

Виталий  
Шемякин

СОТРУДНИЧЕСТВО



СОГЛАСИЕ



ПОНИМАНИЕ

# ПЕРЕГОВОРЫ

УСТУПКИ



ДИАЛОГ



КОМПРОМИСС



ПРЕИМУЩЕСТВО



ПРЕДЛОЖЕНИЕ



ТАКТИКА

Стратегия  
победы

ЦЕЛЬ



Деловой бестселлер (Питер)

Виталий Шемякин

# **Переговоры: стратегия победы**

«Питер»

2016

УДК 159.9.018

ББК 88.49

### **Шемякин В. Л.**

Переговоры: стратегия победы / В. Л. Шемякин — «Питер»,  
2016 — (Деловой бестселлер (Питер))

Мы все получаем не то, чего заслуживаем, а только то, о чем сможем договориться. Большинство наших потерь, ошибок и упущенных возможностей – это результат того, что кто-то оказался быстрее или точнее (не обязательно умнее) либо просто лучше устроился. Лучше сумел договориться. Так почему бы не научиться договариваться самим? Все равно мы каждый день ведем переговоры, даже если и не называем их так. Эта книга поможет превратить ваши договорные навыки в систему победителя. Итоги переговоров ежедневно влияют на нашу жизнь. Круг общения, бизнес, карьера, быт – везде можно улучшить ситуацию, достигая большего путем переговоров. Автор предлагает применить собственную систему анализа переговорных ситуаций, которая научит вас и ваших сотрудников побеждать в них в два раза чаще. И делать это так, чтобы оппоненты добровольно выполняли принятые на себя обязательства. Книга основана на личном управленческом опыте автора и учитывает все нюансы ведения переговоров в российском бизнесе. Издание подойдет руководителям и собственникам компаний, менеджерам по продажам и специалистам, участвующим в переговорном процессе и решающим реальные бизнес-задачи. Также книга будет полезна всем, кому приходится договариваться с другими людьми и кто желает освоить приемы убеждения.

УДК 159.9.018

ББК 88.49

© Шемякин В. Л., 2016

© Питер, 2016

# Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Беспольные разговоры	8
Глава 2. Картина мира как субъективный образ реальности и ее значение в принятии решений	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Василий Шемякин**

## **Переговоры: стратегия победы**

© ООО Издательство «Питер», 2016

© Серия «Деловой бестселлер», 2016

## Предисловие

Давайте начистоту – мы все получаем не то, что заслуживаем. Иногда нас обходят на поворотах, иногда мы обходим на поворотах – но в целом баланс мог бы быть и получше, правда?

Правда! Я тоже так думаю!

Мы все получаем только то, о чем сможем договориться.

Обратите внимание!

Мы получаем не то, чего заслуживаем, а то, о чем сможем договориться. Может быть, вы заслуживаете дом в Каннах, яхту и личный самолет... Но что вы имеете на руках? То, что удалось купить, верно? Другими словами, то, о чем удалось договориться, имея на руках энную сумму денег.

О чем я и говорю.

Большинство наших потерь, ошибок, упущенных возможностей – результат того, что кто-то оказался быстрее или точнее (не обязательно умнее) либо просто лучше устроился. Лучше сумел договориться.

Так почему бы не научиться договариваться самим? Все равно мы каждый день ведем переговоры, даже если и не называем их так. Ребенок просит у нас конфету и обещает вести себя хорошо, подчиненный просит отпустить в отпуск летом – это все переговоры. Процесс убеждения в личных целях.

Итоги переговоров ежедневно влияют на нашу жизнь. Вы когда-нибудь покупали подержанный автомобиль у его владельца? Знания и навыки могли бы вам помочь выиграть 50 или даже 100 тысяч рублей. Кстати, это прекрасный пример, почему вам стоит купить эту книгу – при первой же купле-продаже машины вы вернете потраченные деньги.

А когда вопрос больше, чем машина? Чем дороже сделка – тем сильнее стресс (включаются защитные механизмы, действующие помимо разума). Ну разве эффективно проводить переговоры на миллионы долларов, плохо соображая из-за стресса? Вы бы отправились на такие переговоры, скажем выпив бутылку водки? А своего подчиненного отправили бы пьяным на встречу с заказчиком? Нет?

