



ИГОРЬ РЫЗОВ

Я ВСЕГДА ЗНАЮ,
ЧТ  СКАЗАТЬ

УДК 330.16
ББК 88.4
P93

Рызов, Игорь Романович.

P93 Я всегда знаю, что сказать : книга-тренинг по успешным переговорам / Игорь Рызов. — Москва : Эксмо, 2023. — 336 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-82756-5

Перед вами — интерактивная книга-тренинг по переговорам. В ее основе лежит сильная теоретическая база, которую отлично дополняют яркие, живые примеры и упражнения. Книга построена таким образом, что сразу после выполнения задания вы можете получить обратную связь от автора с ценными комментариями и замечаниями. С ее помощью вы изучите основные стратегии перехвата, удержания и управления вниманием в сложных переговорных ситуациях, а также отработаете на практике навыки, позволяющие контролировать протекание любых, даже жестких переговоров.

«Я всегда знаю, что сказать» станет вашим инструментом ведения переговоров, личным арсеналом «боевых приемов».

**УДК 330.16
ББК 88.4**

ISBN 978-5-699-82756-5

© Текст. Рызов И.Р., 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	8
Введение	11
ГЛАВА 1. КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ	14
§ 1. Распознать цели и мотивы оппонента в переговорах	14
§ 2. Кто сильнее в переговорах — лев или лиса?	24
§ 3. Научиться быть львом в достижении своих интересов	45
§ 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа поведения. От «подростка» до «танка»	62
§ 5. Способы регулировать накал страстей за переговорным столом	92
ГЛАВА 2. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ КОМПРОМИСС ОТ НЕНУЖНЫХ УСТУПОК	109
§ 1. Формирование бюджета переговоров. Четыре основных компонента, которые влияют на результат	109
§ 2. Постройте «магический» многогранник интересов	119

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 3. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....	131
§ 1. Правильный взгляд — залог успеха	134
§ 2. Как оградить себя от «нужды» и страха.....	134
§ 3. Как отказывать, не испортив отношения.....	143
§ 4. Позиция «хозяина» ведет к успеху	147
§ 5. Поиск своей правоты.....	152
ГЛАВА 4. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ	156
§ 1. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах	157
§ 2. Три важных шага, которые позволяют контролировать эмоции	165
ГЛАВА 5. СЕМЬ ТЕХНИК, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОГОВОРИТЬСЯ С ЖЕСТКИМ ОППОНЕНТОМ.....	172
§ 1. Как отразить мелкие уколы и уточнить позицию соперника.....	173
§ 2. Как перевести борьбу в сотрудничество.....	180
§ 3. Используйте «связку», если не понимаете мотивы манипулятора.....	192
§ 4. Опровергайте правильно и без провокаций	193
§ 5. Как уклониться от грубости	204
§ 6. Шутка и приятное слово — залог успеха в разговоре даже с самым агрессивным собеседником.....	218
§ 7. Техника «Юмор».....	227
ГЛАВА 6. КАК МЯГКО И НЕЗАМЕТНО МЕНЯТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ОППОНЕНТА	232
§ 1. Как показать оппоненту выгодность своего предложения. Игра на контрастах	235
§ 2. Верный способ подтолкнуть собеседника к «правильному» выбору.....	239

ОГЛАВЛЕНИЕ

§ 3. Как не попасться на уловку быстрого «да»	247
§ 4. Ответ на самый сложный вопрос	253
§ 5. Хотите поймать? — Отпустите	255
§ 6. Нужно ли отвечать на подарки?	259
ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПЕРЕГОВОРОВ.	265
§ 1. Что управляет переговорами. Роль стратегии и тактики	266
§ 2. Как построить дорожную карту и что для этого нужно	271
§ 3. Особенности ведения переговоров с представителями разных стран	308
Возможные ответы на задания	320

ОТ АВТОРА

Что мешает осуществить задуманное на 100%? Понятно, это зависит от ситуации. Каждый раз, когда человек хочет что-то осуществить, он (если человек практичный) прежде подумает: что придется преодолеть? И нередко приходит к выводу, что список препятствий едва ли не бесконечен.

А что мешает переговорщикам, порой даже весьма опытным, достигать своих целей? Негибкость взглядов, неготовность к компромиссу, личные амбиции... Да, и этот список можно продолжать и продолжать.

Мне очень часто задают подобные вопросы на тренингах. Я отвечаю, всякий раз учитывая конкретную ситуацию. Однако с годами я увидел, что есть смысл обобщить ответы. В результате и родилась эта книга, которая не просто дает ответы. Я стремился написать учебное пособие по одной из самых сложных дисциплин бизнес-тренинга: настольную книгу переговорщика. На этих страницах собраны упражнения, которые помогут не только узнать о различных приемах ведения успешных переговоров, но и сразу потренироваться. Книга станет вашим личным инструментом ведения переговоров, вашим арсеналом «боевых приемов».

