

## Зміст

Від автора.....	8
Вступ.....	11
<b>РОЗДІЛ 1. ЯК ОПАНУВАТИ КРЕМЛІВСЬКУ ШКОЛУ ПЕРЕМОВИН».....</b>	<b>14</b>
§1. Розпізнати цілі й мотиви опонента у перемовинах.....	15
§2. Хто сильніший у перемовинах — лев чи лисиця?.....	25
§3. Навчитися бути левом в досягненні своїх інтересів....	49
§4. Як розпізнати поведінку опонента. Чотири типи поведінки. Від «підлітка» до «танка» .....	69
§5. Способи регулювання напруги пристрастей за столом перемовин.....	103
<b>РОЗДІЛ 2. ЯК НАВЧИТИСЯ ВІДРІЗНЯТИ КОМПРОМІС ВІД НЕПОТРІБНИХ ПОСТУПОК.....</b>	<b>122</b>
§1. Формування бюджету перемовин. Чотири основні компоненти, які впливають на результат.....	123
§2. Побудуйте «магічний» многогранник інтересів.....	133
<b>РОЗДІЛ 3. П'ЯТЬ ОСНОВНИХ ПРИЙОМІВ ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ В ЖОРСТКИХ ПЕРЕМОВИНАХ.....</b>	<b>146</b>
§1. Правильний погляд — запорука успіху.....	148
§2. Як захистити себе від «нужди» та страху.....	150
§3. Як відмовляти, не зіпсувавши відносини.....	159
§4. Позиція «хазяїна» веде до успіху.....	164
§5. Пошук своєї правоти.....	170

<b>РОЗДІЛ 4. ЯК ВЕСТИ ПЕРЕМОВИНИ В ЖОРСТКИХ УМОВАХ</b> .....	174
§1. Як уберегти себе від тиску та маніпуляцій у перемовинах.....	175
§2. Три важливі кроки, які дають можливість контролювати емоції.....	184
<b>РОЗДІЛ 5. СІМ ТЕХНІК, ЯКІ ДАДУТЬ МОЖЛИВІСТЬ ДОМОВИТИСЯ З ЖОРСТКИМ ОПОНЕНТОМ</b> .....	191
§1. Як відбити підковики й уточнити позицію суперника.....	192
§2. Як перетворити боротьбу на співпрацю.....	201
§3. Використайте «зв'язку», якщо не розумієте мотивів маніпулятора.....	215
§4. Спростовуйте правильно і без провокацій.....	217
§5. Як уникнути грубощів.....	229
§6. Жарт і приємне слово — запорука успіху в діалозі навіть із найагресивнішим співрозмовником.....	245
§7. Техніка «гумор».....	251
<b>РОЗДІЛ 6. ЯК М'ЯКО І НЕПОМІТНО ЗМІНЮВАТИ ТОЧКУ ЗОРУ ОПОНЕНТА</b> .....	261
§1. Як довести опоненту вигідність своєї пропозиції. Гра на контрастах.....	264
§2. Надійний спосіб спонукати співрозмовника до «правильного» вибору.....	269

§3. Як не пійматися на прийом швидкого «так».....	278
§4. Відповідь на найскладніше запитання.....	285
§5. Хочете зловити? — Відпустіть.....	287
§6. Чи потрібно відповідати на подарунки?.....	292
<b>РОЗДІЛ 7. ВИБУДОВА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ПЕРЕМОВИН.</b>	<b>299</b>
§1. Що регулює перемовини. Значення стратегії і тактики.....	301
§2. Як вибудувати дорожню карту і що для цього потрібно.....	306
§3. Особливості ведення перемовин із представниками різних країн.....	348
<b>МОЖЛИВІ ВІДПОВІДІ НА ЗАВДАННЯ.....</b>	<b>361</b>

## Від АВТОРА

Що заважає здійснити задумане на 100 %? Зрозуміло, що це залежить від ситуації. Щоразу, коли людина хоче щось здійснити, вона (якщо ця людина практична) насамперед замислиться: що доведеться подолати? І частенько доходить висновку, що список перешкод навряд чи нескінченний.

А що заважає перемовникам, часом навіть досить досвідченим, досягнути своєї мети? Негнучкість поглядів, неготовність до компромісу, власні амбіції... Так, і цей список можна продовжувати та продовжувати.

