовательность действий человека в разных контекстах, договориться с ним будет сложно. Если вы знаете, как он поступает, то все просто. Профайлинг позволяет быстрее понять и, соответственно, предсказать, как человек себя поведет.

Нужно ли в переговорах определять, какой у вас оппонент – воспитанный или выдрессированный? Да, потому что это две разные культуры, два разных восприятия мира, две разные переговорные позиции. Люди, которые работают с другими людьми, либо воспитывают их, либо дрессируют. На этом выстраивается стратегия компании. Трем разным людям – человеку воспитанному, выдрессированному и дрес-

сирующему всех вокруг – будет тяжело договориться. Для этого нужно знать общий язык. Поскольку дрессировка менее энергозатратна, многие родители, руководители и переговорщики прибегают к ней. Особенно хорошо с ней знакомы риелторы, активные продавцы. Дрессура – это когда времени и ресурсов нет, но нужно, чтобы подчиняемый субъект максимально быстро начал выполнять определенные действия. Для этого существуют кнут и пряник. Представьте большую семью: у мамы четверо детей, она что-то моет, гладит, и тут младший лезет двумя пальцами в розетку. Она ему говорит: «Не лезь». Он продолжает, она делает замечание чуть громче: «Не лезь, я сказала». Ребенок все равно лезет. Он уже почти вставил пальцы в розетку, и внезапно... кинестетический якорь в виде шлепка по ягодице, который сопровождали громким звуковым сигналом. В результате человеческий детеныш запоминает, что, если мама повышает голос, это чревато жжением чуть ниже спины. Для чего мама это делает? Устала, нет времени и впереди еще много дел. Очень четко: сигнал, один, второй, третий, затем подкрепляющий сигнал в финале – все, так и формируется некая норма. Вспомним, как работают многие фирмы: сотрудник «накосячил», его вызывают к начальству, он говорит, что больше так не будет. Впоследствии его приглашают во второй раз и уже подробнее объясняют, как может разнообразиться его жизнь, если подобное повторится. А на третий начинают, собственно, это демонстрировать.

Воспитание – сложный процесс. Это когда неважно, что сделал ребенок/сотрудник, – ему за это ничего не будет. С ним начинают разговаривать, ему объясняют, показывают хоть тысячу раз. Если он все равно не понял, значит, слова подобраны неверно и с ним все равно продолжают общаться, добиваясь понимания и осознания. У таких сотрудников нет чувства страха, они не представляют, чего можно бояться, у них отсутствует жесткая иерархия в голове. Люди знают, что, даже если что-то произошло, всегда можно продолжить коммуникацию. И тогда они выстраивают общение с окружающими примерно так же: разговаривают, стараются наладить контакт, проявляют себя. Догадайтесь, кто будет эффективнее в переговорах «лоб в лоб»? Казалось бы, две одинаковые по величине фигуры. Как в детстве: кто сильнее – боксер или каратист?

Чего хотят все люди? Мы хотим ничего не делать и чтобы за это у нас все было. Это означает, что мы ленивые существа. Так откуда же взяться гибкости, если гибкость – это дополнительный расход энергии? Почему у нас профессии ценятся больше, чем разносторонность? Кто-то работает адвокатом двадцать лет, а кто-то поработал слесарем три года, потом еще три – финансистом, следующие четыре торговал криптовалютой. И второй вариант вызывает неодобрение. Почему? Потому что людей это пугает. Когда человек занимается чем-то одним, у него появляется стандартный набор паттернов. Он пришел, снял пиджак, надел ха-

лат, включил станок, взял заготовку, поработал, поменял заготовку. И у вас есть стандартный набор паттернов, и вы тоже их не меняете. Почему? Вы просто ленивы. Вы стараетесь сохранить энергию. А если спросить для чего, вы не ответите – здесь задача куркульская: просто сохранить, лишним не будет. В переговорах ваша основная задача – считать динамическую линию поведения, понять, что и как человек говорит, ведь он будет повторяться.

