

И Г О Р Ь

Р Ы З О В



КРЕМЛЕВСКАЯ
ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 330.16
ББК 88.4
Р93

Рызов, Игорь Романович.

Р93 Кремлевская школа переговоров 2.0 / Игорь Рызов. — Москва : Эксмо, 2024. — 304 с. — (Подарочные издания. БИЗНЕС).

ISBN 978-5-04-207128-7

Как вести переговоры в новой реальности и делать это качественно?

На страницах книги вы найдете не только научные подходы, которые используют спецслужбы, но и практические упражнения, а также стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях.

Игорь Рызов — ведущий эксперт по переговорам, автор бестселлеров «Психотрюки», «75 правил влияния великих людей», «Переговоры с монстрами», «Большая книга переговоров» и других.

УДК 330.16
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-207128-7

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

По-новому.	9
ГЛАВА 1. Как перестать проигрывать и начать получать свою выгоду в переговорах.	12
ГЛАВА 2. Как научиться отличать компромисс от ненужных уступок.	118
ГЛАВА 3. Пять основных приемов достижения результата в жестких переговорах.	138
ГЛАВА 4. Как вести переговоры в жестких условиях.	159
ГЛАВА 5. Семь техник, которые позволят договориться с жестким оппонентом.	172
ГЛАВА 6. Как мягко и незаметно менять точку зрения оппонента.	221
ГЛАВА 7. Построение дорожной карты переговоров.	249
Возможные ответы на задания.	293
Литература.	301

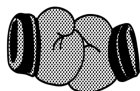
ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА ЭТИ ЗНАЧКИ:



важная информация, критические замечания



примеры и ситуации



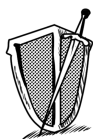
определения и правила



выводы



анекдоты и притчи



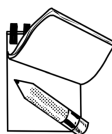
стратегемы



примеры из истории и дипломатии



вопросы к читателям



задания

ПО-НОВОМУ

«Жесткие переговоры» для многих всегда были вызовом. Но сегодня давление и жесткость — со всех сторон. В новых реалиях ужесточаются правила конкуренции. Развитие технологий предоставляет все больше пространства для конфликтов: люди срываются друг на друга в чатах, препираются по видеосвязи и потом переносят это в личные встречи. Информации вокруг становится слишком много — конкуренты знают о нас все и даже больше. В этих условиях как никогда важно быть на две головы выше оппонента и продумывать свои действия на несколько шагов вперед. Например, как это делал Андрей Андреевич Громыко, к опыту которого обращаюсь во многих своих книгах, в том числе и этой. Андрей Андреевич просчитывал своих оппонентов, собирая всю возможную информацию о них — хотя в его времена информация была дефицитом даже для того ведомства, которое он представлял.

Предыдущее издание книги, опубликованное десять лет назад, я начинал с рассказа о своем студенческом опыте — как мы, юные каратисты, успешно выступавшие на всевозможных соревнованиях, оказались совершенно не готовы к встрече с типичными «уличными бойцами». Их волшебная фраза «Закурить не найдется?», нахальство и прямая агрессия оказались сильнее, чем наши годы тренировок «по правилам» в спортзале. Горький урок.

В тоже время, если мы говорим о переговорах, в них нельзя целиком и полностью полагаться на грубую силу и чрезмерное давление. Самый серьезный и сильный боец — это тот, кто и техникой в совершенстве владеет, и уличные приемы знает.

Именно это я имею в виду, когда говорю о жестких переговорах. Быть твердым и жестким переговорщиком — не означает грубить, хамить и издеваться над оппонентом. Как раз наоборот! Это значит контролировать эмоции и быть при этом требовательным, спокойно и уверенно защищать свои интересы. Спросите любого из 400 000 учеников знаменитого курса «Жесткие переговоры» — это не про бои без правил, но про продуманную и результативную коммуникацию.

Мы по-прежнему регулярно сталкиваемся с «царями», «танками», «хамами» и другими непростыми персонажами — пусть не в темном переулке, но на переговорах с поставщиком, который внезапно решил оборвать отношения, или на встрече с особо напористым покупателем квартиры, или в бурном обсуждении острого вопроса в интернете. Стиль общения таких оппонентов может обескураживать, сбивать с толку, или, как минимум, мешать вам добиться результата. И хочется всегда быть готовым дать отпор манипулятору — аккуратно, но при этом жестко.

