

# ОГЛАВЛЕНИЕ

**ОТ АВТОРА**..... 8

**ВВЕДЕНИЕ** ..... 13

## **Глава 1**

**ФИЛОСОФИЯ ПЕРЕГОВОРОВ** ..... 15

## **Глава 2**

**СИСТЕМА ЧЕЛОВЕКА** ..... 40

Внешняя сторона Системы человека  
(признаки) ..... 43

Внутренняя сторона Системы человека  
(программы) ..... 54

## **Глава 3**

**СИСТЕМА ЧЕЛОВЕКА: ОБЩИЕ  
ПОЛОЖЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ**..... 104

## **Глава 4**

**РАБОТА В СИСТЕМЕ ЧЕЛОВЕКА**..... 122

Управление восприятием (памятка) ..... 123

Эффективные положения .....	131
Действенные советы .....	146
Дипломатические методы .....	155
Маркетинговые приемы работы .....	166
Пространство в Системе человека .....	171

## **Глава 5**

### **ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОГО**

<b>ДЕЙСТВИЯ</b> .....	188
-----------------------	-----

## **Глава 6**

### **ПЕРЕГОВОРЫ. МОДЕЛИ КЛАССИЧЕСКОГО**

<b>ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА</b> .....	263
-------------------------------------	-----

Предпереговорная стадия .....	275
-------------------------------	-----

Переговоры .....	323
------------------	-----

Постпереговорная стадия .....	333
-------------------------------	-----

## **Глава 7**

<b>ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ</b> .....	343
----------------------------------	-----

Верхняя тактика .....	345
-----------------------	-----

Нижняя тактика .....	389
----------------------	-----

«Грязная игра» .....	402
----------------------	-----

## **Глава 8**

### **ПРОЦЕСС УБЕЖДЕНИЯ И ТАКТИЧЕСКИЕ**

<b>РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....	410
---------------------------	-----

## **Глава 9**

### **ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА**

**КОММУНИКАЦИИ. .... 423**

Работа с информационным каналом ..... 431

Особенности коммуникации ..... 436

## **Глава 10**

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ**

**НАПАДЕНИЯ И ЗАЩИТЫ. .... 442**

## **Глава 11**

**РОЛЬ ВРЕМЕНИ В ДЕЛОВОМ МИРЕ .... 460**

Дельные советы ..... 469

**Заключение ..... 474**



## ОТ АВТОРА

Дорогой читатель, я рад приветствовать вас и представить вашему вниманию одну из самых главных работ в своей жизни. Это моя книга «Слово за слово: искусство переговоров в реальной жизни», которая основана на учебном пособии **«Переговоры как профессия и призвание»**, изданном в 2015 году на кафедре «Государственного управления и права» МГИМО.

Я написал это учебное пособие сразу после своей дипломатической командировки, проработав много лет в Северной Африке, в Алжире. Если вы разбираетесь в дипломатии и мировой политике, то знаете, что в те годы Алжир был не самой простой страной в не самом простом регионе. И переговоров было действительно много. Я черпал знания и опыт, как говорится, «на ходу».

Изначально передо мной стояла задача написать экспертную книгу и учебник для всех, кому в жизни

придется сталкиваться с профессиональными, сложными переговорами, беседами и разговорами.

Но в процессе создания учебного пособия я понял, что моя работа пригодится всем, кто хочет серьезно улучшить свои навыки общения и налаживания отношений.

Все время после публикации мое учебное пособие было в большей степени доступно только в МГИМО. Я понимал, что эта работа не будет иметь массового распространения, но мне всегда хотелось поделиться такой полезной информацией за пределами вуза, в котором я сам проучился 6 лет.

И вот, спустя 8 лет после публикации, написав 8 книг по психологии и взаимоотношениям, которые получили высокую положительную оценку, пришло время и для этой.

Сегодня перед вами одна из самых серьезных и важных книг в моей жизни, как для автора и человека, который больше 10 лет посвятил теме изучения отношений между людьми в самых разных форматах.

Я адаптировал учебное пособие под формат книги, практически не изменив содержание и текст. Мне важно, чтобы вы прочитали эту книгу именно в том виде, в котором она вышла в МГИМО. Более того, спустя 8 лет после написания, я вижу, что вся изложенная в книге информация по-прежнему ценна и актуальна. И ничуть не устарела. А местами стала еще более востребованной.

Эта книга отлично пригодится вам как в личных, так и в деловых отношениях. Поможет вам посмотреть на мир переговоров и отношений мощным взглядом дипломатии и совершенно под другим углом. Вас ждет много интересных и неожиданных

открытий, о которых вы раньше никогда не слышали и не догадывались. И да, все знания вы сможете использовать в вашей повседневной жизни. Вы научитесь вести переговоры, общаться и договариваться так, как 99% людей в мире даже и не снилось.

Более того, все мои 8 книг вышли именно из этой работы. Это фундамент. База. Основа. Родительское крыло. Именно с этой книги началась моя творческая работа. Именно эта книга из всех моих работ лучше всего определяет личность человека и его место в системе отношений.