А сейчас рассмотрим конфликтогенные слои. *Конфликтогенный слой* – это слой, в котором возник конфликт. Эйнштейн говорил, что невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. И чтобы не решать на этом уровне, нам для начала нужно определить его. Без этого вы не сможете перейти на другой и справиться с ситуацией. Например, вам нужно решить вопрос с руководителем департамента, и вы пытаетесь сделать это на уровне департамента. При этом прийти к соглашению можно только с потерями, без них никак нельзя. Где же тогда решается этот вопрос? Либо выше, либо ниже, либо сбоку. Точно не здесь. Например, у вас с главой департамента конфликт, и вдруг вы с губернатором оказываетесь в неформальной обстановке, в другом контексте. И проблема решается в иной ситуации совершенно по-иному, а не привычными методами в кабинете. В конфликтологии есть очень много разных методик. Как вы думаете, кто может решить конфликт? Самый сильный. Более ресурсный. Если взять бизнесмена и губернатора, на-

пример, то чья территория, тот и главный. Конфликт может решить только ресурсная сторона. Так, для ребенка это родитель, для школьника – учитель, для сотрудника – начальник. Еще раз: конфликт решает только ресурсная сторона. А зачем ей это нужно и как этого добиться – это как раз вопросы, которыми занимается конфликтология.

Итак, первые два слоя – **экономический** и **юридический**. В какой момент возникает экономический? Как только у вас появляются цифры – что-то, что необходимо считать. А юридический – когда есть любые документы, которые начинают так или иначе регламентировать вашу деятельность. Юридический слой очень важен в любых переговорах.

На экономический слой нужно уметь опираться. Особенно часто им пренебрегают риелторы, в их речи можно услышать фразу «мы же договорились», и на этом все. Это самый неудачный подход. Представьте, что вы собрались на переговоры с коммерческим директором. В каком слое вы готовитесь к ним? На что делаете упор? В первую очередь коммерческого директора интересуют цифры: сроки, возвраты, суммы. Предположим, вы приехали к нему на встречу, а он говорит: «Я сейчас бегу к генеральному, чтобы время не терять, зайдите в юридический департамент, потому что мы без их подписи все равно ничего не можем, а я позже подойду». Сколько у вас будет шансов победить в этот день, даже если вы готовились? Точно будет тяжело, потому что вы, например, не изучили практику судов, не уточнили какие-то

данные – и юрист задаст много неудобных вопросов, прекратив коммуникацию, даже толком не начав ее. Задача плохого юриста – минимизировать риски. Если вы зайдете и попросите поставить подпись, вам ответят «нет». И результат будет совсем другим, если вы скажете следующее: «У нас сейчас будет встреча с вашим коммерческим директором, это суперпродукт, мы уже практически договорились. Вы посмотрите, изучите, подготовьте свои комментарии. Проект большой, их можно будет обсудить позже. В результате ваша компания заработает вот столько-то денег в такие-то сроки, но без вас никуда, вы очень важный человек. Мы учтем все ваши замечания. Просто поймите, что мы ограничены по срокам, а сроки – это деньги». Мы даем юристу понять, что он, конечно же, может все зарубить, но тогда компания не заработает очень много, это минус миллиард в конце года, и ему потом придется объяснять генеральному, что он просто хороший юрист (эпитафия). Мы не боремся с ним в юридическом слое, он нас там победит. Понятно, что это не панацея, это работает не везде. Но есть же еще и другие слои.

А как поступить, если все произошло в обратном порядке: вы шли к юристу, а вас «загнали» к экономисту? В юридическом департаменте вам сказали: «Я к генеральному, все равно нам с коммерческим надо согласовать, так что вы сходите к нему, поговорите пока про цифры...» Что делаем? То же самое, только наоборот. Не всегда нужно лезть в рану, иногда следует обработать кожу вокруг нее и дождаться спе-

циалиста. Особенно если вы не психолог, не конфликтолог, не профессиональный переговорщик. Но важно обработать правильно, чтобы потом, когда появятся нужные люди, все прошло хорошо. Помните, есть бриллиантовые минуты, как золотой час в медицине, когда необходимо в максимально короткий срок оказать первую помощь.

**Технический** и **технологический** слои. Первый – это «чем», второй – «как». Пример конфликта в техническом слое: договорились, что приедет шесть самосвалов, которые вывезут все за час, а приехало три грузовика, и, скорее всего, работать они будут весь день. Технологический слой наш любимый – он широкий и начинается с производственных процессов. Кофемашина – это техника, но мы же понимаем, что в каждой из них своя технология. Например, мы попросили сделать вот так, а вы нажали не на ту кнопку. Из одних и тех же зерен получаются два разных вкуса, и здесь может возникнуть вопрос: «А почему так? Нам нужно было совсем другое».

