

Екатерина Стацевич, Кирилл Гуленков, Ирина Сорокина

# МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

## ПРАКТИКА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

*Манипуляции подстерегают нас на каждом шагу, и особенно часто — в переговорах. Чтобы не попасть впросак, нужно учиться их распознавать и достойно им противостоять.*



Кирилл Гуленков

**Манипуляции в деловых  
переговорах. Практика  
противодействия**

«Альпина Диджитал»

2007

**Гуленков К.**

Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия /  
К. Гуленков — «Альпина Диджитал», 2007

Эта книга учит распознавать психологические манипуляции и находить на них достойный ответ. Авторы выделяют манипуляции давления, дипломатические, логические, с привлечением третьих лиц и иллюстрируют их яркими примерами из практики российской деловой жизни. Предлагаемые приемы противодействия будут полезны всем, кто хочет научиться отстаивать собственные интересы и поддерживать отношения с партнерами.

© Гуленков К., 2007  
© Альпина Диджитал, 2007

## Содержание

Введение, или Кому и как поможет эта книга	6
Благодарности	9
Предисловие ко второму изданию	10
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Екатерина Стацевич, Кирилл  
Гуленков, Ирина Сорокина**  
**Манипуляции в деловых переговорах:  
Практика противодействия**

Научный редактор *П. Паршин*

Выпускающий редактор *Л. Мордвинцева*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректоры *О. Ильинская, Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстрация *А. Уткин*

© Стацевич Е., 2007

© ООО «Альпина Пабlishер», 2012

© Электронное издание. ООО «Альпина Пабlishер», 2012

## Введение, или Кому и как поможет эта книга

О коммуникации вообще и о переговорах в частности написаны тысячи книг – только в нашей корпоративной библиотеке литературой на эту тему до отказа забиты два книжных шкафа. Как и мы, вы можете обратиться к трудам Э. Берна, его теории игр; к работам Э. Шострома, Д. Карнеги, А. Пиза, А. Эндмюллера, Т. Вильгельма; к книгам замечательных отечественных ученых А.А. Бодалева, В.П. Шейнова, Е.Л. Доценко; к размышлениям философов древности и наших современников. Читая эти и другие сочинения, а некоторые и перечитывая по несколько раз, мы неоднократно спорили между собой о достоинствах и недостатках той или иной формы преподнесения материала. И в итоге пришли к согласию: книги, которая бы нас полностью устраивала, нет.

Тогда-то мы и решились написать свою книгу, еще не зная, какие трудности нас ожидают (а их, скажем, забегая вперед, было немало). И самая большая из них – мучительный вопрос: стоит ли писать еще одну книгу, которая также кому-то не подойдет? Ответ, который мы себе дали: «Если это будет очередной свод (пусть даже талантливый) теоретических положений – то нет, а если что-то новое, полезное в практике – то да». Так мы определили форму преподнесения материала, она иная, чем это обычно принято в литературе, посвященной переговорам. В нашей книге практически нет перечислений различных теоретических подходов, этимологических рассуждений и мотивационных воззваний (разве за исключением введения, которое вы сейчас читаете), только *техники*, *примеры* их использования и *способы* им противостоять. Надеемся, что конкретно вам это подойдет.

Следующая трудность появилась сразу же после решения первой и опять в виде вопроса: где взять материал, если книга не должна быть аналитическим или общеознакомительным пособием? Ведь о переговорах многое, многими и по многу раз написано. Эта тема рассматривалась и философами, и психологами, и политологами и другими специалистами. Поскольку опыт работы с трудностями у нас уже появился, ответ мы дали тут же: «У нас есть свой материал, у нас есть новое, о котором можно рассказать».

Дело в том, что по роду своей деятельности авторы этой книги Екатерина Стацевич, Кирилл Гуленков и Ирина Сорокина не только обучают представителей других компаний навыкам ведения переговоров, но и сами постоянно проводят переговоры. Симбиоз ошеломляющий: теория – те самые десятки прочитанных книг, практика – сотни успешно проведенных переговоров и, наконец, опыт участников тренингов, поведавших и продемонстрировавших во множестве ролевых игр свои или где-то увиденные техники переговоров. Разве можно этим не поделиться?

И разве можно это не прочесть?

Ведь это не просто еще одна книга об абстрактных переговорах – это книга о том, как проводить успешные переговоры в России в начале XXI века.

