

ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ  
АНДРЕЙ ВАЩЕНКО

# ДОГОВОР ДОРОЖЕ ДЕНЕГ



РУССКИЕ ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПРАКТИКИ



**Андрей Ващенко  
Евгений Колотилов**

# **Договор дороже денег. Русские переговорные практики**

## **Серия «Бизнес-психология»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68624597](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68624597)*

*Договор дороже денег. Русские переговорные практики. / Колотилов Б.,  
Ващенко А.: Питер; Москва, Санкт-Петербург; 2023  
ISBN 978-5-4461-2369-8*

### **Аннотация**

Эта книга для тех, кто верит, что добрым словом можно добиться большего, чем кулаками и силовым давлением. В ней разобрано большинство переговорных мифов о русских переговорщиках и о том, как они на самом деле ведут переговоры. Авторы полны решимости доказать, что российские национальные переговорные традиции надежно работают в сегодняшних реалиях.

Вы узнаете, как русский негоциант (переговорщик) может своими руками создать фундамент для карьерного скачка, если поставит себе задачу разобраться в психологии русского переговорного процесса; как человеческий фактор в русских

переговорах предопределяет финансовый успех будущей сделки; как новому руководителю можно избежать фатальных ошибок в переговорах с ключевыми клиентами; как продуманная переговорная позиция поможет шаг за шагом завоевать особое доверие ваших деловых партнеров; как вам повлиять на выручку компании прямо сейчас, за счет корректировки действующей переговорной модели в компании.

Также авторы расскажут, как снизить свои психологические издержки на переговорном процессе в Российской Федерации; как улучшить свои переговорные навыки другими русскоговорящими предпринимателями; как расширить свой арсенал переговорных приемов и лайфхаков: как уменьшить вероятность попасться на удочку мошенников и ловкачей.

Дерзайте, разрешите самим себе вести переговоры по-русски. Ваша продуктивность возрастет, стрессоустойчивость упрочится, а убедительность для собеседника станет неодолимой.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	8
Глава 1	15
Для кого эта книга	15
Зачем мы ведем переговоры	22
Особенности русских национальных переговорных традиций	32
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **Евгений Колотилов, Андрей Ващенко Договор дорожке денег. Русские переговорные практики**

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.



© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Евгений Колотилов, Андрей Ващенко, 2022

Бизнес – это компании. Компании – это люди. Люди – это микстура эмоций, психологий, привычек, жизненного опыта, убеждений и предубеждений. Компоненты этой смеси у каждого индивидуума свои. Но тем не менее у каждого этноса и нации выкристаллизовывается свой собственный, особый тип общения, поведения и переговоров, свойственный только им. Какова традиция и особенность русских переговоров? Чем мы отличаемся от европейцев, американцев или азиатов? В чем наши сильные и слабые стороны и как их использовать? Ответы на эти вопросы и дает книга великолепного тренера, практика и моего друга Евгения Колотилова.

*Андрей Байдужий,*

*СЕО коммуникационной группы «Мир рекламы»*

Очередная новинка двух именитых тренеров в сфере B2B-продаж.

Глубокая экспертиза и лаконичность Евгения, сдобренные искрометной иронией Андрея, вылились в прекрасный синтез весьма практичной информации. Качественные тезисы авторов, подкрепленные яркими примерами из истории и реальной жизни, дополнительно усиливают усвоение и запоминание ценного материала. Интерактивность

книги, достигнутая QR-кодами, будет ценным дополнением не только для продавцов «цифрового» поколения, но и для любого читателя с современным смартфоном в руках.

Отдельно хвалю авторов за пополнение моего фольклорного лексикона.

Книга займет достойное место в арсенале любого уважающего себя продавца. Тем, кто сталкивается с переговорами в повседневной жизни и в быту, тоже есть что почерпнуть.

**Аслан Сокуров,**

*директор по продажам АО «Гланит»*

Книга написана очень доступно, с применением опыта прошлого и настоящего авторы тезисно доводят до читателя суперполезный материал.

Мне как менеджеру в индустрии спорта с многолетним опытом было что почерпнуть в ней. Интересно и незазорно применить сразу на практике. Действует!

Хочу отметить интерактивность книги, что современно и доступно при чтении в гаджетах.

Отрекомендовал данное пособие коллегам по индустрии спорта и спортивным агентам.

**Андрей Лантев,**

*директор по эксплуатации спортивных сооружений ООО «Инфлекс».*

# Введение

Эта книга для тех, кто верит, что добрым словом можно добиться большего, чем кулаками и силовым давлением.

В России переговоры с людьми по денежным вопросам очень быстро лишают иллюзий, искажают мировосприятие, отравляют душу цинизмом и меркантилизмом. Русские переговорщики регулярно сталкиваются с темной стороной человеческой природы внутри благопристойных и внешне прекрасных компаний. С одной стороны, эти люди много лет успешно справляются со своей важной, сложной, изматывающей работой, а с другой – находятся в вечном поиске манеры вести переговоры иначе: лучше, честнее, элегантнее, качественнее, надежнее, результативнее. Вести переговоры так, как принято сейчас, абсолютному большинству русских переговорщиков не хочется (это скучно, однообразно, утомительно, раздражающе, порождает много стресса, обид и бессмысленной мелкой возни).