Говоря «вам», я прежде всего, имею в виду тех, кто открыл для себя переговоры и как науку, и как настоящее искусство. Книга будет полезна тем, кто хочет заранее подготовиться к переговорам, просчитывать всевозможные

шаги и варианты развития событий. И это не просто слова. Обучаясь на семинарах и тренингах, в том числе в *Camr Negotiation Institute* (США), я всегда стремился воплощать все самое ценное в жизнь. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропущены мной через призму личного восприятия, опыта, сознания. Все приведенные примеры — из личного опыта. Все рекомендации и советы давно отработаны на практике, и их польза тщательно проанализирована. Кем и когда?

Да простит читатель кажущуюся нескромность, но ответ будет — мною. Человеком, у которого опыт работы в продажах и закупках более 17 лет. Человеком, которому приходилось вести сложные — и нередко, на первый взгляд, бесперспективные — бизнес-переговоры едва ли не половину своего 16-часового рабочего времени.

Впрочем, может быть, читателю уже попадала в руки моя первая книга «Жесткие переговоры»? Или он слышал о ней от друзей-знакомых. Спешу «разочаровать» тех, кто ее не читал: название первой моей книги вовсе не означает, что техники переговоров связаны с грубостью или чрезмерным давлением. Как раз наоборот!

Согласен, в наши дни мы нередко сталкиваемся с «быдлом», «хамами», «танками», «царями» и подобными персонажами, с которыми, однако, нам приходится иметь дело. Силье ведения переговоров таких «персон» порой если не обескураживает и не сбивает с толку, то, как минимум, вызывает трудности в получении нужного результата.

В этой книге я познакомлю вас и со специальными техниками жестких переговоров, применяемыми, в том числе, спецслужбами. Книга позволит вам изучить основные стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях. А также — отработать и внедрить на практике навыки, позволяющие контролировать протекание жестких переговоров. Обязательно отработать — именно поэтому я привожу так много упражнений. Ведь переговоры — это прежде всего практика! Удачи!

ВВЕДЕНИЕ

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

ВВЕДЕНИЕ

Каждый из нас прекрасно помнит, чем он увлекался, когда был совсем маленьким, когда подрастал, когда получил студенческий билет... Я, став студентом, как и многие мои друзья-сверстники, стал заниматься карате: интересно, престижно, да и — я же мужчина, черт побери! Читатель, скорее всего, вполне себе представляет, как происходят тренировки в таких секциях: в просторных спортзалах тренер обучает ребят особым приемам, навыкам, технике. И конечно же, строгий тренерский наказ: никаких конфликтов на улице! Мы, естественно, спарринговали, но контакт в спортзале был всегда ограничен — опасно, запрещено. Тогда мы вполне могли считать себя (и, в принципе, так и делали) успешными бойцами — принимали участие в слетах, выездных тренировках, ездили в спортивные лагеря, изучали приемы, отработывали их, демонстрировали свои умения на соревнованиях разного уровня... И конечно же, побеждали, завоевывали пояса. Так что нам оправданно казалось, что мы — серьезные бойцы, полные уверенности в себе и своих силах. Но все расставил на свои места один банальный случай.

Поздним вечером мы с ребятами возвращались с тренировки. К нам подошли трое парней явно ху-

ВВЕДЕНИЕ

лиганской внешности и попросили закурить. В таких ситуациях просьба «закурить» выглядит не совсем безобидной, вполне логично ожидать последствий в стиле «классика жанра». Но нас-то, каратистов, не напугаешь! Какое решение мы приняли? Понятно, какое. Полные уверенности в своем профессионализме мы решили сразу принять бой. Еще бы: мы же спортсмены, мы владеем настоящим боевым искусством, мы определенно должны были победить. Должны были бы, но...

Тут-то и появилось некое «но», и именно оно оказалось решающим. Читатель уже понял, что наш прогноз был неадекватным. Да, нас разгромили, что называется, в пух и прах. И скажу честно, досталось нам сильно — и физически, и морально. Эти уличные хулиганы оказались намного быстрее и сильнее нас. В самом деле, изученной специалистами, преподанной тренерами техники ведения боя у них не было, не то что у нас. Но наша техника нам даже и не пригодилась!

Вот и получается, что уличный боец оказывается сильнее любого спортсмена, который тренируется в зале. Почему? Потому как у спортсмена есть определенные навыки, есть тренировка, но — не хватает личного контакта. А самый серьезный и сильный боец — это тот, кто и техникой в совершенстве владеет, и уличные приемы знает.