Если вас отпугивает слово «манипуляции», вынесенное в название книги, не стоит переживать, речь вовсе не идет об обмане или, того хуже, зомбировании ваших уважаемых партнеров по переговорам. Наоборот, наша книга – достойный, как хотелось бы верить, ответ манипуляторам. Каждая описанная манипуляция снабжена подробной инструкцией, как ей противостоять. Теперь у вас появится «домашняя заготовка», вы будете защищены.

В то же время кого-то, наоборот, могло привлечь слово «манипуляции». Да-да, вы правы, в книге действительно во всех подробностях описаны техники реальных манипуляций, и ими можно пользоваться. Каждый технический прием неоднократно апробирован, уверяем – действует. Только перед употреблением задумайтесь: а вдруг ваш партнер тоже прочел книгу и вас разоблачит?

Самое время определить, что мы понимаем под словом «манипуляции» и выгодно и этично ли использовать их в процессе переговоров. В том, что им, манипуляциям, нужно уметь противостоять, кажется, никто не сомневается.

В Большой советской энциклопедии понятие «манипуляция» (франц. *manipulation*, от лат. *manipulus* – пригоршня, горсть, *manus* – рука) определяется так:

1. движения руки или обеих рук, связанные с выполнением определенных процессов (например, при управлении каким-либо устройством); сложный прием в ручной работе, требующий большой точности;
2. ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для достижения неблагоприятной цели; то же, что махинация.

В Малом энциклопедическом словаре Брокгауза и Ефрона «манипуляция» (от лат.) – это искусные приемы в ручных работах, при физических методах лечения (например, массаж, гимнастика, водолечение и пр.).

В Цирковом словаре (см. на сайте <http://terraincognito.ru>) «манипуляция» – демонстрация фокусов, основанное преимущественно на ловкости рук, умении отвлечь внимание зрителей от того, что должно быть от них скрыто.

В переносном значении понятие «манипуляция» стало использоваться в общественных науках, где понимается как воздействие на людей при помощи средств массовой информации, экономических, политических, социальных и иных методов с целью навязывания определенных идей, ценностей, форм поведения и т. д.

В Большом оксфордском толковом словаре английского языка / Oxford School Dictionary (Делахант А., изд-во АСТ, 2005) «манипуляция» определяется как акт влияния на людей, управления ими или вещами с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка.

**Мы рассматриваем манипуляцию в контексте проведения переговоров и понимаем ее как скрытое воздействие на партнера с целью добиться от него выгодного решения (поведения).**

Все 100 с лишним собранных нами манипуляций мы распределили по четырем основным группам. Это распределение условно, так как манипуляции используют самые разные обстоятельства, играют на разных «струнах человеческой души». Предлагаемая классификация не является исчерпывающей. Ее задача – помочь читателю структурировать и осмыслить предлагаемый материал.

Первая группа манипуляций связана с давлением на собеседника. Это давление далеко не всегда бывает прямым и явным. Чаще всего оно маскируется или вуалируется, но манипулятор изначально старается поставить себя «выше», показаться влиятельнее, значимее собеседника. Он может сознательно ухудшать условия переговоров, делать их дискомфортными для партнера, ограничивать время принятия решения, использовать повелительный тон, угрозы и т. п. Вторая группа манипуляций объединена по принципу «мягко стелет, да жестко спат»: манипулятор использует хитрые обходные маневры, сначала «присоединяясь» к собеседнику с помощью похвалы, подарков, демонстрации почтения, уважения, дружбы или других способов повышения его самооценки, и уже на этом фоне выкладывает свои карты. «Дипломатические» манипуляции – более осторожные, усыпляющие бдительность партнера и маскирующие достижение собственных целей.

Третью группу манипуляций объединяет использование информационного, логического подхода, когда манипулятор воздействует не на эмоции собеседника, а прежде всего на его мышление, предоставляя неполную или избыточную, неструктурированную информацию, запутывая его «кривой логикой» или некорректной аргументацией.

Наконец, четвертая, последняя, группа манипуляций – с привлечением третьих лиц – предполагает участие дополнительных фигур, реальных или мнимых. Партнер апеллирует к мнению эксперта, авторитета или организует переговоры, распределяя роли со своими помощниками.

Внутри этих четырех групп манипуляции делятся на подгруппы с тем или иным общим признаком.