Мені дуже часто ставлять подібні запитання на тренінгах. Даю відповідь, щоразу враховуючи конкретну ситуацію. Проте з роками я побачив, що є сенс зробити узагальнення. Зрештою і народилася ця книга, яка не просто дає відповіді. Я прагнув написати навчальний посібник з однієї із найскладніших дисциплін бізнес-тренінгу — настільну книгу перемовника. На цих сторінках зібрані вправи, які допоможуть не лише дізнатися про різні прийоми ведення успішних перемовин, але й одразу потренуватися. Книга стане вашим особистим інструментом ведення перемовин, вашим арсеналом «бойових прийомів».

Коли я кажу «вам», передусім маю на увазі тих, хто відкрив для себе перемовини і як науку, і як справжнє мистецтво. Книга буде корисна тим, хто хоче заздалегідь готуватися до перемовин, прораховувати всілякі кроки і варіанти розвитку подій. І це не просто

слова. Навчаючись на семінарах і тренінгах, зокрема й у Camp Negotiation Institute (США), все найцінніше я завжди прагнув втілювати в життя. Усі думки, викладені на цих сторінках, пропущені мною крізь призму особистого сприйняття, досвіду, свідомості. Усі наведені приклади — з особистого досвіду. Усі рекомендації і поради давно перевірені на практиці, і їхню користь ретельно проаналізована. Ким і коли?

Хай читач дарує за вдавану нескромність, та відповідь така — *мною*. Людиною з понад 17-літнім досвідом роботи в продажах і закупівлях. Людиною, якій доводилося вести складні — і нерідко на перший погляд безперспективні — бізнес-перемовини чи не половину свого 16-годинного робочого дня.

Утім, можливо, читачеві вже траплялася моя перша книга «Жорсткі перемовини». Чи він чув про неї від друзів, знайомих. Маю «розчарувати» тих, хто її не читав: назва моєї першої книги зовсім не означає, що техніки перемовин пов'язані із грубістю або надмірним тиском. Якраз навпаки!

Згоден, у нині ми нерідко стикаємося з «бидлом», «хамами», «танками», «царями» і подібними персонажами, з якими, проте, нам доводиться мати справу. Характерний для таких «персон» стиль ведення перемовин іноді якщо не бентежить і не спантеличує, то, щонайменше, заважає досягненню потрібного результату.

У цій книзі йтиметься про спеціальну техніку жорстких перемовин, яка використовується також і спецслужбами. Я розповім про основні стратегії перехоплення, утримання й управління в складних перемовинах. А також — відпрацювати й у подальшому застосовувати навички, що дадуть можливість контролювати перебіг жорстких перемовин. *Обов'язково відпрацювати* — саме тому я пропоную так багато вправ. Адже перемовини — це, насамперед, практика! Хай щастить!

## ВСТУП

Кожен із нас добре пам'ятає, чим захоплювався, коли був зовсім маленьким, коли підростав, коли отримав студентський квиток. Я, ставши студентом, як і багато моїх друзів-однолітків, почав займатися карате: цікаво, престижно, та й — я ж чоловік, хай йому біс! Найімовірніше, читач вповні уявляє, як відбуваються тренування в таких секціях: в просторих спортзалах тренер навчає хлопців особливим прийомам, навичкам, техніці. І звичайно ж, суворий тренерський наказ: жодних конфліктів на вулиці! Певна річ, ми спарингували, але контакт у спортзалі був завжди обмежений — небезпечно, заборонено. Тоді ми цілком могли вважати себе (і, звісно, вважали) успішними бійцями — брали участь у зльотах, виїзних тренуваннях, їздили в спортивні табори, вивчали прийоми, відпрацьовували їх, демонстрували свої вміння на змаганнях різного рівня. І звісно ж, перемагали, завойовували пояси. Тож нам небезпідставно здавалося, що ми — серйозні бійці, сповнені впевненості в собі й у власних силах. Та один банальний випадок розставив все на свої місця.

Пізно ввечері ми поверталися з тренування. До нас підійшли троє хлопців відверто хуліганської зовнішності і попросили запалити. У таких ситуаціях прохання «запалити» виявляється не зовсім безпечним, цілком логічно чекати наслідків на кшталт «класика жанру». Але ж нас, каратистів, не злякаєш! Яке рішення ми прийняли? Та цілком зрозуміло. Сповнені впевненості у своєму професіоналізмі, ми одразу вирішили прийняти бій. Ще б пак: ми ж спортсмени, ми володіємо справжнім бойовим мистецтвом, ми безперечно мали перемогти. Мали б, але...