Далее рассмотрим очень сложные слои, в которых часто происходят конфликты, – **этический** и **эстетический**.

Что такое этика? Это когда вы о чем-то договаривались, но ничего не подписывали. В любой компании есть, с одной стороны, инструкции, положения, а с другой – обычаи. И часто сила обычаев превосходит силу инструкций. И это очень тонкая штука. Между вами есть негласные устоявшиеся договоренности – да, они не зафиксированы в юриди-

ческом смысле, но вы рассчитываете, что они не будут нарушаться. И если это происходит, вы предъявляете *этическую претензию* (есть такой термин в переговорах). И здесь есть важный нюанс: то, что для вас нарушение, для кого-то может быть нормой. Часто люди думают, что все остальные должны быть такими же, как они. Более того, выстраивают свою жизнь по этому принципу, считая, что все должны соответствовать этой «норме»: сотрудники, дети, мужья-жены, любовники-любовницы. А если человек демонстрирует другую стратегию, сразу думают: «Он какой-то не такой, странный», не принимая его отличий. Это проявление *инертности мышления*, и оно всегда подводит в переговорах. Если вы в процессе переговоров опираетесь на свои стереотипные модели, конечно, есть вероятность, что вы достигнете своей цели, — но только в том случае, если другой человек похож на вас; если же он отличается от вас и вы не хотите переходить на его язык, а вашего он не знает (такое тоже бывает), то возникает проблема. Потому что знать, что нужно переходить на язык другого, очень важно, а уметь это делать — и вовсе искусство. Многие об этом не знают, соответственно, мы не можем предъявить им претензию: «Почему ты не хочешь со мной договориться?» Они ее даже не поймут, ведь уверены, что пытаются это сделать, разговаривают. Но у них нет других опций — шаг назад, вперед, зайти сбоку, перейти на другой язык, сменить модель. Этому никто никогда не учил, поэтому большинство живет в стереотипных моделях.

Предположим, у вас есть две модели переговоров (три, если вы продвинутый, где третья представляет собой смесь из первой и второй). Они включают сложившиеся еще в детстве стереотипы: как зарабатывать деньги, как одеваться, как вести себя в конфликтных ситуациях. Когда вы попадаете к человеку, у которого их 20, то он с вами договорится всегда, а вы с ним – только если ему это нужно. Например, вы приходите к руководителю крупной компании, а ему нужно вас «прожать». И он с легкостью это сделает, начав ругаться матом или сразу же дезадаптировав вас. А вы не сможете уйти, ведь у вас есть задача, жесткий приказ – победить его. И он будет глумиться над вами до последнего. И еще: нельзя договориться с человеком, который вам неприятен. Не бывает неприятных людей – особенно если они вам нужны и у них есть то, что вам необходимо. Неприятными люди становятся тогда, когда вам от них ничего не требуется. Кроме того, для развития переговорных навыков чрезвычайно важно усердие. Как, например, научиться быть хорошим спортсменом? Спорт – это кровь, пот, боль (много боли), а результат не гарантирован, он только может быть – но не факт. Так же и здесь: нужно учиться. Будет больно, обидно, местами унижительно, но тогда, может быть, вы увидите результат.

Вернемся к этическому слою. Очень часто можно услышать следующее: «вы же обещали», «вы же раньше всегда так делали», «мы же договаривались», «мы на вас рассчитывали», «вы опоздали». Под этим нет никакой юридической

основы, но вам неприятно, и вы называете подобные высказывания манипуляциями. На самом деле это просто этическая претензия. Она, конечно, имеет манипулятивный подтекст, но не все люди понимают, зачем они это говорят и чего хотят таким образом добиться.

Как работать с этическими претензиями? Всегда выдвигать встречные этические претензии.

– Вы опоздали.

– Верно ли, что вы приходите вовремя всегда и везде? Ни разу в жизни не опаздывали?

– Да, никогда не опаздывал.

– Вы молодец!

– А вы опоздали, вы не молодец.

– А теперь хочется уточнить: вы всегда молодец? С опозданиями понятно. Если спросить у ваших знакомых, друзей, все скажут, что вы молодец?