Отделы деловой литературы в книжных магазинах забиты тысячами книг на тему «ПЕРЕГОВОРЫ», написанными сотнями российских и иностранных авторов. По всей стране проходят тренинги и мастер-классы, пишутся диссертации и дипломы по этой вечно насущной теме. Всегда актуален лозунг: хочешь зарабатывать – учись договариваться!

Если в поисковой строке «Яндекса» ввести запрос «обу-



чение переговоров», то мы получим 4 миллиона результатов. Слово «переговоры» – одно из самых востребованных таргетологами, маркетологами, разработчиками сайтов, а его синонимы используются сродни хлебным крошкам в сказках Андерсена: чтобы проложить тропинку к сердцу встревоженного клиента, заблудившегося в темном бизнес-лесу.

В том, насколько легко вести переговоры и заниматься бизнесом в конкретной стране, огромную роль играют национальная культура и традиции. Это можно легко подтвердить, введя в «Яндексе» поисковый запрос «переговоры по-русски». В российском сегменте интернета вы увидите 4 тысячи результатов, включая рекламу, в которой содержатся фразы: «жесткие переговоры», «переговоры с позиции силы» и даже «BDSM-переговоры».

Неужели россияне так любят «жестить» наделовых встречах и в процессе переговоров?

Почему профессиональные англоязычные стендап-комики, пародируя русскую манеру разговаривать и договариваться, в обязательном порядке делают акцент на страхе собеседника? Мол, эти русские пугают, даже объясняя дорогу к метро!

Вот несколько цитат из иностранных учебников по переговорам:

- «русские признают только силу» (поэтому с ними надо пожестче);
- «русский идеальный переговорщик – господин

“нет”» (имеется в виду А. А. Громыко, министр иностранных дел СССР в период холодной войны);

- «у русских переговорщиков не изжит комплекс российского империализма»;

- немецкий политолог Герберт Кремп прямо пишет о том, что восточная дипломатия больше склонна «к превосходству и доминированию, порождающему ложное ощущение безопасности»;

- в работах Дж. Горера, Дж. Рикмена, К. Клакхона, М. Мид, Э. Эриксона, Д. Ланкур-Лаферьера русская этническая психология рассматривается как патологическая, мазохистская, рабская;

- Д. Ланкур-Лаферьер в «рабском менталитете русских» видит форму мазохизма. «Сказать, что русская душа – рабская, значит сказать, что русские имеют склонность к нанесению вреда самим себе, к разрушению и унижению себя, к принесению бессмысленных жертв, то есть к такому поведению, которое на Западе характеризуется как мазохизм в клиническом смысле этого слова».

Когда вам в следующий раз будут рассказывать басни о жестких русских переговорщиках, вспомните прекрасный фильм «Пятый элемент», главный герой которого Корбен Даллас (в исполнении Брюса Уиллиса) вел переговоры с мандачиванами, стреляя из пистолета прямо в лоб. Иностранцы, на наш взгляд, часто приписывают россиянам элементы своей деловой культуры, которой стыдятся, навешивают обид-

ные ярлыки без каких-либо на то оснований.

Мы поставили себе цель: разобраться в этой книге большинство мифов о русских переговорщиках и о том, как они ведут переговоры на самом деле. Мы хотим доказать, что наши российские национальные переговорные традиции, хоть и противоречат некоторым канонам европейской модели переговоров, тем не менее надежно работают здесь и сейчас в наших сегодняшних реалиях.

Мы написали эту книгу для тех, кто морально готов принять себя, совершить решительную самотрансформацию, осознать себя результативным российским неогоциантом (переговорщиком), гордиться своей манерой вести успешные, результативные переговоры, с учетом нашего национального колорита и неписаных традиций.

Мы рассчитываем, что каждый, кто купит и прочитает эту книгу, сможет:

- снизить свои психологические издержки в ходе переговорного процесса в Российской Федерации;
- улучшить свои переговорные навыки по сравнению с другими русскоговорящими предпринимателями;
- расширить свой арсенал переговорных приемов и лайфхаков;
- уменьшить вероятность попасться на удочку мошенников и ловкачей.

Прочитируем несколько русских поговорок.

- Язык – стяг, дружину водит. Язык царствами ворочает.

- Язык поит и кормит, и спину порет.
- Язык разум открывает.
- Язык языку ответ дает, а голова смекает.
- Язык – телу якорь.

Вам обязательно стоит купить и прочесть эту книгу, если вы:

- много общаетесь с современной молодежью;
- проводите много собеседований;
- отвечаете за закупки сырья и товаров для своей компании;
- обеспечиваете продажи и сервис для своей компании;
- занимаетесь маркетингом и оказанием консультационных услуг;
- занимаетесь бизнес-анализом с целью оптимизации и автоматизации.

