



БЮРО
СПЕЦИАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ

ОПЫТ ПЕРЕГОВОРОВ

ПРАКТИКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

АЛЕКСЕЙ
ФАТЕЕВ

СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

18+

Алексей Фатеев

Опыт переговоров

«Автор»

2022

Фатеев А. Б.

Опыт переговоров / А. Б. Фатеев — «Автор», 2022

Более 30 лет автор устраняет кризисные ситуации в бизнесе клиентов. Его называют человеком Специального Назначения. Инженер по образованию, он с математической точностью справляется с конфликтными ситуациями. Член сборной СССР и России по каратэ, бронзовый призер чемпионата России 1992 года. Книг по переговорам много. Но! По разным причинам опытные дипломаты не публикуют своих книг с достоверными историями. Возникает вопрос: «Как на книгах теоретиков подготовить негибкого переговорщика?» Ответ: «Никак!» Если вы встретите человека, обученного этикету, это не означает, что во время обеда вы обретете собеседника, с которым захотите иметь дело. Цели книги: 1) Помочь вам понять, какие навыки переговорщика у вас в наличии, а какие следует развивать, какие ошибки постоянно или периодически ведут вас к поражениям. 2) Помочь определиться с перечнем необходимых навыков кандидата на должность руководителя. Каждый руководитель – это переговорщик.

© Фатеев А. Б., 2022

© Автор, 2022

Содержание

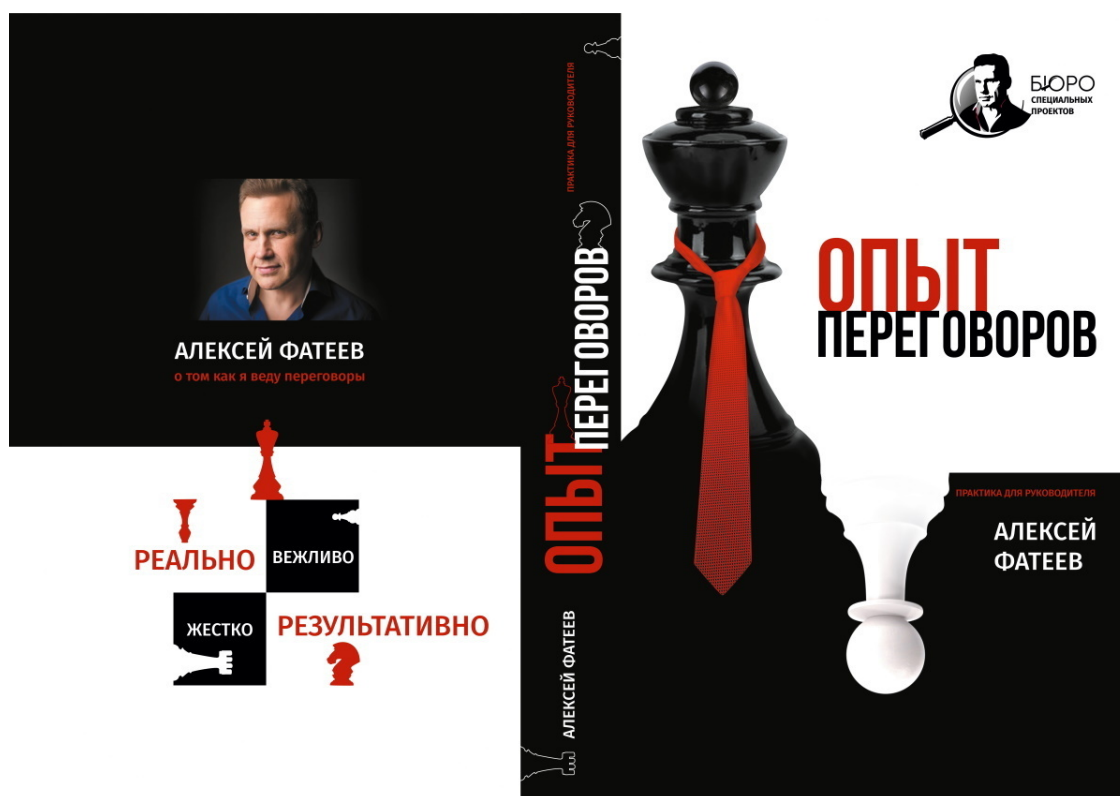
ВВЕДЕНИЕ.	7
ГЛАВА ПЕРВАЯ. СТРАТЕГИЯ.	21
ГЛАВА ВТОРАЯ. ДИПЛОМАТИЧНОСТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ.	34
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Алексей Фатеев

Опыт переговоров

Каждый руководитель – это всегда переговорщик.

Все наши проблемы из-за неумения слушать собеседника, неумения доносить до собеседника свои идеи, неумения добиваться изменения его точки зрения, нежелания пересматривать собственные взгляды на жизнь. Если это исправить, то мир станет безопасней.



ОТ АВТОРА

Писать книги – это нескучное занятие. Во-первых, нужна самодисциплина, во-вторых, некий творческий подъем, в-третьих, контент, ну и, в-четвертых, какая-никакая способность излагать свои мысли. Плюс еще надо пережить дружескую критику, редактуру, корректуру и печать.

Возникает вопрос: «Зачем?»

Я веду переговоры в интересах своих клиентов – каждый год их десятки, в том числе пара-тройка деликатных проектов со стоимостью спорных активов в несколько миллиардов рублей. Сложные проекты, где цена вопроса превышает полтора десятка миллиардов занимают полгода и больше. Обо мне узнало бы намного больше людей, если бы все потраченное на написание книги время я израсходовал на семинары и мастер-классы в торгово-промышленных палатах или бизнес-клубах.

Я больше 30 лет занимаюсь антикризисной деятельностью и все эти годы изучаю специальную литературу и опыт специалистов, участвовавших в переговорах. Во всем мире есть несколько переговорщиков с выдающимися результатами, но практически никто из них не

сформулировал технологию подготовки себе подобных, также на рынке есть ряд авторов, сформулировавших свое видение технологии ведения переговорного процесса, при этом у них нет собственных выдающихся результатов.

В области people skills (навыки работы с людьми) имеет место дыра. Там нет книг, формирующих ясное представление того, каким должен быть сам переговорщик, чтобы он мог использовать давно известные, а также инновационные переговорные технологии.

Каков идеальный профиль переговорщика? Как его достичь или приблизиться к нему? Вот два вопроса, на которые невозможно найти ответа в современной деловой литературе.

Авторы переговорных технологий берут студентов или бизнесменов, обучают их запатентованным алгоритмам, и если у последних получается один раз что-то применить, то работа считается выполненной, а если нет, то неудачникам просто дают понять, что переговоры – не их конек.

Выглядит так, как будто есть «болиды» разных производителей для гонки по трассе с названием «переговоры», есть пит-стопы и регламенты их работы, есть рекламная кампания, позволяющая заработать организаторам гонки, есть спонсоры, страховые компании и болельщики занимают места в строгом соответствии со своими билетами, а представления о том, что такое правильный пилот нет, поэтому нет системы их подготовки. Просто те, кому хватило мужества или кого жизнь заставила, уселись в «кокпит» (кабина пилота Формулы 1) и поехали как смогли или не поехали.

Значительную часть своего рабочего времени я трачу на подготовку бизнесменов-переговорщиков и на то, чтобы спасти их переговоры. Нет ни одного руководителя, который мог бы избежать переговоров на своем рабочем месте. Но некоторые так и остаются стоять на «линии старта гонки» не решаясь «надавить на педаль газа», а некоторые постоянно улетают на первом или максимум на втором повороте. Да, технология переговоров у них какая-никакая есть, но применить они её не в состоянии.

Для ускорения процесса подготовки переговорщика и повышения его эффективности мне нужен рабочий инструмент. Каждый, кто садится со мной в переговоры, должен быть в состоянии хотя бы разговаривать со мной «на одном языке» – например молчать. Я вам ответственно заявляю далеко не у каждого руководителя есть такая способность! Из-за этого один мой клиент на полуторачасовых переговорах потерял порядка 20 миллионов рублей. В среднем на этих переговорах он терял по 222.000 рублей в минуту, примерно \$50 в секунду. И я вас уверяю это не предел. Очень дорогая неспособность! Один из нескольких десятков обязательных навыков переговорщика.

Поэтому, я решил написать книгу о том, что позволит среднестатистическому человеку стать неплохим переговорщиком в рамках своего окружения. В ней я также отвечу на часто задаваемые вопросы.

Еще один момент мотивации, у меня растет сын, поэтому я хочу, чтобы эта книга позволила ему получить лет 20 форы по сравнению с теми, кто будет добывать знания моим путем. Поехали!

СПОСОБНОСТЬ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ – ЭТО ЦЕЛЫЙ НАБОР ЖЕСТКИХ, ЖИЗНЕННО ВАЖНЫХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ.

ВВЕДЕНИЕ.

*Умелый переговорщик – это человек, владеющий
боевым космическим кораблем
в эпоху каменного века.*

Каждый год на нашей планете тратится около полутриллиона долларов США на услуги юристов из-за того, что люди не могут самостоятельно договориться друг с другом.

По последним данным число специалистов глобального (мирового) рынка юридических услуг превысило 3 миллиона человек.

Если кто-то имел дело с юристами, то он понимает, что человеку вести больше 100 дел одновременно крайне тяжело. Я знаю юриста Аэрофлота, который ведет параллельно 120 дел в арбитраже.

Не знаю, можно ли в Европе и Америке кого-то заставить так работать. Времени на сон и личную жизнь у моего знакомого практически не остается. При грубом подсчете, на нашей планете с населением более чем 7,5 миллиардов на каждого специалиста, работающего в области права будет приходиться примерно 2400 человек из общего числа жителей планеты.

Это означает, что даже если не брать во внимание платежеспособность населения, а взять только потенциальные физические возможности самих юристов, то более чем 95% населения планеты не будут иметь возможности получить юридическую помощь.

95% НАСЕЛЕНИЯ ЗЕМЛИ НЕ ИМЕЮТ ФИЗИЧЕСКОЙ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧИТЬ ПОЛНОЦЕННУЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ ПОМОЩЬ.

– Алексей, как быть, тем 95%, если они столкнутся с несправедливостью или беззаконием?

– Я бы посоветовал каждому позаботиться о том, чтобы изучить, основные законы своей страны. Особенно уголовный и налоговый кодекс. А еще я бы посоветовал молодым людям минимум одни летние каникулы потратить на работу за символическую плату в коллегии адвокатов. Когда-нибудь, кто-то из этих экспертов, ответив на ваш звонок, сможет дать дружеский бесплатный совет, который возможно сохранит вам жизнь.

—

Глобальные воротилы обещают нам скорую замену живых юристов на программные продукты, которые будут дешевле и быстрее справляться с огромным наплывом запросов на юридическую помощь. Но конечно же качество таких услуг сравняется с качеством Биг Мака, и полноценными их считать будет нельзя.

Не побоюсь предположить, что суммарные потери тех, кто нанимал не самых компетентных юристов, значительно превышают стоимость глобального рынка юридических услуг. А ведь есть еще такое понятие как коррупция в судах. Оценивать потери от этого бедствия я не берусь. Мне кажется, они превышают всё вышеперечисленное.

Мой 30-ти летний опыт в области устранения кризисных и чрезвычайных ситуаций показывает, что каждые девять из десяти проблемных случаев в бизнесе могут быть разрешены с помощью переговоров. Минимум 90%!

—

КАЖДЫЕ 9 ИЗ 10 СПОРНЫХ СИТУАЦИЙ МОГУТ БЫТЬ РАЗРЕШЕНЫ С ПОМОЩЬЮ ПЕРЕГОВОРОВ.

– Алексей, а где готовят переговорщиков?

– **Везде ! Нигде! Хотя нет! В Гарвардской школе переговоров, основанной в 1983 году. Но похоже ее выпускников, судя по успехам коллективного Запада, к переговорам не допускают. Еще я слышал, что есть курс по ведению переговоров в нашей Дипакадемии Министерства иностранных дел РФ. Я знаком с одним выпускником Дипакадемии, он может вести переговоры хоть с чертом. Это русский комиссар Каттани, боевой опыт этого офицера и работа в специальных подразделениях сами по себе являются уникальной школой по развитию переговорных навыков. Поэтому у меня нет понимания, насколько курс Дипакадемии повлиял на его навыки переговорщика.**

—

Вы можете сэкономить себе и своим компаниям кучу денег и нервов, если будете обладать навыками ведения переговоров.

Хочу отметить, что, к сожалению, подавляющее большинство юристов таким навыком не обладают, хотя по сути своей деятельности должны были бы. А в некоторых случаях нанятые юристы еще и препятствуют досудебному разрешению спора, так как это лишает их работы.

Я не вижу смысла анализировать рынок психологов¹, психоаналитиков², психотерапевтов³, психиатров⁴, экстрасенсов⁵, медиумов⁶, ведуний⁷ и гадалок, которые пытаются помочь людям в том случае, если юридическая помощь не позволила справиться с насущной проблемой.

В противном случае нам пришлось бы разбираться еще и с фармацевтическим рынком, и с рынком медицинских услуг, куда люди с психосоматическими заболеваниями попадают из-за того, что их проблемы так и не были разрешены всеми вышеперечисленными знатоками своего дела.

Повторюсь.

Все это является следствием того, что многие из нас не могут самостоятельно договориться друг с другом.

Наблюдение.

Для того, чтобы двое смогли договориться, необходимо как минимум, чтобы хотя бы один из них имел очень хорошие навыки общения.

Друзья, если у вас есть давняя махровая проблема во взаимоотношениях с кем-то, это значит, что вам есть что поправить в своем общении.

¹ Психолог – человек, имеющий психологическое образование, который в своем общении влияет на человека, его личность и эмоциональное состояние.

² Психоаналитик – это специалист, обучавшийся и практикующий метод психоанализа, изначально разработанный Зигмундом Фрейдом.

³ Психотерапевт – может быть как врачом с дополнительной специализацией в области психотерапии, который осуществляет профессиональную помощь в лечении психических заболеваний, так и не врачом – человеком, получившим образование психотерапевта (за рубежом). Существует некое деление на медицинскую и немедицинскую психотерапию.

⁴ Психиатр – врач, оценивающий не только психическую составляющую, но и физическое состояние пациента, которое могло вызвать психическое расстройство.

⁵ Экстрасенс – человек обладающий восприятиями, выходящими за рамки общепринятых – зрение, слух, осязание, обоняние, вестибулярный аппарат.

⁶ Медиум (лат. «посредник») – человек, который может общаться и получать информацию от умерших людей.

⁷ Ведунья – женщина, которая была связующим звеном между Землей и Небесами. Ведунья это та, которая ведает тайны.

Переговоры – это в первую очередь общение, концентрированное, но общение.

--

Я ИНОГДА СЛЫШУ, ЧТО НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ НУЖНЫ НЕ ВСЕМ.

--

Я вынужден с этим согласиться, но только в части тех жителей планеты, которые лежат в коме⁸ в медицинских учреждениях. В этот период их жизни навык ведения переговоров малоэффективен.

Все остальные либо живут полноценной жизнью и готовы при необходимости общаться хоть с чертом лысым, либо увядают по мере того, как в их окружении появляется все больше людей, с которыми они не могут общаться. Обычно те, кто катится вниз говорят, что они просто не хотят иметь никаких дел с отвратительными, деградирующими гражданами. Это объяснение вроде бы выглядит логично.

Действительно, есть такие экземпляры, взаимодействие с которыми кроме вреда ничего хорошего вам не принесет. Но, во-первых, таких токсичных персонажей обычно в процентном отношении немного от общего числа жителей планеты, во-вторых, если вы не будете в состоянии с ними общаться, они прилипнут к вам как банный лист ниже поясицы, и вы никогда не сможете от них избавиться. Поэтому, если вы хотите, чтобы человек вас не беспокоил, вы должны быть в состоянии ему аргументированно это объяснить.

