

Введение, или Как появилась эта книга



Переговоры без оружия что музыка без инструментов.

Фридрих Великий (1712–1786)

Мы никогда не будем вести переговоры из страха и никогда не будем страшиться переговоров.

Джон Ф. Кеннеди (1917–1963)

Жесткие переговоры...

Сколько мифов и легенд связано с этим понятием. И сколько тренеров по переговорам ведут тренинги на данную тему. Мы не против — наоборот, надеялись чему-то научиться, но взять у них особо нечего. Почему? Для нас ответ очевиден: они не имеют реального опыта ведения действительно жестких переговоров.

У нас такой опыт есть. У одного из нас опыт, полученный в разведке. У второго — опыт, накопленный за время пусть не очень долгой, но интересной службы. Опыт работы в охранном предприятии, где, как руководителю, приходилось общаться с за-

казчиками, лицензионным отделом УВД и непосредственно с охранниками. И конечно, с представителями криминальных структур. А эти ребята — суперпереговорщики. Может мало не показаться. В охранном же предприятии доводилось защищать имущество и активы собственников от недружественных поглощений. Пережившие конец 1990-х — начало 2000-х годов помнят, кто такие рейдеры и как стремительно они отбирали активы. С ними тоже вели переговоры.

Да, опыт есть, и большой. Именно с этим реальным опытом мы хотим вас познакомить. Жесткие переговоры — не о цене, как вещает один оратор, именуя жесткими переговоры о сделках купли-продажи. Жесткие переговоры — про другое. Их главная цель — введение вас в состояние беспомощности и никчемности.

О предлагаемой теме нигде не говорят. Вы не задумывались, почему в школе не рассказывают об этой интересной модели — жестких переговорах? Почему ни в одном учебном заведении не учат корректной коммуникабельности и ведению переговоров? С одной стороны, ответ прост: учителя и преподаватели не специалисты в области риторики и правильной коммуникации. С другой — есть еще одно важное объяснение: этому не учат в образовательных учреждениях, потому что, если многие овладеют навыком ведения переговоров и выживания в конфликтах, это будет не слишком выгодно и полезно людям, вещающим с кафедр и трибун.

К оценкам «выгодно/невыгодно» и «полезно/неполезно» подключается идея того, что принято называть экологичностью. Например, если хам вам грубит, а вы отвечаете ему грубым же словом, то люди оценивают это как проявление хамства и невоспитанности уже с вашей стороны. Ведь человек всегда должен быть добрым, экологичным, воспитанным. Классная идея! Потому что в таком случае вы не представляете опасности для сидящего напротив. Так что неудивительно, что идею этики и этических отношений в людях пытаются зафиксировать с детства. Однако

в окружающем мире, в том же бизнесе или в семейных отношениях, конфликтов достаточно много. И у любой коммуникации есть конфликтная составляющая. А идеи переговоров без проигравших — win-win — нет (об этом мы поговорим чуть позже).

Людей учат быть хорошими или, проще говоря, удобными, чтобы они не мешали другим и их целям: общеизвестно, что если человек не живет по своим целям, то обслуживает цели окружающих. Так вот, идея жестких переговоров в том, чтобы научиться отстаивать и обслуживать свои цели и останавливать людей, которые пытаются забрать ресурс или бизнес-актив. И конечно, влиять на переговорный процесс, чувствовать себя комфортно в ситуации стресса и выходить победителем.

Хотим сказать, что вам повезло! Потому что в этой книге и в этой модели обобщен опыт 30 лет нашей совместной переговорной практики, и это опыт моделирования успешных переговорщиков. Эта книга родилась, потому что, будучи практиками, мы принимали участие в защите от рейдерских захватов, сделках слияния и поглощения, когда приходилось вести жесткие и криминальные переговоры. В психологии есть пресуппозиция: выживание — лучший способ обучения. А криминальные элементы очень качественно ведут жесткие переговоры. Да, их приемы просты и даже примитивны, но в криминальной сфере с ее постоянными «стрелками», разборками, нападениями и дискредитацией приходится быстро получать навыки. Естественно, если идет захват бизнеса, то нужно разрушать убеждения человека, заставлять его платить и т. д. Так рождаются прекрасные переговорщики с интересным опытом, впитываемым по ходу разных ситуаций.

