

Денис Незов

ПЕРЕГОВОРЫ



СУПЕРСИЛА
доступная каждому

Денис Незов
Переговоры. Суперсила,
доступная каждому

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71808802
ISBN 9785006570078*

Аннотация

Эта книга не сборник сухих инструкций. Она живой разговор, наполненный реальными кейсами, инсайтами и провокационными идеями. Вы научитесь видеть собеседника насквозь, управлять его решениями, использовать эмоции и даже создавать кризисы, чтобы заставить оппонента отступить. Желанные сексуальные партнеры, карьерный рост, выгодные контракты – все это результат успешных переговоров. Освойте их и получите конкурентное преимущество, действительно меняющее жизнь.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Этапы переговоров	10
1.1. Подготовка	12
1.2. Установление контакта	24
1.3. Выявление интересов и потребностей	29
1.4. Обсуждение предложений	36
1.5. Формулирование итогового решения	39
Глава 2: Психологические типы участников переговоров	42
2.1. Доминирующий лидер	44
2.2. Аналитик-рационалист	50
2.3. Харизматичный дипломат	57
2.4. Прагматик-торговец	61
2.5. Осторожный скептик	65
2.6. Эмоциональный игрок	71
2.7. Замкнутый наблюдатель	77
2.8. Командный игрок	83
2.9. Тайный саботажник	89
2.10. Идеалист	96
2.11. Доброжелательный партнёр	103
2.12. Инноватор-экспериментатор	108
2.13. Мудрый философ	112
2.14. Глухой собеседник	117

Глава 3: Классификация переговоров	122
3.1. По подходу	123
3.2. По количеству участников	127
3.3. По характеру содержания	130
3.4. По времени	134
3.5. По степени формальности	137
Конец ознакомительного фрагмента.	138

Переговоры. Суперсила, доступная каждому

Денис Незов

© Денис Незов, 2025

ISBN 978-5-0065-7007-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Представьте, вы стоите на пороге важной сделки. Сердце бьется чаще, ладони слегка влажные, а в голове крутится единственный вопрос: «Как добиться своего, не потеряв при этом доверия и уважения?» Ведь переговоры – не просто разговор, это искусство, где каждая фраза, жест и пауза могут стать решающими.

В нашем мире, где скорость изменений превышает скорость адаптации, умение вести переговоры превратилось в суперсилу, ключ к успеху в карьере, бизнесе и даже личной жизни. Например, вы можете увеличить доход компании на 30%, просто научив своих сотрудников договариваться. И это не фантастика. Исследование Гарвардской школы бизнеса подтверждает: компании, которые инвестируют в обучение сотрудников переговорам, получают на треть больше прибыли. Почему? Потому что грамотный переговорщик не просто разговаривает – он добивается лучших условий, избегает конфликтов и строит прочные партнёрские отношения.

Но давайте начистоту: переговоры пугают. Страх провала, боязнь конфликта, неуверенность в своих аргументах заставляют нас избегать «сложных разговоров». Мы думаем, что переговоры – это битва, где кто-то должен проиграть. На самом деле профессиональные переговоры – танец, в ко-

тором важно чувствовать партнёра, предугадывать его шаги и вовремя менять тактику.

Эта книга — ваш проводник в мир переговоров. Она не просто расскажет, как убеждать и договариваться, а научит вас чувствовать процесс изнутри. Вы узнаете, как превратить оппонента в союзника, как использовать эмоции и находить решения, которые сегодня кажутся невозможными.

Кто вы? Предприниматель, который хочет заключать выгодные сделки? Руководитель, стремящийся вести команду к успеху? Или просто человек, который хочет научиться говорить «нет» без чувства вины? Эта книга для вас.

До того, как стать арбитражным управляющим, я владел компаниями из разных сфер: от ремонта транспорта до спутникового наблюдения, от торговли до микрофинансов. Даже автобусный тур на рок-фестиваль устраивали. Оглядываясь назад, понимаю, что большую часть времени, независимо от сферы бизнеса, я занимался именно переговорами: выработка стратегии бизнеса (переговоры с партнёрами), продажи (переговоры с клиентами), управление персоналом (переговоры с сотрудниками), решение конфликтов (медиативные переговоры), безопасность (переговоры с силовиками и чиновниками). Теперь же это стало моей профессиональной компетенцией.

Приступая к написанию книги, я задал себе вопрос: «Как сделать так, чтобы читатель не только прочитал, но и начал

действовать?» Ведь книга по плаванию не научит вас плавать, пока вы не окунетесь в воду. Поэтому предлагаю вам сразу применять знания на практике.

Например, после первой главы, в котором мы разберём психологические типы переговорщиков, вы можете потренироваться с нейросетью ChatGPT или Deepseek. Сделайте запрос:

«Приведи пример одного из типов переговорщиков: доминирующий лидер, аналитик-рационалист, харизматичный дипломат, прагматик-торговец, осторожный скептик. Я попробую распознать тип».

Поиграйте с нейросетью, усложняйте задачи, анализируйте диалоги – и скоро вы начнёте видеть переговорщиков насквозь.

А ещё – наблюдайте. Смотрите, как договариваются другие. Какие стратегии они используют? Какие ошибки допускают? Со временем вы начнёте замечать, как люди, сами того не осознавая, играют по вашим правилам.

Эта книга – не сборник сухих инструкций. Она – живой разговор, наполненный реальными кейсами, инсайтами и провокационными идеями. Мы будем разбирать, как создавать кризисы, чтобы оппонент шёл на уступки, как управлять эмоциями и как превращать слабости в силу.

Ещё одной особенностью книги является простота изло-

жения. Как специалист в когнитивно-поведенческой терапии, я специально изложил простые мысли подробно и объёмно, а некоторые из них повторил. Таким образом ваш мозг будет тренироваться, а взгляд на переговоры и оппонентов – меняться.

Готовы? Тогда начнём. Ведь переговоры – не просто навык. Это ваше новое конкурентное преимущество.

Глава 1. Этапы переговоров

Переговоры часто воспринимают как спонтанный процесс: встреча, разговор, обмен мнениями, попытка убедить. Кажется, что всё происходит естественно: одни люди быстро находят общий язык, другие спорят, кто-то уступает, кто-то давит. Но за любыми переговорами скрывается чёткая логика, которая не всегда осознаётся собеседниками. Процесс развивается по определённым этапам, и понимание самой последовательности может стать существенным преимуществом.

Представьте два сценария. В первом вы приходите на встречу, не зная, чего ожидать. Говорите, слушаете, но всё идёт сумбурно. Вас застали врасплох вопросом, вы не заметили момента, когда можно было укрепить доверие, не уловили, где стоило настоять на своём. Вы даже не знали с кем придется общаться. Итог – разочарование, упущенные возможности, ощущение, что можно было сделать лучше. Возможно, перед сном переговоры будут прокручиваться в памяти раз за разом, не давая уснуть. Именно тогда вы подберете удачные тактики, остроумные ответы и появится сожаление, что нельзя вернуться в прошлое.

Второй сценарий: вы понимаете, какие фазы проходят переговоры, заранее готовитесь к каждому этапу, собрали подробную информацию о собеседнике, выработали стратегию.

гию, подобрали тактики, считываете скрытые сигналы и готовы к любому развитию событий. Вы контролируете ситуацию, даже если собеседник ведёт себя неожиданно, потому что подготовились и осознаете, что всё это часть игры, правила которой вам хорошо известны.

Переговоры – не просто обмен словами, а движение от подготовки до итогового решения. И у движения есть свой ритм. Иногда он быстрый, иногда медленный, но, если вы знаете саму логику, вам не нужно угадывать, что делать дальше. Вы не теряетесь, не действуете наугад, не позволяете эмоциям сбить вас с толку. Всё идёт по плану – вашему плану.

Разные специалисты предлагают свои схемы этапов переговоров, и их количество может варьироваться. Но дело не в количестве, а в сути. У каждого переговорного процесса, как у сюжета хорошего фильма, есть подготовка, завязка, развитие, кульминация и завершение. В этой главе мы разберём их так, чтобы вы не просто запомнили очередную теорию, а смогли применять её на практике, выходя из переговорной комнаты с результатом, а не с сожалением о потерянном времени.

1.1. Подготовка

Порой подготовка напоминает хаос, в котором вы перемещаетесь между фактами, гипотезами, вариантами решений и интуицией. Но именно в этом кажущемся беспорядке рождаются инсайты, способные кардинально изменить ход переговоров.

Для себя я сформулировал следующие элементы, составляющие подготовку: определение контекста, сбор информации, разработка стратегии, создание благоприятных условий. Кажется сложным? Но скорее всего вы уже интуитивно все это делаете. Разбор же элементов поможет проводить подготовку профессионально, либо расширить границы интуиции. Выбор за вами.

Определение контекста. От того, насколько точно вы проанализируете ситуацию, зависит выбор стратегии, аргументов, тактик и даже тональность общения. Контекст – совокупность всех факторов, влияющих на ход переговоров: интересов сторон, их возможностей, ограничений, скрытых мотивов и внешних обстоятельств.

Первый вопрос, который нужно задать, – *какова природа переговоров?* Определите тип переговоров: сделка разовая или начало долгосрочного сотрудничества? Формальный диалог, где условия уже predetermined, или есть пространство для манёвра? Есть ли возможность отступления и какие

последствия повлечёт за собой успех или неудача. Подробнее о видах переговоров мы поговорим в главе 3 книги.

Кто ваш оппонент? Это может быть конкретный человек или группа лиц. У каждого участника есть своя роль, мотивация и степень влияния. Нужно определить, кто принимает окончательные решения, а кто лишь представляет позицию. Порой реальный центр влияния находится не за столом переговоров, и тогда важнее работать с теми, кто влияет на процесс из-за кулис. Полезно изучить биографии ключевых участников, их стиль ведения переговоров, склонность к риску, предпочтения и возможные слабые места. Кто-то известен своим агрессивным подходом, кто-то склонен к компромиссам, а кто-то всегда ищет выгоду даже в самых жёстких условиях. Подробнее о типах переговорщиков, мы поговорим во второй главе.

Какие цели преследуете вы? Очевидные ответы «заключить сделку» или «получить лучшие условия» слишком поверхностны. Важно разложить цели на уровни: идеальный результат, желательный и минимально приемлемый. Таким образом вам будет проще маневрировать в ходе переговоров и понимать, где уступить, а где стоять до конца. Также стоит оценить, какие цели могут возникнуть в процессе – иногда переговоры открывают новые возможности, о которых изначально не задумывались.

Какие цели у оппонента? Официальные заявления часто отличаются от реальных интересов. Например, формально

компания настаивает на снижении цены, но на самом деле её больше волнуют сроки исполнения, качество или гарантии. Если удастся выявить истинные потребности, можно предложить решение, которое устроит обе стороны. Иногда ключевые мотивы спрятаны глубже: желание укрепить позиции на рынке, внутренние корпоративные интересы, стремление сохранить лицо перед акционерами или необходимость срочно закрыть квартальный отчёт.

Какие сильные и слабые стороны есть у вас? Подумайте, чем вы располагаете: эксклюзивные условия, ресурсы, которые важны для оппонента, уникальные компетенции? Или, наоборот, вы в более слабой позиции, и тогда нужно искать дополнительные рычаги влияния – время, связи, альтернативные предложения.

Какие сильные и слабые стороны у оппонента? Финансовая нестабильность, давление со стороны других партнёров, внутренние конфликты в компании или нехватка времени – эти уязвимости можно использовать в переговорах для усиления своей позиции. Сильные стороны тоже стоит учитывать. Если у другой стороны больше власти, ресурсов или альтернатив, важно подготовить стратегию, которая позволит компенсировать этот дисбаланс.

Отдельное место в подготовке занимает *анализ альтернатив*. В мире переговоров его называют BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – лучшая альтернатива переговорному решению. Это ваш запасной план на случай,

если переговоры провалятся. Зная свою BATNA, вы будете чувствовать себя увереннее, так как у вас есть другие варианты. Например, если вы уже получили аналогичные условия от других поставщиков, то сможете тверже отстаивать свои требования.