На этот счет у меня есть пример.

ОШИБКА ПО ЦЕНЕ ПРЕМИУМ.

Моя мама была неплохим оперирующим акушером-гинекологом⁹, в какой-то момент она обучала фельдшеров и медицинских сестер в медицинском училище.

Одна из администраторов этого учебного заведения хотела, чтобы в педагогическом коллективе была дисциплина, чтобы все подчинялись установленному порядку, чтобы расписанию следовали, чтобы места проведения занятий не меняли, чтобы занятия проводили от звонка до звонка.

Если вы военврач, если в стране все для фронта, все для победы, то наверно это вполне себе приемлемые условия труда. Но такой подход в мирное время приводил к тому, что педагоги, которых любили студенты, стали покидать училище. Администратор находила разные поводы, чтобы объявлять дисциплинарные взыскания любому из преподавателей.

В какой-то момент очередь дошла и до моей мамы.

Мама проводила обучение в разных местах. Какое-то обучение шло в стенах училища, какое-то в стенах его филиала на другой стороне города, какое-то проходило прямо в операционных Больницы скорой помощи, а какое-то в учебных классах этой же больницы.

Однажды, чтобы не гонять по Челябинску на трамвайчике, мама согласовала проведение обучения двух групп на базе больницы. По расписанию она должна была сразу после операционной в больнице ехать через весь город в один из филиалов училища, чтобы провести там следующий урок. Мама позвонила первому заместителю директора медицинского училища и договорилась с ним о том, что следующая группа студентов приедет к ней в больницу и пройдет

⁸ Кома – (от др.-греч. κῆμα «глубокий сон»), – угрожающее жизни состояние между жизнью и смертью, характеризующееся отсутствием сознания.

⁹ (9-) Акушер-гинеколог – врач, который занимается ведением беременности и родов у женщины.

обучение там в учебном классе, а не в филиале. Заведующая гинекологическим отделением больницы была не против предоставить учебный класс.

Но против была администратор училища. Она написала жалобу на маму руководству училища. Это самое руководство сообщило маме, что нет никаких проблем, что они не имеют к ней никаких претензий, что они полностью в курсе ситуации. Но мама очень расстроилась, у неё стало скакать давление, появились какие-то сбои в работе сердца.

Казалось бы, обыкновенная рабочая ситуация.

Я, честно говоря, думал, что имеет место обыкновенное недопонимание. Я на тот момент был в составе сборной России по каратэ и для меня не составляло проблем пообщаться с администратором училища.

Я пообщался. Я напомнил администратору, что занятие моей мамой было проведено вовремя, что перенос места его проведения был согласован с вышестоящим руководителем училища, что жалоба с её стороны была неправильным действием. Администратор согласилась со всеми моими аргументами. Как только я вышел из её кабинета и начал спускаться по лестнице, она выскочила на площадку лестничного марша и стала истошно выкрикивать обвинения в мой адрес, демонстративно указывая пальцем своей руки мне на выход. Я остановился и развернулся лицом к взволнованной даме. Она кричала так громко, что группы студентов и педагоги, обучавшиеся этажом выше и этажом ниже высыпали на лестницу.

Я сказал ей, что она работает с людьми, которые обучают детей, что для педагогов такие манеры как у нее неприемлемы.

—

Прошу принять во внимание тот факт, что в этот момент мне было 24 года, я был сержантом запаса после двух лет службы в армии, бронзовым призером чемпионата России по каратэ, я только-только завершил обучение на энергофаке челябинского политеха, а эта женщина незаслуженно довела мою маму до сердечного приступа. Поэтому, далее сказанное мною, не обязательно считать эталоном вежливости или учтивости.

--

Я также сказал, что её агрессивная манера поведения в общении с педагогами, образно говоря, напоминает мне морду крысы, а её настойчивость в уничтожении педагогического состава медицинского училища, опять же образно говоря, напоминает мне шею свиньи, поэтому мне понятно, почему при такой комбинации каждый приличный педагог пытается избежать общения с нею по любому спорному вопросу. Но, я – это совсем другое дело! Я каждый день имею дело с людьми, у которых «шея» крепче, чем у нее, а их «лица» выглядят еще менее привлекательно. И каждый раз, мне приходится «ломать» их шеи, когда они пытаются творить беспредел, и она не станет исключением, если не прекратит общаться с моей мамой в той же манере.

Я развернулся и пошел вниз по лестнице.

Администратор пыталась сохранить лицо перед студентами и преподавателями, выпавшими на лестничные пролеты верхних и нижних этажей, выкрикнула: «Убирайся вон! – направив в мою сторону указательный перст и добавила, – пока я не вызвала милицию (тогда еще не было полиции)!»

Я остановился, развернулся, сделал вверх по лестнице один шаг и сказал, что если она прямо сейчас не спрячет свой пальчик с обгрызленным ногтем, то мне придется подняться к ней наверх. Я дождался, когда собеседница спрячет палец и замолчит, а потом сказал, что поехал к директору училища и вышел.

Администратор позвонила в приемную директора училища и сказала: «Этот фашист едет к вам!» Руководство училища после её импровизированного рассказа переволновалось. К моменту, когда я приехал в головной офис училища, руководство успело закончить все местные дела и убыть для реализации более важных циклов.

Я посчитал, что вопрос решен, проблема исчерпана.

Так оно и было для меня, но не для мамы. Она была не в состоянии общаться со всеми участниками этого спора, она паниковала.

Когда я приехал домой и увидел маму, которая категорически отказывалась возвращаться в свой рабочий коллектив, я как любящий сын сказал: «Ты уже достаточно поработала, мы выросли, теперь ты можешь позволить себе находиться дома и заниматься чем пожелаешь. Никто больше не будет тебя доставать».

Как оказалось, это была одна из самых дорогих ошибок в моей жизни.

Сначала мама перестала общаться с руководством училища, так как это напоминало ей о неприятном инциденте с администратором.

Потом она перестала общаться со всеми своими коллегами, так как это напоминало ей об училище, где все еще работала администратор.

Потом она перестала общаться со многими своими знакомыми, так как ей это тоже стало нелегко.

И когда у нее уже почти никого в окружении не осталось, она стала страдать из-за того, что мы с братом много работаем, занимаемся личной жизнью и не уделяем ей достаточно внимания. Это расстраивало её так, что в некоторые моменты она преславала общаться со мной, чтобы я осознал насколько был неправ, уделяя ей недостаточно своего внимания.

Моя мама была очень хорошим человеком, но вместо того, чтобы помочь ей, и восстановить её способность смотреть в глаза хабалке, общаться с ней и контролировать её, я занял место мамы. Я не помог маме, я встал и сделал работу за нее. Да, я загнал этого администратора в страх, но при этом мама потерпела поражение. Её очень скоро не стало. Это было, пожалуй, самой дорогой моей ошибкой.

Теперь, когда я помогаю клиентам, друзьям, или своему сыну, им порой бывает нелегко, потому что я хочу, чтобы они жили и могли, не отводить взгляд, когда смотрят на что-то злое, не падать в обморок, и общаться с этим. Тогда зло отступает.

Бывает другая крайность, когда мы готовы вступить в переговоры, а противоположную сторону все устраивает в текущем состоянии дел, и она совсем не против продолжать вытирать о нас ноги. А все остальные ей не указ. Тогда мы способствуем тому, чтобы у нее появилась острая необходимость присесть с нами за стол переговоров. Это очень важный навык переговорщика.

МОЖНО ЛИ ВРЕЗАТЬ ДЕВОЧКЕ?

Этим летом мы отправили нашего одиннадцатилетнего мальчишку в «детский дом». Так его в шутку называют сами обитатели. Там со всей страны собираются дети, родители которых хотят помочь своим чадам обрести те или иные навыки, необходимые для успешной жизни.

Наш Иван – чемпион Московской области по акробатике в смешанной паре во втором взрослом разряде. Зимой он у нас гоняет коньком на лыжах. Весь год два раза в неделю занимается у мастера спорта по рукопашному бою, танцует, рисует и даже иногда поет, учится на пятерки.

Родители и учителя много говорят про социальную адаптацию детей, но профессионалов в этом вопросе можно пересчитать по пальцам. Поэтому, мы отправили своего парня к этим спецам. Это наша хорошая знакомая, вместе с ней сейчас работают ребята, которые несколько

лет работали в моей команде. Уровень безопасности для нашего Вани был обеспечен максимальный.

Там находилась одна девочка – ровесница моего сына. В свои одиннадцать лет, она уже является моделью, которая снимается в рекламных клипах, зарабатывает какие-то (с ее слов большие) деньги. Эта девочка вела себя как ангел в присутствии взрослых, но материлась как сапожник при общении с детьми. Она была заточена на эпатаж¹⁰.

Мы с женой должны были подлететь к месту нахождения сына через неделю после его прибытия, но моя работа потребовала командировки в Питер, и мы задержались. Наш мальчишка рассказывал нам обо всем что происходит, и мы поддерживали его дистанционно.

По дороге в Питер, когда скоростному поезду оставалось везти нас полтора часа с небольшим, я позвонил Ивану. Он, будучи не в состоянии сдержать слез, сказал мне что не может говорить, что все что с ним произошло, я могу узнать у мамы.

Я охренел.

Было все нормально. Мы были готовы в любой момент вылететь к сыну. И как только мы оказались «посреди нигде», мой мальчишка рыдает так, что не может со мной говорить.

Смотрю на жену, с которой мы вместе едем в поезде уже три часа и спрашиваю: «Я не понял. Это он о чем?»

Моя супруга, не склонная воспринимать то, что касается Ваниных рассказов, так серьезно, как я, рассказывает: «Ванька пошел днем прилечь в своей комнате и заснул. Девочка – модель играла в карты с другими детьми, и Ванин сосед по комнате в этот раз проиграл. Дети загадывали ему разные желания, а он их выполнял. Желание модели выражалось в том, чтобы он пошел и поцеловал нашего Ивана, пока тот спит. Мальчик выполнил желание. Наш сын этого даже не заметил. Но когда он спустился вниз ко всем детям, его начали подтравливать и смеяться над ним. Он был к этому не готов и сильно расстроился. Благо все взрослые хорошо знали Ивана, а некоторые знали и защищали его с самого раннего детства. Вертлявой модели и исполнителю желаний было сказано, что они должны извиниться и сделать что-то такое, чтобы Иван почувствовал, что он не во вражеском окружении, а среди друзей. Модель с исполнителем на все согласились, а когда взрослые ушли, девочка, не переставая бранно ругаться, сказала: «Ночью всё продолжится, жди!»

Это ввергло Ваню в печаль. Вдали от родителей, он не понимал, что ему следует делать с девочкой (а девочек мы обычно не трогаем) и мальчиком, который вроде бы враждебности не проявляет, но является покорным исполнителем её злых идей. Бить девочку нельзя, а пацана вроде не за что. Нормально общаться они не хотят, у них все хорошо, они доминируют. Наш мальчишка попал в замешательство.

Такое состояние часто возникает в переговорном процессе, когда человек не видит выхода. Находясь в замешательстве, люди очень быстро заболевают.

Понимая это, я сразу перезвонил Ивану и сказал: «Сын, мое сердце рвется из-за того, что тебе плохо. Но еще меня переполняет возмущение из-за того, что ты, в кого мы вкладываем столько сил и знаний, не даешь отпор двум этим персонажам».

«А что я могу с нею сделать, она же девочка?!» – возразил он.

«Действительно, девочка, – подумал я, – мы не учили его противостоять таким девочкам». Мы учим его драться с мальчишками, но девочек бить конечно его никто не учил. А что тогда с нею делать, когда она матерится хуже любого пацана, придумывает какие-то изощренные способы атаки, очень умело скрывает свою враждебность от взрослых, и манипулирует всеми детьми, находящимися там? Я при этом нахожусь в поезде где-то за станцией Бологое и связь тут периодически полное дерьмо.

¹⁰ Эпатаж – умышленно провокационная выходка, шокирующее поведение, противоречащее принятым в обществе нравственным и социальным нормам, демонстрируемые с целью привлечения внимания.

Я сказал: «Сынок, ты же знаешь, что мы чувствуем себя так плохо только тогда, когда не смогли дать отпор?»

«Да. Знаю, пап», ответил он.

«Хорошо! Значит все изменится, как только мы с тобой надерем ей задницу», – подбодрил я его.

«А как мне надрать ей задницу», – неуверенно спросил он.

Я ему сказал: «Сынок, пойди найди на кухне самую большую кружку. Налей в неё холодной воды под завязку. Потом, подойди к этой девочке незаметно сзади и вылей ей всю эту кружку на башку. Только постарайся не ударить её кружкой и не травмировать».

«Папа, а что так можно?» – спросил сын.

«А почему нет?» – ответил я вопросом на вопрос.

«Она ведет себя враждебно, на рекомендации взрослых не реагирует, тебе угрожает ночными разборками. Вылей ей на башку воду и, если она продолжит вести себя агрессивно или бросится на тебя, лупи её как пацана. А потом будем разбираться. А если нет, то возможно она изменит свою модель поведения» – подытожил я.

«Ваня, иди и сделай это, а потом позвони мне» – дал я сыну прямое указание.

«Хорошо», – услышал в ответ.

Прошло полчаса, но звонка от Ивана так и не было.

Я набрал сам.

«Вань, ты сделал, то, о чем я тебя попросил», – спросил я.

«Пока нет, я жду, когда она выйдет на улицу, чтобы не залить пол», – ответил Иван. Он был уже не так расстроен. Было очевидно, что он пытается решить проблему, связанную с сохранением чистоты в доме.

«Ваня, наплюй на пол. С полом потом разберемся. Ничего страшного. Заставят тебя его вытереть, ну вытрешь и все. А эта штука будет знать, что с тобой так обращаться безнаказанно нельзя», – объяснил я сыну.

«Иди, сделай это и позвони мне», – снова попросил я его.

«Хорошо», – сказал Иван и повесил трубку.

Полчаса снова прошли, а звонка все нет.

Я набрал.

«Вань, что происходит?» – поинтересовался я.

«Я жду, когда от нее отойдут другие ребята, чтобы их не облить», – обозначил Иван новую проблему.

«Ваня, не надо ждать чтобы они отходили. Пусть вода попадет и на них. Пусть все знают, что с этой особой рядом находиться небезопасно, что ей за её поведение могут вылить на башку целую кружку холодной воды», – выразил я свою точку зрения, на озвученную проблему.

«Пожалуйста, пойди и вылей воду. Позвони мне», – отправил я ребенка.

«Хорошо», услышал я в очередной раз.

Звонок раздался меньше, чем через пять минут.

«Папа, я вылил ей на голову кружку воды», – звенел взволнованный голос.

«Вау! Красавчик!» – похвалил я сына.

«И что она сказала?» – спросил я.

«Она сказала: «Ты 3@еба4!»» – воодушевленно выпалил пацан.

«Скажи ей, что ты только начал, что у нее все еще впереди», – посоветовал я сыну.

«Пап, она сказала, что расскажет своему отцу и у меня будут с ним проблемы», – осторожно сказал Иван.

«Ваня, её отца я беру на себя. Я поговорю с ним здесь, в Москве. Сейчас узнаю его телефон», – успокоил я сына.

«Пап, а если они ночью что-то сделают. Я лучше не буду спать», – продолжал просчитывать варианты Ванюха.

«Вань, пойдй возьми на кухне табуретку и поставь её рядом со своей кроватью. И скажи всем, что, если кто-то подойдет к тебе ночью, ты будешь лупить табуреткой по ногам, чтобы они стали у них как у Шрека¹¹», – посоветовал я сыну.