Вот почему эта книга продолжает быть актуальной — может, даже более актуальной, чем 10 лет назад. Она позволит вам изучить и отработать на практике основные стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях. Можно сказать, что это настольная книга переговорщика, сочетающая в себе несколько проверенных временем научных подходов, — в том числе тех, которые используют спецслужбы, — а также более 27 лет моего личного опыта работы в продажах и закупках. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропущены через призму личного восприятия и осознания, а все рекомендации и советы отработаны на практике.

Даже если вы выучили первое издание наизусть, мне есть чем вас удивить: я учел новые приемы и новые знания, которые получил за эти годы, практикуясь, обучаясь и просто общаясь с людьми, и дополнил описания некоторых методик. Кроме того, я сам прошел за это время серьезную школу бизнеса — например, получил богатейший опыт работы в ресторанном бизнесе на Ближнем Востоке. И этот опыт тоже нашел отражение в новой версии книги.

Ну и не забывайте, что переговоры — это, прежде всего, практика! В каждой главе есть упражнения — не пропускайте их, отрабатывайте сразу. Ответы к ним вы найдете в конце книги. Почаще выходите с новыми навыками «на улицу», чтобы в полной мере освоить весь арсенал «боевых приемов».

Удачи!

ГЛАВА 1

КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

Лучше 10 лет переговоров, чем один день войны.

А. А. Громько

За годы работы и преподавания я тысячу раз слышал: переговорам невозможно научиться, это врожденный талант. Тебе либо дано, либо нет. Многие люди искренне верят, что переговоры — искусство, а умение их вести — дар, которым мать-природа наделяет лишь избранных.

В этой книге я бросаю всем вызов. Я готов поспорить с каждым, кто считает, что нельзя научиться вести переговоры. Я уверен, что каждый, кто примет мой вызов, ощутит уже к середине этой книги, что мой лозунг «Вы живете так, как умеете вести переговоры» — не просто красивые слова. Ну что, готовы избавиться от привычных установок, которые вас тормозят?

Вы можете думать, что переговоры — это, конечно, наука! Ведь есть определенные законы, есть отточенные системы, методы, овладев которыми можно стать хорошим переговорщиком. Безусловно, так.

Вы можете думать, что переговоры — это, конечно, искусство! Ведь есть же такие люди, которым не нужно постигать какие-то там правила и законы — они одарены по жизни. Они не просто знают, но чувствуют, что нужно делать, они могут вести переговоры когда угодно, с кем угодно и о чем угодно,

и всегда успешно. Их слово, жест — как мазок кисти Пикассо... Да, и это тоже верно. Но дар небесный дан не всем, хотя подняться до Пикассо стремятся (и неустанно учатся) многие.

Именно поэтому я придерживаюсь мнения, что переговоры — это и искусство, которое неотделимо от человека, и наука, где есть четкие законы, понятия и цели. А еще как человек, который прошел путь от пухляша к триатлету-ультрамарафонцу, могу точно сказать: переговоры — это спорт.

§ 1. РАСПОЗНАТЬ ЦЕЛИ И МОТИВЫ ОППОНЕНТА В ПЕРЕГОВОРАХ

Да, да, да, переговоры — это, по сути, отдельный вид спорта. Именно спорт объединяет и науку, и искусство. А чтобы в спорте стать профессионалом, необходимо постоянно заниматься, тренироваться. Ни одна книга, ни один тренинг не сделает из вас великого переговорщика, только — работа над собой. Поэтому, уважаемый читатель, рассматривайте эту книгу, как описание тренировочного процесса. Все остальное в ваших руках. Чем больше вы будете тренироваться, тем заметнее будет расти ваше мастерство, тем ближе вы окажетесь к своей цели. И не важно, в каком режиме оттачивать навык: в ходе тренинга, во время встреч клуба, со спарринг-партнерами, в рабочих ситуациях... Правило одно: чем больше тренируешься — тем лучше результат!

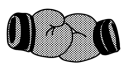
Перед тем как погрузиться в техники и технологии ведения переговоров, — а в этой книге их будет предостаточно, — я хочу прояснить важнейший момент. Не разобравшись с ним, двигаться вперед будет очень сложно, поэтому остановитесь на мгновение и ответьте на вопрос. Только не торопитесь, подумайте хорошо.