Наша книга о том, как:

- русский негоциант (переговорщик) может самостоятельно создать фундамент для своего карьерного скачка, если поставит себе задачу разобраться в психологии русского переговорного процесса;
- человеческий фактор в русских переговорах предопределяет финансовый успех будущей сделки;
- новому руководителю можно избежать фатальных ошибок в переговорах с ключевыми клиентами;
- продуманная переговорная позиция поможет шаг за шагом завоевать особое доверие ваших деловых партнеров;

- вы можете повлиять на выручку компании прямо сейчас за счет корректировки действующей в ней переговорной модели.

Уважаемые директора по продажам (директора по персоналу, коммерсанты, тендерщики, аналитики, консультанты, эксперты и т. п.), листающие сейчас эту книгу! Возьмите ее с собой в командировку или в длительный перелет, почитайте, поразмышляйте, переоцените и переосмыслите свой многолетний опыт переговоров.

Мы хотим, чтобы вы заглянули в самое основание, в свой ценностный фундамент, на котором вы строите личные переговорные практики. Увы, наши ценности часто похожи на чердак или подвал, в который никто годами не заглядывал, не смахивал пыль, не проверял крепость стропил и основания. Используйте эту книгу как клининговую компанию для наведения порядка в ваших мысленных архивах и сокровищницах деловых познаний!

Держайте, разрешите самим себе вести переговоры по-русски. Ваша продуктивность возрастет, стрессоустойчивость упрочится, убедительность для собеседника станет неодолимой.

P. S. Эту книгу мы написали вдвоем, доступным для понимания языком. У каждого по ходу изложения было много идей, дополнений и замечаний. Но не все из них нам удалось логично встроить в структуру повествования. Если бы

мы написали все, что хотели, то Лев Толстой плакал бы от зависти к толщине нашей книги.

Для тех из вас, кто склонен прочесть пару страниц и задуматься, покрутить в голове варианты поступков и решений, мы добавили в текст «мыслеродительные» комментарии. Возможно, они помогут вам наиболее эффективно применить полученные знания к вашей конкретной ситуации.

# Глава 1

## Психология переговорного процесса на русском языке

*Я не могу предсказать действий России. Это головоломка, завернутая в тайну, завернутую в загадку.*

*Уинстон Черчилль*

### Для кого эта книга

Эта книга для тех, чей потенциал реализован не полностью.

Для тех, кто хочет сильно, по-настоящему!

Для тех, у кого в сердце и душе бурлят желания.

Для тех, кто способен менять мир, не применяя насилие, используя только слова.

Для тех, кто способен строить воздушные замки и продавать их за безумные деньги.

Чтобы успешно вести переговоры, нужна энергия, сила, выраженная в словах. Не могут вести переговоры психологически слабые люди или такие, которым уже ничего не хочется и ничего не надо. Для них переговоры – это капитуля-

ция, иногда принимающая форму истерики или скандала.

Признанным мастером договариваться в современной России долгие годы был Олег Тиньков. Он создавал бизнесы и продавал их с очень высокой наценкой. Он был чемпионом по раздуванию гудвилла!

«Гудвилл» (goodwill) – термин, означающий деловую репутацию, имидж, бизнес-связи компании, которые имеют стоимостную оценку.

Деловые партнеры Тинькова так верили ему во время переговоров по сделке, так надеялись на благоприятные перспективы покупаемого бизнеса, что соглашались на все его условия. Олег много лет, не стесняясь, писал в своих книгах, как ловко получал согласие от своих деловых партнеров, продавая торговую сеть, макаронный бизнес и недостроенный пивной завод. Однако счастливая звезда суперпереговорщика, суперспортсмена и суперпредпринимателя внезапно закатилась. Возможно, повлияла тяжелая болезнь.

В декабре 2020 года Олег Тиньков своими действиями во время трехмесячных переговоров сорвал сделку по продаже своего банка за 5,48 миллиарда долларов компании «Яндекс». В тот период акции его банка дорожали, и Олег вел себя как победитель, наплевав на мнение и интересы стратегического покупателя.

В марте – апреле 2022 года сверхпопулярный Олег Тиньков провел в Zoom самые слабые и жалкие переговоры в своей жизни. Речь шла о продаже его доли в банке «Тинькофф»



Владимиру Потанину за 300–350 миллионов долларов. А после заключения сделки Олег стал раздавать интервью иностранным СМИ, рассказывая, как сатрапы отобрали у него бизнес за 3 % от его реальной стоимости. Это не он неудачник, это страна плохая.

Вот оно, истинное чудо переговоров. Масштаб бизнеса банка «Тинькофф» не изменился, выручка не уменьшилась, а оценка актива покупателями на переговорах упала с 5,48 миллиарда до 350 миллионов долларов. Так сказать, скидка за срочность сделки!

Предупреждение: реальные условия и обстоятельства этой сделки недоступны общественности. Возможно, компания «Интеррос» со временем расскажет, как она смогла ее провести.