Ваня позвонил мне еще через 10 минут.

«Пап, я принес в спальню табуретку и всех предупредил», – сказал он.

«Как ты сейчас себя чувствуешь?» – спросил я.

«Теперь лучше. Эта девочка сказала, что ей нравится, когда другие переживают сильные эмоции», ответил Ванюха.

«Завтра, когда она снова начнет материться, налей кружку воды, поставь перед ней и спроси, хочет ли она сильных эмоций, и когда получишь ответ, скажи, что если она не прекратит материться, то она их получит прямо сейчас. Если продолжит ругаться, вылей на неё воду снова», – предложил я.

Ваня аж взвизгнул в трубку: «Папа, ты что! Я в этот то раз лил воду ей на голову с закрытыми глазами, боялся посмотреть на то, что я делаю».

Я посмеялся над ним и сказал: «Ну раз тебе это пока так тяжело дается, то придется делать это по два раза в день, чтобы ты привык и начал делать это легко и с удовольствием».

Пацан укоризненно выдал: «Пап...»

Он позвонил мне снова, когда мы с женой уже были в Питере, и сказал: «Пап, я так хорошо себя чувствую! Не надо искать её папу. Мы с нею теперь нормально общаемся».

В дальнейшем отношения моего сына и этой девочки перестали быть напряженными и стали очень конструктивными.

--

ЕСЛИ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ДОГОВОРИТЬСЯ С ДЕВОЧКОЙ, ТО НАДО ДОГОВАРИВАТЬСЯ. ЕСЛИ НЕТ, ТО НЕТ.

– Алексей, нас с детства учили, что девочек обижать нельзя! Как не перейти эту грань?

– Правильно учили. Обижать нельзя. Вообще никого нельзя обижать. Обида – это реакция человека на несправедливо причинённое огорчение или оскорбление. Поступать несправедливо и оскорблять нельзя никому. Но если кто-то другой поступает несправедливо или оскорбляет вас, то вы имеете полное моральное право в рамках закона остановить его так, как посчитаете нужным, кем бы он ни был.

--

Некоторые из моих друзей, владельцы и топ-менеджеры компаний, последнее время не имеют переговорной практики с клиентами и поставщиками. Эту работу делают их подчиненные. Поэтому новость о том, что я сел писать книгу по переговорам, с одной стороны, вызвала у них чувство радости за меня, но с другой, некоторое разочарование в связи с тем, что новая книга не будет для них столь полезна как две предыдущие «Найм без ошибок»¹² и «Когда уже никто не мог помочь»¹³.

Такая реакция вызывала у меня улыбку.

¹¹ Шрек – вымышленный огр, персонаж детской книги Уильяма Стейга «Шрек!»

¹² Найм без ошибок – книга, написанная в соавторстве Патриком Валтенем и Алексеем Фатеевым.

¹³ Когда уже никто не мог помочь – книга, написанная Алексеем Фатеевым.

Переговоры – это концентрированное общение, в результате которого каждая из сторон в какой-то степени улучшает свое положение дел, либо они своими действиями порождают несогласие и закладывают себе проблемы на будущее.

Общение, результатом которого является изменение точек зрения собеседников, а также совместный поиск новых решений для выхода из сложившейся ситуации, позволяющих в долгосрочной перспективе добиться максимальной пользы для обеих сторон, *можно было бы назвать идеальными переговорами.*

Для многих очевидно, что переговоры лежат в основе работы с клиентами, заказчиками, подрядчиками и поставщиками.

Но не все осознают, что навык ведения переговоров нужен при взаимодействии с владельцем бизнеса, в котором вы работаете, с супругом, который является вашим партнером, с коллегами, которые отказываются осознавать и принимать ответственность за вверенную им область.

Переговорный процесс пронизывает все эти области. И не важно, хотите вы этого или нет. И там, где нам не хватает профессионализма, мы терпим неудачу.

СПИСОК ОБЛАСТЕЙ ПЕРЕГОВОРЩИКА

а) Стратегические сессии в коллективе, когда разрабатывается план работы на год и на более продолжительный срок;

б) Разработка маркетинговых стратегий при участии собственника, отделов продаж, маркетинга, производства и службы управления персоналом;

с) Общение с собственником в случае неосознания им деструктивности собственных решений;

д) Взаимодействие с партнерами по бизнесу;

е) Найм сотрудников и их увольнение;

ф) Составление программы по развитию необходимых навыков для сотрудника после аттестации;

г) Согласование вопросов финансовой мотивации сотрудников, соответствующей статистике достигнутых ими результатов;

h) Формирование регламентов и корпоративной политики, преследующей цель точно распределить ответственность между подразделениями и людьми в том или ином технологическом процессе;

и) Устранение конфликтных ситуаций в коллективе между людьми или целыми отделами;

j) Взаимодействие с бывшими сотрудниками, уволившимися от вас, создавшими конкурирующую компанию и ворующими ваш персонал, клиентов и технологии;

k) GR (Government Relations – взаимодействие с органами государственной власти)

Отсутствие жёсткого навыка у руководителей – навыка переговорщика приводит к триллионным потерям в современном бизнесе.

--

– Алексей, можете еще раз пояснить, чем жесткий навык отличается от мягкого?

– Это термины из области управления персоналом. Жестким навыком считается такая приобретенная техническая способность или навык применения технологии, без которой конкретную работу выполнить просто невозможно. Врачам, например, без диплома о высшем медицинском образовании по закону даже прикасаться к пациентам нельзя. Поэтому, диплом врача – это подтверждение наличия жестких навыков.

Мягкий навык – это желательная способность, но если ее нет, то это несмертельно. Без тех или иных мягких навыков человек все равно может быть принят на работу.

Для каких-то профессий навыки работы с людьми (people skills) могут считаться мягкими (желательным). Для какого-нибудь оператора в Мособлгазе например. Было бы здорово, чтобы этот специалист хорошо общался. Но, если нет, то обиженный клиент не будет отключать свою квартиру от газа, потому что альтернативного поставщика в нашей стране он не найдет.

А вот для руководителей, которые управляют людьми, навык ведения переговоров (people skill) – это самый, что ни на есть жесткий навык! Это очень технологичный навык. Нет навыка переговорщика – ты не руководитель. Начальник, да, но руководитель так себе.

--

Совсем свежий пример.

НАЙМ – ЭТО ПЕРЕГОВОРЫ.

Я помогаю клиенту с миллиардным оборотом на протяжении последних 9 месяцев привести в порядок его бизнес. Нашу совместную работу он оценивает так – «прошел по тоненькому». Его компания две недели назад выиграла очередной тендер на 730 миллионов. Хорошо выполняя работу на этом проекте, в наше беспокойное время, компания моего клиента может получить от заказчика дополнительно 2-3 проекта, соизмеримых по бюджету. Но есть проблема – люди.

Лучший руководитель в компании, который именно сейчас завершает работу на одном из объектов, отказался возглавлять новый проект. Мой клиент сделал ему предложение, получил отказ и сообщил мне, что дал поручение службе персонала искать другого руководителя.

Я спросил: «Почему он отказался?» Клиент: «Не знаю. Сказал, что рассмотрел все плюсы и минусы, и решил отказаться».

«И какие минусы он назвал», – спрашиваю я.

«Я не уточнил», – отвечает клиент.

Неправильно нанятый руководитель проекта на объект такой сложности и с таким бюджетом может принести сотню, а то и более миллионов убытков, а правильный, сотню или более прибыли.

Если при найме вы упускаете правильных сотрудников, то эти упущенные специалисты в лучшем случае просто не работают на вас, а в худшем работают на ваших конкурентов. Это потери в вашем маркетинговом бюджете на рынке труда, оплата услуг рекрутинговых агентств и собственных служб управления персоналом, потерянные ноу-хау компаний, которые уходят на сторону. Все это улетает коту под хвост.

Мы поправили это. Руководитель остался в компании и возглавил проект.

--

– Алексей, как вы добились того, чтобы он остался?

– Я задал этому руководителю кучу вопросов. И про работу, и про семью, про здоровье, и про хобби, и про планы на будущее. Выяснил все, что его не устраивало, все чем он дорожил. Определил его главные аргументы и опасения. Учел их, сформулировал предложение, согласовал его с собственником – моим клиентом и озвучил кандидату. Спустя сутки руководитель согласился.

--

УВОЛЬНЕНИЕ – ЭТО ЕЩЕ ТО ИСКУССТВО.

Мой клиент в своей компании уличил сотрудницу в краже данных из клиентской базы. Она пересылала их прямо по электронной почте в компанию конкурента.

Клиент был так расстроен и возмущен, что не захотел эту тему обсуждать со мной, не посчитал нужным проводить правильно переговоры с этой сотрудницей, добиться компенсации причиненного вреда и заявления об увольнении по собственному желанию. Он уволил ее за нарушение корпоративной политики. Точная формулировка, которую он вписал в приказ на увольнение, мне неизвестна. Сотрудница вышла из компании, увидела, что ничего, кроме формального увольнения ей не грозит, оправилась от эмоционального шока, проконсультировалась с юристом, написала заявление в суд и выиграла его. Клиент по решению суда восстановил ее на работе, заплатил за время вынужденного прогула, а потом, так как работать с ней больше он не хотел, заплатил ей еще заработную плату за три месяца, по причине сокращения её должности.

--

– А можно было как-то по-другому?

– В уголовном кодексе РФ есть статья 183 «Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну». За преступление, предусмотренное этой статьей человек, может получить наказание от штрафа до лишения свободы. Моему клиенту следовало правильно задокументировать совершенное преступление и правильно провести переговоры со своей сотрудницей. Тогда бы она наверняка уволилась по собственному желанию и компенсировала ему нанесенный ущерб.

--

Каждый из нас умеет общаться с детства, скажете вы. Из это можно было бы сделать следующий вывод: если переговоры – это общение, то тогда каждый из нас должен быть по определению переговорщиком.

Это не совсем так.

Следует отметить, что точно так же, как бой профессионального спецназовца отличается от уличной драки, переговоры отличаются от заезженных техник продаж и обыденной болтовни, которую позволяют себе многие из нас.

В переговорах участник стремится выбрать вариант в диапазоне от наименее неприятного до наиболее желательного, на который готов пойти его визави¹⁴.

А вот то, на какой вариант в указанном диапазоне согласится ваш собеседник, будет зависеть от вашей виртуозности в ведении переговоров.

Чтобы научиться вести переговоры, нужны реальные примеры, которые можно было бы разбирать. Чтобы стать профессионалом нужно пройти и разобрать много примеров.

При наличии большого количества книг по технике ведения переговоров в открытом доступе, мне было непросто найти реальные примеры профессиональной работы дипломатов или других специалистов в переговорных процессах, где ставки были очень высоки. Проще говоря, я их не нашел.

¹⁴ Визави – человек, который находится напротив. Образовано от французского vis-à-vis – «лицом к лицу»

КАНДАГАРСКИЙ СЛУЧАЙ.

Одним из ярких примеров успешных переговоров, которые не были должным образом освещены нигде, является освобождение захваченного 3 августа 1995 года в Кандагаре (Афганистан) Ил-76 казанской компании с 7 членами экипажа. Больше года (387 дней) экипаж находился в плену у талибов. Плен, угроза жизни, жара, нехватка воды и плохая пища, делали психологическое состояние экипажа очень тяжелым. Редкие личные встречи с представителями российских властей, передача почты, позволили скоординировать побег экипажа вместе с захваченным самолетом. В день побега малочисленный конвой талибов был обезоружен нашим экипажем. В баках самолета было достаточно авиационного топлива для полета из глубины Афганистана через Иран в Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ). При бегстве нашего ИЛ-76 самолет-истребитель талибов в воздух не был поднят. Самолет с нашим экипажем полетел на малой высоте не на север в сторону России, а на запад через воздушное пространство Ирана в Шарджу (ОАЭ).

По поводу этой истории со счастливым концом возникает ряд вопросов. Что значит малочисленный вооруженный конвой? Как гражданскому экипажу удалось обезоружить конвой талибов, которые кроме как воевать ничего больше не умеют? Почему более чем за год пленения топливо в баках самолета не сожгли при прогревах самолета и не слили? Почему самолет-истребитель талибов не начал преследования? Почему Иран пропустил наше судно через свое воздушное пространство, почему его пропустили и дали посадку ОАЭ?

Количество благополучных «случайностей», позволивших измученному пленом экипажу сбежать из Кандагара вместе с самолетом, говорит о значительном числе профессионально проведенных переговоров представителями российских спецслужб и ведомств в нескольких странах, и о хорошей координации операции на всех уровнях.

--

СПОСОБНОСТЬ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ – ЭТО ГРУППА ЖЕСТКИХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

--

Если исполнительный директор со своей командой создает креативные решения для поднятия боевого духа её членов, а собственник рубит это на корню, то это конечно же расстраивает и может вызвать неадекватные эмоции. Эксперты советуют послать к черту такого собственника. С ними трудно не согласиться. Но исполнительный директор, несмотря на периодические подножки со стороны своего работодателя, удерживает компанию в лидерах рынка, дает на протяжении пятилетки ежегодный прирост в несколько десятков процентов и сформировал команду единомышленников. Ему что, следует послать к черту вместе с собственником всю свою команду? В данном конкретном случае ответ «Нет!» Значит переговоры с собственником неизбежны и проверки на прочность в данном случае избежать не удастся.

Другой владелец для того, чтобы сохранить за собой контроль над бизнесом систематически использует принцип сталкивания лбами первых руководителей: маркетинга и производства. Любой нормальный человек, предпочел бы более здоровую атмосферу, чем постоянные козни, или захотел бы покинуть компанию. Да, люди хотят, но настоящие лидеры несут ответственность за сотни своих подчиненных. Поэтому, многим в подобных ситуациях придется вести переговоры и с собственником, и с коллегой-оппонентом, чтобы изменить состояние дел. А вот будут ли эти переговоры успешны или нет, зависит от навыков переговорщика.

Финансовый директор на протяжении последних пяти лет рисует массу очень сложных, содержательных таблиц и совершенно ни за что не отвечает. Когда его попросили предоставить цифру финансового результата компании за год, он хоть и без энтузиазма, но и не особо напрягаясь, представил отчет со 110 миллионами рублей убытка. После «легкого» удивления собственника и сильной заинтересованности стороннего консультанта финансовый директор поработал над цифрами и уже к утру следующего дня предоставил обновленный отчет с десятью миллионами рублей прибыли в том же периоде. Сомнений нет, переговоров не избежать. А какие навыки нужны для их правильного ведения, кто-нибудь задавал себе вопрос?

Это не работа со словами-паразитами при подготовке к публичному выступлению. Это поиск «паразитов» в работе финансовой, бухгалтерской, производственной и коммерческой структур предприятия.

Это не преодоление страха публичных выступлений. Это преодоление страха получить «по зубам» от фискальных органов при огласке компрометирующей информации финансовым директором при наведении порядка в бизнесе.

Это не тренировки по развитию у собственника навыков вести себя во время переговоров честно и расслабленно, оставаясь самим собой. Это такое состояние и общение собственника, которые позволят продемонстрировать финансовому директору бесперспективность атаки на бывшего работодателя, и очень разрушительные последствия такой атаки для него самого.

Именно специальные навыки переговорщика являются тем самым «боевым космическим кораблем», простое присутствие которого охлаждает горячие головы собеседников, прыгающих вокруг стола с «каменными топорами», и заставляет их более взвешенно оценивать происходящее.

В современном обществе сформировался запрос на мягкие навыки руководителей (soft skills). Видимо, по этому предмету во всем мире скоро появится много «мягких» преподавателей. Проблема в том, что если ошибочно считать, что навык, подтвержденный профессиональным дипломом врача и интернатурой для хирурга – это «мягкий» или еще можно было бы сказать «желательный» навык, но не обязательный, то вы бы не легли под нож к такому врачу. Вы хотите, чтобы этот навык был жестким.