А ведь состояние сильного стресса не очень отличается от алкогольного опьянения – в обоих случаях мозг действует «на автопилоте» с редкими проблесками разума.

Круг общения, бизнес, карьера, быт – везде можно улучшить ситуацию, достигая большего путем переговоров. Про победы – вся эта книга. Поехали!

## Глава 1. Бесплезные разговоры

Поговорить, конечно, можно. Иногда разговор даже интересен и познавателен. Может родиться новое знание – если говорящие слышат друг друга. Или это просто беседа, когда собеседники не очень слушают друг друга, однако не переживают по этому поводу. Важно, что вы хотите получить в результате. Я часто на соревнованиях в роли судьи слышу: «Я хочу с вами поговорить по такому-то вопросу...» Хочется спросить: «Ну что, поговорили?» Как в борода-том анекдоте про старушку, поросенка и двух солдат. «Ну что, сынки, поросенка зарезали?» – «Ну, зарезать не зарезали, но вломили ему здорово!»

И в семье, и в бизнесе часто дело заканчивается разговором. Руководитель говорит с подчиненным, мать – с сыном, жена – с мужем.

Если на самом деле цель – приятная беседа, то все о'кей.

Если же реальная цель – изменить поведение другой стороны, добиться соблюдения новых/старых правил, получить что-либо, то такие разговоры ведут в никуда.

Вы замечали, что подчиненные редко «говорят» с руководителями? Деловой разговор – это целевое воздействие, задачей которого является получение вполне определенного результата. Наверное, у подчиненных меньше времени на разговор – руководитель может прервать диалог в любой момент, поэтому приходится расходовать время экономно.

Я нередко наблюдаю вместо переговоров монолог. «Я тебе говорю!» – часто слышим такую фразу, да? Особенно от родителей, людей старшего возраста и начальников. Обычно человек ждет своей очереди, чтобы высказаться. Часто разговор двух людей – это попеременный монолог. Бывает, что обсуждается один и тот же вопрос, стороны говорят по теме, но каждый по-своему. Каждый ждет возможности описать свое видение вопроса. Зачастую – с нулевым результатом. В бытовых условиях нулевой результат может и сойти, а вот там, где надо что-то решать, – без результата никак.

Рассказ заканчивается итогом, переговоры – результатом.

Когда мы озвучиваем свои мысли или рассказываем о своих проблемах, у собеседника есть право нас вежливо выслушать и ничего не делать. Или делать что-то по своему усмотрению (что иногда еще хуже).

Например, поведали вы своему поставщику, что у вас упали продажи, аренду подняли и вам нужна отсрочка, хоть раньше вы платили вовремя. Тут он и заявляет – с сегодняшнего дня переходим на предоплату. Вы, конечно, решаете, что поставщик – бессердечная сволочь, вместо того чтобы помочь в трудной ситуации проверенному партнеру, взял и ухудшил условия. На самом деле он реализовал свое право на основе данной вами же информации. Раз ситуация в вашем бизнесе усложнилась, значит, долг можно и не получить, а кредит лучше закрыть.

В этом примере вы дали оппоненту право решать, жалуясь на жизнь.

Иногда оппонент в ответ на ваш рассказ начинает свой. Как у него все хорошо или плохо (второе чаще). В лучшем случае вы расстаетесь с утешительной мыслью: «Не мне одному тут плохо».

Иногда собеседник плохо вас понимает в силу полисемии. Слово, которое значит для вас одно, вполне возможно, имеет другое значение для вашего собеседника. Даже простые слова имеют разные значения для разных людей. Я однажды поставил эксперимент: трем друзьям дал записочки со словами «деньги», «вода» и «лук» и попросил написать значение для каждого лично. «Деньги» для одного стали «мне», для другого – «доллар», для третьего – «много»; «вода» превратилась в «кран», «течет», и «пиво», «лук» уже не помню во что... Эти люди общались по работе каждый день! И при этом одни и те же слова для каждого значили разное...