На протяжении всей книги мы неоднократно будем возвращаться к Олегу Тинькову, использовать его яркую личность в качестве примера современного негоцианта.

В процессе написания книги мы искали информацию о мастерах современных переговоров по-русски, пытались понять, как меняется судьба такого человека.

Умение результативно вести переговоры – это суперкомпетенция для любого амбициозного человека. Переговоры в современном мире – неотъемлемая часть обязанностей любого руководителя, предпринимателя или собственника. Любой, кто научился договариваться, получает серьезное преимущество в карьере, работе, личной жизни, индивиду-

альном благосостоянии.

В табл. 1 мы попытались сформулировать, как меняется стиль ведения переговоров русскими негодантами в зависимости от их должности, статуса и количества участников переговорного процесса.

**Таблица 1.** Матрица предпочтительного переговорного стиля

	<b>Работа на себя</b>	<b>Работа на собственников и акционеров</b>
<b>Одиночка</b>	Гибкий, возможно, чуть трусоватый стиль ведения переговоров. Любит поговорить на отвлеченные темы, стремится установить личные доверительные отношения с клиентами	Хозяин своего слова. Любит риск и простые решения (да-да/нет-нет) во время переговоров. Любит ставить жесткие условия, не склонен к компромиссам. Испытывает удовольствие от борьбы и противостояния
<b>Группа единомышленников</b>	Дружелюбный стиль ведения переговоров. Взаимное уважение к профессионализму и квалификации	Административный, дотошный подход к переговорам. Правила, регламенты, стандарты. Отказ брать на себя персональную ответственность. Все это называется красивым словом «сотрудничество»

Каждому, кто хочет реализоваться в этой жизни, придется вести переговоры, убеждать, блефовать, управлять довери-

ем. Переговоры – самый лучший инструмент решения проблем между людьми, позволяющий избежать насилия.

Прочитайте эту книгу, начните совершенствовать и развивать свои переговорные навыки. Реализуйте свои мечты, желания, фантазии, используя ресурсы других людей, полученные в результате переговоров.

Формально нам приходится договариваться с окружающими нас людьми по несколько раз в день. Но не стоит любое достижение договоренности с другим человеком называть переговорами.

Бизнес-переговоры – нечто важное, нечто серьезное. Бизнес-переговоры – это про власть, статус, имущество, активы, деньги.

На переговорах решается судьба людей, бизнесов, предприятий, стратегий развития целых отраслей промышленности, судьба стран и континентов.

Поэтому к процессу достижения согласия на переговорах стараются привлекать особых людей, поднатеревших в искусстве манипуляции словами. Это не писатели, не поэты и не певцы. Это **переговорщики!** Или, по-другому, **негоцианты!**

Если вы нацелились стать лучше других, добиться больше других, владеть и управлять большим, чем у вас есть сейчас, то от необходимости вести переговоры не убежать, не скрыться.

Чем раньше вы начнете развивать свои компетенции пере-

говорщика, тем стремительнее будет ваша карьера, тем выше будут ваши доходы, тем легче вам будет найти общий язык с собственниками.

Тысячелетиями человечество прославляло и восхищалось людьми, которые добивались своего силой, – великими завоевателями, великими воителями. Однако даже гению силового решения спорных ситуаций Гераклу, совершившему 12 подвигов, в шестом из них пришлось вести переговоры, выполнять договоренности, отстаивать свою позицию во время очистки Авгиевых конюшен. Всем великим военачальникам, несмотря на многочисленные сражения и победы, в конце концов приходилось вести переговоры о мире, торговле, пошлинах и налогах, о мирном сосуществовании. Завоеванные империи распадались сразу после смерти великих вождей, если держались только на штыках и не были связаны системой договоров и взаимных обязательств.

По мере развития мира чем более сложным образом людям предстояло действовать совместно, тем больше ценились навыки договариваться, а не применять насилие. Постепенно дипломаты стали важнее генералов и на государственном уровне. В российском бизнесе эволюция произошла еще быстрее, на смену стрельбе и взрывам 90-х пришли юристы, а затем и переговорщики. Чем меньше насилия применялось при заключении сделок, тем выше была стоимость активов и бизнесов.

Прежде чем вы углубитесь в прочтение данной книги, раз-

решите еще раз указать на главный метод воздействия на участников переговоров – управление ДОВЕРИЕМ!

Доверие – это универсальный ключ к сердцам людей, принимающих решения по итогам переговоров!

Если вы завоевали доверие ваших партнеров по переговорам, если на деловой встрече они поверили в ваш вариант будущего, нарисованного словами, то вы получаете их долгосрочное согласие на совместную работу, даже если вы совершили ошибки, у вас была плохая презентация и ваш внешний вид на переговорах оставлял желать лучшего.

Если вы принесли прекрасные презентации, привели убедительные аргументы, но не смогли установить доверие с деловыми партнерами – у вас ничего не получится, переговоры будут провальными, сделка не состоится.