Также и руководитель обязательно должен быть способен профессионально вести переговоры. Иначе это будет невежественный любитель «за рулем». Именно поэтому обязательные технические навыки называют жесткими.

Обычно лучше всего в какой-то конкретной области разбираются те, кто совершил в ней больше всего ошибок, смог эти ошибки исправить, и выжить.

За 30 лет своей работы я совершил много ошибок в переговорах и заплатил высокую цену за то, чтобы не просто знать о том, что следует делать, а чего нет, а за то, чтобы быть в состоянии это делать.

--

ЖИЗНЬ – СУРОВЫЙ УЧИТЕЛЬ, БЬЕТ СИЛЬНО, БЕРЕТ ДОРОГО.

--

Моим клиентам повезло. Моя помощь помогает им избегать ошибок «премиум-класса».

Чтобы добиваться желаемого результата, я всю жизнь учусь, и, конечно, я не сразу нашел правильных наставников и правильные книги. Теперь я знаю, у кого учиться не стоит.

В этой книге, я приведу примеры реальных переговоров из своей практики, которых явно не хватает в свободном доступе. А вы, ознакомившись с ними, в завершающей части книги сможете проверить наличие и потенциал, либо отсутствие у себя необходимых навыков.

Однажды я проводил тренировку женщине, у которой были проблемы в бизнесе и в жизни. В процессе тренировки она вдруг осознала, что её трудности проистекают из того, что она «тянет одеяло на себя». Она ото всех что-то тянула в свою сторону, но никому ничем не помогала. Дама была расстроена, обескуражена и взволнована таким осознанием.

Я спросил её: «Как вы считаете, пока у вас не было этого осознания, были ли у вас шансы что-то исправить в своей жизни?»

Она ответила: «Очень мало». – Понятно.

Я продолжил: «Выросли ли сейчас шансы улучшить вашу жизнь?»

«Да!» – ответила клиентка. – Отлично!

«Как вы считаете, какое состояние лучше, тогда, когда вы находились в неведении, или сейчас, когда вы осознали источник своих проблем?» – уточнил я.

Она ответила: «Сейчас».

Энтузиазма женщина в этот момент не источала, но было очевидно, что жизнь для неё разделилась на «до» и «после».

Каждый пример из этой книги делил мою жизнь на «до» и «после». Кого-то из вас некоторые примеры тоже взволнуют.

Первый жесткий навык, без которого все ваши переговоры полетят в тартарары¹⁵ – навык формирования стратегии.

--

– Алексей, стратегия в переговорах – это что-то особенное?

– Стратегия в переговорах – это ясное понимание цели встречи. Это ответ на вопрос: «Для чего ты идешь на эту встречу?»

1) Каких изменений в голове представителей противоположной стороны ты хочешь добиться.

2) Как ты будешь это делать.

3) Какими ресурсами ты располагаешь, чтобы достичь желаемой цели.

4) Как ты будешь действовать, если что-то пойдет не так.

Вот если например я скажу сыну: «Пойдем со мной на переговоры?»

Он спросит меня: «Какова цель этой встречи?»

А я ему отвечу: «Не знаю. Просто поговорить. Этот дядя постоянно меняет жен. Возможно, он хочет забрать себе нашу маму».

Некоторые удивятся такому подходу к переговорам. Но, к сожалению, многие только так их и проводят.

--

¹⁵ Тартарары – Подземное царство мёртвых, место, где души грешников после их смерти подвергаются вечным мукам; ад, преисподняя.

ГЛАВА ПЕРВАЯ. СТРАТЕГИЯ.

Победа в переговорах означает, что обе стороны на пьедестале.

Каждый, вступая в переговоры должен понимать, в каком положении находится его сторона, чего он хотел бы добиться, что движет противником, какие у него сильные и слабые стороны, каковы способы и инструменты, с помощью которых можно добиться поставленной цели. Упустите из внимания любую из перечисленных выше составляющих стратегии переговорного процесса, и вы рискуете стать «сбитым летчиком».

Но самое главное в стратегии – это цель, она определяет отношение к противнику.

Неправильное отношение к противнику всегда приведет к нежелательному результату.

Существует много книг по ведению переговоров, авторы которых успешно общались с королями и президентами, мировыми звездами кино и бейсбола, вершили судьбы мира. Только Ларри Кинг¹⁶ и Генри Киссинджер¹⁷ чего стоят.

Но есть нюанс. Вести переговоры с зулусами¹⁸ – это не одно и то же, что вести переговоры с индейцами Северной Америки, хотя и те и другие мужественно сражались с захватчиками за свою свободу.

И уж тем более, это не одно и то же, что вести переговоры с собственником бизнеса на территории СНГ¹⁹, которого, как и зулусов с индейцами не раз пытались захватить врасплох конкуренты, чиновники и криминал.

Молодые предприниматели в переговорах будут отличаться от тех, кто строил свой бизнес в лихие 90-е. Матерая бизнес-леди в переговорах будет отличаться от предпринимательницы с таким же стажем, если последняя является вашей супругой, да еще и партнером одновременно.

Чиновники, представители фискальных, правоохранительных органов, банковской системы, или государственных монополий – это вообще другая планета. В работе с разными типами публики следует использовать совершенно разные подходы и инструменты.

Для маркетологов идея о разных типах публики не нова.

Но для них возможно будет новым понимание победы в переговорах, которая становится возможной при реализации универсальной стратегии для работы с любым типом публики.

Это звучит как какой-то антимаркетинг!

В шахматах есть такой термин «ничья в кармане», это стратегия, которая означает ведение поединка без риска проиграть, с гарантированной ничьей в случае необходимости.

У большинства моих знакомых слово «Победа» ассоциируется с победой союзников во Второй мировой войне или победой русских войск на Куликовом поле, когда враг был повержен и посрамлен.

Проблема в том, что для переговоров цель – победить любой ценой, опасна с точки зрения долгосрочной перспективы выживания самого переговорщика. А стратегия с такой целью изначально ошибочна.

¹⁶ Ларри Кинг – Американский тележурналист, ведущий ток-шоу «Larry King Live», с июля 2012 года ведёт программу Larry King Now на веб-сайте Hulu и на канале RT America.

¹⁷ Генри Киссинджер – Американский государственный деятель, дипломат и эксперт в области международных отношений. Советник по национальной безопасности США и Государственный секретарь США.

¹⁸ Зулусы – африканский этнос численностью около 10 млн человек, обитающий в основном в Южно-Африканской республике.

¹⁹ СНГ – Международная организация, призванная регулировать отношения сотрудничества между государствами, ранее входившими в состав СССР.

Только дилетант, не имеющий никакого опыта в разрешении кризисных ситуаций, может пожелать своим коллегам бесспорной победы в переговорах и сказать что-то вроде «Порвите их в клочья».

Переговоры – это особая игра.

В них победа наступает только в том случае, если каждая сторона осознает, что хоть немного, но улучшила свое положение в сравнении с начальной позицией или угрожавшей перспективой.

--

ПОБЕДА В ПЕРЕГОВОРАХ – ЭТО ВСЕГДА КОМПРОМИССНОЕ РЕШЕНИЕ

--

Закрепленное переговорным решением положение дел каждой стороны всегда следует оценивать с точки зрения долгосрочной перспективы.

Такой подход, подразумевает готовность к компромиссу с обеих сторон, завершение переговоров без холодных и горячих войн, и без выматывающих потерь в будущем.

Даже если противоположная сторона ведет себя как скопище орков, вам все равно следует применять правильную стратегию и добиваться компромиссного решения. Если в переговорах вы оставите орков без штанов, то они наверняка вернутся к вам, как только кто-нибудь познакомит их с гроссмейстером²⁰.

Оставить орков с голым задом заманчиво, но это хлопотно и неразумно с точки зрения долгосрочной перспективы. Всегда лучше найти и предложить решение, которое хоть немного, но позволит улучшить их положение в сравнении с начальной переговорной позицией или угрожавшей перспективой.

Хочу привести пример.

БРУТАЛ²¹

Несколько лет назад нам пришлось защищать женщину, которую атаковал бывший муж. Он подделал договор займа и потребовал выплатить ему 20 миллионов рублей.

Мотивировал женщину он очень просто, обещал закопать её под березой.

Такая ситуация вызывает у человека целый набор разных эмоций, начиная от страха и заканчивая стыдом. К сожалению, отец этой женщины за несколько лет до этого трагически погиб, оставив семье достаточно крупный бизнес. Поэтому, она обратилась только к матери, и они вместе, чтобы не позориться, по-тихому за три месяца рассчитались с мошенником.

После чего он обещал оставить семью в покое.

Но через месяц с небольшим он снова предъявил им поддельный договор займа, только теперь уже на сумму 50 миллионов рублей.

Тут угроза уже перекрыла чувство стыда, и женщина обратилась за помощью к другу отца, нашему общему другу. Так я оказался в эпицентре сложного переговорного процесса.

В отличие от первого случая, когда бывший супруг угрожал только физической расправой, в этот раз самым неприятным могло стать принудительное удержание отцом ребенка и

²⁰ Гроссмейстер (нем. Großmeister «большой мастер») – высшее шахматное звание. В начале XX века гроссмейстерами называли наиболее выдающихся шахматистов того времени – победителей крупных международных соревнований).

²¹ Брутал – человек отличающийся звериной жестокостью, суровый и грубый в обращении с другими.

невозврат девочки матери. Бабушка и мама от такой перспективы пребывали в полуобморочном состоянии.

В этот раз в ход со стороны бывшего мужа шли банки с зажигательной смесью, сожженный офис, принадлежащий семье моей клиентки, розыск моей клиентки в интересах злодея силами городского уголовного розыска.

С этим гражданином велись переговоры по многим линиям: через прокуратуру области, где работал его друг, постоянное общение поддерживала с бывшим мужем сама клиентка. После того, как нам за несколько часов пришлось эвакуировать из города всю её семью: дочь, маму, брата с женой и двумя их детьми, переписку, с телефона клиентки, от её имени продолжила её адвокат.

Общение с мужчиной организовывали даже через джентльменов удачи²², после чего он сник и затаился дома.

Работа по реализации этого проекта заняла без малого полгода. Три месяца были потрачены только на то, чтобы скрыть и обезопасить семью. Потом были найдены специалисты, обладающие необходимыми для решения этой задачи ресурсами. В результате в отношении этого гражданина было возбуждено уголовное дело по факту совершения мошеннических действий, многие из его друзей-политиков от него отвернулись, а в полиции была проведена чистка. Это лишило возможности городской уголовный розыск использовать свой парк машин прикрытия для слежки за нашими адвокатами.

Человек достал белый флаг²³.

С этого момента была зафиксирована его начальная переговорная позиция.

Встала дилемма давить злодея до конца, доводить уголовное дело до суда, добиваться судимости, лишения родительских прав, отнимать у него активы в погашение ранее незаконно полученных денег или зацементировать ситуацию в сносном положении дел для гражданина, осознавшего жизнь по-новому.

Уинстон Черчилль по этому поводу мальчикам из Хэрроу Скул²⁴ сказал: «Никогда не сдавайтесь! Никогда не уступайте! Никогда-никогда-никогда – ни в чем: ни в великом, ни в ничтожном, ни в большом, ни в малом, – если только честь и здравый смысл не велят вам поступить иначе».

После консультаций внутри нашей команды было принято решение, что для ребенка нашей клиентки будет неидеально, если во всех анкетах ей придется писать, что отец был судим. Человек всегда более мотивирован, когда ему есть, что терять, поэтому решили не выжимать из бывшего мужа клиентки все до последнего, тем более что в связи с атакой на его линии общения дела с доходом у него пошатнулись.

В результате было принято решение ослабить удавку, за ним было оставлено право общаться с дочерью, бизнес его раскачивать дальше мы не стали, дискредитировать его на рабочих линиях прекратили. Человек в свою очередь пообещал больше не приближаться к нашей клиентке.

За исполнением его обещания мы продолжаем внимательно следить.

Мой тридцатилетний профессиональный опыт показывает, что неадекватные советы и рекомендации, неправильно расставленные приоритеты при подготовке к переговорам, отсутствие необходимых навыков у переговорщика, стоили участникам прежних дискуссий не только карьеры и здоровья, но порой свободы и жизни.

²² Джентльмены удачи – 1. истор., пират, разбойник. 2. разг., шутол. жулик, мошенник.

²³ Белый флаг – белый флаг является сигналом для объявления перемирия.

²⁴ Хэрроу Скул – (Harrow School) – одна из старейших, наиболее уважаемых и престижных закрытых школ для мальчиков во всей Великобритании. Здесь на протяжении веков учились представители королевских семей и потомственные аристократы.

--

– Стоили жизни?

– Да, жизни. Ошибки людей в переговорах приводят к тому, что беспорядок и несправедливость в окружении множатся и раздавливают их. Они становятся не такими быстрыми, не такими сообразительными, невнимательными, начинают совершать глупые ошибки и, к сожалению, в некоторых случаях начинают болеть и даже гибнут. Главный энергетик лакокрасочного завода, главный инженер булочно-кондитерского комбината, заместитель генерального директора строительного холдинга, это может быть кто угодно.

--

В тяжелых переговорах, когда с обеих сторон представлена сила, и несогласие зашкаливает, наличие победителя и побежденного, в долгосрочной перспективе приводит к войне до полного истощения.

Следующий пример про политический Олимп.

Мне нравится фраза: «Политический Олимп – это гора, до вершины которой, могут добраться только орлы и ползучие гады»

МАКАРОННЫЙ ПАПА.

Челябинский губернатор – один из самых ярких молодых губернаторов России недавнего времени имел конфликт интересов с представителями региональных элит на рынке хлебобулочных, макаронных изделий, а также муки и круп, еще с тех времен, когда он занимался бизнесом. Став губернатором, он дал понять побежденным, где их место – подальше от кормушки. Никакого компромисса.

При этом время его правления многие челябинцы оценивают как один из лучших периодов развития города: строились новые дороги, обновлялась инфраструктура, город рос. Оппоненты, хоть и были отодвинуты от лакомых кусков бюджета, имели достаточно крепкие позиции в регионе, в частности в силовых структурах, а губернатор как вы понимаете ангелом не был. Итог – вся команда теперь уже экс-губернатора под следствием или осуждена, сам он в бегах, то ли в Лондоне, то ли в Израиле. Его, известный на всю страну, холдинг в судах терпят противники, проверяя его на прочность.

Бизнесмен и политик не применял стратегию переговоров «ничья в кармане», поэтому итог карьеры одного из богатейших и влиятельнейших людей Южного Урала печален.

Он побеждал своих противников словно в «Колизее»²⁵, благодаря силе, изворотливости и связям, пока жизнь давала ему шанс.

Он не побеждал в переговорах, и не работал на свой долгосрочный успех.

Для мамы с папой скорее всего он был орлом, для кого-то возможно ползучим гадом, а сгорел как мотылек.

Знающие люди говорят, что молодежь не понимает анекдоты. На самом деле чувство юмора напрямую связано со способностью замечать нелогичности.

Оно сильно помогает вести переговоры.

Будем тренировать молодежь.

Поэтому, анекдот про политика:

²⁵ Колизей – сооружение в Древнем Риме, которое служило для гладиаторских боев и других зрелищ, вмещал около 50 тыс. зрителей.

Сидит опальный политик, поймал Золотую рыбку и говорит: «Рыбка, сделай пожалуйста так, чтобы у меня всё было».

А рыбка ему отвечает: «У тебя все было!»

Жизнь – это лучший драматург и она всегда дает людям возможность почувствовать себя в разных шкурах.