На рубеже 1990-х — 2000-х годов казалось, что есть некая идея закона и правоохранительные органы, к которым можно обратиться за помощью при рейдерских захватах. Но выяснилось, что полиция имеет свои пределы действий и не всегда может принимать участие в споре хозяйствующих субъектов, к тому же

плохо ведет переговоры, если опирается на синдром властных полномочий. У нас и наших коллег навыка ведения жестких переговоров не было, поэтому начались поиски в ходе реальных столкновений. Отбор техник и технологий, которые позволяют побеждать в сложных и даже в криминальных ситуациях. Все делалось методом проб и ошибок. В итоге удалось отобрать 12–15 классных техник, позволяющих человеку любого пола, возраста и телосложения побеждать. На данный момент проведено большое количество тренингов по жестким переговорам и есть чем гордиться. Например, тем, что изящная милая девушка на одном из занятий рассказала, как разнесла в пух и прах руководителя коллекторской фирмы. Человек, который всегда вел жесткие переговоры, ничего не смог поделаться! Знаете почему? Потому что навык можно наработать, и это происходит за 21 день.

Книга, которую вы держите в руках, устроена так, чтобы вы могли быстро освоить навык ведения жестких переговоров. Все техники рекомендуем сразу отрабатывать в условиях реального формата. Повторимся: это применимая на практике и многократно обкатанная технология.

Данным навыком нужно владеть на том простом основании, что есть базовая формула: **со слабыми не договариваются — им диктуют условия**. Как только вы демонстрируете вежливость и корректность, этическое и эмотивное поведение, многие люди принимают это за слабость. Иногда человеку нужно сказать две-три фразы, чтобы он понял — перед ним не только добрый человек, но и хищник, который может дать отпор или даже разрушить до основания. Не зря есть поговорка: хорошо обученный психолог страшнее шахида. С помощью речи и слов можно влиять на поведение окружающих и структуру их личности, создавать внутриличностные конфликты и защищать себя в достаточно сложных ситуациях. Этому и посвящены техники и технологии, раскрытые в книге.

Лет 5–7 назад появилось множество гуру, которые начали рассказывать о жестких переговорах на примере так называемых торговых переговоров и о необходимости выходить из переговорного тупика. Говорим сразу: торговые переговоры не имеют отношения к жестким переговорам. И нет никаких переговорных тупиков! Основная задача жестких переговоров — изматывание человека, чтобы он сделал то, что требуется нам, а переговорные тупики — это метафорическое название софистических уловок, которые описывал еще Шопенгауэр, и создаются они специально ради влияния на оппонента.

Еще в этой книге нет гипнотического языка, техник вроде «Удар в пустоту», «Удар из пустоты» и стратагем, которыми болеют разные школы переговоров. Зато есть понятные техники и приемы. Если техника называется «Перебивание», значит, будем учиться перебивать оппонента по определенным правилам.

Прежде чем начать, мы хотим, чтобы вы сделали небольшое домашнее задание. Прочитав вводную речь, вы поняли, что нас окружают конфликты. Посмотрите на свою жизнь и вспомните, в каких ситуациях вам приходилось вести конфликтные и жесткие переговоры. Как это было? Что вам доводилось делать или что делали другие, стараясь повлиять на вас?

ЧАСТЬ 1

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ
ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ**

ГЛАВА 1

Определение понятия «переговоры». Виды коммуникации и конфликтная составляющая любой коммуникации

Из этой главы вы узнаете:

- что такое переговоры;
- какие бывают контексты и виды переговоров;
- чем отличаются обычные переговоры win-win от жестких;
- что такое конфликтная составляющая коммуникации.

Для начала определим ряд понятий и рассмотрим, что такое переговоры вообще и жесткие переговоры в частности. Это активные мероприятия или просто боевая модель. Одно из определений звучит так: «переговоры — целенаправленная деятельность сторон для заключения соглашения». Хорошее определение? Да, суть передана точно. В нем звучит главное: у людей есть цель договориться и есть поле общих интересов, а контекст может быть разным.

КОНТЕКСТЫ И ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Давайте посмотрим, что мы делаем в различных переговорных ситуациях. Мы обмениваемся информационными потоками. Поговорим об этом подробнее.