BATNA важна не только для вас, но и для вашего оппонента. Если у него нет других вариантов, кроме сотрудничества с вами, то у вас дополнительное преимущество. Предложите условия, которые изначально могли бы показаться слишком жёсткими, но которые он вынужден принять из-за отсутствия альтернатив.

Вопросы, определяющие контекст могут быть разнообразны, например стоит учитывать *правовые аспекты*. Есть ли юридические ограничения? Насколько чётко прописаны условия будущего договора? Каковы возможные риски? В каких юрисдикциях действуют стороны? Порой переговоры застревают не из-за расхождений в интересах, а из-за юридических деталей, которые не были учтены заранее. Чем глубже проработан этот аспект, тем меньше шансов на неожиданные препятствия.

В ходе подготовки могут всплывать новые данные, требующие корректировки подхода. Появляются новые вопросы. Чем шире и глубже анализ, тем больше у вас контроля над ситуацией и тем меньше шансов, что во время переговоров вас застанут врасплох. Более того, во время самих переговоров могут возникнуть новые обстоятельства, из-за которых

придется вернуть к проработке контекста.

Сбор информации. Один из самых сложных и недооценённых элементов подготовки. Обычные источники (новости, сайты, официальные отчёты, пресс-релизы) показывают лишь верхушку айсберга. Настоящая ценность кроется в деталях, которые не лежат на поверхности. Порой самые ценные данные можно получить из неформальных разговоров, где люди неосознанно раскрывают свои или чужие истинные намерения.

Однажды ко мне обратился руководитель транспортной компании с просьбой разобраться, почему их финансовое положение стало ухудшаться. На тот момент я еще не был арбитражным управляющим, а занимался бизнес-аналитикой. И, хотя цифры и отчеты были моими привычными спутниками, меня привлекала социальная инженерия. Мне нравилось осваивать разные её методы на практике: выстраивать сценарий событий и реализовывать его.

Компания была крупной, с хорошей репутацией, и, как у любого серьезного бизнеса, ее вакансии размещались на популярных сайтах поиска работы. Я выбрал подходящую позицию, связался с отделом кадров и договорился о собеседовании. Таким образом путь через охрану для меня был открыт, причем сразу в административное здание. Кадровик, конечно, не выдал ничего интересного, и я решил действовать дальше. Из опыта знал, что легче всего «разговорить» низовой персонал: уборщиц, системных администра-

торов и тому подобных. Придумал легенду и начал собирать информацию.

Зашел в комнату к «компьютерщикам», уверенно заявил, что планирую устроиться в компанию, а так как сам когда-то работал системным администратором, захотел познакомиться с коллегами. После короткой беседы мы вышли покурить. Я пожаловался, что слышал о проблемах в компании, и сомневаюсь, стоит ли терять время. Парень без особых раздумий рассказал мне все: оказалось, что финансовые проблемы компании связаны с директором, который организовал денежные потоки через компании дочери. Прямой связи с ней нет, но все процессы, по его словам, контролируются именно ею. Даже несколько таких компаний назвал.

Но мне нужны были более точные данные. Я снова напросился на собеседование, но уже под конец рабочего дня. Выйдя из отдела кадров, я направился прямо в бухгалтерию. Представился новым системным администратором, бравировал именем паренька, с которым мы пообщались, а также некоторой информацией, полученной от него. Таким образом вошел в доверие и попросил доступ к компьютеру главного бухгалтера, чтобы обновить «кое-что в 1С». Немного поворчав, как это надоело, мне освободили место. Я выгрузил всю необходимую информацию и покинул офис, оставив за собой лишь тихий след в памяти сотрудников. Подробности рассказывать не буду. Скажу только, что под конец рабочего дня сотрудники не такие чуткие, а если намекнуть,

что им придется задержаться, они сами предоставят пароли, лишь бы не оставаться после работы.

В итоге, у меня на руках оказалась не только информация о самих компаниях, но и конкретные данные по переводам. Я подготовил отчет и передал заказчику. Он был впечатлен.

– Как ты это сделал, мы же тебе не давали данных?

– Лучше скажите, зачем Вам компромат на себя же?

– Понимаешь, проблемы неизвестно еще чем обернутся.

Хотел проверить, насколько легко это выявить, – он указал пальцем на отчет, – Надеюсь, все останется между нами?

Прошло уже более 15 лет и информация может быть рассекречена с целью наглядной демонстрации того, насколько значимыми могут быть каналы получения информации, о которых обычно не задумываешься.

Персональные связи тоже дают больше, чем открытые источники. Любые знакомства, даже самые дальние, помогают получить инсайдерскую информацию. Возможно, у вас есть общие знакомые в смежных отраслях, бывшие сотрудники компании, партнёры, которые работали с этим человеком или организацией. Люди охотно делятся неформальными деталями, если правильно поставить вопрос. Не обязательно спрашивать напрямую, можно обсуждать общие тренды рынка, стиль работы конкурентов – и вдруг всплывёт важная деталь.

Разработка стратегии. Информация собрана, контекст понятен, но что с этим делать дальше? Теперь можно постро-

ить гибкую систему, в которой есть план А, план В и несколько неожиданных ходов, если ситуация изменится или нужно будет взять паузу.

Стратегия включает в себя набор тактик, аргументов и вопросов. Все это помогает воплотить её в жизнь. Важно помнить, что тактики – инструменты, которые должны соответствовать ситуации. Иногда мягкость и уступчивость дают лучший результат, чем давление, а иногда единственный способ добиться цели – показать жёсткость и дать понять, что вы готовы на крайние меры. Главное – не заикливаться на одной модели поведения и уметь менять тактики в зависимости от развития событий. Подробнее про виды тактик и основы аргументации мы поговорим в главах 5 и 6.

Создание благоприятных условий. Это подготовка фона, на котором развернётся игра. Если всё сделать правильно, ещё до начала диалога можно повлиять на настроение оппонента, его восприятие вас и даже на ход будущего разговора.

Первое, что имеет значение, – пространство. Где именно пройдут переговоры? На вашей территории, где вы чувствуете себя уверенно, контролируете ситуацию и можете управлять временем? Или на территории оппонента, где у него психологическое преимущество, но он, возможно, будет менее агрессивен? Иногда выгоднее выбрать нейтральную площадку – например, гостиничный конференц-зал, где никто не чувствует себя хозяином. Но даже в нейтральных местах

есть нюансы. Кто выбирает стол? Где сидеть? Кто встречает гостей? Если вы назначаете место и время, у вас уже есть небольшой контроль.

Следующий момент – атмосфера. Будет ли это официальный кабинет с тяжёлым столом, создающим ощущение жёсткости и дистанции? Или неформальная встреча в ресторане, где стены работают на расслабление? Иногда сам вид переговорной комнаты уже задаёт тон: слишком яркий свет может напрягать, тесное помещение – создавать ощущение давления, большой стол – усиливать формальность. Важно понимать, как обстановка повлияет на психологию сторон.

Время тоже играет роль. Назначить встречу в начале дня, когда у всех ещё свежая голова? Или ближе к вечеру, когда усталость снижает критичность мышления? Если оппонент склонен к импульсивным решениям, можно затянуть переговоры, чтобы довести его до момента, когда он просто захочет поскорее закончить. А если наоборот, вам нужно, чтобы он принял взвешенное решение, лучше договориться о встрече в середине дня, когда человек в наилучшей ментальной форме.

В 2011 году была опубликована работа Шаи Даниэли и коллег, показывающая, как время суток и перерывы на еду влияют на решения судей.

Ученные изучили более тысячи решений по условно-досрочному освобождению и заметили странную закономерность: если судья рассматривал дело вскоре после перерыва

ва, вероятность положительного решения достигала 65%. Но чем дальше от перекуса, тем больше этот процент падал, и к концу рабочего отрезка шансы заключённого на свободу стремились к нулю. После еды – снова 65%, и цикл повторялся.

Почему так происходит? Всё дело в когнитивной усталости. Принимая десятки сложных решений подряд, мозг постепенно истощает свои ресурсы. Чем больше времени проходит, тем сильнее он стремится к наиболее простому и безопасному варианту – оставить всё, как есть. В рассматриваемом случае – отказать в УДО. Ведь такое решение требует меньше размышлений и несёт меньшие риски. Но стоит человеку отдохнуть, восстановить силы, как способность анализировать возвращается, и он снова готов принимать более сбалансированные решения.

Этот эффект выходит далеко за пределы судебной системы. Он касается всех, кто принимает важные решения: инвесторов, руководителей, переговорщиков. Возможно, ваш оппонент в сделке даже не подозревает, что его отказ – не результат хладнокровного расчёта, а просто следствие усталости. Если бы встреча началась после обеда, он мог бы быть куда сговорчивее.

Так что, если перед вами стоит серьёзная дискуссия, выбирайте правильное время. После еды и отдыха люди становятся более гибкими, открытыми к аргументам, склонными к соглашению. А если ваш оппонент устал – возможно, стоит

дать ему немного времени прийти в себя, прежде чем делать решающий шаг.

Подготовка – это ещё и работа над собой. Можно быть гениальным стратегом, но, если вы устали, раздражены или просто испытываете дискомфорт, то уже находитесь в более слабой позиции. Эмоциональное состояние влияет на интонацию, выражение лица, скорость реакции, способность выдерживать паузы и даже на то, какие решения вы готовы принять. Иногда мелочь, вроде крошки в ботинке, незаметно подтачивает терпение, а желание скорее закончить разговор приводит к ненужным уступкам.

Голодный человек склонен к импульсивным решениям и менее сосредоточен. Недосып повышает раздражительность и снижает способность анализировать ситуацию. Даже неудачная рубашка, в которой жарко или тесно, подталкивает к мысли «поскорее бы это закончилось».

Опытные переговорщики учитывают такие мелочи. Любой дискомфорт становится скрытым фактором давления. Его можно либо учесть и нейтрализовать, либо проигнорировать и попасть в ловушку.

Если вы окажетесь на дипломатических переговорах, при которых ставки высоки, то удивитесь детальному протоколу организации мероприятия: рассадка участников, перерывы, вода, канцелярские принадлежности, микроклимат помещения и прочее.

Все это не просто прихоть сильных мира сего, а нюансы,

имеющие значение. Они влияют на выносливость, терпение и могут быть частью стратегии. Например, ваша шариковая ручка плохо пишет, это замечает (или подстроил) оппонент, который любезно предлагает воспользоваться своей. После чего протягивает вам роскошную, идеально пишущую ручку известного брэнда. Для усиления эффекта учтиво просит оставить ее себе. В результате вы невольно испытываете благодарность. А к чему она приводит, мы с вами подробно разобрали в главе о манипулятивных тактиках «опережающей уступки» и «друзья на время».

Возможно, перед встречей стоит запустить нужные слухи, опубликовать статью, пообщаться с кем-то из окружения оппонента, чтобы он пришёл с определёнными ожиданиями. Ведь, оппонент тоже скорее всего готовится к переговорам и собирает информацию о вас.

Следует учитывать, что подготовку нельзя провести на 100%. Даже если вы сделали тщательный анализ, разработали стратегию и определили цели, вы должны быть готовы к тому, что ситуация изменится в любую минуту. Поэтому будьте гибкими, умейте быстро адаптироваться и принимать решения в условиях неопределённости. Ведь в переговорах побеждает тот, кто лучше подготовлен и эффективнее реагирует на изменения.

1.2. Установление контакта

Люди считывают друг друга мгновенно. Это древний механизм: союзник или враг? Свой или чужой? Наш мозг формирует первое впечатление за сотые доли секунды, и, если что-то пошло не так, потом исправить тяжело. Вы можете выложить безупречные аргументы, блестяще выстроить позицию, но если собеседник не ощущает связи, если он внутренне напряжён, осторожен или, того хуже, настроен против вас – рациональные доводы не пробьют броню.

