

МИХАИЛ ПЕЛЕХАТЫЙ
ЕВГЕНИЙ СПИРИЦА

★ **ЕСТКИЕ
ПЕРЕ-
ГОВОРЫ**

Узнайте, как совершить переговоры
последнего дала
в самых жестких переговорах

**КРЕМЛЕВСКИЙ
ФОРМАТ**

**КАК
ПРОТИВОСТОЯТЬ
ВЛИЯНИЮ**

Узнайте, в какой
форме вы можете переговоры
и как вести в любой ситуации

14
14
14

ЖЕСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

14
14
14

14



**МИХАИЛ ПЕЛЕХАТЫЙ
ЕВГЕНИЙ СПИРИЦА**

**★ ЕСТКИЕ
ПЕРЕ-
ГОВОРЫ**

**КРЕМЛЕВСКИЙ
ШОРМАТ**

**КАК
ПРОТИВОСТОЯТЬ
ВЛИЯНИЮ**



Санкт-Петербург · Москва · Минск

2024

Михаил Пелехатый, Евгений Спирица

Жесткие переговоры — кремлевский формат. Как противостоять влиянию

Руководитель дивизиона	<i>Ю. Сергиенко</i>
Руководитель проекта	<i>И. Сальникова</i>
Ведущий редактор	<i>В. Беляева</i>
Литературный редактор	<i>В. Гуляева</i>
Корректор	<i>Н. Терех</i>
Художественный редактор	<i>В. Мостипан</i>
Верстка	<i>Г. Блинов</i>

ББК 88.53
УДК 316.632

Пелехатый М., Спирица Е.

П24 Жесткие переговоры — кремлевский формат. Как противостоять влиянию. — СПб.: Питер, 2024. — 224 с.: ил. — (Серия «Сам себе психолог»).

ISBN 978-5-4461-2212-7

В современном мире в любой коммуникации существует конфликтная составляющая: в бизнесе или даже в семейных отношениях конфликтов всегда достаточно много. Есть люди, которые ведут жесткие переговоры против вас, хотите вы этого или нет. Искусно, незаметно, разрушительно.

Книга поможет побеждать в условиях прессинга. Вы будете знать, в чем причина срыва или неожиданного успеха переговоров, научитесь находить возможности спланировать и подготовить победу, сможете побеждать, даже если чувствуете опустошение от токсичного общения, научитесь видеть манипуляторов и манипулировать сами, иначе ценой станут ваши репутация, здоровье, благополучие, деньги.

Узнайте, как сохранять ресурсное состояние даже в самых жестких переговорах, подготовьтесь к натиску, так как жесткие переговоры могут начаться в любую минуту.

Издание адресовано руководителям и менеджерам, а также всем, кто в бизнесе и личной жизни испытывают давление со стороны манипуляторов.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-5-4461-2212-7

© ООО Издательство «Питер», 2023
© Серия «Сам себе психолог», 2023
© Пелехатый М., Спирица Е., 2023

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург,
Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 12.2023. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,
58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск,
ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 23.11.23. Формат 60×90/16. Бумага офсетная.
Усл. п. л. 14,000. Тираж 3000. Заказ 0000.

Оглавление

Введение, или Как появилась эта книга	6
--	---

Часть 1. Теоретические основы ведения жестких переговоров

Глава 1. Определение понятия «переговоры». Виды коммуникации и конфликтная составляющая любой коммуникации	12
---	----

Контексты и виды переговоров	13
--	----

Самое важное	14
------------------------	----

Глава 2. Определение понятия «жесткие переговоры» и их форматы	16
---	----

Глава 3. Формирование выученной беспомощности как основная задача в жестких переговорах	21
--	----

Глава 4. Золотое правило всех переговорных школ и основная цель в жестких переговорах.	28
---	----

Часть 2. Агрессивный прессинг, его формы и последствия

Глава 5. Основные виды агрессивного прессинга	32
--	----

Глава 6. Признаки того, что жесткие переговоры начались	38
--	----

Глава 7. Точки слома в жестких переговорах	41
---	----

Часть 3. Переговорная матрица: образ, сценарии, поведение

Глава 8. Взгляд и направление взгляда в жестких переговорах	46
--	----

Глава 9. Жестикуляция в жестких переговорах	50
--	----

Оглавление

Глава 10. Психогеометрия пространства в жестких переговорах . . . 53

Глава 11. Имидж как переговорный ресурс 60

**Часть 4. Управление эмоциями и состояниями
в ситуации жестких переговоров**

Глава 12. Метасообщения и дрессировка 72

Глава 13. Техника быстрого восстановления
ресурсного состояния. 76

Глава 14. Навык быстрого перехода из состояния в состояние. 80

Глава 15. Время и пространство как переговорный ресурс 84

 Время 84

 Пространство 87

**Часть 5. Основные техники и приемы
в ситуации жестких переговоров**

Глава 16. перехват инициативы в переговорах,
или Метод Штирлица 90

Глава 17. Перебивание. 95

Глава 18. Интерпретация и доведение до абсурда. Создание
и применение абсурдных метафор. 98

Глава 19. Дискредитация оппонента 100

Глава 20. Неэкологичные конструкции и их применение. 102

Глава 21. Игра в дерьмо. 106

Глава 22. Волшебная частица «не» 111

Глава 23. Затупить, не понять. 114

Оглавление

Часть 6. Приемы и уловки в жестких переговорах: развиваем коммуникационную гибкость

Глава 24. Определение	120
Глава 25. Намерение	130
Глава 26. Переопределение	135
Глава 27. Последствия	140
Глава 28. Обобщение (объединение)	147
Глава 29. Детализация (разделение)	152
Глава 30. Аналогия (метафора)	164
Глава 31. Исключение из правил (противоположный пример) ...	171
Глава 32. Применение к себе	181
Глава 33. Изменение размера фрейма	187
Глава 34. Модель мира	191
Глава 35. Иерархия критериев	202
Глава 36. Другой результат (другой критерий)	204
Глава 37. Метафрейм	207
Глава 38. Стратегия реальности	213
Заключение.	223

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 поделать! 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?

Конец ознакомительного фрагмента.

Книгу в бумажном или электронном варианте вы можете купить на сайте издательства "Питер", на OZON, WB или в книжных магазинах.