1. **Обычное общение:** цель — обмен информацией. Например, вы приходите в магазин, спрашиваете цену и получаете информацию.
2. **Дружеское общение:** цель — обмен эмоциями.
3. **Деловое общение:** цель — обмен ресурсами, возможностями, моделями и т. д. То есть в ситуации делового общения взаимодействуем с человеком по принципу «ты — мне, я — тебе, и вместе мы можем сделать гораздо больше».
4. **Жесткие переговоры:** цель — поглощение ресурсов одной стороны путем манипуляций.
5. **Боевая модель переговоров, или война:** цель — разрушение я-концепции переговорщика и стирание человека как личности любыми коммуникативными приемами.

Обратите внимание на то, что в жестких переговорах нет цели договориться. Цели сторон не совпадают и совпасть не могут, но общаться приходится. Основная идея жестких переговоров звучит так: дискредитировать человека и полностью забрать его ресурс с помощью манипулятивных техник. А разве можно использовать на войне приемы торговых переговоров? Согласитесь, для каждого контекста нужен свой инструментарий. Иначе никак. Поэтому в этой книге мы делимся с вами техниками и технологиями ведения действительно жестких переговоров: без баек, выдумок и переупаковок «продавцов воздуха».

САМОЕ ВАЖНОЕ

Самое важное, на что хочется обратить внимание, — это тот факт, что конфликтная составляющая есть в любой коммуникации. Значит, вопрос, когда коммуникация станет жесткой, а интересы сторон не совпадут, — лишь вопрос времени. Мы не верим в идею переговоров без проигравших, о которой говорят многие авторы. С нашей точки зрения, это иллюзия. Если цели сторон совпадают, то договориться не составит особого труда. Но в обычной жизни 70 % переговоров имеют в своей основе конфликт, и для его разрешения мы используем речь, слова.

Здесь можно привести такой пример. На пляже семья, состоящая из мамы, бабушки и дедушки, проявляет заботу о своем явно очень любимом сыне и внуке. Мама искупала малыша, вытерла его полотенцем и убрала ставшую ненужной вещь. Бабушка с криком «Он замерзнет!» снова достала полотенце и начала укутывать в него ребенка. Мама возразила, мол, «пусть закаляется и на улице жарко!» Дедушка, увидев назревающий конфликт, решил выйти из него и покинул место переговоров. Согласитесь: все хотели лучшего. Наверняка в вашем окружении подобное тоже происходило.

Однажды на тренинге по жестким переговорам, который мы вели вместе с Михаилом Михайловичем Пелехатым, ректором Института современного нейролингвистического программирования (НЛП), милая, нежная и хрупкая девушка спросила: «Получается, я должна перебивать, атаковать вопросами, игнорировать и совершать другие неэкологичные действия? Это ужасно!» Михаил Михайлович улыбнулся и спросил ее: «Простите, а вы замужем?» «Да», — ответила она. «Тогда покажите мне, пожалуйста, женщину-жену, которая, общаясь с мужем, причем, заметьте, с любимым, не перебивает, не атакует вопросами, не игнорирует и не интерпретирует его поведение, как ей нужно. Вы никогда этого со своим любимым мужем не делали?»

Если мы посмотрим на схему переговоров, исходя из описанного, то увидим, что, по сути, коммуникация возникает, когда наши карты совпадают. Иначе говоря, схема коммуникации выглядит следующим образом: у нас есть какая-либо цель и в рамках этой цели мы ведем коммуникацию. Если взглянуть на английскую, канадскую, гарвардскую модели переговоров, то там цели сторон на переговорах совпадают. И американцы, которые ведут большое число торговых переговоров, утверждают, что возможен исход без проигравших. В данной формуле, когда цели сторон совпадают, действительно можно прийти к согласию. Единственное, о чем говорят братья-бизнесмены, — это деньги. А единственная конфликтная составляющая — сколько денег один человек готов отдать другому. Такие переговоры нельзя назвать жесткими, потому что, по большому счету, цели сторон совпадают и люди пришли, чтобы договориться. В жестких переговорах стоит вопрос практически обо всех активах, цели сторон не совпадают и люди не могут договориться. Поэтому если какой-то бизнес-тренер говорит, что основная задача жестких переговоров — договориться, то речь не о жестких переговорах.

Итак, конфликт есть практически в любой коммуникации. Поэтому разумному человеку необходимо владеть навыком жестких переговоров. Они могут возникнуть в любой момент, иногда даже с близкими людьми. О том, что делать в такой ситуации, мы и будем говорить в этой книге. Главное, помните: если вы не управляете конфликтом, то конфликт будет управлять вами.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Ответьте на вопрос: по вашему мнению, существуют ли переговоры без проигравших — win-win?