Что мы здесь видим? Смещение фокуса внимания. Есть в переговорах такое правило: тот, кто прав, не оправдывается, оправдывающийся не прав всегда. Как только вы начнете оправдываться, любой опытный переговорщик сразу присвоит ваш балл себе. Опять же, не нужно путать оправдания с извинениями. Если действительно что-то произошло по вашей вине, вы всегда можете сказать: «Да, я не прав, да, не получилось» – просто признать факт. Если же вас намеренно пытаются поставить в такое положение, заставить извиняться, это нужно сразу пресечь.

- Ты опоздал.
- А ты тоже не всегда бываешь права.
- Причем тут опоздал и не права?
- Сместил фокус внимания.

Подумайте, почему вы сами часто предъявляете претензии: «я же тебя любил», «я на тебя рассчитывал», «я думала, ты будешь со мной всю жизнь»? Любая этическая претензия – это попытка навязать другому человеку чувство вины. Есть разные определения слова «манипуляция». Обычно под этим подразумевается ситуация, когда мы осознанно хотим нанести вред другому человеку. А если мы этого не хотим, то это не манипуляция, а управление. Если спросить вас, хотите ли вы внушить собеседнику чувство неуверенности, сформировать у него выученную беспомощность, заставить его ощущать безысходность, просто испортить настроение, то вы, безусловно, ответите «нет». Когда вы слышите «ты опоздал», вы же не думаете: «Ага-а, сейчас я ему навязу чувство вины, а потом на это чувство вины и буду опираться», и не начинаете сразу выстраивать стратегию.

Этическая претензия всегда отбивается встречной этической претензией. Никогда не оправдывайтесь. Если вы чувствуете себя виноватым, начинаете каяться и после извинений погружаетесь в эти ощущения еще глубже – это проблема. Достаточно нейтрального слова «извини». А если вас и дальше продолжают вгонять в такое некомфортное состояние, то здесь придется отбиваться. Если возникают по-

добные ситуации, основная задача – сузить зону конфликта. Как это сделать? Первый вариант – извиниться. Второй – противостоять. Вспомните, как тушат лесные пожары, – встречным огнем. Или шахты, когда нефть загорелась в стволе? Взрывом, сжигающим кислород. Эта техника называется *«встречные провокации»*. Серия маленьких управляемых провокаций часто снимает напряженность. Нам нужно не выводить собеседника из себя, а отразить его атаку: «вброс – отскок, вброс – отскок».

Теперь поговорим об эстетическом слое, где существуют понятия «красиво – некрасиво», «нравится – не нравится», «вкусно – невкусно». Так, если женщина просит мужчину купить «что-нибудь вкусненькое», желательно, чтобы она предоставила список, из которого будет понятно, что имеется в виду. Потому что мужчина может привезти пиво и селедку и считать, что он взял самое вкусненькое. Или, например, вы говорите риелтору: «Подберите мне хорошую однокомнатную квартиру в Брянске». А потом он начинает показывать такие варианты, что хочется его просто в этой квартире и оставить. И возникает конфликт. Многие люди думают: «Я точно не буду работать с теми, для кого вот это красиво. Они вообще не понимают меня. Как можно сотрудничать, если наше видение не совпадает?»

**Управленческий, психологический и политический** слои. Управленческий слой – это бизнес-контекст, где появляется ролевая модель «начальник – подчиненный». Может

ли сотрудник управлять руководителем? Да. Любой подчиненный может управлять любым начальником в психологическом слое. Политический же самый сложный. Есть мнение, что политический конфликт полностью разрешиться не может. Например, вы собственник бизнеса, приходите куда-то, а вам говорят: «Мы с вами работать не будем – это политическое решение, руководитель сказал, что сотрудничество возможно с кем угодно, кроме вас». И вы начинаете ему говорить: «С нами выгодно, безопасно, у нас лучшая техника, супертехнология, мы этичны, все оформлено дизайнерами, управленцы имеют степень МВА, есть внештатный корпоративный психолог». А они все равно говорят «нет». Почему? Потому что вы, например, увели жену руководителя.

Как вы думаете, какова цель всех переговоров? Любые переговоры – это всегда борьба за власть. Мы постоянно пытаемся выяснить, кого будем слушать: кто здесь главный и может диктовать другому свою волю. Все дело в роли. И любые переговоры не просто борьба, а сражение именно за эту роль. Вы должны поместить человека в определенную роль, а если, например, вас поместили в неудобную позицию, то вы должны выйти из нее и сделать так, чтобы ее занял другой. Эта баталия самая сложная и самая яростная.