**Для заметок по мотивам раздела**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Зачем мы ведем переговоры

*Люди ведут переговоры, чтобы договориться о совместном будущем.* Возможно, это заключение кажется вам банальным, но 99 % ошибок в переговорах возникает именно потому, что люди забывают, зачем они сели за стол переговоров. Типичные переговорщики тратят все силы и ресурсы на вылизывание мелочей, устранение шероховатостей, вместо того чтобы всегда удерживать фокус на главном.

Мы встретились и обсуждаем на переговорах совместное будущее (совместную деятельность, совместное сосуществование). Это самое важное, все остальное глубоко вторично.

Если выгод от совместного будущего больше, то оно будет светлым. Не стоит портить его спорами, вызванными досадными частностями. Да, мелочи могут отравлять жизнь, но хуже всего то, что они отвлекают на себя очень много внимания. Увы, возможности нашей психики и нашего внимания конечны, мы не можем удерживать в памяти слишком много объектов одновременно. Большое совместное счастливое будущее вдруг скрывается под ворохом мелочных придирок и необоснованных опасений.

Увы, придирки и споры из-за ерунды неизбежны. Сама природа и тысячелетние традиции переговоров подразумевают управление информацией. Специальные речевые техники нацелены на то, чтобы отвлечь, запутать, сбить с кур-

са. В результате весь пар уходит в переговорный свисток. Готовность к сотрудничеству испаряется по мере накопления раздражающих мелочей, на которых сконцентрировано внимание переговорщиков.

Как только вы забыли о главном – о совместном будущем, с головой погрузившись в мелочи, вы сразу потеряли желание и возможность искать взаимовыгодный компромисс, вы включаетесь в бессмысленную и дорогостоящую борьбу: маневры, уступки, уловки. Переговоры становятся вязкими, нудными, отвращающими от совместной деятельности и совместного будущего.

В качестве иллюстрации, подтверждающей тезис о вреде переговорных мелочей, рассмотрим массовый отказ от брачных контрактов в России и в большинстве стран мира. Люди любят друг друга и хотят быть вместе в горе и в радости, они, как в омут, бросаются в совместную жизнь. А потом больше половины браков распадаются. Многие семьи годами судятся за алименты, за опеку над детьми. Казалось бы, есть разумная альтернатива – договориться на берегу: заключить брачный контракт, чтобы потом не спорить об имуществе и детях. Увы, только 16 % граждан России воспользовались этой возможностью в 2021 году.

Почему? Потому что обсуждение с юристами условий брачного договора способно убить самую крепкую любовь и опошлить самые светлые чувства.

Обсуждая простые, но жесткие условия брачного кон-

тракта с грамотным юристом, люди вынуждены представлять себе в деталях негативный вариант совместного будущего. Эта процедура переключения фокуса внимания с обоюдной любви до гроба к пошлым банальностям расторжения брака действует на любовную страсть сильнее, чем капля дегтя на бочку меда.

Обычные люди психологически не готовы принять многовариантность будущего, они не хотят думать и помнить о плохом варианте развития событий. Одно дело – смотреть в кинотеатре антиутопию об ужасном будущем планеты, и совсем другое – осознанно мысленно поместить себя в вариант собственного негативного будущего, которое ты еще и не можешь изменить, поскольку подписал договор.

Поэтому большинство людей, не читая, ставят галочку «Согласен» в правилах пользования мобильными приложениями и программами, подписывают договоры по ипотеке, толком не вчитываясь в них, или берут потребительские кредиты под тысячу процентов годовых.

Именно поэтому вести переговоры приглашают профессионалов – людей, способных побеждать свой стресс, возникающий во время споров о мелочах с юристами, «безопасниками», бухгалтерами, производственниками.

В каждом обществе есть свои писанные и неписанные правила проведения переговоров и письменного заключения сделок. Если верить филологам, то современный язык отражает степень взаимного доверия граждан при заключении де-



ловых контрактов.

- Слово держать – не по ветру бежать.
- Что написано пером, не вырубишь топором.
- Что сказано, то свято.
- Будь своему слову господин.
- Где слова редки, там они вес имеют.
- Меньше слов, больше дела.

В России были времена, когда для заключения сделки было достаточно пожать руку деловому партнеру. А теперь юристы, служба безопасности, суды не могут обеспечить достаточный уровень взаимного доверия высоким договаривающимся сторонам.

Если верить юристам-шутникам, то в современной России – самые толстые, длинные и подробные договоры во всей Евразии. Парадокс: чем толще договор, тем меньше доверия между партнерами и меньше надежды на общество и государство при установлении справедливости и разрешении конфликтов.

Вернемся к началу раздела. *Зачем мы ведем переговоры?*

Люди ведут переговоры, чтобы договориться о совместном будущем. Все мы хотим быть богатыми и здоровыми, но никто не хочет стать бедным и больным. На переговорах это совместное будущее надо представить, описать, подобрать правильные слова, найти такие метафоры, чтобы *они долгие годы горели в сердце, придавая смысл и ценность совместной работе, общему будущему и богатству.*

В чем же особенность русской традиции, так сказать, национальной специфики переговоров по-русски?