Здесь самое место заметить: уличные приемы не стоит недооценивать. Это с точки зрения науки они не должны работать, а в жизни сплошь и рядом — работают, да еще как! Мы были молоды тогда, опыт только-только начинали набирать. Вот и недооценили силу «улицы».

К чему эти мои воспоминания? — спрашивает читатель. Уж не хочет ли автор дать понять, что вместо боя эти горе-каратисты должны были повести искусные переговоры? Книга-то — об этом?

ВВЕДЕНИЕ

Да, книга — о переговорах. Но главное в ней — техника их ведения. Включаясь в ведение переговоров, вы, в сущности, вступаете в бой. И здесь стоит точно знать, как действовать правильно — согласно теории. Но надо уметь и противостоять «уличным бойцам», научной теории не ведающим.

Книга, которую вы держите в руках, объединяет в себе то множество научных подходов, которые существуют в современном мире переговоров. И вместе с тем она включает в себя тот богатый жизненный опыт, который накопился в процессе самостоятельного ведения переговоров — как в бизнесе, так и в жизни, как с властными структурами, так и с бизнес-сообществом.

ГЛАВА 1

КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

Лучше 10 лет переговоров,
чем один день войны.
А. А. Громыко

Что такое переговоры — наука или искусство? На этот вопрос многие ответят: конечно же, наука! Ведь есть определенные законы, есть отточенные системы, методы, овладев которыми можно стать хорошим переговорщиком. Безусловно, так. Однако другие скажут: конечно же, это искусство! Ведь есть же такие люди, которым не надо никаких научных законов — они одарены по жизни. Они не просто знают, они чувствуют, как вести переговоры, 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 так. 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.

§ 1. РАСПОЗНАТЬ ЦЕЛИ И МОТИВЫ ОППОНЕНТА В ПЕРЕГОВОРАХ

Переговоры — это, по сути, определенный 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 будете к своей цели. И неважно, в каком режиме тренироваться: в ходе тренинга, во время встреч клуба, со спарринг-партнерами, в рабочих ситуациях... Правило одно: чем больше тренируешься — тем лучше результат!



Задумайтесь, пожалуйста, над вопросом: 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.

Моя же точка зрения (и я в этом убежден):



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

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 не известно никому, мы можем лишь догадываться о том, что будет. Сегодня нам кажется,

что мы переговоры выиграли, а завтра мы уже грустим по поводу того, что заключили столь невыгодную сделку. Таких примеров можно привести много.



Один мой знакомый провел, как ему казалось, очень хорошо и удачно переговоры с одной 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. Например, мы очень долго достигали соглашения с какой-то большой компанией, заключали договор и, естественно, радовались. Так и говорили: ура, мы победили, мы выиграли, будем сотрудничать! Но — эта фирма скоро разорялась, и мы оставались без полной оплаты за ранее поставленный товар. И что же делать дальше? Именно поэтому знать, каким будет твой следующий шаг в результате переговоров, крайне важно.



Переговоры — это не конечный раунд, 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 в поединке. Отношение к переговорам — только с точки зрения процесса.

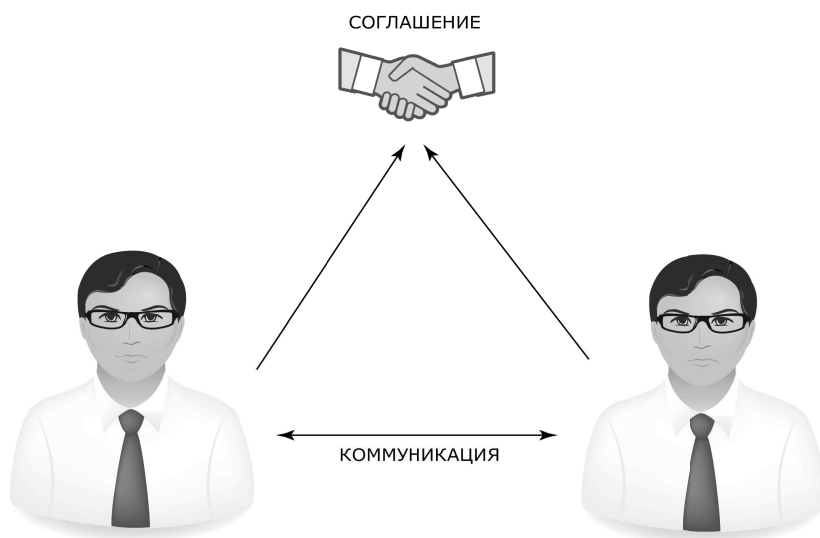
По мнению кандидата философских наук Р.И. Мокшанцева, переговоры — это сложный процесс. Он включает в себя:

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

КАК НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

- дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия, либо не достигают — в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Переговоры обязательно предполагают диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.