Ось тут і виникло таке собі «але», і саме воно стало вирішальним. Читач уже збагнув, що наш прогноз був неадекватним. Так, нас розгромили, як кажуть, ущенту. І скажу відверто, дісталось нам добряче — і фізично, і морально. Ці вуличні хулігани виявилися прудкішими й сильніші за нас. Насправді, на відміну від нас, вони не застосовували техніки бою, вивченої фахівцями і викладеної нам тренерами. Але наша техніка нам навіть і не згодилася!

Ось і виходить, що вуличний боєць виявляється сильніше за будь-якого спортсмена, який тренується в залі. Чому? Тому що у спортсмена є певні навички, є тренування, але — бракує особистого контакту. А самий серйозний і сильний боєць — це той, хто і технікою досконало володіє, і вуличні прийоми знає.

Тут доцільно зауважити: вуличні прийоми не варто недооцінювати. Це вони з погляду науки не мають працювати, а в житті часто-густо — працюють, та ще й як! Ми були тоді молоді, щойно починали набиратися досвіду. Ось і недооцінили силу «вулиці».

До чого ці мої спогади? — запитує читач. Чи не натякає автор, що замість бою ці горе-каратисти

мали повести майстерні перемовини? Адже книга про це?

Так, книга про перемовини. Та головне в ній — техніка їх ведення. Включаючись у процес ведення перемовин, ви, по суті, вступаєте у бій. І тут варто точно знати, як правильно діяти — згідно теорії. Та необхідно також вміти протистояти «вуличним бійцям», які не відають жодних наукових теорій.

Книга, яку ви тримаєте в руках, поєднує в собі ту безліч наукових підходів, що існують в сучасному світі перемовин. І водночас вона вміщує той багатий життєвий досвід, який накопичився у автора в процесі самостійного ведення перемовин — як у бізнесі, так і в житті, як із владними структурами, так і з бізнес-співтовариством.



# РОЗДІЛ 1

## ЯК ОПАНУВАТИ «КРЕМЛІВСЬКУ ШКОЛУ ПЕРЕМОВИН»

*Краще 10 років перемовин ніж один день війни.*

*А. А. Громико*

**Щ**о таке перемовини - наука чи мистецтво? На це питання багато хто відповість: звісно ж, наука! Адже є певні закони, відшліфовані системи, методи, оволодівши якими, можна стати кваліфікованим перемовником. Безперечно, це так. Проте інші скажуть: звісно ж, це мистецтво! Проте є такі люди, яким не треба ні жодної наукової догми, ні законів — вони обдаровані за життя. Вони не просто знають, вони відчують, як вести перемовини, вони можуть їх проводити коли завгодно, з ким завгодно і про що завгодно і завжди успішно. їхнє слово, жест — як мазок пензля Пікассо... Так, і це правда. Але дар божий дано не всім, хоча дорівнитися до Пікассо прагнуть (і невпинно навчаються) багато хто. Саме тому, на мою думку, перемовини — це і мистецтво, що є невід'ємним від людини, і наука з чіткими законами, поняттями і цілями.

## § 1. РОЗПІЗНАТИ ЦІЛІ Й МОТИВИ ОПОНЕНТА У ПЕРЕМОВИНАХ

Перемовини — це, по суті, певний вид спорту. Саме спорт об'єднує і науку, і мистецтво. А щоб у спорті стати професіоналом, необхідно постійно ним займатися, тренуватися.

Жодна книга, жоден тренінг не зробить із вас видатного перемовника, лише — робота над собою. Тому, шановний читачу, сприймай цю книгу як опис тренувального процесу. Решта — у ваших руках. І До більше ви будете тренуватися, то помітніше зростатиме ваша майстерність, то ближче будете до своєї мети. І неважливо, в якому режимі будете тренуватися: під час тренінгу чи зустрічей у клуні, зі спаринг-партнерами чи в робочих ситуаціях... Правило одне: що більше тренуєшся — то кращий результат!



Замисліться, будь ласка, над питанням: чи можливо виграти або програти перемовини?