Российские руководители, которые обычно лично ведут переговоры, предрасположены скорее ругать сотрудников, чем хвалить. Им значительно чаще приходится решать проблемы, чем наслаждаться славой и успехом. Поэтому словарный запас традиционного российского переговорщика, описывающий негативный вариант будущего, значительно богаче, ярче, понятнее и привычнее.

Такому переговорщику легче представить и описать, как бы он хотел разрешить будущий кризис и конфликт в отношениях с деловым партнером, чем сформулировать, как они вместе будут наслаждаться успехом и богатством. Негативными словами трудно формулировать варианты успешного и счастливого совместного будущего с деловым партнером.

*Русские переговоры превращаются в состязание Кассандр, предрекающих боль и ужас, вместо того чтобы живописать выгоды и пользу от совместного бизнеса.*

У исследователей русской деловой культуры мало возможностей присутствовать на реальных переговорах и деловых встречах. Однако открытые источники дают достаточно косвенных данных, из которых авторами книг и монографий делаются далекоидущие выводы. Эти люди обвиняют россиян в заикленности на негативе, несущественных проблемах, неведомых опасностях.

По словам таких авторов, русские якобы фанаты жест-

ких переговоров, поклонники требований с позиции силы. Они готовы лгать, обманывать, выкручивать руки, добиваться своей цели любыми средствами. Увы, «жесткача» в нашей жизни действительно много.

Популярные российские телешоу на ТВ и YouTube подразумевают жесткие негативные ситуации, непонятные и неприемлемые в «толерантной» Европе, где нельзя оскорблять чувства. И хотя старшее поколение россиян смотрит «Пусть говорят» или «Мужское и женское», а молодежь увлекается рэпом или скандальным YouTube-проектом «ЧБД» («Что было дальше?»), суть не меняется. Внешний наблюдатель повсюду видит акцент на негативе, конфликте, противостоянии. Вокруг яркие эмоции, скандалы и никакого просвета. Даже телеинтервью с людьми, посвятившими себя благотворительности, подразумевают пережевывание проблем, боли и конфликтов.

Если верить психологам, то просмотр таких телепрограмм дает несколько эффектов. С одной стороны, люди успокаиваются и получают удовлетворение – видишь, что у других все гораздо хуже, и самому становится легче. Свои проблемы на этом фоне кажутся ничтожными, а переживания – незначительными. С другой же стороны, люди отучаются видеть радость, любовь, позитивное будущее и с готовностью соглашались на компромиссы, довольствуясь малым. Они закрываются от мира броней цинизма, сарказма и иронии, разучаются говорить с близкими на языке любви, а с деловыми

партнерами – на языке порядочности и разумного компромисса.

*Пусть у меня корова сдохнет, лишь бы у соседа не было двух.*

*Не беда, что своя корова сдохла, обидно, что соседская жива.*

Такие специфические языковые традиции породили особую национальную школу деловых и политических переговоров, символом которой для граждан других государств является бывший министр иностранных дел Громыко. Советский мистер НЕТ!

Специфика языка, большая история совместных конфликтов и ужасных военных кампаний породили искаженное восприятие в глазах иностранцев русских переговорщиков и российских национальных традиций в переговорах.

В России лица, принимающие решения, на глубоком бессознательном уровне убеждены: нет пророка в своем отечестве. Поэтому многие современные руководители изучают русские переговоры по книгам западных авторов, у которых не было возможности реально изучать наши переговорные практики. Эти люди писали свои чудесные книги о том, как правильно вести переговоры, имея перед глазами только Громыко да архивы газет, рассказывающие о «злых русских». И многие россияне поверили иностранным книжкам, будто мы должны быть жесткими и даже злыми на переговорах.

Многолетние попытки рекламировать через СМИ и деловую литературу сделки в стиле win-win вызывают только недоуменные насмешки у сотрудников отделов продаж российских компаний. Причина кроется в ключевых культурных и языковых различиях: мы и европейцы в буквальном смысле доверяем людям по-разному, в том числе по-разному понимаем и win-win в переговорах. И это порождает мифы о русских переговорщиках.

## **Рекомендации по подготовке к переговорам**

1. Всегда помните о цели – зачем вы проводите переговоры. Вы ведете их ради совместного будущего, в котором вы успешны и богаты.

Это нужно вбивать в головы юристов, бухгалтеров, «безопасников», специалистов по управлению рисками и прочих «защитников» ваших интересов. Сначала совместное будущее, и как результат – успех, доходы, прибыль.

- Думай дважды, говори раз.
- Мал язык, да всем телом владеет.

2. Пишите сценарий переговоров.

Как лучше и ярче показать картину совместного будущего? Искать позитивные образы, идеи, абстракции. Ограничивайте применение эгоистичных, защитных слов, которые дают вам мифическое преимущество и иллюзию заслона от проблем.

- Перо всегда смелее языка.

• Правдивое слово – как лекарство: горько, зато излечивает.