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

Если говорить о переговорах как о науке, то «наука переговоров» базируется на математике и на психологии. И вес каждой из наук в процессе переговоров зависит от области, в которой ведутся переговоры. Так, в дипломатических переговорах крайне высоко влияние царицы наук — матема-

тики, хотя нельзя сбрасывать со счетов и психологический аспект. В бизнес-переговорах распределение между математикой и психологией — фифти-фифти, 50 на 50. В бытовых же переговорах опираться в основном приходится на психологию.

Некоторые модели переговоров, построенные только на теоретических выкладках, призывают относиться к переговорам с позиции логики, отбрасывая в сторону психологический аспект. Таков, например, призыв принимать «серединные» решения для достижения компромисса.

В этой модели простая в теории задача становится тупиковой на практике. Допустим, продавец, желающий продать товар, называет цену 10 000 рублей и рассчитывает продать в диапазоне от 8 000 до 9 000, а покупатель озвучивает цену 8 000, хотя готов отдать где-то в районе 8 500–9 500. С точки зрения теории здесь все просто: складываем, делим и получаем значение 9 000. Согласитесь, выглядит вполне красиво, но — лишь в теории. В жизни все намного сложнее.

Иван (И.) и Федор (Ф.) ведут переговоры о продаже/покупке машины. И. продает свое авто за 1 млн а у Ф. есть только 800 тысяч. И вот Ф. звонит И. и говорит: «Вань, я тебе готов заплатить 800 штук». А И., сопоставив свои интересы и — логику компромисса, — сразу дает согласие.

Налицо — справедливые и успешные переговоры. Даже, можно сказать, идеальные: каждый получает то, что хотел изначально. Оба должны быть крайне довольны. У каждой стороны должно быть ощущение выигрыша. Но это — лишь на первый взгляд.

Теперь попробуйте представить себя на месте покупателя Ф. Ну да, вы получили за свои деньги то, что хотели, вам не пришлось (если бы И. заупрямился) ломать голову над тем, где найти еще денег... Но! Не задумались ли вы о том, что И. повел себя несколько странно, сразу скинув цену на 20%? Наверняка вас начинает мучить вопрос: «Почему он так быстро согласился на мою цену? Значит, в машине

что-то не так...» И теперь, машина, которая еще некоторое время назад вас радовала, наносит вам серьезный вред: вы переживаете, сомневаетесь.

Теперь вообразите себя на месте продавца И. Здесь вы, в свою очередь, терзаете себя сомнениями: «Зачем я так быстро согласился на его сумму? Ну да, я на миллион и не рассчитывал, но — уж сотню или хотя бы полсотни можно было бы с него взять...»

Что мы имеем в результате? Казалось бы, идеальные переговоры далеки от совершенства, оба участника данной сделки удовлетворение не получили.

Исследования показывают: вероятность заключения таких вот честных сделок — 0,16, то есть составляет 16%. Именно потому, что вероятность заключения сделки при ведении таких переговоров в два раза выше, чем у модели постепенного сближения интересов (которая составляет 8%), эта модель так полюбилась многим переговорщикам. Однако в большинстве своем результаты подобных честных переговоров пересматриваются. Вмешивается в дело психологический аспект. А вот в модели постепенного сближения позиций именно психология и с самого начала, и в ходе переговоров — надежный соратник и помощник.



Человек — не компьютер, у человека есть эмоции. Необходимо относиться к человеку не как к объекту, а как к субъекту.

Очень часто мы отвергаем даже интересные предложения, которые идут от нашего оппонента, и потом не можем себе это объяснить. Конечно, в дальнейшем объяснение мы находим, но как понять причину такого поведения — своего, оппонента?! Ведь, с точки зрения здравого смысла, он должен был поступить так... По законам логики — да! Но есть и эмоции. Поэтому в переговорном процессе специалисты выделяют очень важные 3 вектора. Именно эти три вектора мы и будем изучать на протяжении всей нашей книги.

ГЛАВА 1

Умение отстаивать свои интересы.

Умение управлять своими эмоциями.

Умение управлять эмоциями других людей.



Три компетенции успешного переговорщика

Итак, переговоры — это в первую очередь процесс. Виды и мотивы переговоров необходимо различать именно с точки зрения процесса. Среди специалистов по продажам бытует мнение, что если закупщик пригласил их на переговоры, он *заинтересован* в сотрудничестве и, соответственно, будет вести переговоры о сотрудничестве. Это — одно из самых больших заблуждений.



На протяжении нескольких месяцев менеджер компании по продажам строительных материалов Андрей ведет переговоры с менеджером по закупкам строительной компании. Андрей точно знает (да и закупщик этого не скрывает), что строительная компания закупает материалы у конкурента компании Андрея —