

**КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ**



**ТЕХНИЧНО**



Олег Эмих  
Алексей Рыбкин

# ПЕРЕГОВОРЫ ЭТО ПРОСТО!



АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ,  
С КОТОРЫМ ВЫ ДОБЬЕТЕСЬ УСПЕХА

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 159.9  
ББК 88.4  
Р93

**Рыбкин, Алексей Германович.**

**Р93** Переговоры — это просто! Алгоритм подготовки и ведения переговоров, с которым вы добьетесь успеха / Алексей Рыбкин, Олег Эмих. — Москва : Эксмо, 2024. — 352 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-193902-1

Олег Эмих — управляющий партнер Альянса «Бизнес консалтинг», бизнес-тренер, профессор и преподаватель программы MBA в Международном институте менеджмента ЛИНК и Высшей школе корпоративного управления РАНХиГС.

Алексей Рыбкин — MBA, директор по продажам российского подразделения Ritter Sport. Более 25 лет работает на руководящих позициях в крупных международных компаниях.

В своей книге они расскажут, как, ответив всего на 12 вопросов, стать непобедимым оппонентом в переговорах любого уровня.

УДК 159.9  
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-193902-1

© Текст. О. К. Эмих, А. Г. Рыбкин  
© Оформление.  
ООО «Издательство «Эксмо», 2024





## ЗАЧЕМ ВАМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Можете ли вы получить то, что хотите, без переговоров? Возможно, да, если вы, словно Робинзон Крузо, одиночка-отшельник, добывающий себе пропитание на острове. Но если вы живете в социуме, среди людей, скорее всего, ответ будет «нет».

Переговоры — это основной способ добиться от окружающих того, чего вы хотите. Следовательно, и ваш успех в жизни, и ваша удовлетворенность тем, что с вами происходит, напрямую зависят от того, насколько вы эффективны как переговорщик.

Умение общаться — это талант? В какой-то степени да.

Это врожденное качество? Отчасти.

Эту способность можно развить? Конечно!

Именно это мы и хотим рассказать в этой книге. Конечно, вопросов всегда больше, чем ответов. Тем не менее мы постараемся разобраться с наиболее значимыми из них.

Переговоры — это то, чем мы постоянно занимаемся и в деловой жизни, и в быту. Не найдется человека, который периодически не сожалел бы о своей неэффективности в этом процессе. Вы можете думать о достигнутых результатах и о том, что были недостаточно убедительны, если не подобрали нужные

аргументы при общении с собеседником, добиваясь своего. Не всегда обсуждение бывает легким и конструктивным, и другой человек не всегда идет вам навстречу. Нередки ситуации, когда оппонент занимает непримиримую позицию, начинает вести себя агрессивно и откровенно давить на вас, отстаивая свои интересы, не слышит ваших доводов или даже хитрит и манипулирует вами.

Разве не было такого в вашей практике?

Нужно ли в ходе общения быть готовым к разным вариантам развития событий? Могут ли сложные переговоры стать повседневной реальностью?

Часто ли деловая встреча проходит в благожелательной атмосфере, когда вы и ваши партнеры прикладываете усилия к нахождению компромисса, а в ответ на вашу уступку делается аналогичный шаг с другой стороны? Когда наблюдается взаимный интерес сторон к поиску наиболее приемлемого для всех решения, когда все карты открыты, а общение идет в атмосфере взаимного доверия?

Увы, такое происходит нечасто, а для многих — вообще никогда. И причины не в вашем поведении — таковы реалии современного мира. Даже если степени взаимного интереса примерно равны, ваш партнер все равно приложит усилия, чтобы добиться более выгодных для себя условий сотрудничества. Сделает это он, естественно, за ваш счет. Ну а если «взаимная нужда» разная и вы более заинтересованы в сотрудничестве, чем ваш собеседник, то вряд ли он будет делать вам «подарки» и сильно задумываться о ваших интересах.

А уж если вес его компании и бизнеса доминирует, то ждать каких-либо уступок с его стороны не приходится и подавно...

Жесткий стиль деловых коммуникаций, как правило, возникает не стихийно, а задается определенными правилами и нормами работы конкретных менеджеров и специалистов. И, как правило, ваш оппонент не настроен к вам негативно — просто другая сторона пытается хорошо выполнить свою работу.

Почему переговоры бывают сложными?

Зависит ли от нас или наших собеседников то, в каком стиле будет проходить обсуждение? От кого и от чего зависит, получим ли мы желаемое в ходе общения? Перед началом переговоров каждый участник встречи хочет достичь своей цели, и вряд ли кто-то планирует проиграть.

Разве человек идет на переговоры, чтобы пожертвовать своими интересами ради выгоды другой стороны? Уступки и поиск компромисса — лишь вынужденный шаг, если нет другой возможности прийти к согласию.

Не забывайте фразу В. Козлова: «Переговоры жесткие настолько, насколько вы к ним не готовы» И для тех, кто не способен и не настроен управлять общением, любая встреча будет проходить в сложной атмосфере. На степень сложности взаимодействия с собеседником влияет ряд факторов:

- наша целеустремленность;

- уровень подготовленности;
- цена вопроса;
- наш настрой на успех;
- наличие переговорного опыта;
- знание контекста и деталей предмета обсуждения;
- наша уравновешенность;
- умение разумно реагировать и правильно вести себя в нестандартных ситуациях;
- позиция другой стороны и то, в какой степени мы посягнули на ее интересы и права;
- то, насколько мы заинтересованы в сотрудничестве с этим партнером и насколько неравны наши исходные позиции.

Степень жесткости зависит не только от силы, например, психологического воздействия на переговорщика со стороны оппонента, но и от его восприятия происходящего.