3. Инструктируйте главу делегации на переговорах, управляйте переговорным процессом, не давая перехватить инициативу псевдозащитникам и узколобым специалистам. Весь фокус внимания направляйте на общие цели, а не на свои эгоистичные, шкурные интересы.

- Не пройми копьем, пройми языком!
- Неискренние слова, как спутанные волосы на голове: распутать их – трудное дело.

4. Заставляйте юристов, бухгалтеров, «рисковиков» и «безопасников» участвовать в переговорных тренингах, отрабаты́вать «мягкие» сценарии, учиться слышать собеседника, а не только жестко отстаивать свои интересы.

- Невысказанное слово порой гремит, как гром.
- Недолгая речь хороша, а долгая – поволока.

5. Проводите мозговые штурмы на тему того, как отвечать на типовые возражения экспертов со стороны клиентов: экономистов, бухгалтеров, «рисковиков» и т. п.

- Доброе слово человеку – что дождь в засуху.
- Долго не говорит – ум копит, а вымолвит – слушать нечего.

**Для заметок по мотивам раздела**

---

---

---

---

---

---

---

---

Так чем же отличаются русские негодцианты от немецких или американских во время переговоров?

# Особенности русских национальных переговорных традиций

К огромному сожалению, о традициях вести переговоры по-русски судят исключительно по модели Громыко. Якобы русский негодант – это минимум эмоций, почти на все предложения ответ «нет», жесткое давление до конца почти любой ценой. Это такой же миф, как медведи на улицах русских городов.

В реальности А. А. Громыко был всего лишь одним из руководителей не самого важного министерства иностранных дел, историографы и вовсе пишут, что он был трусоват. Важные бизнес-переговоры вели Косыгин и Брежнев, министры и производственники покупали заводы, строили плотины, закупали зерно. И каждый вел переговоры в своей оригинальной манере. Вспомнить хотя бы суровые мужские поцелуи Брежнева для преодоления всех барьеров между людьми и закрепления договоренностей. Его поцелуй с Хонеккером стал неустаревающим мемом на все времена.

Леонид Брежнев был мастером переговоров и закулисных соглашений. Он не был первым претендентом на высший пост в СССР, но путем интриг и соглашений захватил власть и удерживал ее более 20 лет. Он начал разоружение, обеспечил мирное существование СССР на долгие годы. При нем договорились о самых масштабных и коммерчески успеш-



ных проектах того времени, к примеру нефть и газ в обмен на трубы. Леонид Ильич был улыбочив, остер на язык, любил выпить и покурить, не чурался женского внимания. Он был эдаким анти-Громыко.

Школа русских переговоров имени Громыко – это скорее карикатура на российскую методику вести переговоры. Особая артистическая крайность – ноль эмоций, ноль информации для зеркальных нейронов делового партнера. Наша дипломатия давно изменилась, научилась вести переговоры, демонстрируя высокий уровень артистизма. Посмотрите, как ведет себя министр иностранных дел Лавров и его сотрудники. И улыбаются, и пляшут, и поют, и при необходимости матом ругаются. А какие разговорные шоу они устраивают с американцами в ООН! «Дом-2» отдыхает. Но это никак не влияет на устойчивость мифов о нашей стране и о русских переговорщиках. Мы заложники голливудских антагонистов и суперзлодеев из коварной и непредсказуемой России.

У нас есть проблемы с обучением переговорам, нет адекватной научной базы, достоверной статистики, основанной на фактах деловой литературы. Увы, никто в стране не изучает наших лидеров прошлого с точки зрения их способности вести переговоры. Нет достаточной научной базы, не сохранилась информация о том, кто и как вел переговоры по строительству автозаводов в Самаре, газопроводов в Сибири, поставкам нефти в Европу. Да и сейчас у нас нет инсти-

туда изучения российских переговорных практик. Нет мемуаров и детальных автобиографий талантливых российских предпринимателей, из которых можно извлечь научные данные о методах и практике проведения в России переговоров ответственными лицами.

Это наша национальная особенность, многолетняя традиция. Россияне осваивают переговорную науку исключительно на практике, набивая собственные шишки во время танцев на граблях. Как писал А. С. Пушкин в поэме «Евгений Онегин»,

Мы все учились понемногу  
Чему-нибудь и как-нибудь,  
Так воспитаньем, слава богу,  
У нас немудрено блеснуть.

Как же изучить российских переговорщиков? Как избавиться от мифов и приблизиться к реальному изучению российских переговорных практик?

Единственный общедоступный материал, позволяющий составить представление о методах ведения дискуссий, деловых споров и проведении переговоров, – это видеоподкасты для аудиалов (или подкасты для визуалов). В каком-то смысле это вершина современной российской традиции общаться, спорить, жонглировать словами, выпутываться из сложных ситуаций. Реальные русские переговоры скучнее, в них не участвуют такие ма-

стера плетения словесных манипуляций, как Юрий Дудь или Владимир Познер. Даже самым жестким русским переговорщикам во время реальных деловых встреч далеко до Владимира Соловьева или Ольги Скабеевой.