Если победа в переговорах – это разумный компромисс, то стратегия переговоров – это искусство общения с оппонентом, подразумевающее изменение точек зрения обеих сторон, ведущее к компромиссу.

—

КТО НЕ СПОСОБЕН МЕНЯТЬСЯ – ТОТ НЕ СМОЖЕТ ПОБЕЖДАТЬ

—

Конечно же для победы переговорщик должен обладать даром убеждения – способностью менять чужую точку зрения.

Приведу еще один пример «чемпиона», заточенного только на победу.

ЛЮБИТЕЛЬ ТРИЗ²⁶

ЧАСТЬ 1: ПОМОГИТЕ, УБИВАЮТ.

Мыслезаключение о собственном превосходстве может сыграть с вами злую шутку.

Навыки применения ТРИЗ, пара собственных миллионов долларов в обороте, «дар предвидеть» будущее и многие-многие другие, порой даже нерациональные «активы» могут вызвать у человека чувство собственного превосходства, и подтолкнуть его к реализации неправильной стратегии в переговорах.

Неправильная стратегия – это всегда показатель неэтичности в отношении жизни в общем, и в отношении бизнеса, в частности.

Ко мне обратился давний друг моего одноклассника. Он сообщил, что бизнес с федеральной сетью стоматологических клиник атакуют поставщики импортного оборудования, они хотят отключить компанию, в которой он работает от дистрибьютерских поставок. Происходит это всё из-за того, что компания быстро растет и захватывает региональные рынки. Но самая большая угроза состоит в том, что при таком темпе развития, компания из-за своей инвестиционной привлекательности рано или поздно обязательно станет предметом атаки «заинтересованных» лиц. Им нужна защита на федеральном уровне.

После консультаций с партнерами у меня состоялась встреча с собственником компании. Буду в дальнейшем называть его «основатель», он же большой поклонник ТРИЗ. Он создал компанию, и, как многие из нас, очень продуктивно создавал проблемы. Я получил чуть больше информации об атаке на бизнес. Оказалось, что компанию одновременно атакуют несколько поставщиков, а не один.

Наша беседа была омрачена неожиданным звонком на телефон основателя, ему сообщили, что несколько часов назад в северной столице из окна гостиницы был выброшен специалист, который на аутсорсинге²⁷ поставлял основателю информацию о его оппонентах.

²⁶ ТРИЗ – теории решения изобретательских задач.

²⁷ Аутсорсинг – передача организацией, на основании договора, определенных видов деятельности или функций другой компании, действующей в нужной области.

Получал этот специалист информацию, используя специальные навыки и не совсем законные средства работы с IT-ресурсами²⁸.

Вопрос защиты бизнеса и жизни владельца бизнеса встал очень остро.

Мы с партнером приняли решение помочь предпринимателю и вошли в его бизнес. С одной стороны я и партнер с долями 10 и 40 процентов соответственно, с другой стороны давнишний друг моего одноклассника, попросивший о помощи, и основатель, то же с долями 10 и 40. Было принято решение, если основной дистрибьютер не перестанет демонстрировать агрессию, то мы будем сносить его всеми доступными средствами, тем более что в его деятельности просматривались признаки умышленного дробления бизнеса с целью уклонения от уплаты налогов.

Цель сотрудничества: Мы защищаем бизнес от внешних атак и попыток недружественного поглощения общего бизнеса. Противоположная сторона спокойно реализует на российском рынке импортных зубопротезных имплантантов свой маркетинговый гений.

Вышло так, что за несколько месяцев все острые вопросы нашей стороной были урегулированы в переговорном процессе, с дистрибьютером было подписано соглашение, а дистрибьютерские поставки продолжили регулярно осуществляться. Еще через четыре месяца основатель, при нашей поддержке, в обход дистрибьютера, приступил к прямым переговорам с его иностранным поставщиком о получении регистрационных удостоверений на его продукцию в России. Дистрибьютор, зная об этом, никаких возражений уже не высказывал.

Работа стала предсказуемой и требовала только одного – рыночных побед.

Но наш основатель стал беспокоиться по поводу того, что мы не воюем вместе с ним на рынке, ему хотелось, чтобы я со своими друзьями использовал свои навыки для создания проблем дистрибьютеру и другим конкурентам. Это противоречило нашим принципам. Это противоречило нашей начальной цели.

Низкий уровень личных этических стандартов основателя заставлял его изобретать низкопробные стратегии.

Не давать нападать на бизнес – это было нашим долгом, а ходить и исподтишка гадить людям, с которыми мы подписали соглашение – было против правил.

ЧАСТЬ 2: ВЕДИ СЕБЯ ТАК, ЧТОБЫ С ТОБОЙ НЕ ХОТЕЛИ ИМЕТЬ ДЕЛ, И БУДЕТ ТЕБЕ СЧАСТЬЕ.

Раздражение основателя росло, некоторые действия с его стороны выглядели вызывающе. Он нарушал пункты уже нашего с ним партнерского соглашения, которыми было предусмотрено лишение участника статуса партнера за неэтичные поступки в бизнесе. Я за многие годы привык работать с такими реакциями людей, а вот мои друзья, считали такое поведение недопустимым. В тот момент, когда я, казалось бы, уже справился с негативными проявлениями в поведении нашего партнера-основателя, преодолел все его несогласия, и сохранил статус-кво²⁹ наших начальных договоренностей, чаша терпения моего партнера по безопасности переполнилась, и он сказал: «Я с ним работать больше не хочу».

Я предложил своему партнеру пообщаться с основателем напрямую при личной встрече, один на один.

²⁸ IT-ресурсы – Информационные ресурсы – документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, депозитариях, музейных хранилищах и т.п.

²⁹ Статус-кво – «возврат к исходному состоянию». Сохранить статус-кво – значит оставить всё так, как есть.

Они пообщались. После этого мне позвонил основатель и жизнеутверждающее сообщил о том, что партнерство прекращено по обоюдному согласию, что мой партнер при этом не хочет брать никаких денег. Даже по телефону было слышно, что он на «Седьмом небе»³⁰.

Изобретательность основателя в данном случае и его артистичность при исполнении роли плохиша заслуживают пять баллов из пяти.

Он получил нашу защиту и девять месяцев жил припеваючи. У нас в бизнесе осталась доля в два десятка миллионов и прибыль за период совместной работы. А теперь, вроде как по обоюдному согласию, все это совершенно безвозмездно перешло из нашего владения во владение основателя.

ЧАСТЬ 3: ЗАКРЕПЛЯЙТЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПРАВИЛЬНО СОСТАВЛЕННЫМИ ДОГОВОРАМИ.

Но, решение о прекращении партнерства противоречило духу нашего соглашения. Такое решение, согласно положению, о партнерстве могло быть принято только единогласно всеми его участниками, независимо от размера долей участников.

Это значит, если хоть один из четырех участников был не согласен с предложенной инициативой, решение в партнерстве принято быть не могло.

Я связался со своим партнером и напомнил ему о содержании соглашения. Он был немного удивлен. Я спросил его, считает ли он справедливым кинуть коту под хвост мою и его работу за девять месяцев? Он сказал, что справедливым это не считает.

Тогда я спросил его о том, считает ли он допустимым прекратить действие партнерства в нарушение пункта о необходимости единогласного голосования по таким вопросам. Он ответил: «Нет».

Я сказал: «Хорошо! Тогда результат вашего общения с основателем, я считаю выдвинутой вами инициативой, с которой я не согласен». Партнер ответил: «Принимается».

Я предложил партнеру исправить ситуацию, правильно провести переговоры с основателем, закрыть вопрос партнерства и при этом добиться, чтобы какая-то часть средств принадлежащих нам по праву была выплачена. За это я попросил половину того, что мы сможем получить от основателя. Я также сообщил партнеру, что, если в переговорном процессе основатель откажется платить, у меня есть другой способ компенсировать стоимость нашей доли на этом рынке. Если бы я пошел альтернативным путем мы с партнером получили бы еще больше денег, так как за 9 месяцев я хорошо изучил эту область. Но, как часто бывает, наш основатель в этом случае понес бы потери, значительно превышающие предполагаемую выплату.

Вот такой нарисовался специальный переговорный проект.

После этого, я согласовал с партнером мою встречу с основателем для того, чтобы прояснить все возникающие в связи с их инициативой вопросы и найти приемлемый выход из сложившейся ситуации.

Основатель встречу подтвердил, так как я сказал ему, что необходимо согласовать технические вопросы, связанные с реализацией принятого им и моим партнером решения.

На встрече я задал вопрос: «Расскажи пожалуйста, что произошло на вашей встрече?»

Ответ был пренебрежительным: «Это твой партнер, вот пусть он тебе все и расскажет».

Отношение основателя сильно поменялось за столь короткий срок.

Было очевидно, что он больше не приемлет плебисцит³¹.

³⁰ Седьмое небо – обозначение самых чистых небес христианского рая.

³¹ Плебисцит – это своеобразная форма референдума, которая сводится к опросу населения о политической судьбе территории, на которой оно проживает.

Для него вопрос был уже решен и решен очень выгодно. Перед ним сидел «второстепенный» участник партнерства, за которого уже все решили.

Но, моя работа обязывает..., как у боевого пловца-ныряльщика, незаметно появиться, а потом также неизвестно куда исчезнуть. Поэтому, я продолжил: «Я пообщался с партнером, он рассказал мне, какой разговор состоялся между вами. Я допускаю мысль, что у вас разное представление о том, о чем вы договорились. Поэтому я все-таки хотел бы от тебя услышать ваш приговор».

Видимо, озвучить приговор основателю было даже приятно. Поэтому он сказал: «Мы приняли решение прекратить партнерство, твой коллега от денег отказался».

Я подтвердил основателю часть сказанного, мой партнер действительно больше не хотел с ним работать.

«Но! – сказал я, – есть один момент, который вы не учли в своей беседе. Вы не имеете права прекратить партнерство без моего согласия».

«В смысле?! – возмутился он и продолжил, – мы с основным партнером обо всем договорились, и твое мнение больше никого не интересует!»

«А зря! – парировал я, – согласно пункту нашего партнерского соглашения, такое решение подразумевало бы беспредел в отношении меня. А беспредел – это всегда очень плохо и очень дорого».

«Поэтому, ваша инициатива мною изучена, я против неё, и мы должны будем найти решение по выходу из сложившейся ситуации» – попытожил я вступительную часть нашей встречи.

«Нет никакого единогласного голосования, есть ваша сторона и наша сторона, и мы с твоим партнером приняли окончательное решение, у него 40% в бизнесе, у тебя 10! Это все!» – почти с ненавистью выдавил он.

Используя свои hard skills³², я сказал: «Все верно! У тебя с напарником 50, у моего партнера 40, у меня 10, но, согласно нашему партнерскому соглашению, решение может быть принято, только при моем согласии. Увы!»

Ты целенаправленно нарушал пункты нашего соглашения. Это вызвало отторжение у моего партнера, и ты теперь рассчитываешь выйти из партнерства без оплаты нашей работы и наших долей. Это несправедливо.

Или мы продолжаем работать, или мы выходим, а ты выплачиваешь нам причитающиеся доли и прибыль».

«Ты не имеешь права ни на какой голос! Голосует ваша сторона! Твой партнер принял решение! Ты ведь меня знаешь, если я решил, я все равно не буду с тобой работать!» – возмущение переполняло основателя.

Он встал и «вбил» точку: «Больше с тобой я встречаться не буду. Если захочешь мне что-то сообщить, пиши на почту. Общаться буду только с твоим партнером, если он посчитает нужным, мы тебя пригласим».

Он пожал мне руку, развернулся и ушел.

Мы обсудили результаты этой встречи с партнером.

Он сказал, что основатель позвонил и просился к нему на встречу, и даже готов был привезти какую-то причитающуюся нам прибыль за два последних месяца. Мы решили такую встречу провести.

³² Hard skills (с англ. «жесткие навыки») – профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить. Например, знание иностранных языков, навыки работы за компьютером, умение управлять автомобилем или самолетом. Они неизменны для конкретной профессии и не зависят от того, в какой компании или в каком коллективе работает человек.

Мой партнер встретился с основателем, никаких денег брать не стал, сказал, что деньги – это область ответственности Алексея, и объяснил, что решения по партнерству будут приниматься только единогласно.

«Единогласно» выбешивало основателя до тех пор, пока он вдруг не заметил, что перепутал два документа: наше с ним основное партнерское соглашение и соглашение нашей компании с дистрибьютером. Именно там, в соглашении с дистрибьютером, были обозначены две стороны соглашения, а в нашем каждый участник имел право вето³³.

После этого осознания основатель стал упрашивать моего партнера подписать бумагу, о том, что тот не претендует на деньги и готов выйти из партнерства налегке, как и озвучил это при их первой встрече. Основатель обещал ему, что разберется со мною отдельно. Мой партнер теперь понимал, что основатель пытается обнулить его полтора десятка миллионов.

Он больше не реагировал на манипуляции основателя и сообщил, что все вопросы будут обсуждаться и по ним будут приняты окончательные решения на общей встрече.

--

НЕЭТИЧНОСТЬ В СОЧЕТАНИИ С НАВЫКАМИ В ТРИЗ ПРЕВРАЩАЕТ ЧЕЛОВЕКА В УЖА НА СКОВОРОДКЕ.

– Почему в ужа, почему не в злого гения?

– Навыки в ТРИЗ указывают на тренированный интеллект, но не указывают на истинные намерения и ценности человека. Если перед тобой сидит не очень хороший человек, но с хорошо развитым интеллектом, то он конечно не лучше, а хуже злодея с низкими умственными способностями. Первый может действовать более изощренно и опасно. Ты пытаешься указать ему на его непоследовательность и деструктивность, а он крутится как уж на сковороде, пытается объяснить тебе и другим, что ты все неправильно понял. Его видно. Злой гений – это сверхъестественное существо, которое должно обладать способностью сделать вас слепыми и неспособными видеть нелогичности в его поведении. Ужи на сковороде такими не являются

--

ЧАСТЬ 4: НАВЫКИ В ТРИЗ НЕ ЗАМЕНЯЮТ ПОНИМАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.

Встреча состоялась, наступил момент истины³⁴.

В присутствии моего партнера основатель всегда становился душкой, положение обязывает.

Началась встреча с того, что основатель заявил: «Он же твой партнер, скажи ему, что мы все решили».

Мой партнер спокойно ответил: «Он не мой и не твой, он ничей. Он сам по себе и имеет собственное право на голос, без которого мы ничего решить и принять не сможем. Общайтесь». Основатель был вынужден принять эту точку зрения, но это давалось ему очень тяжело.

В этот вечер неоднократно прозвучало, что партнерство бесперспективное, рождено с уродствами, и что ничего хорошего никому оно не сулит. Я дважды спрашивал участников

³³ Право вето – вето (от лат. veto – «запрещаю») – право, означающее полномочие лица или группы лиц в одностороннем порядке заблокировать принятие того или иного решения.

³⁴ Момент истины – момент, когда правда становится очевидной

встречи, точно ли они приняли окончательное решение о прекращении партнерства. Оба сказали: «Да».

Смеркалось, пора было закругляться. Я сделал все что смог для спасения этого союза. Но, как говорится: «Насильно мил не будешь!»

Мы с партнером предложили озвучить нашему визави вариант выхода из сложившейся нестандартной ситуации.

Он предложил нам выплатить прибыль, полученную за 9 месяцев совместной работы.

«И? – спросил я, – это все?»

«Ну так, такая приличная сумма!» – с надеждой на понимание сказал основатель.

Я увидел, что он не учел в этой сумме долю прибыли, приходящуюся на его напарника, не учел суммы, которые мы уже получали в период совместной деятельности и быстро пересчитал финансовый результат. Он стал на 50% скромнее. Основатель был обескуражен объективностью моих расчетов. Еще больше он был обескуражен тем, что теперь предложенная им сумма не выглядела столь впечатляющей и надо было предлагать что-то еще.