Искренне надеюсь, что в этой книге вы почерпнете много интересного и полезного. Уверен, что прочитав ее до конца, вы научитесь:

- располагать к себе других людей;
- эффективнее договариваться и убеждать окружающих;
- с легкостью разрешать конфликты с деловыми партнерами и коллегами;
- выстраивать крепкие и здоровые взаимоотношения с родными и близкими.

Цель моей работы — помочь людям освоить важные навыки общения и ведения переговоров. Убежден, что помимо любви мир спасет еще и умение правильно и грамотно общаться.

Что побудило меня написать эту книгу? Во-первых, у меня есть определенные знания, которыми мне бы

хотелось поделиться с другими. В силу особенности жизненного пути за моими плечами находятся годы теоретической подготовки, десятки прочитанных книг и статей, посвященных переговорам, проблемам общения и отношениям между людьми. Мне удалось изучить, сопоставить и обдумать наиболее часто повторяющиеся мысли, интересную и важную информацию, поступившую ко мне из самых разных временных и пространственных границ, и создать свое собственное теоретическое видение на основе полученных знаний.

Но знания ничто без практики, верно? После завершения учебы в МГИМО последовала моя командировка в посольство России в Алжире, где я провел около пяти лет.

Надо отметить, что в период моей работы Алжир был страной острой социальной напряженности, со сложным политическим климатом, окруженной войнами и революциями «арабской весны». В 2010—2015 годах Алжир находился в эпицентре региональных внешнеполитических событий.

В начале десятых годов XXI века, сохраняя свою стабильность, Алжир пережил вооруженные перевороты, смену власти и хаос в соседних Египте, Ливии, Тунисе и Мали, активно принимал участие в сирийском урегулировании.

Несмотря на экономическое благополучие в стране в то время сохранялась нестабильная ситуация: через сахарскую пустыню и прибрежные города проходил один из главных трафиков оружия и наркотиков в Европу. Ощутимо присутствовала террористическая угроза. Непросто обстояли дела с положением западно-сахарских беженцев. На тот момент тысячи

людей десятилетиями жили в пустыне в самодельных палаточных городках вблизи границы с Марокко.

Также отмечу, что в годы моей работы в Алжире активно развивалось экономическое и политическое сотрудничество. Что происходит сейчас, вы можете узнать из новостей (не знаю в каком веке вы читаете эту книгу, дорогой читатель). А во времена моей работы постоянно проходили плодотворные обмены визитами и делегациями на самых разных уровнях.

Таким образом, все те годы, работая над укреплением двусторонних отношений и над решением важных международных вопросов, я получал драгоценный опыт. Переговоры ежедневно сопровождали мой рабочий процесс. Пришлось жить ими, всеми возможными способами научиться располагать других людей к общению, освоить необходимые навыки поиска общего языка и взаимоприемлемых решений.

Безусловно, существует достаточное количество литературы на тему переговоров. Однако осваивая теорию переговорного дела и сравнивая ее с практикой... помимо несусветной глупости в содержании половины изученных мною материалов, я еще столкнулся и с трудностями понимания. Уж слишком замысловато и витиевато изъясняются теоретики.

Убежден, что моя книга содержательно во много раз доступнее и понятнее, и, что самое важное, эффективнее в практическом применении. Уверен, она принесет вам пользу и позволит лучше понимать людей и процесс переговоров.

Приятного чтения!

*С уважением, Арт Гаспаров*



## ВВЕДЕНИЕ

Часто ли у вас под подушкой оказывается книга по квантовой физике или концепции современного естествознания? На протяжении многих столетий было написано множество книг по предметам, до которых среднестатистическому человеку нет особого дела. А по единственной дисциплине, которая нам так необходима каждый день, информация практически отсутствует.

В университетах и институтах мы много и упорно читали, искренне веря, что знания откроют двери к профессиональному и финансовому благополучию. Но студенческая жизнь осталась позади, а ежегодные встречи выпускников и годы работы показывают, что в современном мире одних учебников недостаточно. Наибольшего результата в делах добиваются лишь те, кто умеет правильно говорить, грамотно

и эффективно общаться, успешно вести переговоры и склонять людей к своей точке зрения.

Не столь полезно изучать и владеть технологиями переговоров и коммуникации, сколько плохо ими не владеть. Зачастую неумение находить общий язык с людьми приводит к конфликтам, нереализованным планам, судебным тяжбам и многим другим неприятным последствиям.

Умение договариваться в деловых кругах, в политике или на бытовом уровне — это крайне важный навык, спрос на который диктуется реалиями современного мира. Собрать информацию, выработать стратегию взаимодействия, договориться о наиболее приемлемом варианте и перевести с одного персонального языка на другой — все это делает навыки переговоров незаменимыми и актуальными среди всех, кто ценит свое время, стремится к благоприятному исходу и высоким результатам.



## Глава 1

# ФИЛОСОФИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- Правильные слова и эффективное мышление
- Мягкий и жесткий подход
- Ложь и обман на переговорах
- Феномен правды и восприятие реальности

Слово — самое сильное оружие на свете. Им можно установить мир или развязать войну, до боли оскорбить или, наоборот, влюбить в себя. Мир держится на действиях, а основывается на словах. В Евангелие от Иоанна сказано, что слово — это Бог («В начале было Слово, и Слово было у Бога, и слово был Бог»). Переговоры — это слова, рождающие действия. Философия переговоров — это философия верного использования слов, правильного выбора слов, правильного их понимания.