Как уже было сказано, это деление условно, так как в той или иной степени группы манипуляций пересекаются между собой. Кроме того, манипуляции давления, дипломатические и логические можно считать основными, базовыми группами, тогда как манипуляции с привлечением третьих лиц в значительной степени используют эти основные механизмы, как бы оркеструя их и раскладывая на несколько участников.

Наконец, еще раз подчеркнем, что предлагаемая классификация является эмпирической, т. е. представляет собой первое осмысление нашего опыта психологов-тренеров, ориентированное на читателя-практика.



## **Благодарности**

Авторы благодарят за помощь и поддержку в работе над книгой коллектив компании «Топ-кадр» – Стукалову Ольгу, Минаеву Карину, Кроткову Анастасию, Маслову Евгению, Хохлова Антона, Холманову Светлану. А также всех участников тренингов, и лично – Гвоздилину Л.С., Панаеву Н.А., Ряжскую Т.В., Жук И.А., Климова Д.А., Стерлигову М.Н.

## Предисловие ко второму изданию

Готовя нашу книгу к переизданию, мы решили представить читателям новый раздел, посвященный новому типу манипуляций – «манипуляции отвлечения», – а также описать тот тип переговоров, в котором чаще всего возникают манипуляции, и то, какие стили или стратегии переговоров при этом можно выделить.

Когда мы изучали отзывы наших читателей и беседовали с участниками тренингов, проводимых по данной книге, нам стало понятно, что такого вводного описания типа переговоров, насыщенного манипуляциями, не хватает.

Все наши читатели, и особенно те из них, кто не мог задавать нам вопросы в ходе изучения материала, отметили, что сами манипуляции и технологии противодействия им описаны подробно, но контекст переговоров, в которых они чаще всего возникают, не задан.

Спешим исправить эту, подмеченную вами, дорогие читатели, досадную ошибку. Тем более что разразившийся за эти годы кризис, положивший начало новой экономической эре, сделал манипуляции еще более частым явлением.

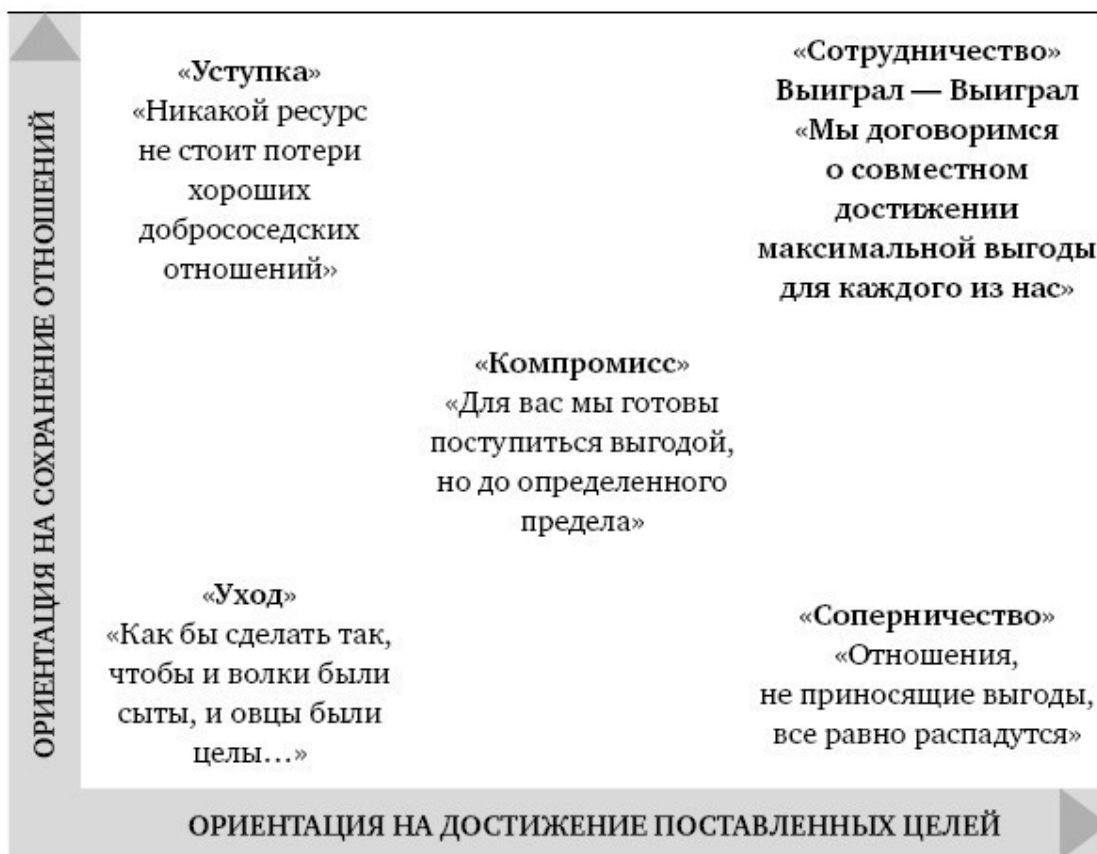
Мировой экономический кризис внес в нашу жизнь гораздо более глубокие изменения, чем может показаться на первый взгляд. Эти изменения коснулись всех сфер жизни. В том числе и деловых переговоров.