Я перечислил еще не все варианты. Давайте доведем ситуацию до абсурда – вы рассказываете о поездке во время отпуска, собеседник молча кивает. Дождавшись паузы, он говорит, что его охотничья собака вчера перепрыгнула через забор к соседу.

Представили? Что вы будете чувствовать? Ничего приятного, верно? Как минимум напрашивается вывод, что вас не слушали. Можно даже ощутить то, что психологи называют фрустрацией.

Вот это пример бесполезного разговора. Когда другая сторона в диалоге ждет паузы для предъявления своего видения (хорошо, если по тому же самому вопросу, о котором вы говорили!). Дело может закончиться упреком: «Ты меня не слушаешь/слышишь!» – а то и разрывом отношений. Понимания уж точно достичь не удастся, если, конечно, одной из сторон не платят за процесс слушания. ©

Если вас устраивает беседа, все о'кей. А если нужен результат?

«Какова цель?» – вот на какой вопрос желательно иметь ответ до начала диалога.

Я имею в виду реальную цель, отвечающую действительным ожиданиям.

Поэтому важен диалог (то есть важно слушать и уточнять неясные моменты), а если результат переговоров **ОЧЕНЬ** важен – то и ясные тоже... Чем важнее результат – тем точнее вы и ваш оппонент должны понимать друг друга.

Как вы задаете тему встречи? Вы говорите: «Я хочу обсудить важную тему» или «Я хочу с тобой поговорить о...»? Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Соответственно, если вы задаете тему, то она звучит так: «Можем ли мы согласиться принять сейчас важную процедуру?» Или: «Мы сегодня должны решить вот это». Или: «Я хочу на сегодняшней встрече договориться о порядке совместных действий». Или: «Результатом нашей сегодняшней встречи будет...»

Формулировка должна быть не «обсудить», не «поговорить», а «решить», «принять», «сделать», то есть темой вы задаете итог сегодняшней встречи.

Называйте тему встречи сами. Если ее определяет оппонент, то вы отдаете инициативу, которую не просто вернуть. Но если вы обозначаете тему неопределенно, то упускаете управление процессом.

Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Задавайте тему и придерживайтесь ее.

## **Глава 2. Картина мира как субъективный образ реальности и ее значение в принятии решений**

Что такое картина мира? Картиной мира называют совокупность представлений человека об окружающей действительности: что хорошо, что плохо, что можно, что нельзя, что полезно, что вредно, что достижимо, что недостижимо. Насколько часто наши решения приносят ожидаемый результат – настолько адекватно наше мировоззрение.

По сути, картина мира – это карта, в соответствии с которой мы определяем свой путь (принимаем решения). Эта карта может соответствовать окружающей действительности, а может не соответствовать (тогда мы называем картину мира неадекватной).

Жизнь человека проходит в обществе, и это общество при сохранении базовых законов тем не менее внешне постоянно меняется. Начальные представления о жизни формируются в детстве, многое мы берем от родителей, от той окружающей среды, в которой растем. Во взрослой жизни эту карту надо обновлять.

Говоря морскими терминами, в детстве вы плаваете в гавани, которая имеет узкий вход, закрыта от больших сторонних воздействий, каких-то сильных ветров. Там у вас маленькая карта, ее достаточно для перемещения по гавани, вы знаете все элементы, она знакома, понятна. Во взрослой жизни вы выходите из этой гавани в открытое море, та карта уже не годится.

Более того, если родители в свое время выходили в открытое море и принесли с собой свои карты, то эти карты уже требуют проверки. Иначе говоря, вы выходите уже в другое море. За те 10–15 лет все море изменилось.

Соответственно, сейчас важно выделить и подчеркнуть то, что картина мира каждого человека неадекватна в какой-то части, поскольку окружающая среда меняется динамично, а внимание и объем памяти небесконечны, объем памяти головного мозга (я уже не говорю об аналитических способностях и возможности обработать весь этот массив) не позволяет нам иметь полностью адекватное представление об окружающей действительности в каждую единицу времени. Мы обращаемся к карте, которая у нас в голове. Она выполняет полезную функцию – экономит время: быстрее и проще свериться с картой, нежели каждый раз делать замеры (пока будешь замерять и обрабатывать данные, пройдет время и можно сбиться с пути). Следовательно, возникает экономичный вариант карты. Именно ею мы и привыкаем пользоваться.