На переконання багатьох шкіл ведення перемовин, звичайно, можливо і треба вигравати. У цій дисципліні є навіть добре прописаний підхід — «виграв — виграв», про нього ви дізнаєтеся далі. Інші стверджують, що «не можна програвати», необхідно перемагати завжди. На мою думку (і я в цьому переконаний):



*Перемовини неможливо **програти** або **виграти**. Але можливо досить точно визначити, на якому етапі процесу перемовин ви знаходитесь і який наступний крок необхідно зробити.*

Дуже небезпечно ставитися до процесу перемовин з точки зору «виграв» або «програв». Причин декілька. По-перше, думаючи про миттєвий виграш або програш, ми концентруємо увагу на тактиці, забуваючи про стратегію. Перемовини перетворюються на дуелі, а перемовники — на дуелянтів. По-друге, оцінка «виграв» або «програв» ще зовсім не означає «добре» або «погано», тому що неможливо передбачити, як домовленості позначатися на майбутніх процесах. Майбутнє не відомо нікому, ми можемо лише здогадуватися про те, що буде. Сьогодні нам здається, що ми виграли перемовини, а відтак, завтра ми вже з прикрістю визнаємо, що уклали зовсім не вигідну угоду. Таких прикладів можна навести безліч.



*Один мій знайомий провів, як йому здавалося, дуже добре і вдало перемовини з однією турфірмою: у результаті отримав суттєву знижку на путівку. Ось і вирішив він, що перемовини — **виграв**. Однак за два дні турфірма збанкрутувала, внаслідок чого мій знайомий залишився без грошей і без поїздки. Виходить — **програв**?*

Я багато років працював на ринку дистрибуції спиртних напоїв, і в нас траплялося чимало подібних випадків. Наприклад, ми дуже довго досягали згоди з якоюсь великою компанією, уклали договір і, звичайно, раділи. Так і казали: «Ура, ми перемогли, ми виграли, будемо співпрацювати!». Проте, ця фірма швидко розорювалась, і ми залишалися без повної оплати за раніше доставлений товар. І що ж робити далі? Саме тому вкрай важливо знати, яким буде твій наступний крок в результаті перемовин.

**!** *Перемовини — це не останній раунд, що визначає переможця і переможеного, це — **процес** і почасти надто довготривалий. Тому від самого початку потрібно викинути з голови думку про те, що перемовини — це ще один раунд двобою. Ставлення до перемовин — лише з точки зору процесу.*

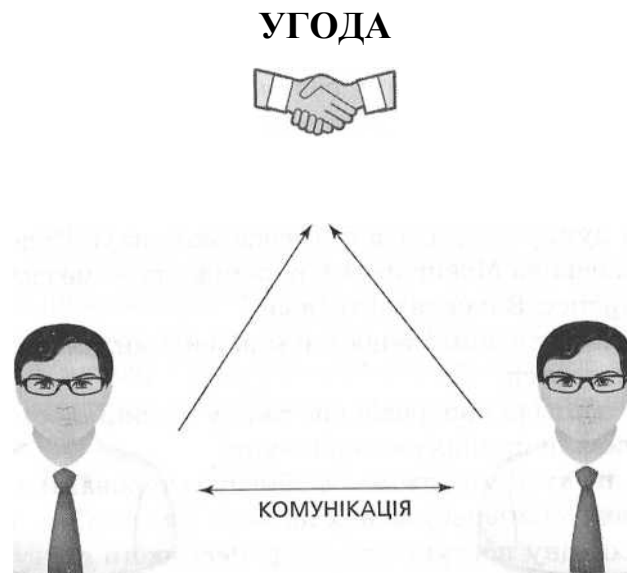
На думку кандидата філософських наук Рудольфа Івановича Мокшанцева, перемовини — це складний процес. Він складається із:

- пошуку домовленостей між людьми, які мають різні інтереси;
- обговорення розбіжностей у позиціях сторін для ухвали прийняттого рішення;
- дискусії між двома або більше сторонами з метою подолання несумісних цілей;
- обміну поступками, у процесі якого поступка однієї сторони виступає прямою і передбаченою відповіддю на попередню поступку іншої сторони;
- тривалого спілкування між сторонами з відмінними і пересічними інтересами, у процесі якого вони або досягають згоди, або не досягають — залежно від очікуваних ними наслідків.

Перемовини обов'язково передбачають діалог рівних, відносно незалежних один від одного партнерів, хоча їхні реальні статуси можуть бути різними.

Якщо говорити про перемовини як про науку, то «наука перемовин» ґрунтується на математиці та на психології. І у процесі перемовин вагомість кожної із цих наук залежить від галузі, в якій ці перемовини проводять. Так, у дипломатичних перемовинах вплив цариці наук — математики — вкрай високий, хоча не можна не зважати на психологічний аспект.