Долгое время господствующей технологией ведения переговоров была так называемая «гарвардская модель», суть которой кратко выражена в матрице «Выиграл – Выиграл».

Позволим себе напомнить эту, ставшую классической, матрицу.

Данная стратегия предусматривает ведение переговоров с ориентацией на длительное сотрудничество. Уступая партнеру в чем-то сейчас, мы выигрываем в том, что не тратим время на поиски нового партнера впоследствии.

***Матрица – стратегия переговоров «Выиграл – Выиграл»***



Однако ситуация, когда ресурсы ограничены, заставляет проводить переговоры по-другому. Большинство компаний работают на грани выживания, и легких уступок сейчас быть уже не может. Приходится настаивать на своей позиции, все чаще подключая не только рациональные аргументы, но и манипуляции.

Итак, описываем тип переговоров, в которых чаще, чем в других, встречаются манипуляции. Назовем их «сложными переговорами». Очень часто в литературе их также называют «жесткими переговорами». Но выглядят со стороны и ощущаются самими участниками переговоров как жесткие только те переговоры, в которых преобладают манипуляции давления (они описаны в главе 1). А мы сейчас обобщаем все переговоры, в которых много манипуляций, в том числе манипуляций «мягких», с виду незаметных, ощущения жесткости не вызывающих, хотя воздействие их не менее сильное.

### ***Сложные переговоры***

За основу возьмем следующее определение переговоров.

Переговоры – это процесс взаимного обмена уступками до момента исчерпания уступок или нахождения точки согласия.

Если до кризиса обе стороны или хотя бы одна из сторон имели возможность предоставить уступки «добровольно», имея в запасе огромные ресурсы, то сегодня практически на всех рынках мы видим ситуацию, когда ни одна из сторон не может себе позволить серьезные уступки. Поэтому приходится заменять реальные уступки на «воздух», т. е. на эмоциональное воздействие на партнера.

Любые новые типологии, в том числе и та, которую предлагаем мы – типология, выделяющая «сложные переговоры» как те, результат которых несет в себе высокие рациональную и эмоциональную значимость для обеих сторон, – опираются на уже признанные теоретические

постулаты. Так, например, в нашей типологии мы используем классические 7 этапов деловой коммуникации, дополняя их новым содержанием.

Напомним вам 7 этапов деловой коммуникации, ставшие классическими.

### ***Этапы деловой коммуникации***

#### **1. Подготовка к встрече:**

- постановка цели;
- сбор информации;
- планирование хода встречи;
- подготовка материалов;
- выбор позиции;
- самомотивация.

#### **2. Вступление в контакт:**

- приветствие;
- экспресс-диагностика;
- представление себя;
- представление своей компании;
- представление темы;
- разговор о «клубнике»;
- создание положительного образа.

#### **3. Выявление истинных потребностей:**

- передача внешней инициативы партнеру;
- искусство постановки вопросов;
- активное слушание;
- получение информации:
  - а) рациональной;
  - б) эмоциональной.

#### **4. Презентация своего предложения:**

- представление и аргументация;
- аргументация с учетом потребностей;
- представление пользы с опорой на ключевые слова партнера;
- представление цены и/или условий.

#### **5. Работа с возражениями и сомнениями:**

- если отношение негативное, возвращаемся в п. 3;
- после выяснения причины, преодолеваем ее.

#### **6. Заключение сделки:**

- признаки готовности партнера к завершению обсуждения;
- итоговое предложение;
- удержание контакта;
- фиксирование договоренностей.