Как вы считаете, **можно ли выиграть или проиграть переговоры?**

Многие школы ведения переговоров утверждают, что, конечно, можно и нужно выигрывать. В этой дисциплине есть даже хорошо прописанный подход — «выиграл-выиграл», о нем

вы узнаете дальше. Другие утверждают, что «нельзя проигрывать», нужно побеждать всегда. Часто в контексте переговоров используются термины «борьба, бой, ринг, поединок, победа». Но мой многолетний опыт в этой сфере, в консультировании, в медиации, показывает, что...



Переговоры невозможно **проиграть** или **выиграть**. Но можно весьма точно определить, на каком месте переговорного процесса вы находитесь и какой нужно сделать следующий шаг.

Согласитесь, смелое заявление. Как так? Ведь всегда кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Разве «не заключить выгодную сделку» не будет проигрышем? Я считаю, что нужно сразу разобраться с этим вопросом, потому и решил обсудить его в самом начале.

Очень опасно относиться к переговорному процессу с точки зрения «выиграл или проиграл». Причин несколько. Во-первых, думая о сиюминутном выигрыше или проигрыше, мы концентрируемся на тактике, забывая о стратегии. Переговоры превращаются в дуэли, а переговорщики — в дуэлянтов. Во-вторых, оценка «выиграл» или «проиграл» еще совсем не означает «хорошо» или «плохо», потому что невозможно предугадать, как договоренности скажутся на будущих процессах. Будущее неизвестно никому. Сегодня мы радуемся, что выиграли переговоры, а завтра уже грустим по поводу того, что заключили столь невыгодное соглашение. Сколько раз мне звонили и в испуге просили помочь выйти из «победной» сделки те же люди, которые до этого с самодовольной улыбкой праздновали ее успех.



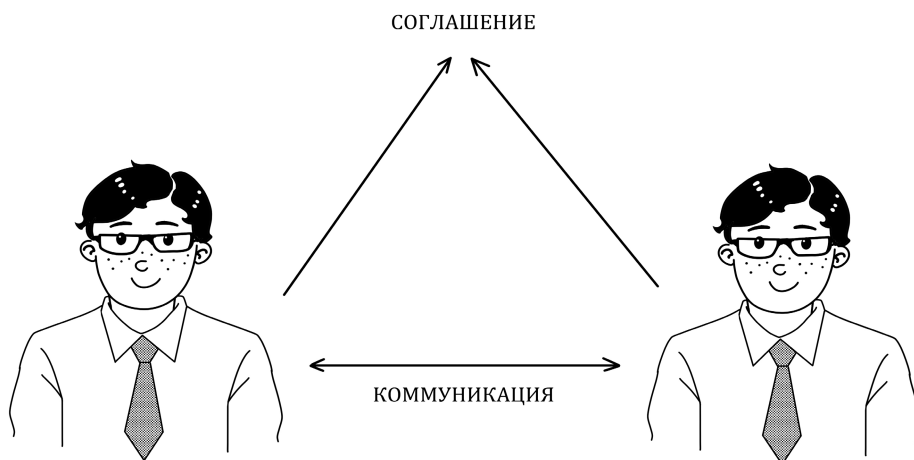
Один мой знакомый провел, как ему казалось, очень удачно переговоры с турфирмой: получил в результате хорошую скидку на путевку. Вот и считал он, что переговоры — **выиграл**. Однако через два дня турфирма разорилась, так что мой знакомый оказался без денег и без поездки. Стало быть — **проиграл**?

Я много лет работал на рынке дистрибуции спиртных напитков, и у нас было много подобных случаев. Мы могли очень

долго идти к соглашению с большой компанией, затем наконец заключали договор и, естественно, радовались. Так и говорили: ура, мы победили, мы выиграли, будем сотрудничать! Но эта фирма скоро разорвалась, и мы оставались без полной оплаты за ранее поставленный товар. И что делать дальше? Именно поэтому важнее и полезнее знать, каким будет твой следующий шаг, чем объявлять окончательный результат переговоров.



Критическое замечание. Переговоры — это не раунд с однозначным финалом, определяющий победителя и проигравшего, это **процесс**. И порой весьма длительный. Поэтому с самого начала нужно выкинуть из головы мысль о том, что переговоры — это очередной раунд, который нужно выиграть. Отношение к переговорам — только с точки зрения процесса.



**Переговоры — диалог людей,
который может привести к соглашению**

По мнению кандидата философских наук Р. И. Мокшанцева, процесс переговоров включает в себя:

- поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;