Вспомните чемпионаты по борьбе. Тем, кто не занимался этим видом спорта, смотреть не очень интересно, потому что первые четыре-пять минут борцы стоят, обнимаются – как будто ничего не происходит. А что на самом деле?

В этот момент идет борьба за захват. Задача одного спортсмена – схватить, другого – сбить захват. Есть три обязательных этапа: захват, прием и фиксация приема. Для чего нужна последняя? Если начать применять прием без фиксации, а другой человек в это время проведет контрприем, например, начав разгонять свою инерцию, то в броске он сможет мгновенно сменить позицию. Даже опытные борцы в таком случае не смогут сопротивляться. В управленческой схватке и любых переговорах все то же самое: очень длительное время идет точно такая же борьба за захват, затем следуют прием и его фиксация. Можно ли выиграть переговоры без захвата? Однозначно нет. А что делать потом, после того как вы удобно «схватили» другого человека? В дальнейшем мы будем рассматривать приемы, которые можно применить.

Таким образом, главный вопрос – как управлять ролями и, соответственно, переговорами? Кто и каким образом это делает? Мы не можем научить вас выигрывать все переговоры – это статистически невозможно. Но мы гарантируем, что можем научить их не проигрывать. В переговорах нельзя позволять себе ни с кем спорить и соглашаться. Проигранные переговоры – это когда больше нет возможности решать с человеком вопросы, заниматься совместными делами. А непроигранные, в свою очередь, это когда вы можете не получить сделку, не закрыть контракт, но это не означает, что вы не будете иметь возможность зайти к этому человеку через месяц или полгода. Вы сделаете это в любое время, и

он будет рад вас видеть.

Если вы не выиграли бой, это не значит, что вы не выиграете войну. Представьте, что есть торговая точка на пляже, которую вы хотите выкупить, но ее вам не продают, потому что там работает близкий родственник владельца. Вы можете потратить много времени, но не победите, потому что решение вопроса лежит в политическом слое. Можно выкупить все побережье, создать такие условия, чтобы родственнику было экономически невыгодно там находиться. А можно прийти и предложить работать вместе: все равно там нужен старший, смотрящий. И тогда есть шанс добиться своей цели.

У нас за плечами много кейсов, где приходилось просто «сжигать» людей в процессе, то есть проводить *невозвратные переговоры*. Они тоже имеют место, такие техники выжженной земли иногда применяются. Обычно это происходит, когда вы готовы честно себе признаться, что больше с этим человеком работать не будете или вам он безразличен (что одно и то же). В таком случае можно сжигать контакт, получая все, что есть. Это неэкологичный метод переговоров. Как говорится, мы удобрили так, что во второй раз не взойдет. Не все любят такой подход, мы же от него пришли к «добрым» переговорам. Но «добрый» не значит «находящийся в контролируемом состоянии». Как только ситуация становится кризисной, начинается обратный отсчет. Какими бы мы ни были подготовленными, мы все равно люди, био-

логические существа.

Есть такой термин – «переговорные мышцы». И они тренируются, как обычные мышцы в спортзале. Если вы занимаетесь хотя бы раз в неделю и решите сравнить свою форму с формой человека, который ни разу не ходил в зал, то преимущество в любом случае будет у вас. В переговорах то же самое. Нужно заниматься раз в неделю, участвовать хотя бы в трех «чемпионатах» в год и тогда через пять лет можно стать уверенным переговорщиком (это уровень мастера спорта). Двухдневного тренинга недостаточно. Он даст просто новый вектор, новые слова, новые инструменты. Дальше нужно ходить и отрабатывать приемы. Будет обидно, больно. Любой спорт, как и переговоры, требует денег, времени и силы воли.

Итак, кто управляет коммуникацией в любой ситуации? И что нужно, чтобы этому научиться? Переговорами управляет тот, кто задает вопросы. И нет ничего важнее этого искусства. Почему нас бесят люди, задающие вопросы? Потому что они нас куда-то ведут.

## Глава 3. Подготовка к переговорам



Если вы понимаете некое состояние и умеете его контролировать, то это состояние вы впоследствии сможете перенести в другой контекст. Как это делают актеры, которые могут быстро переключиться и сыграть, например, Гамлета. А потом снова переключиться, войти в другое состояние и сыграть уже другого персонажа. В переговорах то же самое: в определенный момент нужно включить необходимое состояние, «откалибровать» его. Вы настроены на позитив, а

потом человек внезапно начинает вести себя жестко – и вы включаете в себе такой же жесткий режим. Затем ваш собеседник встрепнулся, сказал: «Я все понял» – и вы возвращаетесь к первоначальному позитиву.