«Это хорошо, что мы точно посчитали нашу долю в прибыли за весь период совместной работы! – сказал я, мы это принимаем. А что насчет нашей доли в бизнесе?»

Основатель напрягся, он надеялся отделаться от нас пусть и завышенной суммой прибыли, но только ею. А тут...

Маятник качнулся в другую сторону. Теперь ему грозило вымывание оборотных средств в максимально тяжелом варианте, при потере нашей защиты и поддержки.

Наша доля в бизнесе в пять раз превышала приговоренную прибыль. Глаза основателя наполнились крайним беспокойством. Он понимал, что мы имеем право этого требовать.

Наше требование выплатить нам всё, могло бы вызвать трудности с сохранением платежеспособности бизнеса. Я это понимал. Никогда договоренность, в которой кто-то остается у разбитого корыта, а кто-то получает право на «заводы и пароходы» не заканчивается добром.

Поэтому, мне пришлось искать компромисс несмотря на то, что очень хотелось накрутить хвоста этому ТРИЗ-мену.

После эмоционального выступления основателя, которое не содержало полезной информации для поиска выхода из сложившейся ситуации, слово взял я.

«Решение о прекращении партнерства было принято вами обоюдно, – указал я на сидящих по обе стороны стола партнера и основателя, – это значит, что и ответственность должна быть разделена поровну». В общем эта идея не вызвала несогласия у участников встречи.

«А раз ответственность делится поровну, то с причитающейся нам доли, мы должны получить не 100%, а 50», – предложил я.

Основатель стал противиться и высказывать аргументы, демонстрирующие несправедливость такого подхода и невозможность исполнения такого решения. Правда в его речи проскальзывали цифры, указывающие на то, что он от волнения находится немного не в себе. Из-за переживаний основатель продолжал ошибочно брать в расчеты 100% нашей доли и прибавлять к ней заработанную прибыль, о которой мы договорились. Видимо он по-прежнему считал, что мы настаиваем на 50% от стоимости всего бизнеса.

Я дождался пока он полностью выскажется, взял под контроль его внимание (очень важный навык из области hard skills) и еще раз сообщил ему наше предложение. Мы уступили и уступили прилично – 50% от нашей доли, то есть 50% от половины в бизнесе, мы запросили четверть.

Сначала я увидел в глазах основателя понимание, ну а потом и облегчение.

Мы еще немного покрутили это решение со всех сторон, оценили его и пришли к согласию, что это наилучший вариант для всех участников теперь уже бывшего партнерства. Ударили по рукам – заключили сделку по завершению партнерства. Подписали документ.

Мой партнер предложил выпить, на дворе была уже глубокая ночь. Меня никто не напрягал, потому что все знают, что я не пью.

Участники беседы подняли рюмки и в этот момент вместо тоста основатель выдал фразу: «Я сейчас хочу сделать предложение, от которого вы не сможете отказаться!»

Я сосредоточился в ожидании «хороших новостей».

«Я даже не представлял себе, что вы такие справедливые и порядочные люди, поэтому я хочу работать с вами и дальше. Я предлагаю вам снова вернуться в партнерство и продолжить нашу работу на прежних условиях!» – выдал основатель проблем.

Это означало, что с четверти бизнеса мы в одну секунду снова могли взлететь до половины.

ЧАСТЬ 5: НИЧЕГО ЛИЧНОГО – ЭТО БИЗНЕС

Мой партнер то ли из-за того, что был тронут фразой основателя, то ли из-за того, что уверовал в возможность сиюминутного перерождения, то ли просто из чувства такта не стал отказывать бывшему партнеру. За столом царил атмосфера дружбы и уважения. Даже в отношении меня исходило некоторое благодушие.

Мне надо было все это не испортить. Сделал свою работу – уезжай.

Я встал из-за стола, попросил прощения за то, что вынужден покинуть общество участников встречи. Основатель молниеносно отреагировал на мое движение, схватил меня за руку и спросил: «По рукам?»

Я посмотрел на него, пожал ему руку и сказал: «Я подумаю! Мы завершили одно партнерство, хочу ли я вступать в новое на тех же условиях, я скажу позже».

Это предложение было новым изобретением основателя и преследовало оно простую цель – избежать единовременной значительной выплаты и сохранить статус-кво, раз уж не получилось отскочить бесплатно.

Возможно, он рассчитывал, что, развернув вектор³⁵ усилий, вызовет у меня желание ухватиться за открывшуюся возможность.

Переговорщику следует хорошо считать, потому что так или иначе, все переговоры ведутся в отношении обмена какими-то ценностями. Если нет такого навыка, будете иметь слабую позицию.

Изначально номинал моей доли в этом бизнесе составлял 10%. После того, как мой друг без моего согласия отказался от партнерства и от каких-либо выплат, его доля обнулилась. Когда он согласился снова сесть за стол переговоров, после моих разъяснений, мы договорились с ним, что разделим все полученное пополам. Это была плата за мою работу по исправлению ситуации, которую он создал. То есть, моя доля в бизнесе и прибыли выросла до 25%. Когда мы во время переговоров решили дать скидку 50%, моя доля уменьшилась до 12,5%. Но это все равно было на четверть больше, чем я имел изначально.

При таких раскладах участие в «новом» партнерстве на прежних условиях (10%), не имело смысла.

Я в него не пошел. Ничего личного – это бизнес!

--

– Он же умный и хитрый, почему он не смог этого просчитать?

– Я думаю, что считал он неплохо. Он не знал о наших договоренностях с партнером в отношении этих переговоров. Стратегия – это закрытый инструмент.

³⁵ Вектор – это направленный отрезок прямой, для которого указано, в какой точке он начинается, а в какой заканчивается.

1) Он не знал, что мне положена половина от суммы сделки. А это делало его новое предложение непривлекательным;

2) Ему было выгоднее «нарисовать нам на бумаге» $\frac{1}{2}$ от стоимости компании, которую контролирует он, нежели отдать $\frac{1}{4}$ от стоимости этого же бизнеса здесь и сейчас живыми деньгами;

3) Он не хотел оставаться на рынке без нашей защиты. К хорошему быстро привыкают.

4) Он плохо понимал людей, не доверял им, демонстрировал плохие манеры, пытался захватить власть там, где не мог доминировать по определению, считал себя гением манипуляций. Это делало его расчеты ошибочными.

--

Если вы думаете, что каждый раз, когда вы будете находить компромиссное решение, благодушие обеих сторон будет неотъемлемой частью завершения переговоров, то вы заблуждаетесь.

Очень часто стороны чувствуют себя, мягко говоря, не очень счастливыми. Это зависит от тех ожиданий, которые были у каждой из них. Скажу честно, ожидания порой бывают очень странными.

--

**В СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ НИЧЬЯ – ЭТО ПОБЕДА,
А «НИЧЬЯ В КАРМАНЕ» – ПОБЕДНАЯ СТРАТЕГИЯ.**

--

Ничто не угнетает людей так сильно, как мысли о несправедливости. Компромисс даже если он тяжелый, сохраняет справедливость. В конце концов каждая из сторон ранее что-то такое сделала, раз вынуждена сейчас согласиться с таким решением.

Если кто-то советует вам «порвать» оппонента несмотря ни на что, или биться с ним в переговорах до его полной капитуляции, и если этот оппонент не является фашистом, загнанным в угол, то у вас плохой советчик.

Несправедливость в переговорах всегда вызывает фундаментальные несогласия, которые в будущем обязательно выстрелят. Стратегия «ничья в кармане» позволяет их снять, и найти решение по выходу из затруднительной ситуации.

--

**НЕСПОСОБНОСТЬ СТОРОН ИДТИ НА РАЗУМНЫЙ КОМПРОМИСС ИСКЛЮЧАЕТ
ВОЗМОЖНОСТЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.**

--

Поэтому мы должны уметь побуждать собеседника к принятию компромиссных решений. В противном случае нам придется воевать, а это почти всегда дороже. Война это уже другая область профессиональной деятельности, но если мы не имеем представления о её инструментах, то ваша позиция на переговорах будет намного слабее.

Есть такая шутка, если это можно назвать шуткой. Тот, кто не хочет вести переговоры с Сергеем Викторовичем (*Лавров – министр иностранных дел РФ*), будет иметь дело с Сергеем Кужугетовичем (*Шойгу – министр обороны РФ*).

Большинство книг о переговорах описывают технологию³⁶ того, как следует поступать, а какие действия – приводят к неудачам. Они описывают «истребитель» нового поколения.

Моя задача состоит в том, чтобы выяснить, какие необходимые навыки переговорщика у вас в наличии, а какие отсутствуют. Потому что, если человека посадить в самый высокотехнологичный истребитель, то успех будет определяться качеством подготовки пилота.

Для начала, будете ли вы терять сознание при обычных перегрузках³⁷ или нет? Вот в чем вопрос.

Беда в том, что в подавляющем большинстве случаев непрофессиональный переговорщик создает себе «перегрузки в переговорах»³⁸ сам. Точнее, к этому ведет отсутствие необходимых навыков.

Бывает и такое, что сильное эмоциональное давление инициируется профессиональным переговорщиком противоположной стороны с целью рассеять ваше внимание и взять контроль над процессом. Также сильное давление могут создать сумасшедшие, которые получают удовольствие от того, что расстраивают собеседника. Если вы будете не в состоянии переносить эмоциональные перегрузки, которые уготовит вам встреча, то ваша голова может просто отключиться, как у пилота при запредельных ускорениях на тренировочном стенде, и со стороны все ваши последующие решения и действия будут выглядеть по меньшей мере странно.

Этот феномен еще называют обрушением эмоционального интеллекта³⁹.

Если у летчика истребителя голова отключается от оттока или сильного притока к ней крови при перегрузках, то отключение головы переговорщика происходит в результате падения уровня эмоционального интеллекта. Его реакции и эмоции становятся не соответствующими происходящему. Он не здесь.

Сейчас мы разберемся с тем, как избежать обрушения эмоционального интеллекта (EI).

³⁶ Технология – это совокупность различных способов достижения нужного результата, а также совокупность инструментов, позволяющих этого добиться.

³⁷ Перегрузка – это быстрота изменения скорости тела в любом направлении по отношению к величине ускорения свободного падения (9,8 м/с за секунду) Перегрузка указывается в количестве g. В момент, когда у спортсмена открывается парашют, быстрота изменения его скорости (торможение: от 98м/с за секунду до 147м/с за секунду) вызывает перегрузку от 10g до 15g. Быстрота изменения скорости самолета на взлетной полосе, которая позволяет ему разогнаться и оторваться от земли (14,7м/с за секунду), вызывает перегрузку у пассажиров примерно 1,5g. При перегрузках ощущение веса собственного тела становится кратным числовому коэффициенту, стоящему перед «g». Человек весом 100кг из-за перегрузки при взлете (1,5g) будет ощущать свой вес как $100 \cdot 1,5 = 150$ кг. Перегрузка снаряда при выстреле составляет 47000g. В этом случае Мюнхгаузен, который утверждал, что он летал на снаряде на Луну, при такой перегрузке ощущал бы свой собственный вес (предположим, что он на самом деле весил 70 кг) как $70 \cdot 47000 = 3.290.000$ кг. Для таких перелетов нужно крепкое сердце.

³⁸ Перегрузка в переговорах – это стресс, который является следствием неспособности человека противостоять внешнему эмоциональному воздействию. В результате чего он начинает демонстрировать неадекватные поступки, принимать неразумные решения

³⁹ Эмоциональный интеллект (EI) – способность человека распознавать эмоциональное состояние собеседника, собственную эмоцию, способность контролировать себя, принимать адекватные решения и оптимально действовать на основе этих решений.

ГЛАВА ВТОРАЯ. ДИПЛОМАТИЧНОСТЬ В ПЕРЕГОВОРАХ.

40

«Дипломатия есть искусство обуздать силу» Генри Киссинджер

ШОВИНИЗМ – ВРАГ ДИПЛОМАТИИ.⁴¹

Недавно мне довелось принять участие в переговорах по организации процесса регистрации в России продукции корейского партнера медицинского назначения.

Кореец уже обращался однажды за помощью такого рода к другой российской компании, после чего его техническая документация была без согласования скопирована, и на её основе в Германии было запущено другое конкурирующее производство.

Корейцы больше не хотели повторения этой грустной истории и обратились к нам.

В связи с объединением стран Евразийского союза в одно общее экономическое пространство ускоренными темпами готовилась новая законодательная база для регистрации медицинского оборудования, инструментов и материалов, на территории стран союза. Новая нормативная база должна была вступить в силу уже через девять месяцев. Как все это будет работать потом, никто точно сказать не мог. Поэтому все старались «запрыгнуть в последний вагон» и успеть зарегистрировать разрешения в текущем периоде до всех этих нововведений. А делалась эта процедура по шесть – девять месяцев.

И вот для этой работы нами был найден лучший московский специалист, со своей командой.

Стратегия переговоров была простой – помочь корейской стороне зарегистрировать ассортиментную группу продукции, показать им, что нами для выполнения этой задачи подобраны самые компетентные специалисты, что мы обеспечиваем услугу с наилучшим соотношением цена/качество. Конечно же мы делали это с прицелом на будущее, чтобы в дальнейшем получить право дистрибуции на этот товар в России.

Этот вид деятельности имеет уровень рентабельности на порядок выше того, чем мы занимаемся сейчас.

Поэтому перед нами стояла задача показать корейской стороне сложность задач, с которыми нам придется справляться в столь короткий срок (полгода) и в наилучшем свете представить найденного эксперта, от профессионализма которого зависит успех этого совместного мероприятия.

Мы сели в конференцию. Я с экспертом в Москве, наш партнер, занимающийся дистрибуцией стоматологических имплантантов в своем региональном офисе, а корейский производитель в Сеуле. Мы с экспертом прорывались через утренние московские пробки разными маршрутами, поэтому вместе смогли подключиться к конференции на 15 минут позже назначенного. На самом деле мы могли бы как наши коллеги из региона и Кореи сесть в конференцию прямо дома и не тратить полтора часа на дорогу, но успеху переговоров придавалась такая важность, что во избежание любых непредвиденных обстоятельств было принято решение собрать меня и эксперта в одном месте в Москве.

⁴⁰ Дипломатичность заключается в умении: подбирать слова, несущие положительный оттенок, проявлять уважение, внимание к оппоненту, подчеркивать достоинства других.

⁴¹ Шовинизм – отчуждение других по причине их принадлежности к иной культуре или по причине использования им другого языка, основанное на представлении о том, что одна культура является более развитой, чем другие.

К нашему удивлению, когда мы подключились к конференции, беседа между партнером и корейским представителем продолжилась, а эксперт представлен не был. Он не был представлен и потом на протяжении еще 10-15 минут. Это вызывало непонимание и некоторую растерянность у женщины-коллеги. Я отключил микрофон на компьютере и постарался успокоить её, объяснив, что наш партнер видимо заполнял паузу, возникшую из-за нашего опоздания, а так как навык сдерживать поток красноречия у участников беседы, судя по всему, отсутствует, то они скоро выговорятся и мы начнем переговоры.

Наконец мы были представлены, и эксперт получила слово.

Женщина достаточно детально посвятила корейского производителя в нюансы регистрационного процесса, кореец озадачился из-за объема предполагаемой работы, и еще из-за того, что многое в этой работе придется делать их стороне. Он даже стянул с лица медицинскую коронавирусную маску, в которой зачем-то сидел перед монитором. Из-за этого напрягся наш партнер в регионе. Он очень не хотел, чтобы кореец волновался. Это проявлялось и в его тональности, и в организации процесса коммуникации при обсуждении вопросов. Он просто оборвал женщину, когда ему показалось, что она перегружает данными корейца.