Большинство переговорщиков делают ошибку, думая, что контакт – это слова. Но всё начинается раньше: как вы вошли: как посмотрели: каким тоном произнесли первое приветствие. Контакт – это химия, а не логика. Вопрос ритма, зеркальности, внимания. Если человек сразу чувствует, что вы его понимаете его состояние, настроение, он расслабляется.

Замечали, как искусные переговорщики задают темп и подстраиваются под собеседника? Это не манипуляции (или не только манипуляции), а тонкая настройка. Вспомните, как ведут себя хорошие собеседники – они не бросают слова в пустоту, а чувствуют, когда замедлиться, когда сделать паузу, когда добавить лёгкую улыбку.

Порой контакт начинается ещё до встречи: где-то мельком упомянули общий интерес, создали ощущение знаком-

ства через третьих лиц, оставили правильный след в инфополе. Если оппонент садится за стол с мыслью: «я уже кое-что о нём знаю», то ледяная стена тоньше.

Но бывает и другое. Вы сидите напротив человека, который изначально насторожен. Может быть, у него предвзятость. Может, он просто в плохом настроении. Как пробить эту стену? Через неожиданность. Хороший юмор ломает формальность. Неожиданная фраза вырывает из шаблона. Показать себя чуть-чуть уязвимым, чтобы дать ему пространство перестать обороняться. Люди интуитивно отзеркаливают поведение. Если вы напряжены, он тоже. Если вы спокойны, уверены, его нервозность начнёт снижаться.

Один известный дипломат рассказывал историю о переговорах с французами. Встреча проходила в Париже, и французская сторона решила показать своё превосходство старым, но рабочим способом – заставить гостей ждать. Делегация просидела в приёмной 40 минут, её не приглашали. Атмосфера становилась напряжённой, раздражение росло. Когда, наконец, в зал пригласили, французы встретили их холодно, формально, без улыбок.

Казалось, переговоры начнутся с позиции слабости, но дипломат поступил неожиданно. Он вошёл в зал, сел за стол, осмотрелся и, не дожидаясь приветствия, театрально закатил глаза:

– Ну наконец-то, мы уже подумали, что вы испугались.

В зале повисла тишина. Французы переглянулись. Напря-

жение, которое они создали, мгновенно растворилось в смехе. Главный переговорщик французской стороны, осознав, что имеет дело с профессионалом, который раскрыл их уловку, улыбнулся:

– Простите нас, но вы слишком важный гость, чтобы не подготовиться должным образом. Видимо, у нас это так и не вышло.

Переговоры перешли в тёплый тон, и в итоге сделка состоялась.

Это пример того, как порой лёгкое хамство в нужный момент может сыграть на вас. Главное – сказать это с правильной интонацией: не агрессивно, а с ноткой шутки и дружеского вызова.

Многие начинают переговоры с традиционных подарков – ручек, сувениров, алкоголя. Формально это жест вежливости, но он редко несёт реальную ценность. А вот если презент невозможно проигнорировать, он превращается в инструмент моментального установления контакта.

Так, известный российский бизнесмен, готовясь к встрече с немецкими партнёрами, заранее узнал, что один из оппонентов увлекается шахматами. Вместо стандартного презента он привёз небольшие шахматные фигуры. Когда подарок оказался в руках адресата, формальная атмосфера мгновенно сменилась на более тёплую – лицо немца озарилось улыбкой, и разговор начался не с обсуждения условий сделки, а с шахматных партий.

Правильный подарок – способ показать собеседнику, что вы потратили время на изучение его личности. Если подарок персонализирован и связан с интересами человека, он перестаёт быть обычным сувениром и становится эффективным инструментом выстраивания доверия. Даже если бы наш земляк честно признался, что ничего не понимает в шахматах, впечатление уже было бы произведено. Контакт установлен.

Часто люди приходят на переговоры во всеоружии: готовы к жёстким аргументам, давлению, манипуляциям. Они заранее выстраивают защиту, но, если в первые секунды выбить их из привычного сценария, оборона даёт трещину – и именно в этот момент можно задать нужный тон.

Американский бизнесмен приехал на встречу с азиатскими партнёрами, отличающихся холодностью и закрытостью: люди не улыбались, держались подчеркнуто формально и легко уходили в оборону. Кроме того, были связаны с Якудза, что добавляло напряжения.

Войдя в переговорную, американец резко остановился на пороге, прищурился, обвёл всех взглядом, как в классическом вестерне, и, с предельной серьёзностью, даже наигранностью, задал неожиданный вопрос:

– Господа, кто здесь самый опасный человек?

Тишина. Оппоненты переглянулись и усмехнулись. Атмосфера напряжённости, висевшая в воздухе, мгновенно испарилась. На него начали смотреть с любопытством. Главный

из японских переговорщиков, также прищурился, и ответил, подыгрывая:

– Думаю, это вы.

Раздался смех. Разговор пошёл гораздо легче.

Переговоры – всегда взаимодействие людей, и человеческий фактор играет здесь ключевую роль. Как только вы встретились с другой стороной, начинается тонкая психологическая игра, от которой зависит, как вас воспримут: союзником, врагом или равнодушным посредником.

На этапе установления контакта важно избегать излишнего давления. Если вы начнёте сразу с жёстких требований или попыток манипуляции, это приведет к сопротивлению. Люди охотнее идут на уступки тем, кто вызывает у них симпатию и доверие. Даже если вы решили, что стратегия давления наиболее успешна – приберегите её на более удачный момент. Подробнее об этом мы поговорим в главе про тактики.

1.3. Выявление интересов и потребностей

Выявление интересов и потребностей – это момент, когда переговоры обретают смысл. Без него весь процесс превращается в механический обмен требованиями, попытки продавить свою позицию и бесконечные споры, кто кому должен уступить. Это похоже на игру в шахматы вслепую: можно двигать фигуры, но без понимания, что на самом деле хочет ваш оппонент, вы либо зайдёте в тупик, либо проиграете.

Первое, с чего начинается работа, – разобраться в собственных интересах. И вот тут многих ждет ловушка. Люди привыкли думать в категориях позиций: «Мне нужно 10% скидки», «Я хочу подписать контракт на два года», «Нам необходим эксклюзив». Но позиция – это вершина айсберга. Что скрывается под ней? Почему именно 10%, а не 8%? Может, дело не в цене, а в финансовой стабильности? Или в том, чтобы доказать руководству свою эффективность? Чем глубже вы копаете, тем яснее становится реальная картина.

Удобно разделить свои интересы на две категории: жизненно важные и желательные. Первые – это то, без чего сделка теряет смысл, вторые – то, что приятно получить, но не критично. И здесь важно честно ответить себе: если от каких-то условий можно отказаться, то, возможно, это не такая уж твёрдая позиция, как казалось.

Следующий шаг – разобраться с интересами другой стороны. И это куда сложнее. Люди редко говорят о своих реальных мотивах. В переговорах все предпочитают держать карты при себе, выдавая только то, что считают нужным. Но интересы проявляются в деталях: в оговорках, формулировках, неожиданных уточнениях. Почему ваш партнёр вдруг заострил внимание на сроках? Возможно, за этим скрывается внутренняя проблема с логистикой или давление со стороны руководства. Почему компания требует снижения цены? Возможно, проблема не в деньгах, а в гарантиях надёжности – и скидка лишь способ минимизировать риски.

Секрет понимания другой стороны – вопросы. Не просто вежливые: «Какие у вас пожелания?», а глубокие, неожиданные, заставляющие раскрыться. Чем больше ваш собеседник говорит, тем больше вы понимаете о его реальных потребностях. Если он отвечает уклончиво – это тоже информация. Люди не любят говорить о своих слабых местах, но именно они чаще всего определяют истинные мотивы.

Часто за формальными требованиями скрываются совсем другие причины. Говорят о сроках – но на самом деле боятся потерять важного клиента. Просят большую предоплату – но возможно, у них просто кассовый разрыв. Настойчиво требуют гарантий – значит, обожглись в прошлом. Умение видеть за словами настоящие смыслы – это ключ к управлению переговорами.

В 80-е годы японцы стали активно осваивать рынок ком-

пьютеров. Американские компании, включая IBM, видели в них конкурентов и опасались демпинга. IBM долго пыталась бороться с японскими производителями, пока один из их стратегов не задал вопрос: а чего на самом деле хотят японцы? Переговоры помогли выявить истинные потребности – они сами не хотели войны и быть производителями дешёвой техники. Японцы стремились к признанию, и готовы были выстраивать долгосрочные партнерские отношения. IBM изменила подход: вместо войны предложила совместные проекты, лицензировать японские технологии, а взамен получили доступ к их передовым разработкам. В результате IBM не только не проиграла, а усилилась за счёт новых технологий.

Иногда понять, что именно важно оппоненту, значит полностью перевернуть ситуацию. Это хорошо показывает исследование, проведённое в Гарварде, когда учёные изучали поведение людей в сложных переговорах. Один из экспериментов касался продаж недвижимости. В эксперименте участникам давали ролевые сценарии: одна группа играла продавцов недвижимости, другая – покупателей. Стандартная ситуация – продавец хочет продать объект по максимальной цене, а покупатель стремится её снизить. На первый взгляд, это классический переговорный тупик: каждый тянет одеяло на себя.

Исследователи дали разным группам дополнительные вводные. Продавцам объясняли, что для них важен не про-

сто максимальный доход, а снижение налогового бремени: например, они теряли значительную сумму из-за налога на прирост капитала при мгновенной продаже. Покупателям, в свою очередь, говорили, что они больше беспокоятся не о цене как таковой, а о возможности гибкой рассрочки, поскольку у них были временные ограничения по доступности средств.

Когда участники начинали переговоры без обсуждения мотивов, всё сводилось к спору о цене – и в большинстве случаев сделка не заключалась. Но как только стороны начинали открыто говорить о своих реальных интересах, возникало решение: например, вместо скидки продавец мог предложить отсроченный платёж, что снижало его налоговую нагрузку и одновременно устраивало покупателя. Оказалось, что проблема не в том, что одна сторона хочет больше денег, а другая – платить меньше. Проблема в том, что стороны не понимают, что у них есть взаимодополняющие интересы.

Но есть один важный момент: интересы не высечены в камне. Они меняются, порой прямо по ходу переговоров. В начале встречи стороны могут быть категоричны, но если правильно вести диалог, появляются новые вводные, меняется контекст, и то, что вчера казалось принципиальным, уже не так важно. Гибкость – это не слабость, а умение вовремя адаптироваться и находить оптимальные решения.

Ваша задача – не просто слушать, а помогать собеседнику прояснить его собственные мысли. Для этого есть несколько

способов, которые работают лучше обычных вопросов.

Если переговоры упёрлись в тупик, попробуйте добавить новый параметр, который изначально не обсуждался. Например, покупатель и продавец не могут договориться о цене, можно предложить дополнительные услуги, ускоренные сроки, эксклюзивные права на поставку. Иногда это создаёт совершенно иную динамику и позволяет найти вариант, который устроит всех.

Попробуйте зеркальное уточнение – вы не соглашаетесь с собеседником сразу, а переформулируете его слова так, чтобы он сам их услышал и задумался. Оппонент говорит: «Мы не можем принять этот срок». Вы уточняете: «То есть вам важно не столько время, сколько надёжность исполнения?» Иногда такой вопрос открывает новые грани ситуации. Собеседник вдруг сам начинает анализировать: да, пожалуй, дело не в сроках, а в том, что его начальство давит на него по этому поводу. И вот уже переговоры идут в другом русле.

Другой метод – провокационные гипотезы. Предложите свою версию скрытых мотивов и проверяйте реакцию: «Вижу, что вас волнует цена, но, возможно, на самом деле ключевой вопрос – это гарантия качества?» Даже если человек сразу отрицает, он начинает прояснять свою реальную позицию. Это похоже на тонкий психологический толчок: вы направляете собеседника к тому, что он ещё не осознал, но что уже сидит у него в голове.