Вне зависимости от того, где и как вы участвуете в переговорах, будь это продажи, консалтинг, публичное выступление, речь в суде – в любом случае вы должны уделить внимание и время подготовке. Мы очень долго отработывали модели переговоров и наметили основные контексты для подготовки к ним. Все, что будет представлено ниже, – это результат нашей многолетней работы. И рассматривать мы будем только те модели, которые являются рабочими.

Здесь нам понадобится структура модели переговоров, к ней мы будем не раз обращаться. Первое, то, с чего мы начинаем, – это постановка цели и ее анализ. Почему? Потому что без постановки цели мы никуда. В других школах учат, что в переговорах должна быть единая цель. Нет. Есть цель, которую ставите вы. И есть цель, которую преследует противоположная сторона. Далее мы будем предполагать, к чему стремитесь вы, а к чему – ваши собеседники. Цель ставим всегда. Когда работаем с фактами в реальной коммуникации, мы не задаем вопросы «зачем» и «почему». Если вы спросите: «Почему вы так себя ведете?» – в качестве ответа получите оправдание. Пример:

- Ребенок, почему ты так поступил?
- Мама, я хотел поиграть.

Не задавайте детям этот дурацкий вопрос, если не хотите дальше с большим удовольствием слушать оправдания, которые успокоят ваше бессознательное.

– Почему ты прогулял школу?

– Мне так хотелось пойти купить мороженое, поиграть с ребятами. Мне этого не хватает.

Вы думаете: «Я, наверное, как мама плохо поступила, не купила ребенку мороженое». И начинаете себя корить. Ответ на «почему» – это «объяснялки», на «зачем» – подбор версий для оправдания своего поведения.

– Зачем ты пьешь алкоголь?

– Сейчас тебе объясню. Смотри, моя жизнь жуткая. Мне одиноко. Поэтому самый близкий друг – бутылка рома, коньяка. Потому что я не просто пью, я ухожу от действительности.

Нормальная версия? Здесь вы не работаете на достижение своих целей. Вы выслушиваете «объяснялки». В реальной жизни, когда вы ведете переговоры в разных моделях, в каких случаях вы задаете вопросы «зачем» и «почему»? Когда прибегаете к детекции лжи. Например, вы спрашиваете: «Как вы считаете, почему этот человек совершил кражу?» И наблюдаете проекцию. Если ведете коммуникацию о бизнесе, деньгах, активах, не задавайте эти дурацкие вопросы.

Если человек говорит какую-то ерунду, вашим главным вопросом должен стать: «Вы мне сейчас о чем сказали? Мы с вами о чем говорим?» Михаил Михайлович Пелехатый во-

обще говорит: «Вы в каком гипнозе сейчас живете?» Или же можно спросить: «Сколько вешать в граммах?» Или задать любой другой вопрос. Люди действительно живут в гипнозе. Вам нужно понять, как человек выстраивает, структурирует свою картину мира. Так, 90 % людей не понимают, зачем они что-либо спрашивают. Но по характеру задаваемых вопросов вы можете определить, что интересует противоположную сторону, а также уровень интеллектуального развития этих людей. Так вы сможете понять, общаться с ними или не общаться. Иногда бывает, что вы находитесь в ситуации межвидового общения.

Я<sup>1</sup> приведу разговор об этом, который состоялся у меня с другом.

– У меня в IT-компании есть люди, которые поддерживают всяческие агрессивные действия политиков. Женя, ты мне близкий человек. А как людям объяснить, что это неправильно?

– Костя, никак.

– Почему?

– Потому что ты общаешься с черепашкой.

– Я не понимаю.

– Еще раз объясню: это разный уровень понимания, называется «межвидовое общение». Если человек демонстрирует человекообразное поведение, это не означает, что он человек.

---

<sup>1</sup> Е. Спирица.