Напомню, что стратегия переговоров состояла именно в том, чтобы просветить корейца, показать ему сложность и объем планируемых нами работ, и в лучшем свете представить эксперта. Работа и контроль над всеми названными факторами – заслуга нашей стороны.

Наш партнер решил «придушить» эксперта, дабы кореец не сказал, что заниматься регистрацией не станет. Он боялся, что кореец пойдет к тем, кто уже один раз украл у него ноу-хау, или пойдет искать по рынку другого эксперта и фантастическим образом успеет запрыгнуть в уже ушедший поезд, который отошел от перрона месяц назад.

Я снова выключил микрофон. Мы обсудили с коллегой происходящее, чтобы спустить пар. Я работал как предохранительный клапан на скороварке.

Эксперта опять попросили что-то пояснить. Женщина собралась, подавила собственные эмоции и продолжила разговор. Через несколько минут её снова оборвали. Выглядело это как мужской шовинизм.

Мне пришлось включиться в процесс раздачи прав на общение.

Я попросил модератора – нашего партнера вернуть слово эксперту и дождаться, когда она закончит, начатое предложение. Меня никто не услышал. Кореец с партнером говорили о своем.

Я повторил, просьбу. Меня по-прежнему игнорировали.

Я имею специальную подготовку ведения экстремальных переговоров, поэтому наивное стремление участников встречи отделаться от меня, не сработало.

Я повторил просьбу.

Для всех стало очевидно, что меня придется заметить. И мне ответил партнер: «Конференцию организовал я, и поэтому давать слово и забирать слово тоже буду я».

Просился ответ, а точнее вопрос: «А ты не охренел?» Но, у дипломата жесткость и сильные эмоции никогда не вылетают по собственному желанию.

Поэтому я сказал: «Это некорректно перебивать человека, когда он говорит!»

Партнер не воспринял мое замечание и видимо хотел произвести впечатление на корейского производителя, чтобы тот был уверен, что у российской стороны все под контролем.

«Кому хочу, тому даю слово, кому не хочу, не даю» – попробовал подытожить он.

«Может быть тогда вы нас отключите и проведете оставшуюся часть переговоров вдвоем?» – спросил я.

Партнер поймал конфуз.

Я служил в армии и однажды слышал, как министр обороны РФ заслушивал доклад и сказал: «Металла в голосе не слышу, товарищ офицер!»

Поэтому я включил металл в голосе и объяснил, что больше никто эксперта перебивать не будет, а я за этим прослежу. Кореец не расстроился, создалось даже впечатление, что ему стало весело, он заулыбался.

Дальнейшая часть переговоров прошла без эксцессов.

После переговоров, когда мы уже все разъехались я получил сообщение от эксперта, она сообщила, что еще раз все обдумала и решила, что работать с нами не будет, её не устраивает отношение нашего партнера. Она подчеркнула, что имеет такую возможность не работать с теми, с кем не хочет.

После этого мне позвонил партнер и спросил на чьей я стороне.

Я уточнил: «Что ты имеешь ввиду? Я сказал что-то необдуманное или неосмотрительное?»

«Ты давил на меня и защищал её» – высказал он мне.

«Скажи мне пожалуйста, есть ли в Москве еще специалисты, с которыми мы могли бы заключить контракт на выполнение этой работы?» – спросил я.

«Нет» -ответил он, – «Мы всех проверили. Она лучшая!»

«То есть, кроме нее нам никто не сможет помочь получить регистрацию до конца года?» – уточнил я.

«Никто!» – ответил он.

«Значит от нее зависит будет у нас шанс получить право на дистрибуцию корейской продукции в следующем году или такого шанса не будет?» – завершил я опрос.

«Ну да» – ответил он.

«Супер!» – воскликнул я и отправил ему сообщение, только что полученное от эксперта, – «Прочитай пожалуйста сообщение».

«Эээээ...» – повисло в трубе.

«Что будем делать?» – спросил я.

«Ну я..., ну могу..., я позвоню и извинюсь...» – стал искать решения партнер.

«А если она не захочет с тобой разговаривать и, если твой звонок все только усугубит, что будем делать?» – уточнил я.

Последним было: «Не знаю».

Я созвонился с экспертом, и попросил её о встрече. Женщина согласилась, и мы встретились через пару-тройку часов после того, как завершились переговоры. Мы договорились о том, что она в работе с нами имеет прав не меньше, чем мы с партнером, а наше общение всегда будет основываться на взаимоуважении и взаимопонимании. Я пообещал ей, что лично буду следить за соблюдением этой достигнутой договоренности.

Лучший эксперт теперь работает с нами.

Прямая дистрибуция корейской продукции в России – потенциал для бизнеса в несколько миллионов долларов в год.

--

– Алексей, как добавить металл в голосе?

– Как это понимаю и делаю я. Необходимо начать говорить чуть громче или наоборот чуть тише, намного четче, чем вы говорите обычно, очень выдержанно и даже холодно, при этом максимально уважительно, не допуская даже мысли о неформальном или дружеском общении.

Такое изменение голоса и намерения всегда обращает на себя внимание собеседника, вызывает у него небольшую тревогу, понимание серьезности момента и повышенный интерес к сказанному.

После того, как я поговорю с металлом в голосе, мне часто заявляют, что я орал. Хотя конечно же никакого ора не было. Если бы я орал, возможно, меня бы так и не услышали. Металл в голосе много эффективнее любого ора. Иногда он также воспринимается как угроза, хотя позже оппонент не может вспомнить ни одной сказанной угрожающей фразы.

—

Дипломатичность – это часть социального интеллекта⁴² человека. Её отсутствие очень дорого обходится как в бизнесе, так и в жизни.

Недипломатичность – это очень дорогая вещь!

Демонстрация неуважения, избыточная прямолинейность, неумение обходить «острые углы», несдержанность, негибкость в общении, игнорирование и прерывание собеседника – всегда будут приводить к несогласию и применению силы, либо эмоциональной, либо физической.

СКОЛКОВСКАЯ БЛОНДИНКА.

Социальный интеллект (Social intelligence – SI) – как здоровье, когда он есть, его не замечают, когда его нет, то это сразу бросается в глаза.

Низкий уровень SI демонстрирует фраза «идти по головам».

Мой друг попросил меня встретиться с предпринимательницей, чей бизнес еще совсем недавно давал 800 миллионов рублей оборота в год. А потом она влюбилась, оставила дело на директора, отписала ему долю, но через полтора года всё посыпалось, а бывший директор и партнер создал конкурирующую компанию. Женщина прошла обучение управлению на базе Сколково. Там ей одноклассник сделал новое бизнес-предложение, и заплатив предпринимательнице 10 миллионов рублей, выкупил у нее 50% бизнеса, с условием, что коммерцией теперь будет заниматься он.

Региональный офис продавцов был разогнан, все силы сконцентрировали в столице. Но бизнес так и не задышал. Партнер исчез. Звучит странно, но исчез он, не предъявляя никаких притязаний на долю в оставшемся имуществе.

Сухой остаток всех преобразований – три работника в бизнесе, доход и отзывы бывших сотрудников в интернете, вызывающие невроз у владелицы.

Женщина попросила меня помочь ей провести переговоры по найму ключевых фигур в компанию, и по формированию сильной команды.

Для обеспечения высоких стандартов работы каждым сотрудником компании на всех этапах технологического процесса был нанят руководитель отдела контроля качества.

Он приступил к стажировке и за два дня успел провалить большинство поручений.

Офис компании обеспечивался водой из артезианской скважины и кандидату следовало навести порядок с фильтрующим и водонапорным оборудованием. Он никак не мог решить этот вопрос, то ему не отвечал менеджер обслуживающей организации, то менеджер сказал, что он не будет отвечать на звонки с офисных телефонов компании, так как его уже якобы замучила текучка кадров в нашей компании, и потребовал, чтобы наш сотрудник набирал его с личного сотового телефона.

⁴² Социальный интеллект (SI) – это способность предсказывать поведение и реакции других людей в результате того или иного воздействия на них; способность оценивать людей по их эмоциональному состоянию, по ценностям и границам комфорта, за пределами которых они начинают вести себя неадекватно; способность добиваться эффективного взаимодействия с людьми.

А вот это было смертельным грехом в компании моей клиентки. Контакт с кем бы то ни было по личному телефону нарушал правило о сохранении ноу-хау, к которому относились все контакты поставщиков и клиентов фирмы.

Женщина буквально выдернула стажера к себе в кабинет и потребовала объяснить, почему он нарушает одну из святых заповедей компании.

Стажер рассказал свою душещипательную историю.

Директор потребовала немедленно дать ей номер телефона менеджера обслуживающей организации. Она его конечно же получила и набрала, включив на громкую связь.

На том конце раздался ненапряжный голос: «Алё, кто это?».

Директор представилась и без замедления обрушилась на менеджера с обвинениями, в том, что он негативно отзывался о её компании, призывая его к ответу.

В голосе менеджера почувствовалось задорное «Ой!» – нотки зайца из мультфильма «Ну, погоди!», и он стал божиться, что никогда ничего подобного не говорил, обвиняя нашего стажера во лжи.

Стажер имел неплохой уровень интеллекта и попросил уточнить, зачем тогда менеджер обслуживающей компании дал ему свой сотовый телефон и не стал общаться по номеру телефона своего офиса. Вопрос был логичным.

Но директор проигнорировала его просьбу, видимо она уже все решила. Женщина продолжала общаться с менеджером, который с перепугу обещал ей сделать всё в кратчайшие сроки и признавался в лояльности. Было очевидно, что лесть заходила очень хорошо, без задержки.

После принятия капитуляции поставщика услуг, владелица бизнеса подняла глаза на стажера, объявила ему что он лжец, а также, что он уволен. Стажер был лет на 20 старше её, офицер запаса, у него затряслись руки и губы, он негодовал из-за несправедливости и пытался доказать, что его незаслуженно обвинили.

Директор указала ему дверь и потребовала от бухгалтера уволить стажера, как не прошедшего испытательный срок. После этого, она услышала все, что мужчина думал. Он был настолько взбудоражен, что наверно только мое присутствие не позволило ему «надрать уши» своему руководителю. Социальный интеллект директора компании дал сбой.

От такого накала страстей «шерсть» встала дыбом у всего офиса, где в этот момент проходило стажировку еще шесть человек.

Стало очевидно, что у собственницы отсутствует навык проведения расследования, но самое главное у неё были большие проблемы с дипломатичностью, да и вообще с отношением к окружающим.

Я вышел из кабинета и присоединился к уволенному в комнате приема гостей, где он как медведь-шатун ходил из угла в угол.

Он негодовал. Смертный грех – звонок со своего сотового телефона, не был следствием его корыстного желания украсть персональные данные менеджера обслуживающей организации. Скорее всего менеджер обслуживающей организации слухавил в момент эмоционального натиска директрисы.

Я сказал бывшему стажеру, что не согласен с владелицей, что я не считаю, что он солгал, и обратил внимание уволенного на все нелогичности, которые имели место в разговоре руководителя и менеджера, которые так и не были расследованы.

Стажера перестало трясти, он сел на стул напротив меня.

Я его спросил, хочет ли он знать, что я думаю о его стажировке в компании? Стажер выразил неподдельный интерес.

Я стал, не спеша, загибать пальцы, перечисляя поручения, которые были ему даны и не были выполнены. При этом я попросил его назвать мне причины, которые не позволили ему добиться результата. Стажер отвечал. Напряжение ушло. В конце концов он смог увидеть, что

действительно масштаб задач выходит за рамки его компетенций, а также то, что он не очень хочет эти компетенции развивать.

Когда коллега полностью успокоился, он почувствовал смущение за то, что вел себя излишне эмоционально, и решил попрощаться с коллегами, а потом решил зайти и к директору, чтобы извиниться за свое поведение. На этом конфликт был исчерпан.

Фактически сформировать новую полноценную команду, из десятка разнопрофильных специалистов для обнуленного ранее бизнеса мне удалось за две недели с небольшим.

Но недипломатичность директора привела к тому, что через четыре месяца все вновь нанятые сотрудники и стажеры покинули компанию.

--

– Алексей, она не умела проводить расследования, а где этому научились вы?

– Я проходил отдельный специальный курс в зарубежной школе! До этого я учился в физико-математической школе и неплохо решал олимпиадные задачи, имел университетское энергетическое образование, закончил Московский институт международного бизнеса, Академию внешней торговли и Президентскую программу. Я думал, что могу найти, изучить и расследовать все что угодно. Но когда начал изучать технологию профессионального сбора, анализа и оценки данных, умственные машины в моей голове посыпались. На этом курсе мне пришлось заново собирать механизм мышления. Каждому руководителю следует пройти такое обучение.

--

ИСТЕРИЯ И ГРУБОСТЬ – РАЗНЫЕ ВЕЩИ.

--

. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС СТРОЯТ С ПОМОЩЬЮ БАЛАНСА СИЛЫ И УМА. ЕСЛИ НЕТ УМА, СИЛА ВЫРВЕТСЯ НАРУЖУ И ПЕРЕГОВОРАМ КОНЕЦ. ЕСЛИ НЕТ СИЛЫ, ТО ВСЕ ВАШИ УМНЫЕ РЕЧИ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА СО ЗЛЫМИ НАМЕРЕНИЯМИ БУДУТ ПУСТЫМ СОТРЯСАНИЕМ ВОЗДУХА

--

Для наших далеких предков «быть съеденным» означало неудачный исход переговоров.

Пару лет назад мой клиент получил должника, который не мог вернуть ему три миллиона рублей. Ситуация произошла потому, что финансовый директор компании рекомендовала этого человека. Решение было найдено. Должник переоформил офисное помещение в Новосибирске на финансового директора моего клиента, примерная оценочная стоимость которого на момент передачи составляла 4,5 миллиона. Бывший собственник предложил продать объект, три миллиона с продажи которого должен был забрать мой клиент, а оставшаяся сумма должна была вернуться ему. Сам продавать офис он не стал. По озвученной цене помещение не уходило несколько месяцев. Изначальная оценка оказалась некорректной. Тогда его выставили по цене 4,2 миллиона. Ситуация не изменилась. Мой клиент нанял риелторов, которые смогли продать объект за 3,7 миллиона. На все ушло полтора года, и весь этот период мой клиент был вынужден кредитоваться в банке под 11% годовых, а с суммы 3 миллиона это получилось

495 тысяч рублей за 18 месяцев, плюс коммунальные расходы 100 тысяч, плюс оплата работы риелторов 76 тысяч. Все остальные расходы можно опустить.

Три миллиона мой клиент оставил себе, а на сумму 671 тысячу рублей понес прямых расходов, превращая офисное помещение в живые деньги. Оставался хвостик 29 тысяч рублей. Но финансовый директор посчитала, что ничего выплачивать прежнему владельцу офиса не следует, и объявила об этом моему клиенту.

В дополнение ко всему бывший должник за это время успел разругаться вдрызг со своими партнерами по бизнесу, вышел из него, покинул город своего пребывания, и перебрался в культурную столицу, после чего прежние партнеры отказались просто так подписывать необходимые моему клиенту документы для завершения сделки. Они сообщили, что готовы сделать это за 200 тысяч рублей. Никто не хотел выворачивать руки бывшему должнику, поэтому справлялись с ситуацией своими силами.

Финансовый директор, которая втянула моего клиента в этот блуд, решила уволиться из компании в период сдачи годового отчета в налоговую и пошла в отпуск.

А после отпуска неожиданно наступила пандемия коронавируса. Рынок труда за два месяца карантина оказался переполнен людьми, не способными найти себе работу. Наша экс-финансист пополнила грустную статистику.

Видимо поэтому она решила щипнуть «паршивую овцу».