А как насчёт метода «третьего лица»? Когда вы ставите вопрос в личную плоскость, у людей срабатывает естественная защита. Они не хотят раскрываться, особенно в жёстких переговорах. Но если вы говорите: «Часто в вашей отрасли клиенты больше беспокоятся о надёжности партнёров, чем о цене. У вас не так?» – сопротивление падает. Ведь это уже не о нём лично, а просто о некоем абстрактном клиенте.

Есть и более жёсткий способ – метод крайностей. Если вам не дают чёткого ответа, что действительно важно, вы берёте и доводите ситуацию до абсурда: «Хорошо, давайте уберём этот пункт вообще. Тогда всё будет нормально?» Если человек реагирует спокойно, значит, этот момент был не критичен. Если же сразу начинает возражать, значит, вы нащупали точку, о которой он даже не думал, но которая оказывается для него ключевой.

Ну и, конечно, самое простое, но почему-то часто забываемое – вынесение разговора за рамки переговоров. Многие вопросы, которые в переговорной комнате (а тем более при сторонних наблюдателях) кажутся неразрешимыми, легко обсуждаются в неформальной обстановке. За чашкой кофе или во время прогулки люди раскрываются по-другому. В напряжённой встрече ваш оппонент может стоять на своём, просто потому что боится показать слабость. Но стоит разговору перейти в другую плоскость, как выясняется, что на самом деле его волнует не цена, а, например, мнение его руководства или собственная репутация.

Приведу пример из бурной молодости. Подростком я застал период лихих 90-ых и начала 2000-х, когда даже незначительные споры решались на так называемых «стрелках». Оппоненты приезжали на переговоры с поддержкой.

Представьте, две компании ребят встретились лицом к лицу, демонстрируя готовность к прямому столкновению. Организаторы мероприятия начинают «быковать». При этом обоим важно не потерять лицо, а порой и наоборот, показать, какой ты дерзкий и бескомпромиссный, чтобы окружение уважало. Поэтому оппоненты держат жёсткую позицию. Поддержка в данном случае выступает барьером достижения взаимопонимания.

Опытные ребята (или просто поумнее) глядя в глаза оппоненту, уверено говорили:

– Отойдем? Чисто ты и я.

Это давало возможность отвести разговор в более тихую плоскость, где нет ушей и не нужно держать маску перед своей толпой. Тогда начинался совсем другой диалог: без громких фраз, лишних эмоций, чисто расчет – выгодно или нет. Когда не надо демонстрировать силу перед своими, решения принимаются намного гибче. А лидеры, умеющие договориться, сохранив лицо и «не положив братву», заслуживали только больше авторитета.

Поэтому лучшие переговорщики – это не те, кто жёстко давит, а те, кто умеет смотреть глубже, находить скрытые взаимные интересы и расширять поле для компромисса.

1.4. Обсуждение предложений

Этот этап переговоров – момент, когда стороны наконец-то выкладывают карты на стол, но не все сразу и не все до конца. Здесь каждая реплика – не просто слова, а тест на гибкость, способность слышать и понимать, нащупывать точки соприкосновения и выявлять слабые места в позиции партнёра.

Когда вы озвучиваете своё предложение, важно не просто бросить цифру или условие, а показать, что за этим стоит. Если предложение подкреплено логикой, фактами и понятными доводами, оно воспринимается как реалистичное и обоснованное, а значит, у другой стороны меньше поводов его отместить. Люди не любят принимать условия, которые выглядят случайными или надуманными – им нужна ясность. Вместо заявления: «Наше предложение – такая-то цена», лучше сказать: «Мы предлагаем такую цену, потому что она уже включает себестоимость, возможные риски и разумную прибыль». Теперь оппонент не сможет сказать, что она завышена и не обоснована. Если он хочет уменьшить цену, то уже ему придется обосновать, как можно снизить себестоимость или взять на себя риски.

Как-то мы пристраивали свою бригаду каменщиков в подряд. Обсуждая цену, мы сразу заявили, что стоимость работа такая-то, из нее столько-то зарплата каменщикам, столько-

ко-то – оформление исполнительной документации, а столько-то – налоги и прибыль. Заказчик (точнее генподрядчик) предложил взять оформление документации на себя, что позволило снизить цену, без потерь для нас. Вместе с ней он взял на себя и большую часть ответственности.

А это уже следующий шаг данного этапа – оценка предложений и позиций другой стороны.

После того как каждая сторона представила свои позиции, наступает этап внимательного анализа и оценки предложений сторон, что позволяет выявить возможные слабые места или противоречия в предложении партнёра. Важно не только слушать, что говорит оппонент, но и наблюдать за его невербальными сигналами, такими как интонация, жесты, выражение лица.

Уточнение деталей – ключевая часть обсуждения, которая помогает выяснить, что именно каждая сторона имеет в виду под своими предложениями. Ведь часто при поверхностном обсуждении понятия размыты, что приведёт к недопониманиям и в будущем сделает невозможным исполнение соглашения. Активное использование вопросов, уточняющих деталей, позволяет прояснить такие моменты, как сроки исполнения, возможные штрафы, гарантии и ответственность сторон. Это также помогает избежать конфликтов в будущем. Важно, чтобы обе стороны были заинтересованы в разъяснении всех нюансов.

Применение тактик влияния – один из самых интерес-

ных и динамичных аспектов данного этапа. Переговорщики начинают активно применять различные тактики влияния, чтобы убедить оппонента в правильности своей позиции. Для успешного применения этих тактик важно не только чётко формулировать свои аргументы, но и наблюдать за реакцией партнёра, чтобы понять, насколько успешно воспринимается ваше предложение и есть ли необходимость в корректировке подхода.

В результате обсуждения, если обе стороны проявляют готовность к компромиссу и взаимным уступкам, они начинают постепенно выстраивать общую картину, где возможные точки разногласий сужаются, а взаимные интересы становятся более явными. Чем больше удастся добиться понимания и согласования деталей, тем легче будет двигаться к заключению сделки.

1.5. Формулирование итогового решения

Обе стороны подтверждают, что все основные моменты, обсуждавшиеся в ходе переговоров, поняты правильно и согласованы. Это требует от сторон внимательности, а также способности выявить потенциальные недоразумения или пропуски, которые могли быть упущены ранее. Даже если на протяжении всего процесса переговоров присутствовала высокая степень согласованности, на этом этапе важно всё подробно зафиксировать, чтобы избежать любой двусмысленности.

Письменная форма (контракт, соглашение или меморандум), является официальным и юридически значимым документом, который служит гарантией исполнения условий. Важно, чтобы текст документа был чётким и точным, исключая возможные интерпретации, которые могут возникнуть при его последующем исполнении. В договоре прописываются все условия: сроки, обязанности сторон, санкции за неисполнение условий, а также меры, которые стороны предпримут в случае возникновения споров.

В зависимости от контекста может использоваться устная форма соглашения. Однако важно помнить, что такая форма имеет меньшую юридическую силу и часто подвергается сомнению во время будущих споров. Поэтому, несмотря

на доверительные отношения, все ключевые моменты рекомендуется зафиксировать письменно.

Обсуждение деталей реализации сделки – следующий важный шаг. Даже если основная структура согласована, необходимо проработать все моменты, которые могут возникнуть при её реализации: вопросы логистики, распределения ресурсов, назначения ответственных лиц и определения механизмов контроля за выполнением условий сделки. Часто на этом этапе возникают вопросы, которые не были предусмотрены ранее, и их нужно тщательно обсудить, чтобы не столкнуться с проблемами в процессе исполнения. Например, если сделка связана с поставками товара, важно обсудить, как будет осуществляться транспортировка, кто будет нести ответственность за риски в случае повреждения товара, как будет происходить его

Также важно, чтобы обе стороны обсудили возможные меры в случае, если одна из сторон не выполнит свои обязательства: финансовая компенсация или другие виды компенсации возможных убытков. Данный инструмент стимулирует стороны к более ответственному подходу в процессе реализации достигнутых договорённостей.

Заключение. Мы рассмотрели ключевые этапы переговоров, каждый из которых играет важную роль в достижении успешного результата. Однако важно помнить, что переговоры – не линейный процесс. Этапы могут переплетать-

ся, повторяться или даже меняться местами в зависимости от ситуации. Например, в ходе обсуждения может возникнуть необходимость вернуться к подготовке, чтобы уточнить данные, или на этапе завершения потребуется дополнительное обсуждение, если одна из сторон внесёт новые предложения.

Главное, что стоит вынести из этой главы, – успешные переговоры требуют не только знаний, но и практики. Даже если переговоры не всегда заканчиваются идеальным результатом, каждый пройденный этап – шаг к вашему профессиональному и личностному росту.

Глава 2: Психологические типы участников переговоров

Представьте, что вы сидите за столом переговоров, а перед вами человек, от которого зависит успех сделки, проекта или даже карьеры. Вы подготовились: есть факты, цифры, железные аргументы. Но что, если все это лишь верхушка айсберга? Где-то глубоко под поверхностью, в сознании вашего оппонента, скрывается то, что действительно определяет исход разговора: его страхи, желания, убеждения и эмоции.

Понимание психологии собеседника – ключ, открывающий двери к его мотивам и решениям. Это способность предвидеть, как он отреагирует на ваши слова, и мягко, но уверенно направлять разговор в нужное русло. Каждый человек приходит за стол переговоров с уникальным набором установок, опыта и эмоций. И даже самый логичный аргумент может разбиться о стену его внутренних барьеров.

Почему один человек готов идти на компромисс, если чувствует, что его ценят, а другой воспринимает каждое слово как вызов и начинает бороться за превосходство? Почему одни люди реагируют на цифры и факты, а другие – на эмоции и доверие? Ответ прост: все мы разные. И чтобы добиться успеха, нужно не просто говорить – нужно говорить на языке собеседника.

В этой главе мы погрузимся в увлекательный мир психологических типов переговорщиков. Вы узнаете, как распознать доминирующего лидера, который хочет контролировать процесс; аналитика-рационалиста, требующего железных доказательств; или харизматичного дипломата, ищущего гармонию и доверие.

Мы разберём, как предвидеть реакции оппонента и использовать их в своих интересах. Как адаптировать свою тактику под разные типы личности. Как управлять эмоциональным фоном переговоров, чтобы сохранять контроль даже в самых напряжённых ситуациях. Вы поймёте, что успешные переговоры – не просто обмен аргументами, а игра на уровне мотивов и эмоций.

Но самое главное – вы научитесь видеть за словами человека его истинные мотивы. Почему он говорит «нет»? Что его пугает? Чего он хочет на самом деле? Эти знания сделают вас мастером убеждения, который находит подход к любому типу личности.

Готовы стать настоящим профи в чтении людей? Тогда начнём.

2.1. Доминирующий лидер

Вы входите в переговорную комнату, и перед вами – человек, который с первых секунд заявляет о себе как о хозяине положения. Его жесты резкие, будто удары меча, взгляд прямой и пронзительный, а речь – напористая, словно поток, сметающий всё на своём пути. Это доминирующий лидер, и он не просто ведёт переговоры – он диктует правила игры. Его манера поведения впечатляет, а порой и подавляет, как ураган, который не оставляет шансов на сопротивление.

Доминирующий лидер – переговорщик, который стремится занять верхнюю позицию в диалоге, контролировать процесс и навязывать свои условия. Ему важно не просто победить, а чтобы все вокруг знали, что он победил. Его уверенность граничит с напором, а прямолинейность – с жёсткостью. Он не терпит возражений, перебивает собеседников и активно использует тактику давления, чтобы устранить любое сопротивление. Для него переговоры – битва, где он должен доказать своё превосходство.