И это не означает, что кто-то крутой, а кто-то нет. Если вы находитесь на разном уровне понимания, то коммуникация невозможна. Попробуйте ребенку объяснить, что такое космический корабль с точки зрения квантовой физики – он не поймет. У него наглядно-образное мышление. Некоторые люди не вышли из детского, подросткового возраста. Кто-то до сих пор не понимает, что нет разницы между черным и белым, мы все одинаковые Homo sapiens. Еще один пример: я<sup>2</sup> привез устрицы и забыл нож для их вскрытия, не купил. У меня ножа нет. А устрицы дальневосточные, серьезные. Если я буду вскрывать их прямо так дома, то дома у нас не будет, он окажется уничтожен. Мы зовем дворника:

– Мирзо, у тебя есть какой-нибудь нож?

– Нет, все ломкие.

– У тебя был шуруповерт, давай попробуем.

Я стал сверлить место сочленения раковины, а потом ножом отковыривать. Это был отдельный ералаш. Мирзо к нам хорошо относится, он искренний, всегда нам помогает, а мы ему. Смотрит и говорит:

– А что ты делаешь?

– Это устрицы.

– А зачем? Они же какие-то странные.

– Как тебе объяснить? Устрицы имеют особый вкус. Особенно если ты возьмешь хорошее шампанское, Абрау-Дюрсо оттеняет...

---

<sup>2</sup> Е. Спирица.

– А зачем?

– Это особый вкус. Там очень много белка. Морепродукты. Если еще лимончика... Хочешь попробовать, Мирзо?

– Нет, я не буду этого делать. (Отходит назад.)

– Там же много белка. Это вкусно.

– А почему ты не съешь яйцо?

Спасибо ему за этот кейс. Не разговаривайте с людьми, если вы априори не сможете друг друга понять. Прекращайте коммуникацию, если увидите, что человек находится на другом уровне. Большая ошибка коммуникаторов – начать со своей переговорной позиции объяснять Мирзо, что такое устрицы. У него нет такого опыта, он не поймет, как бы вы ни объясняли. Любимый вопрос Михаила Михайловича Пелехатого: как инопланетянину объяснить, что такое красное? В таких переговорах цели нет. Единственная ваша задача в таком случае, коллеги, как можно быстрее разорвать коммуникацию и выйти из нее.

Цель может быть короткой, средней и длинной. Ваша короткая цель – это прояснить картину мира человека. Переговорный прием, который для этого используется, называется «Последствие». Часто люди не ведут коммуникацию, они танцуют. У вас есть представление о мире другого человека. И вы, вместо того чтобы общаться с ним, надеваете на него свою модель мира (например, «Мирзо должен есть устрицы»), и коммуникация не получается. Мирзо ведет коммуникацию в своей плоскости, а вы в своей. Это и есть танец,

причем плохой. Вот такая метафора. Чтобы изучать картину мира другого человека, нужны вопросы.

Как только вы понимаете, в каком контексте находитесь, вы начинаете действовать определенным образом... А ваша цель в данном случае – затянуть переговоры. Другого алгоритма нет. Затянуть переговоры, чтобы завербовать, переребовать захватчиков. В **азиатской** модели переговоров всегда две цели: та, которая заявляется, и та, которая подразумевается. Ваша основная задача – удерживать рамку своей цели и при этом выяснять конечную цель оппонента. В **гарвардской** модели переговоров основные цели три. Есть максимум, который заявляется, средняя цель, на которую человек соглашается, и минимум, ниже которого он упасть не может. В этом формате вы и работаете. Вы определяете для себя, на какой компромисс можете пойти. Или просто прекращаете коммуникацию, потому что невыгодно. В **латинской** модели переговоров цели могут быть фактические и эмоциональные. Если вы ведете переговоры и человек начинает излишне проявлять эмоции, вы говорите: «Я все понял. Давайте сейчас кофейку выпьем. Бутылочку шампанского... А потом перейдем к переговорам». Начинаете подстройку и ведение, убираете эмоциональность, а потом уже работаете с критериями.

Вы держите свою цель (причем цель ставите минимальную). При столкновении разных моделей вы будете переходить из одной в другую через провокативную модель. Клас-

сический пример: вы ведете переговоры в гарвардской модели, против вас – латинская модель. Вы говорите:

– Ну, давай договариваться.

А вам в ответ:

– Нет, ты меня обидел, я думал, ты человек, я к тебе как к брату относился. А ты взял прямо здесь, на глазах у всех, унизил. Кто ты, амиго, после этого?