Так как за словами стоят мысли, философия переговоров — это в равной степени и философия правильного мышления. Идеи, убеждения, стратегия и тактика переговоров при верном применении являются мощнейшим инструментом в руках опытного мастера. А будет ли он их применять в качестве орудия или оружия, будет ли Переговорщик добродетелям или же жуликом и манипулятором — это уже моральная сторона вопроса. Эффективную технику убеждения и влияния с помощью мыслей и слов можно использовать как во благо, так и для причинения умышленного вреда.

Надеюсь, вы согласитесь, что приносящая совместную пользу деятельность куда более продуктивна, нежели разрушительное и негативное поведение, приводящее к проигрышу и обесцениванию одного из участников отношений. Я исхожу из позиции, что мир нужно делать лучше, укреплять его. Поэтому в основе переговорного процесса, по моему мнению, должна лежать нравственность и стремление к взаимовыгодному результату.

Переговоры, направленные на достижение взаимовыгодного результата, а не на победу любой ценой своих интересов, являются наиболее результативными, а достигнутые в ходе них договоренности — наиболее прочными.

Движемся дальше. Философия переговоров базируется на двух подходах: мягком и жестком, а точнее, на их правильном применении и сочетании.

## ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС



В основе **мягкого подхода** лежит поиск истинного интереса собеседника, строительство отношений, стратегии и тактики взаимодействия с учетом желаний и целей другой стороны, другими словами: «Дайте ему сперва пряник, не жадничайте!» В соответствии с этим подходом добиться успеха можно лишь истинно и искренне расположив к себе человека. Безусловно, вы помните о своих интересах и целях, но на переговорах и в повседневной жизни исходите из того, что наиболее эффективное сотрудничество возможно исключительно при учете и всецелом понимании позиций и интересов других людей, при вежливом и тактичном общении и обращении с ними.

Придерживаясь мягкого подхода, уступите собеседнику в непринципиальном для вас споре, обратите особое внимание на то, что для него действительно важно, помогите ему самоутвердиться, в полной мере высказать свои пожелания, слушайте внимательно, убеждайте ненавязчиво, используйте призывающие к действию вежливые предложения, хвалите и поощряйте.

Свою правоту доказывайте деликатно и тактично, подводите к мысли, что решение наиболее правильное в первую очередь для другой стороны. Именно убеждение, а не принуждение или давление, является главным принципом

в мягком подходе, который основывается на равенстве сторон и на движении к результату, удовлетворяющему желания всех участников переговоров.

Классическая дипломатия издавна основывается на мягком подходе. Всем дипломатам еще во время образовательного инструктажа закладывается вежливая модель поведения. Любой студент факультета международных отношений МГИМО вам это подтвердит.

Обходительность и соблюдение правил приличия необходимы, ведь в стране пребывания дипломаты и их семьи обладают «иммунитетом» (неприкосновенностью), пользуются особыми привилегиями и полномочиями. В соответствии с Венской конвенцией дипломат не подлежит досмотру, аресту, не попадает под функционирование местного законодательства. Это истинная правда: за рубежом дипломат обладает огромной властью, которая, безусловно, обязывает к корректному и вежливому поведению.

Мягкий подход в дипломатии сопровождается соответствующей подобранной лексикой.

Например, по правилам написания дипломатической ноты (официальный документ для обмена информацией между посольствами и министерствами) текст письма начинается и заканчивается с комплимента в адрес получателя:

«Посольство выражает глубокое уважение», «пользуется случаем, чтобы возобновить уверения в своем высоком уважении», «свидетельствует свое почтение».

В середине письма, даже несмотря на возможную резкость содержания или конфликтную ситуацию, текст в большинстве случаев изобилует такими фразами, как «имеем честь направить», «будем признательны», «если вы сообразите» и т. д. Этому нас учили еще в МГИМО.

Передача критических соображений также сопровождается вежливыми формами, например, вместо фразы «мы категорически не согласны», вы скорее услышите или прочтаете что-то типа «некоторое разочарование вызвал тот факт, что...» или «к сожалению, мы смотрим на текущее положение дел несколько иначе...»

Отдельное внимание уделяется использованию красочных словосочетаний, направленных на улучшение процесса информационного обмена. Часто используются такие выражения, как «отдать должное позиции», «способствовать углублению», «иметь общее понимание», «вновь подчеркнуть», «особо отметить». Для обтекаемости и сглаживания формулировок, например, при передаче неприятной информации, используются отдельные слова в безличной форме: «в свете вышеизложенного», «убеждены», «как условлено», или со смещением фокуса с конкретной личности на множественное число — «мы считаем, полагаем, возлагаем надежды» и т. д.

Предлагаю вашему вниманию несколько словесных конструкций в стиле мягкого подхода:

- «Под вашим уверенным и мудрым руководством мы сможем успешно преодолеть текущие трудности...»,