Но за внешней уверенностью и напором часто скрываются глубокие страхи. Страх потерять контроль, страх поражения, страх оказаться слабым. Любое отклонение от его сценария вызывает раздражение, как будто кто-то вырвал у него из рук пульт управления. Лидер часто настолько поглощён своей ролью «режиссёра», что забывает о реальных целях пе-

переговоров, превращая процесс в демонстрацию силы.

Ключевые черты доминирующего лидера – высокая самооценка, уверенность в своих знаниях и умениях, склонность к прямолинейности и готовность к жёсткому противостоянию. Причем, подобное поведение бывает как естественным проявлением характера, так и сознательно выбранной стратегией, направленной на запугивание оппонента. Однако его сила одновременно и его слабость. Доминирующий лидер часто настолько уверен в своей правоте, что игнорирует факты и логику, особенно если они противоречат его позиции.

Работать с таким переговорщиком непросто. Подчинение и пассивность лишь усиливают его агрессивное поведение, поэтому важно с самого начала демонстрировать уверенность. Это не значит, что нужно отвечать жёсткостью на жёсткость. Спокойная, логичная и уверенная позиция сдержит его порывы, заставив пересмотреть стратегию. Контратаки с использованием логики, хорошо обоснованные аргументы и продуманные ответы способны «обезоружить» доминирующего лидера, ведь его слабость – в попытках продавливать «силой».

Эффективные приёмы в таких переговорах включают выдерживание паузы, которая создаёт ощущение контроля, как будто вы замедляете время в разговоре. Чёткое обозначение границ с самого начала – как поставить забор на пути урагана: он всё ещё силён, но уже не может снести всё на своём пути. Спокойное сопротивление без эмоций. Доминиру-

ющий лидер «переигрывает» за счёт энергии, но он, как правило, не терпит контраргументов, подкреплённых данными, представленных хладнокровно.

Почему доминирующие лидеры ведут себя именно так? Часто за их стремлением контролировать лежит внутренняя потребность доказывать себе и другим свою значимость. Возможно, в прошлом они столкнулись с ситуациями, где потеряли контроль, и теперь любая угроза воспринимается как личное оскорбление. Это порождает замкнутый цикл: чем больше они контролируют, тем сильнее становится их страх утраты контроля. Будто бегут по тонкому льду, который в любой момент может треснуть.

Историческим примером доминирующего лидера является Дональд Трамп. Его стиль ведения переговоров стал легендарным, а подход к общению с оппонентами – эталоном напора и уверенности. Возьмём, к примеру, переговоры Трампа с представителями Конгресса США по поводу финансирования строительства стены на границе с Мексикой в 2018—2019 годах. Несмотря на жёсткое сопротивление и критику со стороны оппонентов, Трамп вёл себя с позиции силы, даже когда его аргументы подвергались сомнению.

Трамп входил в комнату широкими шагами, с уверенной осанкой и прямым взглядом, который словно сканировал пространство, оценивая каждого участника. Его жесты были выразительными, а поза – открытой, но одновременно вну-

шающей уважение. Создавалось ощущение, что он полностью контролирует ситуацию.

Речь Трампа стала ещё одним инструментом доминирования. Он говорил короткими, ударными фразами, которые подчёркивали его уверенность и решительность. Вместо погружения в детали и оправдания своих решений, он заявлял: «Мы построим стену, и Мексика заплатит за это». Такие фразы не только демонстрировали его уверенность, но и переключали внимание с проблем на будущие возможности. Трамп избегал длинных объяснений или детальных аргументов, предпочитая говорить ярко и эмоционально. Собеседники сосредотачивались на его словах, а не на собственных аргументах.

Реакция Трампа на критику или возражения была типичной для доминирующего лидера. Он не вступал в долгие споры и не проявлял сомнений. Вместо этого использовал короткие, но ёмкие ответы, которые сразу ставили оппонентов в тупик. Например, если ему говорили, что строительство стены слишком дорогостоящее, он отвечал: «Мы найдём деньги, потому что это важно для безопасности страны». Такие фразы не оставляли места для дальнейших возражений и подчёркивали его уверенность в своей правоте.

Одним из ключевых моментов переговоров стало умение Трампа контролировать процесс. Он всегда стремился задавать тон и направление разговора, не позволяя собеседникам уводить его в сторону. Если оппоненты начинали обсуж-

дать технические детали финансирования, Трамп резко переключал внимание на необходимость защиты границ и безопасность американцев. Этот тактический ход был частью его стратегии доминирования.

Противостоять такому типу переговорщика, как Трамп, было крайне сложно. Его сила заключалась в сочетании уверенности, харизмы и стратегического мышления. Чтобы нейтрализовать его тактику, оппонентам нужно было лишить его инициативы: задавать неожиданные вопросы, которые требовали детального ответа, или переключать фокус на вопросы, в которых его позиции были менее сильны.

Ещё одним способом противостояния доминирующему лидеру является сохранение эмоционального нейтралитета. Трамп был мастером создания напряжения, и его стиль поведения часто вызывал у оппонентов ощущение давления. Спокойствие, паузы в ответах и отсутствие эмоциональной реакции могли бы нарушить его ритм. Если уверенные утверждения лидера не находят немедленного подтверждения, то приходится становится более гибким.

В экстренной ситуации, когда собеседник проявляет агрессию, напряжение можно сгладить неожиданным комплиментом: *«Ваш стиль ведения переговоров впечатляет. Вы всегда так действуете?»* Этот прием работает на нескольких уровнях. Во-первых, комплимент приятен доминирующему лидеру, вызывая у него чувство признания и снижая агрессивный напор. Во-вторых, он переключает

фокус с конфликта на обсуждение его сильных сторон, которые он сам считает значимыми (иначе бы так не вел себя). Но самое важное – вы занимаете позицию наблюдателя, оценивающего его поведение. На подсознательном уровне оценивать может только тот, кто обладает равным или более высоким статусом, а это меняет динамику переговоров в вашу пользу.

Доминирующий лидер – не только вызов, но и возможность. Понимая мотивы и слабости, вы превращаете его силу в его же уязвимость. Главное – оставаться спокойным, уверенным и готовым к игре, где ваше оружие – не напор, а стратегия.

2.2. Аналитик-рационалист

Переговорщик, который, прежде чем сказать «да» или «нет», попросит таблицу с расчетами, графики и, возможно, даже независимый аудит. Он мыслит категориями логики, причинно-следственных связей и данных, превращая переговоры не в поле битвы, а в лабораторию, где истина рождается из цифр, анализа и холодного расчета. Если доминирующий лидер – это ураган, то аналитик – штиль, но за его внешней невозмутимостью скрывается ум, способный разобрать ваши аргументы на молекулы и собрать их заново, доказав свою правоту с той же бесстрастностью, с какой ученый проводит эксперимент.

Его мышление четкое, структурированное, внимательное к деталям, он не терпит хаоса и двусмысленности, стремясь разложить все по полочкам и выявить любые несоответствия, которые тут же становятся поводом для углубленного анализа. В его мире эмоции – это шум, мешающий чистоте эксперимента, а импульсивность воспринимается как слабость. Рационалист выстраивает цепочки аргументов с математической точностью, требуя строгой логики, фактов и прозрачности. Сбить его с толку эмоциями, общими словами или абстрактными идеями почти невозможно – он мастер «разбора полетов», и его любимый вопрос всегда один: «А где доказательства?»

Когда аналитик-рационалист садится за стол переговоров, он требует от собеседника таких же стандартов, что и от себя: последовательной аргументации, точных данных и ясности. Он с готовностью уточняет и задаёт вопросы, стремясь «докопаться до сути». Пытаясь убедить его, следует быть готовым к тому, что бездоказательные утверждения или попытки манипуляций вызовут недоверие. Подходя к обсуждению деловых тем, аналитик воспринимает переговоры как своего рода логическую игру, где главные козыри – факты, логические выводы и бесстрастная оценка. Для аналитика переговоры – не искусство, а наука.

Чтобы успешно взаимодействовать с таким человеком, нужно быть готовым к обоснованным контраргументам, тщательно продуманным заявлениям. Любая хаотичность, интуитивные гипотезы и необоснованные предположения будут подвергнуты суровой критике. Например, в обсуждении договора аналитик проанализирует каждый пункт до мельчайших деталей, требуя исчерпывающих объяснений. Иногда этот процесс кажется затянутым, но для аналитика-рационалиста важно быть уверенным в чёткости и надёжности соглашения. Он не станет подписывать документ, пока не убедится, что каждая запятая на своём месте.

Готовьте факты, статистику и конкретные аргументы, потому что для аналитика сила позиции измеряется точностью и детализацией информации. Чем больше цифр, подтверждений и документальных доказательств, тем убедительнее

ваш аргумент. Если вы скажете: «Это выгодно», он тут же уточнит: «Насколько? Где расчёты?»

Бездоказательные утверждения для него – пустой звук, а эмоции или общие фразы только вызовут скепсис. Каждое слово должно быть подкреплено данными, иначе разговор быстро превратится в допрос с поиском несоответствий. Логика – его язык, и, если в ваших аргументах есть пробелы или скачки, он потеряет интерес и потребует разложить всё заново. Последовательность – ключевой инструмент, поэтому стройте свою линию рассуждений так, чтобы она была не просто понятной, а предельно прозрачной и железобетонной.

В переговорах с аналитиком стоит избегать эмоционального напора. Сосредоточиться на содержании и сути, а не на чувствах или интуиции. Если вы начнёте говорить о «чувствах» или «предчувствиях», он, скорее всего, поднимет бровь и попросит вернуться к фактам. Поэтому сохраняйте спокойствие и хладнокровие, даже если обсуждение становится напряжённым.

Постарайтесь оперировать только проверенной информацией. Если вы скажете: «Это общеизвестно», он попросит: «Приведите источник». Для аналитика-рационалиста нет мелочей, и каждая деталь имеет значение. Если вы выдержите этот уровень строгости, то завоюете его уважение и доверие, что станет ключом к успешным переговорам.

Переговоры с аналитиками-рационалистами могут быть

сложными, но, если подойти к ним с подготовкой и точностью, можно установить уважительное взаимодействие и добиться взаимопонимания. Аналитики ценят профессионализм и уважают тех, кто говорит с ними на одном языке – языке логики и фактов.

Историческим примером аналитика-рационалиста в переговорах можно назвать Уоррена Баффета, чей метод принятия решений и взаимодействия с партнёрами стал эталоном прагматизма, расчётливости и ориентации на факты. Для него переговоры были не игрой амбиций, а строго выверенным процессом, где эмоции отходили на второй план перед цифрами, логикой и долгосрочной выгодой. Его стиль отличался глубокой аналитикой, тщательной подготовкой и умением находить компромиссы даже в самых сложных ситуациях, что делало его одним из самых эффективных переговорщиков в истории бизнеса. Ярчайший пример – покупка железнодорожной компании Burlington Northern Santa Fe (BNSF) в 2009 году за \$34 миллиарда. Решение не было продиктовано интуицией или мгновенным расчётом, а стало результатом многолетнего анализа и твёрдой уверенности в стратегической роли железных дорог для экономики США.

С первых минут переговоров Баффет выделялся безупречной ориентацией на факты и цифры. Его речь была проста, прямолинейна и лишена лишних эмоций или показной харизмы. Он не тратил время на длительные вступления или попытки расположить к себе собеседников, а сразу пе-

переходил к сути, выкладывая на стол ключевые данные: прибыльность компании, состояние инфраструктуры, стоимость активов, перспективы на будущее. Вместо абстрактных заверений Баффет мог сказать: «Ваша компания имеет стабильный денежный поток, но давайте посмотрим, как она впишется в нашу долгосрочную стратегию». Такие фразы мгновенно задавали тон переговорам, в которых главной силой убеждения были не слова, а цифры. Он не пытался доминировать, не повышал голос, но его аргументы были настолько логичными и выверенными, что собеседники сами начинали следовать его стилю.