Подстраиваться под определенную модель переговоров нужно в том числе и с помощью внешнего вида. Так, если это азиатская модель, то в одежде лучше использовать «восточные» цвета, избегать строгих линий, отдавать предпочтение чему-то объемному. Нужно учитывать противопоставление «свой – чужой». Так, например, если это Казахстан, ОАЭ, Киргизия, то особое внимание следует уделить аксессуарам, в идеале должно быть много золота («Ага, у тебя есть деньги, значит, я могу с тобой разговаривать»). В кремлевской модели переговоров все зависит от того, по какую сторону баррикад вы находитесь. Если вы на защищающей стороне, то нужно, как и в гарвардской модели, что-то темно-синее, чтобы продемонстрировать свой статус. Если вы выступаете в роли того, кто использует давление в жестких переговорах, то лучше отдать предпочтение темным тонам. В латинской модели переговоров очень важен пафос. Нужно следовать модным тенденциям, быть в чем-то даже революционным.

Следующее, на чем необходимо сделать акцент, – это временной фактор. Главный в переговорах тот, кто управляет

временем. Это фундаментальный закон работы нашего мозга. Если человек, сидя за столом и не поднимая глаз, говорит вам: «У вас есть десять минут, чтобы сделать мне предложение», как вы можете перехватить инициативу? Скажите: «Десять минут – это много, я уложусь в семь». Так вы вернете ситуацию в свои руки и продемонстрируете, что управляете временем. Если есть возможность, сами назначайте время переговоров.

Рассмотрим пример с семьей. Кто главный: мама или ребенок? За что происходит битва? Как стать главным в семье или не потерять власть?

– В 23:00 мы идем спать.

– Нет, я не пойду спать. А ты мне сказку читаешь?

– Нужно идти спать, ложись и закрывай глазки.

– Мама, я пить хочу. А ты меня по животику погладишь?

Так выглядит работа со временем.

Или возьмем еще один пример. Однажды, лет десять назад, я<sup>3</sup> разрабатывал программу по жестким переговорам. Это была шахта «Распадская», там произошла трагедия. Меня пригласили на сессию, чтобы я показал модель для переговоров с профсоюзами, которые начали громить управляющую компанию. Как их можно успокоить? Я приехал, там меня ждали две девушки – бизнес-тренеры, для которых я был варягом, пришедшим извне. Видимо, они подумали, что я у них отбираю хлеб, ведь я им должен рассказать, как ве-

---

<sup>3</sup> Е. Спирица.

сти переговоры. Эти две милые девушки начали меня «сжигать»:

– Давайте договоримся о времени. Сколько займет лекция?

– Столько, сколько необходимо. Я думаю, мы быстро справимся.

– У нас 20 минут. Вы уложитесь?

– С божьей помощью уложимся.

– Давайте распланируем, сколько мы сможем уделить каждому вопросу.

– Значит, так: либо у нас есть время, либо у нас времени нет.

Что я сделал? Не позволил им управлять временем.

Главный в переговорах тот, кто не только управляет временем, но и давит с помощью него. Если вы слышите, что у вас осталось только 24 часа, чтобы принять решение, то вами управляют. Если хотите выиграть переговоры, то право устанавливать время должно быть за вами. Если начинаете вести переговоры в нужное вам время, вы – лидер в них, люди подсознательно это понимают.

Далее рассмотрим переговорные сценарии и ролевые модели. Если вы планируете принимать участие в командных переговорах, запомните основной набор ролей, которые должны быть в любой переговорной команде.

**Закрытая модель переговорной команды.** Первый человек в ней – *переговорищик*, тот, кто обладает высочай-

шим уровнем переговорной гибкости. Второй человек в такой команде – *профайлер*. Это кто-то, у кого развит навык калибровки состояний, эмоций, голоса. Третий человек – *оперативник*. Не путать с полицейским, но отчасти это то же самое. Зона ответственности оперативника – максимально быстрое предоставление необходимой информации переговорщикам. Он может и не присутствовать за столом переговоров, просто быть всегда на связи. Четвертый участник команды – *тень*. Человек, который работает в противофазе с переговорщиком, предлагает ему альтернативные версии, другие варианты решения задачи и дает обратную связь («Давай поменяем стратегию, сделаем вот это... Почему? Во-первых...»). Пятый участник команды – *человек, который решает конкретную задачу в зависимости от формата*

# 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.