Она сообщила моему клиенту, что подаст в суд на женщину, которая по генеральной доверенности получала за нее деньги за проданное офисное помещение. Это простая жительница Новосибирска, которая по просьбе моего клиента получила деньги от покупателя. Экс-финансовый директор объяснила свое поведение тем, что бывший должник требует с неё причитающуюся ему сумму. Поэтому она решила, что сумма иска составит 3,7 миллиона рублей.

Мы оценили сложившуюся ситуацию, проанализировали все сильные и слабые стороны нашей противницы перед тем, как проводить с нею переговоры.

Оказалось, что с нею нет смысла встречаться прежде, чем мы выясним позицию прежнего должника и его аргументы.

Мы позвонили сибиряку в Питер.

На том конце разлилось гиперэмоциональное нечто. У гражданина то срывался голос, то он переходил в атаку, то он горевал, то обвинял нас в нерешительности, то указывал на наш неидеальный имидж, нарушенную целостность и прочие теософские⁴³ аспекты.

Разговор был неприятным, но в бизнесе бывает всякое, поэтому мы с клиентом старались склонить собеседника к конструктиву. Он напрочь отказывался рассматривать вопрос по сути, отмахивался от цифр и все время прятался за демонстрацией показного гнева и яростной решительности.

Иногда переговоры меняют свой статус и из переговоров с узким кругом участников превращаются в дискуссию с расширенным числом заинтересованных лиц. В 90-е годы прошлого века такие дискуссии называли стрелками⁴⁴.

Особенность переговоров состоит в том, что если человек разгневан чьей-то непорядочностью, то, с точки зрения нового участника дискуссии (крыши⁴⁵), который в состоянии вынести собственное суждение об уровне морали, факт праведного гнева не станет поводом для осуждения.

Наш собеседник наотрез отказывался принимать данные о фактическом состоянии дел.

⁴³ Теософия – (theos – Бог, sophia – мудрость) – это божественная мудрость, таинственное знание всех вещей, которую познает человек через созерцание Бога на интуитивном, подсознательном уровне.

⁴⁴ Стрелка – назначение места и времени для крутых разборок между криминальными группами с огнестрельным оружием.

⁴⁵ Крыша (сленг) – покровительствующее лицо, организация или преступная группировка, защищающие коммерческие предприятия от претензий со стороны государственных органов и посягательств со стороны других криминальных структур.

Людей, которые себя ведут таким образом обычно называют недоговороспособными. Он истерит, никого слушать не хочет, требует справедливости, обещает биться до конца, но на личные угрозы и оскорбления не скатывается. Вы сидите, терпеливо слушаете его и раз за разом пытаетесь заставить его посмотреть на факты. Если ваши эмоциональный и социальный интеллект позволят вам сделать это, вы завершите переговоры благополучно, если нет, то у вас три пути: арбитражный суд⁴⁶, суд общей юрисдикции⁴⁷ или расширенная дискуссия (стрелка) с привлечением сторонних заинтересованных лиц, и как следствие исполнение понятийного кем-то со стороны решения (определения или приговора).

Все эти три варианта обойдутся вам значительно дороже (время, деньги, эмоции, репутация и прочее), чем компромисс в переговорах.

Поэтому эмоциональное давление на собеседника с нашей стороны в переговорном процессе, при условии его преднамеренной «неосведомленности», могло привести к тому, что позже нам кто-нибудь смог бы сказать: «Да, он искренне заблуждался, он просто не до конца понимал суть происходящего. Зачем вы с ним так?»

При таких раскладах, я попросил своего клиента взять паузу и помолчать.

Бывший должник продолжал изливать на нас свою обиду, подкрепляя выступление суровыми и поучительными нотками.

Я дождался момента, когда он произнес: «Я все сказал!»

«Хорошо! – сказал я – хочу задать вам вопрос. Какую сумму вы рассчитывали получить с проданного за 3,7 миллиона офиса, если нам пришлось потратить на коммунальные и риэлтерские услуги, проценты по кредиту за полтора года 670000 рублей и еще теперь мы должны отдать 200 тысяч, которые запросили ваши бывшие партнеры?»

Собеседник взвился с новой силой, но в новом направлении: «Я ничего вам не должен!» Его голос снова нервно звенел. «Вы не уважаете меня!» – выкрикивал он.

Во всем этом тем не менее был один положительный момент. Он услышал цифры и очень не захотел быть должным. Неосведомленность больше не могла служить ему защитой.

Наш парень распалялся. Он заявил, что моя дотошность в рассмотрении деталей дела демонстрирует ему неуважение.

Я ответил, что если бы он и его знакомая (наш бывший финансовый директор) не побеспокоили нас своим странным желанием подать в суд на ни в чем не повинную женщину иск на сумму 3,7 миллиона рублей, то я не доставал бы его своими вопросами.

Наш собеседник выдал из себя вопрос: «Можете мне ответить, а с кем вы сегодня ночью спали?» Видимо он посчитал, что мои вопросы также не уместны.

Упс! А вот это уже было за гранью приличий. Собеседник перешел на личности⁴⁸.

Это была та самая ошибка, которую нельзя себе позволять в переговорах. Если в будущем придется изменить статус переговоров на дискуссию в расширенном формате, то оскорбления и демонстрация неуважения там не приветствуются. Это был неприличный, неприятный вопрос, не имеющий никакого отношения к делу.

И я конечно же не дал возможности этому парню соскочить с «крючка»: «Вы ведь родом из Новосибирска? Там живут очень приличные люди. Причем они ведут себя деликатно независимо от того, чем зарабатывают себе на жизнь. Я в этом совершенно уверен, так как хорошо знаком с новосибирской школой каратэ, и с лучшими бойцами, которые выступали со мной в одном весе на первенствах Союза, России и на международных турнирах. А вы ведете себя как

⁴⁶ Арбитражный суд – постоянно действующий официальный государственный орган, осуществляющий правосудие в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности.

⁴⁷ Суд общей юрисдикции – суд, который осуществляет правосудие по гражданским, уголовным делам и делам, возникающим из административных правонарушений.

⁴⁸ Переход на личности – прямая критика личности или оскорбление оппонента.

какое-то исключение. Ни в Новосибирске, ни в каком другом месте такое поведение непозволительно, это очень накладно».

«Не надо мне ничего рассказывать про Новосибирск! Я наелся этих 90-х⁴⁹», – выдал он дрожащим голосом.

Но я до этого достаточно долго и терпеливо слушал, и поэтому продолжил: «Вы знаете, в Питере тоже живут люди, которые не одобряют оскорбительного поведения».

Наш собеседник перестал демонстрировать агрессию, надменность и не пытался больше доминировать в переговорах, он вдруг стал договороспособным.

Мой клиент подключился к разговору, а его бывший должник в конструктивной манере согласовал все вопросы связанные с завершением сделки и подписанием необходимых документов. В конце концов проблемная ситуация была полностью разрешена, вопрос закрыт.

ПРИВИВКА ВЕЖЛИВОСТИ.

После армии я чувствовал себя в приподнятом настроении. Я вернулся в институт, был молод, здоров, динамичен и преследовал далеко не самые худшие цели. Но! Было одно «но». Цели эти были мои, на пути к этим целям иногда стояли люди, которых мои цели не интересовали, или они просто не успевали заинтересовываться, когда я пролетал рядом с ними.

И вот однажды я просто бежал на троллейбус со своими друзьями, мальчиком, также отслужившим в армии, как и я, и девочкой – его женой.

Я пролетел как носорог мимо группы молодых людей, которым до меня не было никакого дела, и локтем задел предплечье одного из них. Это показалось мне такой мелочью, что я не посчитал нужным остановиться, тем более троллейбус, в который я запрыгнул должен был вот-вот тронуться. А молодых людей мое поведение задело, и они решили меня проучить. Они тоже запрыгнули в заднюю дверь рогатого транспортного средства.

Бели они себя так, что это исключало возможность извиниться за причиненное их другу неудобство.

Есть такое понятие как время. И до какого-то момента ваши извинения могут быть уместны и должны быть приняты. А с какого-то момента извинения теряют смысл и более того, они скорее с этого момента будут указывать на вашу слабость в переговорном процессе. Конечно, здесь речь идет о череде каких-то событий, произошедших в период, когда извинения с вашей стороны могли считаться уместным.

В моем случае факт того, что я не остановился, не принес искренне свое извинение за то, что потревожил товарища, было тем самым событием. Факт того, что они успели мобилизоваться и компанией в несколько человек запрыгнуть в троллейбус, тоже был событием. Эти ребята наплевали на свои планы, неважно были они у них или нет, они догнали зазнавшегося участника движения. И...этап дипломатии был затерт негативными событиями. Ребята не были готовы выслушивать мои извинения. Мы препирались, пока ехали пару остановок. Потом вышли на улицу в центре города. Был замечательный солнечный сентябрьский день. Началась драка, а потом как в фильме «тут помню, а тут не помню». На моем затылке, ближе к макушке зияла приличная шишка, укрывалась она только всей моей ладонью. Я предположил, что во время драки кто-то ударил меня сзади и я выключился.

Я спросил друга: «Что случилось?» Он опустил глаза и сказал: «Я ничего не видел». Его жена, как оказалось, тоже ничего не видела.

Я спросил: «Ты их запомнил?»

⁴⁹ 90-е – это года последнего десятилетия прошлого века, иногда их называли лихими, иногда темными, так как они были связаны с беззаконием, преступностью, обогащением одних и обнищанием других граждан после развала СССР и стран Варшавского блока.

«Нет» – ответил мой товарищ.

Получалось, что из нас троих кое-что видел и кое-что запомнил только я.

Подъехала скорая и меня отвезли в больничку. Я очень переживал, что мама будет волноваться и забрав у врача справку, в которой говорилось, что кости целы и голова без особых изменений, рванул на трамвайчике домой. Дома я поулыбался маме, сказал, что неудачно упал на тренировке по баскетболу и попросил меня не беспокоить. На чистую воду меня вывел отец, когда увидел небольшую ссадину и припухшие губы на лице. Для этого случая у меня была заготовлена справка из городской Больницы скорой помощи, этот аусвайс⁵⁰ я и предъявил властям.

Моя мама – оперирующий акушер-гинеколог очень много знала о возможных рисках и осложнениях. Она взяла меня под белые ручки и отвела в приемный покой травматологического отделения другой городской больницы, на всякий случай, поближе к врачам. «А вдруг отек. Там хоть врачи будут рядом, не пропустят» – думала она.

В палате мне кинули под матрас дощатый щит, чтобы во сне моя шея не прогибалась. В качестве лечения назначили уколы с витаминами для укрепления сосудов. Но, никто не знал, что дощатый щит кишел клопами. После первой ночи укусы клопов в сочетании с витаминами дали мне аллергическую реакцию, с которой я потом справлялся не одно десятилетие.

Вот такой была прививка за мою неучтивость тридцать с лишним лет назад.

Извинение – это не признак слабости. Адекватное извинение – это признак силы. Ничто не должно мешать вам принести свои извинения, если они заслуженные.

Подавляющее большинство конфликтов можно было бы разрешить с помощью правильного уважительного общения. Уважительное общение не означает размазывание соплей по тарелке. Оно в первую очередь подразумевает уважение собеседника и готовность выслушать и услышать его точку зрения. Это вовсе не значит, что вы обязаны соглашаться со всем услышанным. Но высказать уважительно свое отношение к услышанному было бы здорово.

Способность смотреть в глаза человеку, и приносить ему свои извинения, если вы причинили ему даже небольшой дискомфорт – это признак мужества.

Если вы опасаетесь, что вызвали недовольство или нанесли ущерб психопату⁵¹, который может причинить вред вам и вашей семье, то в первую очередь позаботьтесь о безопасности, но потом все равно будьте готовы правильно, в нужной форме и в нужный момент принести свои извинения.

Постоянно работайте над тем, чтобы у вас были надежные друзья и навык, позволяющий при необходимости дипломатично общаться даже с психопатами. Это мой совет и девочкам, и мальчикам.

⁵⁰ Аусвайс – 1. удостоверяющий личность документ, выданный немецкими властями. 2. разг., шутил. паспорт, удостоверение личности или другой документ.

⁵¹ Психопат – человек, который действует как преступник, несет потенциальную угрозу как для себя, так и для окружающих. Такие люди преследуют разрушительные цели и не способны думать и действовать разумно, польза от его действий несоизмеримо мала по сравнению с тем вредом, которое он несет своему окружению. Психопат – происходит от греческих слова «psyche» – душа и «pathos» – страдание, болезнь, отклонение от нормы. Психопат – это человек, поведение которого указывает на наличие у него серьезных душевных проблем. Психопат – человек подверженный собственным деструктивным ментальным импульсам, которые он не в состоянии остановить. Они заставляют его причинять вред окружающим и самому себе. Термин «психопат» обозначает людей, действия которых в подавляющем большинстве опасны и приводят лишь к разрушительным и даже трагическим последствиям. Психопаты, пытаются по надуманным основаниям обвинить честных и порядочных людей в неадекватности и аморальности, преследуя цель сделать их бесправными и отнять у них всё, включая жизнь. Решение проблемы взаимодействия с психопатом может состоять в прекращении общения с ним. Но в некоторых случаях для завершения общения с психопатом необходима специальная мероприятия, которые исключают возможность нанесения вреда человеку (его семье или окружению), который намерен прекратить общение с психопатом.

БЕСТАКТНОСТЬ БЬЁТ ПО ГРОШАМ⁵²

Одна моя клиентка активно занимается инвестиционными проектами, от случая к случаю касается вопросов управления в успешном бизнесе, где является совладелицей.

Вдруг, среди ясного неба, в этом самом бизнесе, гром и молнии!

Один из руководителей компании ушел и создал конкурирующую фирму действующему бизнесу, в котором вырос.

При этом он использует линии связи своего бывшего работодателя, ломает цены на тендерах и требует, чтобы все расходные материалы, которые поставляет моя клиентка своим покупателям, закупались бы через его фирму.

Ни больше, ни меньше, хочет стать Владычицей морскою!

Я задаю вопрос: «Как такое стало возможно?»

«Работу свою не выполнял, областей ответственности на нем становилось все больше и больше. «Он контролировал и продающий сайт, и сервисное обслуживание основных клиентов, и работу на тендерах, и новые инвестиционные направления», – выдает клиентка.

«Но тут сплошные нелогичности!» – удивляюсь я, – если он не выполнял свою работу, то почему ему все больше и больше передавали под контроль ключевых областей бизнеса?»

Оказалось, что выполнял. Но потом резко решил уволиться.

Я спрашиваю: «А что произошло прямо перед тем, как он решил резко уволиться?»

Прилетает комментарий: «Да так, ничего особенного, получил взбучку на отчетном собрании».

«Вот об этом пожалуйста поподробнее», – усаживаюсь я поудобнее в кресло с «попкорном».

«Он не выполнил мое поручение!» – сообщила клиентка.

«И...?» – растянул я, подтягивая к себе «ведро западного удовольствия».

«Он сказал мне, что забыл выполнить мое поручение» – повествовала клиентка, – а я сказала ему, когда он в туалет ходит, он же не забывает снять штаны, как он умудрился забыть выполнить её поручение?»

Я спросил: «Кто еще присутствовал на этом совещании?»

«Все ключевые сотрудники компании» – легко вспомнила клиентка.

Такая дипломатия бьет по грошам. Она уже привела к тому, что компания потеряла больше десяти миллионов рублей в тендерной войне со своим бывшим сотрудником. Через месяц, начнется тендер, к которому компания готовится целый год, за счет которого она потом живет целый год, и цена вопроса там уже пара сотен миллионов рублей.

⁵² Грош – истор. медная монета в дореволюционной России достоинством в две копейки (с 1654 до 1838 года), позднее – в полкопейки (с 1838 до 1917 года).

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.