#### **7. Анализ результатов встречи:**

- эмоциональный;

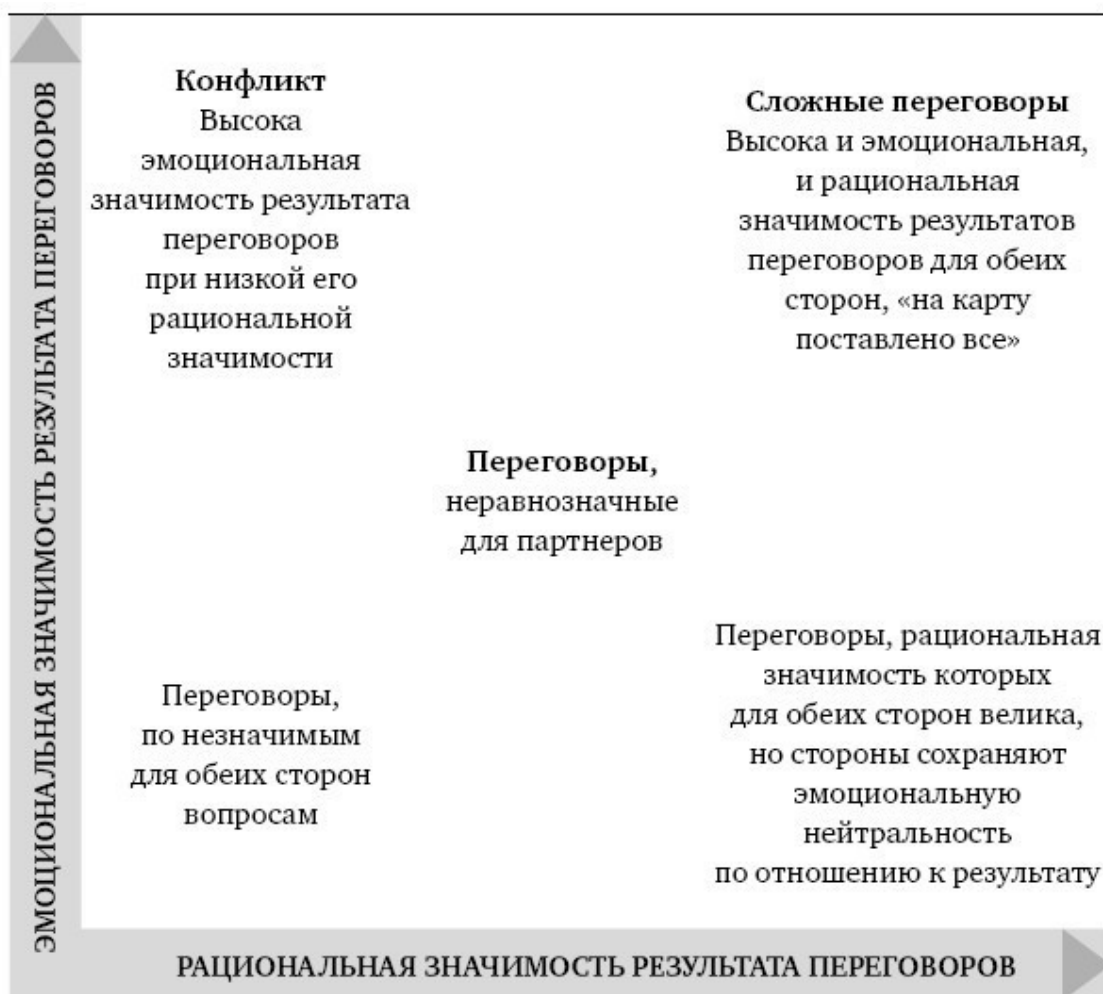
- рациональный;
- планирование следующих действий.

Эти этапы деловой коммуникации теперь уже известны практически всем менеджерам, имеющим хотя бы минимальную теоретическую подготовку. Если участники переговоров ограничены во времени, какие-то из этапов могут проходить в очень сжатом, свернутом виде. Первый и последний этап многие менеджеры до сих пор ленятся проводить в полном объеме, упуская из-за этого многие возможности.

Но в целом 7 этапов деловой коммуникации не вызывают споров. Ну разве что кроме одного момента – этапа выяснения потребностей. Именно его менеджеры часто упускают и в реальных переговорах, и в ролевых играх на тренингах. Кем-то из практиков он выносится на этап подготовки. В каких-то компаниях все возможные потребности потенциального клиента так хорошо изучены, что уже «защиты» в презентацию... В общем, тут есть над чем поразмышлять, но это отдельная тема.