Мы советуем вам для саморазвития посмотреть:

1) интервью Юрия Дудя и Павла Грудина. Павел – предприниматель в очень трудном сельскохозяйственном бизнесе, который весьма успешно вел свои дела, пока не полез в политику. На интервью с Дудем он ведет себя так же, как и на деловых встречах: он азартен и не боится авантюры даже в ущерб здравому смыслу;



2) интервью Евгения Черняка с десятками предпринимателей;



3) интервью Игоря Рыбакова с десятками предпринимателей. Особенно его жесткое интервью с Радиславом Гандасом – настоящая инструкция о том, как прессовать и наезжать асфальтовым катком на переговорах.



Если вы сами не специалист по переговорным практикам и не можете выделить из видеоряда манипуляции, наезды, речевые техники, то можете изучить контент сотен YouTube-блогеров, обучающих переговорам и специализирующихся на разборах чужих интервью и публичных выступлений. Эти

люди публикуют нарезки данных интервью и выступлений и делают буквально покадровый речевой разбор: кто сказал, что сказал, как манипулировал, что говорили его мимика и жесты – все, что нужно знать тем, кто интересуется переговорными навыками.

Конечно, это только вершина айсберга – разбор выступлений людей, не боящихся публичности, с неплохо подвешенным языком. Таких меньшинство. Абсолютное большинство российских руководителей предпочитают закрытость от СМИ и общества, тишину переговорных комнат, а не блеск софитов.

Там, где открытая публичная личность играет словами в ответ на жесткий наезд, обычный рядовой генеральный директор или хлопает дверью, прерывая переговоры, или бьет в морду, типа «знай наших». Россияне немногословны, особенно мужчины, получившие воспитание в СССР.

При изучении русских переговорных традиций в качестве пособия можно использовать сценические и театральные зарисовки, в гипертрофированной форме показывающие быт и обычаи российских предпринимателей. Но, увы, современные сценарии недостаточно актуальны или слишком зациклены на чернухе.

В качестве демонстрации рекомендуем посмотреть шуточное выступление «Уральских пельменей» под названием «Тюрьма». Это великолепный образчик стереотипов о русской модели ведения переговоров.



Сюжет ролика повествует о том, как клиент, обманутый телефонными мошенниками, находит их в местах заключения и восстанавливает поправленную справедливость самым жестоким и бесчеловечным образом. Клиент очень принципиальный и воспитан бабушкой, которая учила не прогибаться.

Над этим роликом одинаково смеются и на Камчатке, и в Калининграде, и в Казахстане, и в Беларуси. Его легко понимают все русскоязычные люди, кто с молоком матери впитал местные неофициальные традиции вести дела, договариваться и нарушать договоренности, извиняться за нанесенный ущерб и находить новые договоренности.

В одной книге невозможно учесть и рассказать все нюансы переговоров, которые проводятся в Башкирии, Бурятии, Белгороде и Кумертау. Однако всех столь разных людей в современном русскоязычном пространстве объединяют именно стереотипы, которые мы получили в наследство от наших

предков через книги, фильмы, музыку и текущую деловую практику.

## *Предупреждение*

В современном мире люди стали чрезвычайно обидчивы, есть законы об оскорблении чувств верующих, об оскорблении по национальному признаку и прочее. Мы никоим образом не хотим никого оскорбить или принизить, используя цитаты, пословицы, поговорки, анекдоты или деловые кейсы. Однако особенности русского языка позволяют недовольному читателю этой книги неоднозначно толковать вырванные из контекста фразы, образы, идеи, особенно если они касаются очень большого количества людей разных национальностей, проживающих на территории бывшего СССР. Авторы книги не психологи, не историки и не эксперты по национальным традициям народов, населяющих самую большую страну в мире. На протяжении всей книги мы будем выражать свое мнение, собственное понимание происходящих процессов и пытаться его обосновать.

Самая важная часть негласной русской национальной традиции – это обостренное восприятие справедливости, не честности деловых партнеров, а именно справедливости.

Идеализация справедливости по-русски была заложена в религиозную традицию и литературное творчество на про-

тяжении сотен лет. Любой, кто пытается договориться о своей доле выгоды, поступает неэтично, несправедливо, не по-божески.

Был даже такой исторический документ: «Русская правда». Согласно его постулатам, получение «законного гешефта» несовместимо с принципами идеализированной справедливости, имеющей религиозный оттенок. Столетиями дворянам в России было зазорно заниматься предпринимательством, а прочим сословиям и вовсе прямо запрещалось. По вышеуказанным причинам самая любимая жалоба крупных предпринимателей в современной России – не любит у нас народ бизнесменов.

В нашем менталитете одновременно легко уживаются прямо противоположные ценности: идеализм, легковёрность, желание помочь ближнему, эгоизм, корысть и многое другое. Увы, никто никогда не изучал реальные национальные традиции вести переговоры и заключать сделки в нашей стране. Как мы уже сказали, нет монографий, научных трудов. Да, есть книги, выпущенные в современной России, однако в них нет и следа научных исследований, посвященных переговорным процессам и традициям.



# 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.