Невербальное поведение Баффета работало в унисон с речью. Его жесты были минималистичными, но точными: он использовал руки, чтобы подчеркнуть ключевые моменты, но без излишней экспрессии. Прямая, уверенная поза передавала спокойствие и твёрдость в своих позициях. Взгляд был сосредоточенным и аналитическим, давая собеседникам понять, что он видит ситуацию насквозь и готов к глубокому разбору каждого предложения. Баффет редко улыбался, но его выражение оставалось невозмутимым, создавая атмосферу профессионализма и серьёзности.

На критику и возражения он реагировал в духе аналитика-рационалиста – без малейшего раздражения или попыток надавить эмоционально. Вместо этого Баффет использовал цифры и логику, чтобы методично разбирать аргументы оппонентов. Если представители BNSF пытались спорить о це-

не, он спокойно отвечал: «Я вас понимаю. Но давайте посмотрим на это иначе». После чего предлагал альтернативные сценарии, подкреплённые расчётами: «Вы хотите продать компанию за 40 миллиардов, но если мы предложим 34 миллиарда и обеспечим стабильность вашим сотрудникам, разве это не лучшее решение для всех сторон?» Его рассуждения заставляли собеседников задуматься и переоценить свою позицию, потому что он не просто торговался, а показывал, почему его предложение выгоднее в долгосрочной перспективе.

Ключевым элементом его переговорной стратегии было умение демонстрировать выгоду не только через цифры, но и через стратегическое видение. Баффет не давил, не форсировал решения, а создавал ощущение, что сотрудничество с ним – это возможность, которую глупо упускать. Он объяснял, что покупка BNSF – не просто сделка, а инвестиция в будущее экономики США, ведь железнодорожная отрасль будет играть ключевую роль в транспортировке товаров на протяжении десятилетий. И когда представители BNSF пытались отказаться от его условий, Баффет невозможно говорил: «Если вы не готовы, мы можем подождать. Но когда вы увидите, как другие выигрывают от сотрудничества с нами, вы поймёте, что упустили возможность». Это был холодный, расчётливый ход, подчёркивающий его уверенность в собственных аргументах и способность ждать, пока правда сыграет на его стороне.

Чтобы нейтрализовать его тактику, оппонентам требовалась безупречная подготовка: детальный анализ, чёткие аргументы, подкреплённые фактами, и готовность к затяжному интеллектуальному поединку. Представители BNSF могли бы заранее собрать данные о своих издержках, маржинальности и рыночных тенденциях, чтобы доказать – предложенная цена занижена.

Аналитик-рационалист – это вызов, который заставляет вас быть на пике своих возможностей. Он не прощает поверхностности, но уважает тех, кто способен вести игру на его уровне. Если вам удастся говорить с ним на одном языке, разбирать аргументы с такой же методичностью, с какой он их анализирует, то за внешней строгостью вы обнаружите не только уважение к профессионализму, но и готовность к продуктивному сотрудничеству.

2.3. Харизматичный дипломат

Он не идёт напролом, как слон в посудной лавке, а, скорее, как опытный фехтовальщик, умело парирует удары, превращая их в повод для диалога. Оружие дипломата – обаяние, дружелюбие и умение разрядить обстановку так, что даже самый острый конфликт начинает напоминать дружескую беседу за чашкой кофе. Но не обманывайтесь: за улыбкой скрывается острый ум и проницательность, которые позволяют ему использовать эмпатию не только как способ понять другого, но и как инструмент влияния. Это мастер, который знает, как сделать так, чтобы вы сами захотели сказать «да».

Он легко располагает к себе, как старый друг, с которым вы случайно встретились в кафе. Его улыбка не кажется наигранной, слова звучат убедительно, а поведение вызывает доверие. Дипломат не станет бить кулаком по столу, доказывая свою правоту. Он предложит выслушать всех, найти точки соприкосновения и создать атмосферу, где каждый почувствует себя победителем. Его главный талант – умение превратить переговоры из битвы на мечах в совместный поиск сокровищ. И делает он это так естественно, что вы не замечаете, как начинаете соглашаться с его доводами, будто с собственными мыслями.

Как же вести переговоры с таким мастером? Во-первых, создайте атмосферу доверия – он любит работать именно

в таких условиях. Будьте открыты, честны и проявляйте искренний интерес к диалогу. Но не забывайте, что его дружелюбие часто лишь маска, за которой скрывается тонкий расчёт. Ваша задача – не поддаваться эмоциональному воздействию, сохраняя сдержанность и рациональность. Слишком бурные эмоции с вашей стороны могут поставить под сомнение вашу способность к трезвому обсуждению, что вряд ли понравится этому типу переговорщика.

Харизматичный дипломат ценит гибкость и умение адаптироваться. Он склонен к компромиссам, но в процессе важно не потерять свою позицию. Попробуйте «продать» идею через вдохновение. Такие переговорщики часто обращаются к долгосрочным целям и общим ценностям, создавая видение будущего, которое привлекает собеседника. Ваша задача – сформулировать свои предложения так, чтобы они включали элементы долгосрочной выгоды и общей цели. Покажите, как сотрудничество позволит решить общие задачи, и вы увидите, что оппонент начнёт склоняться в вашу сторону.

Историческим примером такого переговорщика является Нельсон Мандела, чья сила заключалась не в давлении или манипуляциях, а в умении создать атмосферу, в которой противник начинал видеть в нём союзника. Это был переговорщик, чьё оружие – харизма, терпение и глубокое понимание человеческой природы.

Когда в начале 1990-х Мандела встретился с Фредериком

Виллемом де Клерком, ситуация была предельно напряжённой. Южная Африка стояла на грани гражданской войны, апартеид рушился, а будущее страны зависело от этих переговоров. Де Клерк представлял элиту, десятилетиями защищавшую систему расовой сегрегации, и относился к Манделе с осторожностью, ожидая агрессии или ультиматумов. Но вместо этого перед ним стоял человек, который говорил спокойно, уверенно и с уважением, создавая впечатление диалога, а не противостояния.

Мандела с самого начала задал тон переговорам. Он держался с достоинством, но не с высокомерием, его голос был ровным, без нажима, а слова – продуманными. Мандела избегал резких фраз и осуждения, даже говоря о преступлениях апартеида. Вместо обвинений он использовал принципы: «Мы не ищем мести, мы ищем мир. Но мир невозможен без справедливости». Это не звучало как угроза, а скорее, как возможность исправить старые ошибки.

Мандела знал, когда стоит пошутить, чтобы разрядить обстановку, а когда сделать паузу, позволяя собеседнику самому прийти к нужным выводам. Его эмпатия была инструментом влияния. Мандела замечал малейшие изменения в интонации, мимике, жестах де Клерка и подстраивал свою риторику так, чтобы ослабить напряжение, не уступая в главном.

В переговорах он никогда не давил напрямую, но его мягкость была обманчивой. Если собеседник пытался уйти от ключевых вопросов, он возвращал разговор в нужное рус-

ло, но делал это естественно. Когда де Клерк намекнул, что освобождение Манделы – это уже уступка, тот с улыбкой ответил: «Я благодарен за свободу, но это не значит, что я перестану бороться за справедливость». Простой, спокойный ответ, но за ним стоял железный принцип.

Мандела создавал пространство, в котором компромисс становился неизбежным. В результате де Клерк, изначально воспринимавший его как угрозу, признал: именно подход Манделы заставил его поверить, что мирный переход к демократии возможен.

Итог этих переговоров изменил не только ЮАР, но и мир. В 1994 году Мандела стал первым чернокожим президентом страны. Он доказал, что даже самые жестокие конфликты можно решить через обаяние, терпение и понимание человеческой природы.

2.4. Прагматик-торговец

Он не ищет удовольствия в процессе, его интересует только результат. Чем быстрее сделка, тем лучше. Вежливость и красивые речи для него – фон, не более. Ему важны цифры, конкретные условия, чёткие обязательства. Если предложение не приносит выгоды, он уйдёт без колебаний, зная, что всегда найдётся лучший вариант. Гибкость для него – инструмент, а не компромисс. Он легко меняет тактику, если это сулит больше выгоды, и не тратит времени на бесполезные разговоры.

Любые эмоции, которыми вы пытаетесь зацепить, разбиваются о холодный расчет. Пока вы строите красивые фразы, он уже прикидывает, сколько это стоит и какую выгоду может извлечь. Абстракции и расплывчатые формулировки его раздражают – говорите по делу, иначе потеряете его внимание. Прагматик любит торг, но не ради самого процесса, а ради результата. Каждая уступка продумана, каждая сделка – точный расчёт. Выигрыш для него – не просто закрытая сделка, а улучшенная позиция.

Его тело словно подстроено под экономию энергии: минимум лишних движений, чёткие, выверенные жесты, без хаотичной жестикуляции или нервных проявлений. Он контролирует своё пространство, двигается уверенно, но без суеты.

Зрительный контакт у прагматика выверенный: он

не сверлит собеседника взглядом, но и не отводит глаза. Его взгляд цепкий, оценивающий, словно он сканирует собеседника, выискивая слабые места. Но в отличие от доминирующего лидера, он не давит взглядом, а анализирует.

Прагматик просчитывает игру на несколько шагов вперёд. Он сканирует ваши слова, жесты, паузы. Любое колебание – сигнал к атаке. Не ждите от него резких движений, он не торопится, но и не откладывает решения. Если он понял, что сделка бесперспективна, разговор закончен. Если видит выгоду – пойдёт на уступки, но только потому, что это часть более сложной комбинации. Он не сдаётся под давлением, но сам умеет давить точно, хладнокровно, без эмоций.

Попытка сыграть на его чувствах вызовет лишь лёгкое удивление. Он спокойно выслушает, возможно, даже кивнёт, а потом вернётся к цифрам. Для него переговоры – не поле для споров, а площадка для выгодного обмена. Ему важно одно: что он получит в итоге. Если сумеете доказать ценность своего предложения, он примет его. Но не обольщайтесь – если сделка станет невыгодной, он развернётся, не жалея о потраченном времени.

Историческим примером аналитика-рационалиста в переговорах является Сэм Уолтон, основатель Walmart, чей подход к бизнесу и взаимодействию с поставщиками стал эталоном прагматизма. Его переговорная стратегия проста: никаких лишних слов, никаких эмоций, только факты, цифры и выгода. В начале 1980-х Сэм столкнулся с поставщи-

ком бытовой техники, который был уверен в своей позиции и не собирался снижать цены. Но Уолтон как истинный торговец знал, что даже самый упрямый оппонент сдаться, если показать ему, что он теряет больше, чем приобретает.

Сэм начал с прямого и жёсткого заявления: «Ваша техника продается, но я не могу продолжать закупать её по текущим ценам. Мне нужно снижение на 15%, иначе я буду вынужден искать других поставщиков». Оппонент, конечно, начал возражать, говорить о высоких издержках, качестве продукции и о том, что такие условия для него неприемлемы. Но Уолтон, вместо того чтобы вступать в эмоциональный спор, спокойно парировал: «Я понимаю вашу позицию. Но давайте посмотрим на цифры. Если я увеличу объем заказов на 30%, снизите ли вы цену на 10%? Это выгодно для вас, потому что ваши издержки на единицу продукции уменьшатся за счёт масштаба».

Уолтон не просто требовал уступок – он предлагал сделку, которая была выгодна обеим сторонам. Сэм знал, что поставщик заинтересован в увеличении объёмов, и использовал их как рычаг. «Сейчас вы продаете 10 000 единиц в год. Если я увеличу заказ до 13 000, ваши затраты на производство каждой единицы снизятся. Кроме того, вы получите доступ к моей сети из сотен магазинов, что увеличит ваш оборот. Это не просто снижение цены – это возможность для вашего роста», – говорил он. Поставщик начал задумываться. Уолтон, видя колебания, добавил: «Если вы не готовы к такому

шагу, я найду другого производителя. Время – деньги».