Люди, стремящиеся к саморазвитию, в эту карту постоянно вносят изменения, уточнения (как опытный моряк или разведчик, попадая на местность, достает штабную карту и привязывает ее к местности, наносит те объекты, которых на ней нет, помечает минные поля). Другие люди не пересматривают свою карту местности, «ходят по ней» всю жизнь. Для нас же важно уяснить, что мы привыкаем верить карте.

Человек верит своей картине мира, которая сложилась в течение его жизни с учетом его опыта – и в диалоге с другими людьми сверяет их данные, их слова со своей картой. Это происходит автоматически.

Соответственно, для переговоров карты в голове (то есть картины мира) имеют принципиальное значение. Если на карте вашего собеседника нет того, о чем вы говорите, или ваши данные полностью противоречат его данным, то его очень трудно будет в чем-либо убедить. Что значит убедить? Убедить – это добиться согласия. А в данной ситуации добиться согласия будет сложно: собеседник будет спорить и отстаивать свою карту местности, потому что она для него и есть реальность.

Яркий пример, иллюстрирующий вышесказанное, – Коперник. Он путем наблюдений и умозаключений пришел к выводу, что Земля вращается вокруг Солнца, но у окружающих в

голове была другая карта: они своими глазами видели, что Солнце ходит вокруг Земли. В итоге Коперника сожгли. И никакая логика ему не помогла. Предполагаю, что Коперник был последователен в умозаключениях, у него были аргументы, были обоснования под каждый тезис, но его картина мира противоречила картинам мира высокопоставленных лиц...

Когда мы ведем диалог, то должны учитывать следующее: чтобы получить согласие оппонента (то есть убедить его в чем бы то ни было), нужно, чтобы хоть часть наших утверждений совпадала с частью его убеждений, поскольку убеждения есть элементы картины мира (она вся состоит из убеждений).

Итак, формула проста: наши утверждения должны совпадать с убеждениями собеседника хотя бы частично. Другими словами, чтобы он согласился с нами, надо согласиться с ним. Для этого в процессе общения мы пытаемся понять (на основании той информации, которая у нас есть), какова картина мира оппонента (то есть как он видит ситуацию, о которой идет речь). Плохой вариант, если то, что мы слышим, нам кажется бредом.

Еще хуже – если этот бред исходит от высокопоставленного лица.

Далее возникает вопрос: с какой частью картины мира оппонента соглашаться? Если предмет спора для вас непринципиален, то можно и согласиться, даже если вы так не считаете (если, конечно, вы не относитесь к категории людей, которые насмерть отстаивают свое мнение в любом случае).

Для анализа картины мира мы делим ее на условные части, которые называются слоями. Символически слои представляют собой измерения одного и того же явления. Как в компьютерной томографии. Во время переговоров наиболее часто используются следующие слои: физический, технологический, экономический, юридический, психологический и этический. В слоях проявляется представление человека о порядке действий – как его самого, так и других.

Как мы говорили, у каждого картина мира своя. И, чтобы получить согласие оппонента, важно следовать за ним, за его картиной мира, при этом стремясь к своей цели.

Понять, в каком слое говорит и думает собеседник, можно, если научиться различать эти слои. Каждый слой картины мира характеризуется своим набором слов. Если человек говорит: «Я сильно расстроен» – это психологический слой картины мира. Психологический или эмоциональный – для переговоров одно и то же. С человеком, который находится в психологическом слое, сложно вести переговоры. Многие сознательно включают психологию – агрессию, истерику, патетику, чтобы уйти с опасного для них направления беседы. Если собеседник на ровном месте начинает раскачивать лодку, значит, вы попали в точку – возразить по существу ему нечего, и он пытается уйти от темы. Резкий уход в эмоции – признак того, что надо добиваться решения: результат будет в вашу пользу. Отношения с оппонентом, вероятно, ухудшатся (он обидится на вашу черствость). В общем, выбирать вам.