А мы хотим вернуться к теме манипуляций в деловых переговорах. Если этапы коммуникации всегда или почти всегда неизменны, то техники, используемые внутри них, могут и должны значительно отличаться. Надо отказаться от мифа о том, что «переговоры и в Африке переговоры». В зависимости от цели переговоров используется абсолютно разный набор техник. И те техники, которые хорошо работают в одном типе переговоров, совершенно неэффективны или даже вредны в другом типе.

#### ***Матрица «Типы переговоров»***



Для удобства восприятия типов переговоров представим себе матрицу. Вертикальный вектор этой матрицы назовем «Эмоциональная значимость результатов переговоров», а горизонтальный вектор – «Рациональная значимость результатов переговоров».

Нижний левый квадрат – это переговоры по незначимым для обеих сторон вопросам. Понятно, что мы не будем уделять им внимание в нашей книге. Здесь для успеха от участников не требуется ничего, кроме соблюдения делового этикета и корпоративных стандартов.

Нижний правый квадрат – это переговоры, рациональная значимость которых для обеих сторон велика, но стороны сохраняют эмоциональную нейтральность по отношению к результату, спокойствие и рассудительность. Здесь лучше всего подходит технология «Выиграл – Выиграл». Главное, чтобы предложения и решения соответствовали нормам прибыли и бюджетам, принятым в компаниях сторон.

Левый верхний квадрат – высокая эмоциональная значимость результата переговоров при низкой его рациональной значимости, т. е. для сторон эмоции превалируют над разумом. Это не что иное, как конфликт. Ему посвящены многие книги, и в данном случае это не наша тема.

Правый верхний квадрат – высока и эмоциональная, и рациональная значимость результатов переговоров для обеих сторон, «на карту поставлено все», силен эмоциональный накал, пусть и внутренний, а не внешне проявляемый. Это и есть **сложные** переговоры, в которых часто стихийно или осознанно применяют манипулятивные атаки. Именно этому типу переговоров посвящена наша книга.

Итак, дадим определение сложным переговорам.

*Сложные переговоры – это переговоры, результат которых очень важен для обеих сторон и с рациональной, и с эмоциональной точки зрения. А какие стили ведения сложных переговоров можно выделить? Стили давления, дипломатии и логики.*

Ход деловых переговоров зависит от стилей общения, которые используют стороны. Эти стили могут быть бесконфликтно сочетаться друг с другом, а могут противоборствовать. Для того чтобы читателям легче было понять, какой стиль использует их собеседник, мы объединили их в три основных типа: стиль давления, стиль дипломатии и стиль логики.

Каждый человек уже с детства определяет исходя из черт своего характера (как правило, интуитивно), какой стиль он будет использовать. И в подавляющем большинстве переговоров каждый из нас использует тот или иной стиль.

### ***Стиль давления***

Люди, которые используют стиль давления, стремятся в любых переговорах, вне зависимости от их темы и важности, захватить лидирующую позицию. То есть они организуют беседу таким образом, чтобы собеседники двигались в том направлении, которое нужно и удобно ему. Достигается это, как правило, за счет нескольких факторов.

Внешние проявления – более громкий, чем у собеседника, голос. Более активная жестикуляция и «атакующая» поза с наклоном к собеседнику.

Внутренняя характеристика – задавание вопросов, частое перебивание собеседника и перевод разговора на интересующую тему. И, самое характерное, – глубочайшая уверенность в собственных словах.

Сила данного стиля заключается в том, что человек, использующий его, полностью подчиняет себе весь ход переговоров, при этом часто использует манипуляции давления, описанные нами в главе 1.

Если в переговорах встретились два ярких представителя стиля давления, то происходит постоянная борьба за лидерство, пока одна из сторон не сменит стиль.

Противостоять данному стилю можно с помощью трехшагового алгоритма.

1. Внимательно выслушать собеседника, использующего стиль давления. Ни в коем случае не перебивать его. Визуально демонстрировать полное внимание (подтверждающее покачивание головой, доброжелательное выражение лица, отсутствие резкой жестикуляции и полное спокойствие).

2. Кратко резюмировать сказанное, убрав негативные слова и мысли, таким образом, чтобы в резюме осталась только сама суть без какой-либо эмоциональной окраски.