Это был не просто аргумент, а расчётливый ход торговца, который знал, как играть на интересах другой стороны. Поставщик, осознав, что Уолтон предлагает не просто снижение цены, а долгосрочное партнёрство с гарантированными объёмами, согласился на компромисс, снизив цены на 8% в обмен на увеличение заказов на 25%. Для Уолтона это была победа.

Сравните его с аналитиком-рационалистом, и вы увидите, насколько разные у них стили. Аналитик погружается в детали, выстраивает логические цепочки, требует времени для принятия решений. Прагматик же действует как игрок: быстро, гибко, ориентируясь на моментальный результат. Если аналитик убеждает через логику и доказательства, то прагматик – через выгоду и готовность к уступкам. Они оба сильны по-своему, но прагматик всегда держит руку на пульсе, чувствует момент и знает, когда нужно нажать, а когда – отступить. Аналитик может часами изучать доску, а прагматик уже сделал ход и ждёт, когда вы, наконец, поймете, что игра закончилась.

2.5. Осторожный скептик

Тип переговорщика, который не верит на слово, и уж точно не из тех, кто поддастся на красивые обещания. Каждое утверждение, каждый жест, каждое предложение он пропустит через фильтр сомнений: «Что, если это не так выгодно, как кажется?», «Какие подводные камни скрыты в деталях?», «Кто и что стоит за этим предложением?» Для скептика каждая мелочь может обернуться подвохом, и именно это делает его таким настороженным, таким дотошным, а порой и утомительным. Переговорщик не просто задаёт вопросы – он копает, как археолог, который ищет древний артефакт, но вместо сокровищ находит лишь пыль и разочарование.

Почему скептик так настойчиво проверяет? Возможно, в прошлом он уже сталкивался с обманом, манипуляциями или ложными обещаниями. Возможно, его когда-то подвели партнёры, или он сам стал жертвой недобросовестной сделки. Возможно, скептицизм – естественная защита от неопределённости, способ оградить себя от рисков. Он просто не готов верить на слово. Ему нужны доказательства, факты, цифры, документы – что угодно, лишь бы убедиться, что все «чисто». Скептик будет задавать вопросы – много вопросов. Порой одни и те же, уточняя мельчайшие детали, затягивая обсуждение до тех пор, пока не почувствует, что перед ним действительно прозрачное и честное предло-

жение. Для него важно всё: как вы говорите, как держитесь, как реагируете на его сомнения. Он ловит на слове, проверяет на прочность, тестирует вашу искренность.

На первой встрече скептика можно узнать по вдумчивым взглядам, сдержанным реакциям и привычке переспрашивать. Переговорщик не станет открыто демонстрировать симпатии, как это сделал бы харизматичный дипломат, или давить на вас, как доминирующий лидер. Скорее, он будет молчаливо наблюдать, задавать каверзные вопросы, проверять, насколько вы готовы к его сомнениям. Его стиль – не агрессия, а холодная, расчётливая осторожность. Его девиз: «Доверяй, но проверяй».

Чтобы успешно взаимодействовать со скептиком, нужно быть готовым к его запросам. Подготовьте доказательства – факты, статистику, исследования, конкретные примеры. Ваша аргументация должна быть логичной, обоснованной, без лишней эмоциональности. Скептики не любят, когда на них давят или пытаются повлиять через эмоции. Они ценят рациональность, спокойствие, деловой тон. Если ваше предложение связано с рисками, не скрывайте их – лучше покажите, как вы планируете их минимизировать. Скептик будет готов выслушать, если увидит, что вы продумали все возможные сценарии.

Но будьте готовы к проверке каждого вашего слова. Не воспринимайте её как недоверие лично к вам – это его способ убедиться в надёжности информации. Уважайте его

желание удостовериться, но не позволяйте затягивать переговоры до бесконечности. Порой стоит мягко напомнить о сути сделки, предоставить все необходимые доказательства и дать понять, что дальнейшее промедление не сыграет на пользу ни одной из сторон. И если вы решите сказать, что «время – деньги», он, скорее всего, ответит: «А деньги – это время?»»

Историческим примером осторожного скептика в переговорах является Уинстон Черчилль, особенно его поведение на Тегеранской конференции 1943 года, где он вместе с Иосифом Сталиным и Франклином Рузвельтом обсуждал стратегию борьбы с нацистской Германией и послевоенное устройство мира. Черчилль, известный своим красноречием и харизмой, на этих переговорах проявил себя как мастер осторожности, анализа и скептицизма. Его подход был основан на недоверии к поверхностным обещаниям, тщательной проверке фактов и стремлении избежать поспешных решений. Это делало его одним из самых сложных и вдумчивых переговорщиков на конференции.

С первых минут переговоров Черчилль выделялся своей сдержанностью. Он не спешил высказывать своё мнение, предпочитая сначала выслушать других. Его речь была наполнена вопросами, а не утверждениями. Например, когда Сталин предложил передать Польше часть территорий Германии, Черчилль не отверг идею, но начал выяснять детали: «Каким образом вы представляете себе процесс? Какие га-

рантии можно предоставить союзникам?» Эти вопросы звучали как интерес к делу, но на самом деле они проверяли Сталина на прочность, вытягивая скрытые намерения. Черчилль не верил на слово, всегда искал подтверждения – будь то карты, данные разведки или исторические примеры.

Невербальное поведение Черчилля также играло важную роль в его стратегии. Он часто делал паузы, прежде чем ответить, пристально смотрел на собеседника, словно пытаясь прочесть его мысли. Взгляд был пронзительным и аналитическим, что заставляло других лидеров становится более осторожными в своих словах. Жесты Черчилля были сдержанными: он редко использовал руки для выражения эмоций, предпочитая сохранять спокойствие и контроль. Его поза – прямой, но не напряжённой, что подчёркивало его уверенность и готовность к диалогу. Поведение Черчилля выдавало внутреннюю собранность: он сидел неподвижно, без лишних движений, будто он полностью контролирует ситуацию.

Реакция Черчилля на критику или сложные вопросы была типичной для осторожного скептика. Он не вступал в открытые споры и не проявлял эмоций. Вместо этого Черчилль использовал паузы, чтобы обдумать ответ, и задавал уточняющие вопросы. Например, когда Сталин настаивал на своих предложениях, Черчилль не спорил, а спрашивал: «Как вы видите реализацию этого плана? Какие ресурсы будут задействованы?» Такие вопросы помогали ему выявить слабости

в аргументах оппонента и сохранить контроль над ситуацией. Черчилль также умело использовал факты и данные, чтобы подкрепить свои аргументы. Он часто ссылался на исторические примеры или данные разведки, что делало его позицию более убедительной.

Одним из ключевых моментов переговоров стало обсуждение открытия второго фронта в Европе. Сталин настаивал на скорейшем начале операции, чтобы ослабить давление на Восточный фронт. Черчилль не спешил с обещаниями. Он тщательно анализировал каждый аргумент, задавал вопросы о логистике, ресурсах и возможных рисках. Его осторожность иногда раздражала Сталина, но она также помогала избежать поспешных решений, которые могли бы привести к катастрофическим последствиям. Черчилль понимал, что в переговорах важно не только достичь соглашения, но и убедиться, что оно будет выполнимым и эффективным.

Противостоять такому типу переговорщика, как Черчилль, непросто. Его осторожность и скептицизм заставляли других лидеров быть более прозрачными и обоснованными в своих предложениях. Для нейтрализации такой тактики, оппонентам нужно было готовиться к детальным обсуждениям именно рисков, предоставлять чёткие аргументы, подкреплённые фактами. Например, Сталин мог бы предоставить более подробный план открытия второго фронта, чтобы убедить Черчилля в его реалистичности.

Искусство взаимодействия с осторожным скептиком – это

умение создать атмосферу, где его сомнения постепенно уступают место доверию. Если вы проработаете все риски и будете готовы ответить на любые вопросы, то такой переговорщик станет вашим надёжным партнёром.

2.6. Эмоциональный игрок

Переговорщик, который сразу заявляет о себе своим эмоциональным накалом, как ураган, врывающийся в комнату. С ним нет места для скучных пауз или сухих фактов – каждый диалог превращается в театральное представление, где эмоции льются через край. Игрок может в одну минуту вспыхнуть гневом, размахивать руками и повышать голос, а в следующую – рассмеяться, как старый друг, и предложить вам кофе. Эмоциональные игроки – мастера превращать рутинные переговоры в захватывающий спектакль, где каждая реплика звучит как цитата из блокбастера. Но не обманывайтесь: за этим ярким фасадом часто скрывается холодный расчёт. Их эмоции – не всегда искренний порыв души, а скорее оружие, которое они используют с хирургической точностью. Слеза, всплеск ярости или демонстративный восторг – всё это часть продуманной стратегии, направленной на то, чтобы вывести вас из равновесия, вызвать сочувствие или заставить усомниться в своей позиции. Они знают, как эмоции влияют на людей, и умело этим пользуются.

Эмоциональные игроки редко остаются в стороне. Они пропускают каждое слово, каждый жест через призму своих чувств, и любая неосторожная фраза воспринимается как вызов или оскорбление. Для них эмоции – их естественная среда обитания. Такие переговорщики умеют играть на чув-

ствах, как на клавишах пианино, извлекая из каждого аккорда максимум пользы. Но как же взаимодействовать с таким типом переговорщика, чтобы не стать марионеткой в его руках? Как не поддаться на его уловки и сохранить контроль над ситуацией?

Во-первых, сохраняйте спокойствие. Это ваша главная защита. Даже если собеседник бурлит, как вулкан, ваше хладнокровие станет тем якорем, который удержит разговор от превращения в хаос. Спокойная реакция не только помогает сбалансировать диалог, но и лишает эмоционального игрока его главного козыря – вашей растерянности. Когда он видит, что его эмоции не производят на вас ожидаемого эффекта, он теряет почву под ногами.

Во-вторых, показывайте эмпатию. Да, звучит парадоксально, но именно понимание и сочувствие к его эмоциям помогут вам установить контакт и снизить накал страстей. Эмоциональные игроки хотят, чтобы их чувства были замечены, и, если вы дадите им эту возможность, они станут более сговорчивыми. Например, если ваш собеседник начинает говорить на повышенных тонах, скажите: «Я вижу, эта тема вызывает у вас сильные эмоции. Давайте обсудим, что именно вас беспокоит». Такое заявление не только покажет ваше понимание, но и поможет перевести разговор в более конструктивное русло.

В-третьих, дайте выговориться. Иногда им просто нужно выпустить пар, и позволив это сделать, вы снизите уровень

напряжения. Эмоциональные игроки часто чувствуют себя лучше, когда их эмоции находят выход. После того как они выскажутся, аккуратно верните разговор в конструктивное русло, напомнив о целях переговоров и сосредоточившись на ключевых вопросах. Скажите: «Я понимаю, что это важно для вас. Давайте теперь обсудим, как мы можем решить данный вопрос». Таким образом вы переведете внимание с эмоций на конкретные действия.

Но будьте осторожны: эмоциональные игроки могут быть коварны. Их вспышки гнева или радости становятся прикрытием для манипуляций. Поэтому важно устанавливать границы. Если эмоции начинают мешать процессу, мягко, но уверенно напомните о рамках: «Я понимаю, что это важно для вас, но давайте вернемся к сути вопроса». Установление границ не означает, что вы игнорируете чувства собеседника. Напротив, это показывает, что вы уважаете его эмоции, но не позволяете им взять верх над разумом. И не забывайте использовать их же оружие против них. Эмоциональные игроки часто сами становятся заложниками своих чувств, а их импульсивность может сыграть вам на руку. Если вы сохраните хладнокровие и направите их эмоции в нужное русло, вы получите серьёзное преимущество.