Изменение рамок, изменение контекста – это переход в другой слой картины мира. Переход выполняется через акцентирование картины мира в этом слое, чтобы оппонент успел ощутить, что его действительно слушают. Мой товарищ по тренерской работе Михаил Иващенко, который и является автором приема перехода между слоями картины мира, часто приводит такой пример из жизни. Много лет назад при посадке в самолет оказалось, что у него и еще одной женщины с ребенком на билете указано одно и то же место. Он пришел раньше и занял место, следом подходит женщина.

Диалог:

- Извините, но это же мое место, а вы его заняли.
- У меня билет на это место.
- А покажите ваш билет. Где он у вас?
- Вот он у нас, видите? А у вас где билет?
- А вот мой билет. На этом билете то же самое.

– Это все так, и у вас, и у меня билет на одно и то же место. Но давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны. Вот вашему ребенку семь лет, а у меня грудной ребенок, которому три месяца, поэтому...

Как сам Михаил говорит, ключевой момент – «давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны».

Обратите внимание: он не выражает согласие с чужой картиной мира. Никакого «хорошо» или даже «ладно». В явном виде произносим фразу «Я вас услышал», «Я вас понял», «Есть и другая точка зрения на этот вопрос» и дальше начинаем излагать свою аргументацию в другом слое картины мира.

Когда мы говорим в технологическом слое, мы говорим безоценочно и безотносительно. То есть нас как бы это не волнует. Все оценки, эмоции и переживания по этому поводу мы в данном слое убираем, потому что это может сдвинуть нас в другой слой. Мы сухо излагаем факты, как будто говорит робот. У него эмоций нет. У него есть факты и выводы.

Смешав два слоя или более, вы дадите оппоненту выбор, о чем дальше вести диалог. Не сомневайтесь, он выберет то, в чем более силен. Так вы увеличиваете его шансы на победу, а не свои. Вот пример смешения психологического и технологического слоя. Поэтому фраза «Меня просто бесит, что ты не отдаешь мне пять тысяч, которые занял год назад!» имеет не очень выгодный для говорящего ответ: «Мне так жаль, что я тебя расстроил! Поверь, я сам очень переживаю...» – и так далее в том же духе. Вопрос возврата отходит на второй план.

При выборе дороги, по которой вы будете направлять разговор к своей цели, нужно учитывать, в каком слое картины мира компетентен ваш собеседник. Например, почти в любых переговорах существует юридический слой (и на него даже хочется опереться). И некоторые собеседники имеют юридическое образование. Когда вы в переговорах с таким человеком говорите: «А это противоречит Соборному уложению от 1649 года» – получаете сразу уточнение не в свою пользу: «Да? Какому параграфу? А вы учли, что его действие было уточнено Писцовым наказом от 1683 года о правилах межевания вотчин и поместий, лесов и пустошей, что как раз к нашему спору?» И вернуть разговор из юридического слоя будет очень затруднительно, поскольку вы сами его начали.

Что такое экономический слой? Это оценка ресурсов. У кого их больше, чем они лучше, где доступнее. Экономика – это не только деньги, это еще и кто какими ресурсами владеет и управляет. Общая схема разговора в экономическом слое имеет два варианта. Первый – использование ресурсов в качестве рычага (в стиле «Я тебе не дам»), второй – использование ресурсов как приманки для сделки, как объект для обмена («У меня есть вот это, могу поменяться с тобой на то»). И внимательно следим за реакцией собеседника, потому как он явно не будет говорить: «Вот как классно, ты мне такое суперпредложение делаешь». Он будет говорить: «Какую ерунду ты мне тут впариваешь, она мне нужна как козе баян. Оставь ее себе». То есть любой собеседник, даже не профессиональный переговорщик, будет заниматься позиционной борьбой, которая заключается в том, чтобы преимущество вашего предложения свести на нет. Я думаю, что все с этим сталкивались в обычной жизни много раз. Соответственно, ваша задача – следить за собеседником и не вестись на первоначальную реакцию «Мне это не надо», а задавать вопросы и выяснять, есть интерес у человека или нет.

## **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.