3. Спокойно и методично преподнести свою позицию по обсуждаемому вопросу.

В случае повторной эмоциональной атаки пройти весь алгоритм еще раз.

Совершенно очевидно, что, если вы также будете использовать стиль давления, переговоры могут превратиться в борьбу за власть и стороны не смогут договориться между собой.

### ***Стиль дипломатии***

Для людей, которые используют этот стиль, характерно мягкое и доброжелательное отношение к собеседнику. В каждом их слове и жесте сквозит элемент этого расположения, что подкупает любого собеседника и заставляет соглашаться со сказанным (не хочется обижать хорошего человека).

Сила стиля дипломатии заключается в том, что противопоставить что-либо волне очарования, которое исходит от такого человека, – сложно. Ведь стиль дипломатии основан на

законе, описанном У. Шекспиром в комедии «Сон в летнюю ночь»: «Нам нравятся те люди, которым нравимся мы».

Противопоставить данному стилю можно также трехшаговый алгоритм.

1. Остановить собеседника. То есть не дать возможность «дипломату» использовать одно из своих наиболее «страшных» оружий – сторителлинг, или, говоря по-русски, рассказывание историй.

Учитывая, что люди, которые используют стиль дипломатии, очень позитивны, они воспримут даже резкое прерывание беседы абсолютно нормально.

2. Структурировать беседу. После того как вы остановили «дипломата», надо ввести некие правила ведения данной беседы, захватить лидерство и построить разговор так, чтобы он шел только вокруг тех тем, которые важны для вас. Не позволяйте «дипломату» отвлекать вас и уводить в сторону.

3. Структурировав обсуждаемые вопросы, поменяйте свой стиль на стиль давления, но не переусердствуйте, оказывая давление на своего собеседника и заставляя принимать нужные вам решения. Очень важно договориться обо всем именно на переговорах, не перекладывая «на потом» окончательное решение обсуждаемых вопросов.

### ***Стиль логики***

Стиль логики основан на четкой структуре и отсутствии каких-либо эмоций при принятии решения. Для этого стиля характерно четкое, логическое обоснование своей позиции и скрупулезный, иногда дотошный расчет.

Этому стилю чуждо очарование «дипломата» или эмоциональный натиск, характерное для стиля давления. Зато для него свойственно «убивать» собеседника четкой, законченной структурой и неопровержимой силой аргументов, с которыми невозможно спорить в силу их однозначной «правильности».

Противопоставить такому стилю можно трехшаговый алгоритм.

1. Фиксация предложенной аргументации (желательно в письменном виде).

2. Выявление слабых звеньев в предложенных аргументах, через беседу с «логиком». То есть применение стиля дипломатии. Нам важно создать ситуацию, когда собеседник сам будет критиковать свои аргументы. А сделать это можно, только расположив к себе этого человека и сыграв на его сильной стороне – умении логически и четко излагать свои мысли.

3. Используя услышанные от собеседника критические замечания из его же предложения, показать, почему вам не подходит то, что он предлагает.

Каждой из описанных трех стратегий или стилей ведения переговоров соответствует и свой тип манипуляций.

В нашей книге все манипуляции так и разделены на три основных типа: манипуляции давления, дипломатические манипуляции и логические манипуляции. А также был выделен четвертый тип манипуляций – с привлечением третьей стороны. Данные манипуляции могут применяться внутри любого из личных стилей (стратегий).

### ***Манипуляции отвлечения***

Мы хотим предложить пятый тип манипуляций – манипуляции отвлечения. И точно так же, как и в случае с манипуляциями с привлечением третьей стороны, этот тип манипуляций могут использовать люди, придерживающиеся любой стратегии и любого из стилей. Каждый из них будет использовать манипуляции отвлечения по-своему, но суть их будет всегда одинаковой.



Суть манипуляций отвлечения – подменить аргументацию отвлекающим словесным маневром. Чаще всего для этой цели используются афоризмы, притчи, юмор или любые вписывающиеся в контекст переговоров примеры. У так называемых «боевых говорунов», людей с хорошо подвешенным языком, этот тип манипуляций иногда проявляется совершенно бессознательно и основан на чистой импровизации. Остальным он под силу только после тщательных репетиций. Но, как говорится, лучший экспромт – это заранее отрепетированный экспромт.

## **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.