То, что может подавить и дезориентировать одного, другим оценивается как нормальный ход событий. Именно от нас зависит то, насколько сложным будет для нас общение.

Многие приравнивают агрессивность и грубость собеседника, тональность обсуждения и жесткий стиль общения, предполагая, что это — неременный

и основной атрибут этой формы взаимодействия. Увы, это заблуждение! Иногда очень сложные переговоры могут проходить в крайне доброжелательной атмосфере, с обилием лести, комплиментов, высоких оценок со стороны оппонента в адрес собеседника, его компании и продукта. Но суть встречи от этого не поменяется. Именно такие ситуации описывает известная пословица: «Мягко стелет, да жестко спать»

Нередко приходится слышать такое: «Все началось очень хорошо... и вот они резко перешли к тактике “жесткого” обсуждения». А ведь правильнее было бы сказать: «...и тут я наконец-то понял, что с самого начала переговоры велись в “жестком” стиле и против меня применяются определенные тактики и манипуляции, а оппонент настроен на активную защиту своей позиции (*кто бы мог подумать!*) и максимальные уступки с моей стороны». К сожалению, осознание того, что вы участвуете в сложных переговорах, может прийти слишком поздно. В значительной мере это зависит от оценки ситуации самим переговорщиком.

Бывают ситуации, когда подобные встречи изначально проходят в условиях открытой конфронтации. В ход идут приемы явного насилия: ультиматумы, угрозы, шантаж, отказ от собственных слов и обещаний. И то, что встреча «жесткая», сразу ясно даже самому случайно проходящему человеку. Нередко бывает, что при таком развитии событий места для самих переговоров уже не остается, а общение переходит в плоскость, скорее, личного конфликта.

К сожалению, на практике все реже встречается тип делового взаимодействия, где стороны искренне настроены на совместный поиск решения проблемы, заинтересованы в согласовании позиций, реально готовы на компромисс ради достижения взаимовыгодных решений, сохранения и укрепления долгосрочных хороших партнерских отношений.

Впрочем, сторонники бескомпромиссного стиля могут возразить: «А что такое хорошие отношения в бизнесе? Сколько вы, как бизнесмен, готовы заплатить за них? Готовы ли вы работать с партнером в убыток себе ради поддержания хороших отношений? А если нет, то почему вы ждете этого от другой стороны?» Увы, все в бизнесе, да и в обычной жизни, имеет свою цену. И прочность отношений между партнерами прежде всего зависит от взаимного интереса, потребности и выгоды сотрудничества сторон.

Мы не призываем впадать в паранойю и видеть в каждом оппоненте «жесткого переговорщика». Мы лишь предлагаем изначально воспринимать любое предстоящее деловое обсуждение как сложное и сразу быть к этому готовым.

А вот как развернутся события на практике — в значительной мере зависит от вас, вашего восприятия ситуации, опыта делового взаимодействия, вашей коммуникативной квалификации и способности контролировать ситуацию.

Вот на эти моменты и особенно на навыки общения и особенности поведения на сложных переговорах

мы и обращаем внимание читателя в этой книге. Как гласит латинская пословица: **Si vis pacem, para bellum** — «Хочешь мира — готовься к войне».

Что ж, давайте попробуем определиться в главном: почему переговоры бывают сложными?

## ВОПРОС 1

# С ЧЕГО НАЧАТЬ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА?

Если ты не знаешь, чего хочешь, ты в итоге останешься с тем, чего точно не хотел.

*Чак Паланик,  
американский писатель*

«С чего начинаются переговоры?» Казалось бы — простой вопрос, но он также является прикладным и прагматичным. Мы всегда спрашиваем об этом слушателей наших тренингов, семинаров и курсов. И слышим, как правило, совершенно разные ответы: *«С установления контакта, с приветствия, с улыбки, с согласования повестки встречи, с обсуждения регламента общения, с...»*

А что, если мы скажем, что первое, с чего нужно начать, еще только собираясь на переговоры, — это четко сформулировать цель, которую мы хотим достичь в ходе встречи, и помнить о ней на протяжении всего обсуждения, независимо от развития событий? Увы, но эта мысль нашими слушателями высказывается нечасто.

*«Зачем я иду на переговоры? Чего хочу добиться от оппонента?»* — казалось бы, очевидная мысль, но немало встреч было проиграно лишь потому, что изначально не уделялось должного внимания пониманию своих целей.

## ДАННЫЕ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ 2020 ГОДА



В 2020 году мы проводили опрос 220 менеджеров из восьми городов России, включая Москву, и двух городов Казахстана.

- Более 50% респондентов утверждают, что проводят переговоры не реже трех–четырёх раз в неделю, а ещё треть (32%) отметили, что переговоры — часть их повседневной деятельности.
- В плане «достижимости» — лишь 20% опрошенных менеджеров и специалистов ориентируются на намеченные цели, четко зная, чего хотят достичь в ходе обсуждения. Треть (31%) будут защищать свои интересы, но готовы на уступки, а почти половина (46%) ориентируется на приемлемый минимум и готова с ним согласиться, если его предложит оппонент.
- При этом треть (31%) опрошенных, зная тему переговоров, полагаются на свои способности, и ещё 5% сказали, что «война план покажет», т. е. в ходе обсуждения они и определяют, чего хотят добиться. Но успеют ли?
- В ходе общения 35% готовы менять свою цель, ведь на то они и переговоры, 39% — согласны изменить свои ориентиры, если оппонент их убедит.

Хочется вспомнить Пушкина: «...Ах, обмануть меня не трудно! Я сам обманываться рад!» Какой