У бізнес-перемовинах розподіл між математикою і психологією — «фіфті-фіфті», 50 на 50. А от в побутових перемовинах доводиться спиратися здебільшого на психологію.



**Перемовини — діалог людей, який може привести до угоди**

Деякі моделі перемовин будуються лише на теоретичних засадах, закликають ставитися до перемовин з позицій логіки, зовсім відкидаючи психологічний аспект. Такий, наприклад, заклик приймати «серединні» рішення для досягнення компромісу. У цій моделі теоретично просте завдання на практиці набуває неможливості вирішення. Припустімо, продавець, що прагне продати товар, називає ціну 10 000 рублів і розраховує продати в діапазоні від 8000 до 9000, а покупець озвучує ціну 8000, хоча готовий віддати десь 8500-9500. З точки зору теорії тут все просто: складаємо, ділимо і набуваємо значення 9000. Погодьтеся, виглядає досить прива-

бливо, але — лише в теорії. У житті все набагато складніше.

Іван (І.) і Федір (Ф.) ведуть перемовини про продаж/купівлю машини. І. продає своє авто за 1 млн, а у Ф. є лише 800 тисяч. І ось Ф. телефонує І. і говорить: «Іване, я тобі готовий заплатити 800 штук». А І., зіставивши власні інтереси і логіку компромісу, — відразу дає згоду.

Зовні — справедливі й успішні перемовини. Навіть, можемо сказати, ідеальні: кожен отримує те, що хотів спочатку. Обоє мають бути вкрай задоволені. У кожної сторони має бути відчуття виграшу. Але це лише на перший погляд.

Тепер спробуйте уявити себе на місці покупця Ф. Авжеж, ви отримали за свої гроші те, що хотіли, вам не довелося (якби І. уперся) сушити голову над тим, де знайти ще гроші... Але! Чи не намислилися ви над тим, що І. повівся дещо дивно, відразу скинувши ціну на 20 %? Швидше за все вас починає мучити питання: «Чому він так швидко погодився на мою ціну? Значить, в машині щось не так». І машина, яка нещодавно так тішила, завдає вам тепер серйозної шкоди: ви хвилюєтеся, сумніваєтеся.

Тепер уявіть себе на місці продавця І. Тут ви, передусім, краєте себе сумнівами: «Навіщо я так швидко погодився на його суму? Ну так, я на мільйон і не розраховував, але — вже ж сотню або хоч би півсотні можна було б з нього узяти...».

Що ми маємо в результаті? Ідеальні, здавалося б, перемовини далекі від досконалості, обидва учасники цієї угоди задоволення не отримали.

Дослідження свідчать: вірогідність укладання ось таких чесних угод — 0,16, тобто становить 16 %. Саме тому, що вірогідність укладення обладнання при

веденні подібних перемовин удвічі вища, ніж у моделі поступового зближення інтересів (що становить 8 %), ця модель так припала до душі багатьом перемовникам. Однак здебільшого результати подібних чесних перемовин переоцінюють. У справу втручається психологічний аспект. А от у моделі поступового зближення позицій саме психологія і від самого початку, і в ході переговорів — надійний соратник і помічник.

*Людина — не комп'ютер, у людини є емоції. Необхідно ставитися до людини не як до об'єкта, а як до суб'єкта.*

Дуже часто ми відхиляємо навіть цікаві пропозиції, які йдуть від нашого опонента, і потім не можемо це пояснити. Звичайно, надалі пояснення ми знаходимо, але як зрозуміти причину такої поведінки — свого, опонента?! Адже з точки зору здорового глузду він повинен був вчинити таким чином... За законами логіки — так! Але є й емоції. Тому в переговорному процесі фахівці виокремлюють дуже важливі три вектори. Саме ці три вектори ми і вивчатимемо упродовж усієї нашої книги.

Уміння відстоювати власні інтереси.

Уміння керувати своїми емоціями.

Уміння керувати емоціями інших людей.

Отже, перемовини — це передусім процес. Види і мотиви перемовин необхідно розрізнити саме з точки зору процесу. Серед фахівців з продажів є думка: якщо закупник запросив їх на переговори, він *зацікавлений* у співпраці і, відповідно, вестиме переговори про співпрацю. Це — одна з найхибніших думок.