Историческим примером эмоционального игрока в переговорах является Анвар Садат, президент Египта, в частности на переговорах в Кэмп-Дэвиде в 1978 году. Эти переговоры, направленные на достижение мира между Египтом

и Израилем, стали демонстрацией того, как эмоции могут быть использованы в качестве эффективного инструмента для достижения политических целей. Садат создавал эмоциональную связь с оппонентами, используя свои чувства, чтобы вдохновить и убедить. Его стиль был настолько ярким и убедительным, что даже самые стойкие оппоненты не могли остаться равнодушными.

С первых минут переговоров Садат выделялся своей эмоциональностью. Его речь была наполнена страстью и личными переживаниями, что сразу привлекало внимание и вызывало эмоциональный отклик. Он говорил: «Вы знаете, что мои люди ненавидят эту войну так же, как ваши. Мы оба теряли своих сыновей. Почему мы должны продолжать?» Эти слова, произнесенные с дрожью в голосе, заставили замолчать даже самых жёстких оппонентов. Садат умело балансировал между гневом, сожалением и надеждой. Его тон становился то страстным, то мягким, что создавало ощущение искренности и глубокой вовлечённости.

Невербальное поведение Садата выдавало в нем эмоционального игрока. Жесты были выразительными: он часто использовал руки, чтобы подчеркнуть свои слова, а его взгляд – прямым и пронзительным, что заставляло собеседников чувствовать эмоции на себе. Поза Садата была открытой, но при этом напряжённой, что подчёркивало вовлечённость в процесс. Он часто менял выражение лица, переходя от гнева к грусти и надежде, что создавало драматический

эффект и удерживало внимание аудитории. Президент Египта мог покраснеть от гнева или побледнеть от волнения, что делало его речь ещё более убедительной.

Реакция Садата на критику или возражения была типичной для эмоционального игрока. Он не становился агрессивным или защищающимся, но использовал эмоции, чтобы перевести дискуссию в плоскость чувств и морали. Например, когда израильская сторона выражала скептицизм по поводу его предложений, он не спорил, а апеллировал к эмоциям: «Вы действительно хотите, чтобы наши дети продолжали гибнуть в этой бессмысленной войне?» Такие заявления заставляли оппонентов задуматься и пересмотреть свою позицию. Садат умел использовать паузы, чтобы усилить эффект своих слов. После эмоционального высказывания он мог замолчать, давая своим словам время «осесть» в сознании собеседников.

Одним из ярких моментов переговоров стало его заявление: «Если мы не сможем найти общий язык, я вернусь домой и расскажу своим людям, что не смог убедить вас в ценности мира. Пусть мои люди решают, как жить дальше». Заявление не только усилило напряжение, но и заставило другую сторону переосмыслить свою позицию. Садат использовал эмоции не для того, чтобы сбить с толку оппонентов, а чтобы вдохновить их на действия. Его манера общения, перемежающаяся между страстными речами и глубокими личными высказываниями, была рассчитана на то, чтобы

задеть эмоциональную струну собеседников и подтолкнуть их к действиям.

Премьер-министр Израиля Менахем Бегин сумел успешно противостоять Садату, балансируя между пониманием и твёрдостью. Бегин не поддавался на эмоциональные провокации, но и не игнорировал чувства собеседника. Он понимал, что эмоции Садата – часть его стратегии, и потому был готов вернуть разговор к фактам и логике. Когда Садат апеллировал к морали, Бегин отвечал: «Я понимаю ваши чувства, но давайте обсудим, как мы можем реализовать эти идеи на практике». Это помогало сохранить контроль над ситуацией и не позволить эмоциям взять верх.

Эмоциональные игроки хотят вовлечь вас в свою драму, но для успешного взаимодействия вовлекаться вовсе не обязательно. Если выстроить чёткие границы, оставаться на уровне фактов и не поддаваться на провокации, вы не только избежите манипуляций, но и используете эмоции оппонента в своих интересах. Главное – не обесценивать их чувства и не показывать высокомерие, иначе возникнет лишь новый виток агрессии. Помните: эмоции – эффективное оружие, но только если вы знаете, как им пользоваться.

2.7. Замкнутый наблюдатель

Переговорщик, который сидит в тени стола, изучая каждое движение, каждое слово, каждую интонацию, – мастер молчаливого анализа. Он почти не показывает эмоций, редко вступает в спор и, на первый взгляд, кажется пассивным участником. Однако данное впечатление обманчиво. Замкнутый наблюдатель – «тихий аналитик», который строит свою стратегию молча, наблюдая за тем, как другие участники демонстрируют свои сильные и слабые стороны. Каждое его слово взвешено, а каждый аргумент продуман. Он вступает в игру лишь тогда, когда уверен, что его ход будет иметь максимальный эффект. Его сила в умении ждать, в способности оставаться в тени, пока другие раскрывают свои карты. Он знает, что молчание иногда говорит громче слов, и использует его как оружие.

Замкнутый наблюдатель – человек, который предпочитает слушать, а не говорить. Его молчание – не отсутствие реакции, а напряжённое ожидание подходящего момента. Такой тип переговорщика осознает, что поспешные слова могут выдать намерения или ослабить позиции. Поэтому он предпочитает слушать и анализировать, как шахматист, который просчитывает ходы на несколько шагов вперёд. Он не торопится, потому что знает: время работает на него. Его терпение – его сила, а молчание – его щит.

Замкнутые наблюдатели привыкли к самостоятельности и анализу. Им свойственен определённый уровень недоверия к другим, и потому они предпочитают не раскрывать своих карт раньше времени. Для них ключ к успеху – контроль над ситуацией, и они достигают его, оставаясь в тени. Такой подход помогает избежать эмоционального давления и предоставляет свободу для манёвров. Наблюдатели не любят, когда их торопят, и не поддаются на провокации. Их стратегия – стратегия долгой игры, где главное – не скорость, а точность.

Попытки вызвать их на эмоции или спровоцировать споры чаще всего заканчиваются неудачей – они лишь глубже уходят в себя. При общении с подобным типом переговорщика следует использовать несколько ключевых приёмов. Во-первых, активное слушание. Покажите, что цените его мнение, внимательно выслушивая и признавая даже краткие замечания. Замкнутый наблюдатель молчалив, но он замечает детали и предоставляет ценные, взвешенные мысли. Если вы покажете, что действительно слушаете и понимаете его, он начнет открываться. Во-вторых, структурированные обсуждения. Преподносите информацию в логичной и последовательной форме. Замкнутый наблюдатель ценит чёткость и предсказуемость, избегайте излишней эмоциональности, чтобы помочь ему сосредоточиться на сути. В-третьих, выявление скрытых интересов через мягкий подход. Сила наблюдателя в молчании, поэтому задавайте вопросы, чтобы

раскрыть логику его мысли, интересы и мотивы. Не давите, а показывайте, что заинтересованы в честном и продуктивном взаимодействии. И, наконец, уважительное признание его вклада. Когда он делится своими мыслями, показывайте признание его опыта и знаний. Это укрепляет его уверенность и поощряет к более активному участию в обсуждениях.

Однако замкнутый наблюдатель может проиграть из-за излишней закрытости. Порой она приводит к упущенным возможностям, поскольку он слишком долго оценивает риски, упуская моменты, когда нужно действовать решительно. Кроме того, его привычка к молчанию часто используется более опытными манипуляторами, которые «вытягивают» нужную информацию, не раскрывая свою. Поэтому важно помнить, что молчание – не всегда сила. Иногда оно становится слабостью, если не подкреплено действиями.

Историческим примером замкнутого наблюдателя в переговорах является Иосиф Сталин на Ялтинской конференции 1945 года, где он вместе с Уинстоном Черчиллем и Франклином Рузвельтом обсуждал послевоенное устройство мира. Несмотря на свою репутацию жёсткого и харизматичного лидера, Сталин на этих переговорах проявил себя как мастер молчания, наблюдательности и стратегического расчёта. Его подход был основан на минимализме в речи, максимальной концентрации на деталях и использовании пауз как инструмента давления. Это делало его одним из самых слож-

ных и эффективных переговорщиков на конференции.

С первых минут заседаний Сталин выделялся своим поведением. В то время как Рузвельт излагал свои мысли, Сталин сидел неподвижно, слегка опираясь на стол. Его поза была спокойной, но при этом напряжённой: руки сложены перед ним, взгляд пристальный и сосредоточенный. Он почти не делал записей, но его внимательность была очевидной – казалось, он запоминал каждое слово, каждый жест своих собеседников. Его молчание создавало атмосферу напряжённости, заставляя других участников чувствовать себя неуверенно. Это был не просто стиль поведения, а тщательно выстроенная тактика, направленная на то, чтобы держать контроль над ситуацией.

Невербальное поведение Сталина было продолжением его стратегии. Жесты – минимальными: он редко использовал руки для выражения эмоций, предпочитая сохранять сдержанность. Взгляд – пронзительным и направленным прямо на собеседника, что создавало ощущение, будто он видит насквозь.

Реакция Сталина на критику или сложные вопросы была типичной для замкнутого наблюдателя. Он не вступал в открытые споры и не проявлял эмоций. Вместо этого он использовал паузы, чтобы создать напряжение и заставить других участников раскрыть свои карты. Например, когда обсуждались границы Польши, Рузвельт ожидал реакции Сталина, но тот лишь слегка кивнул, а затем медленно задал

уточняющий вопрос: «Как вы предлагаете компенсировать территориальные потери Советского Союза в этом случае?» Его голос был ровным, лишённым эмоций, а вопрос сформулирован так, чтобы передать контроль за дальнейшим обсуждением. Другим лидерам приходилось оправдываться или предлагать новые аргументы, что давало Сталину возможность оценить их слабости.

Одним из самых ярких примеров его тактики стало обсуждение создания Организации Объединённых Наций (ООН). Пока Черчилль и Рузвельт спорили о деталях, Сталин почти не участвовал в дискуссии. Он молчал, наблюдая за тем, как другие лидеры раскрывают свои позиции. Однако, когда была предложена идея постоянных членов Совета Безопасности с правом вето, Сталин спокойно произнес: «Советский Союз поддерживает эту концепцию, но только если это право будет абсолютным». Его заявление было лаконичным, но стратегически выверенным. Оно не оставляло места для возражений и сразу ставило его в позицию силы. Манера речи Сталина была сухой, но убедительной, а каждая пауза подталкивала собеседников к размышлениям. Это создавало вокруг него ауру власти и уверенности.

Черчилль и Рузвельт часто заполняли паузы своими мыслями, что только усиливало контроль Сталина над ситуацией. Чтобы нейтрализовать его тактику, им нужно было активнее вовлекать его в разговор, задавая прямые вопросы, требующие конкретных ответов.

Замкнутые наблюдатели заставляют нас пересмотреть привычные стратегии и больше полагаться на выдержку и интеллект. Если вам удастся наладить контакт с таким переговорщиком, он станет союзником, способным замечать мельчайшие детали и просчитывать несколько шагов вперед. Главное – научиться слушать его тишину и понимать, что за внешней скрытностью кроется острый ум и глубокая стратегия.

2.8. Командный игрок

Такого переговорщика легко узнать по поведению: он не пытается перетянуть одеяло на себя, а наоборот – вовлекает всех в процесс обсуждения. В манере общения чувствуется искренний интерес к точке зрения собеседника. Он задаёт уточняющие вопросы, перефразирует сказанное, чтобы убедиться, что правильно понял. Речь игрока спокойная, не напористая, но уверенная. Он не перебивает, не навязывает свою позицию, а предлагает её мягко, как один из возможных вариантов.

В мимике командного игрока преобладают открытые выражения: лёгкая улыбка, заинтересованный взгляд, кивки в знак согласия. Он смотрит на собеседников, поддерживая зрительный контакт, но без давления – его взгляд скорее дружелюбный, чем оценивающий. Жесты плавные, не резкие, часто использует раскрытые ладони, что подсознательно воспринимается как жест доверия.

Когда разговор заходит в тупик, командный игрок не давит, не повышает голос. Он скорее сделает паузу, предложит обобщить услышанное, чтобы найти точки соприкосновения. Такой переговорщик всегда стремится к согласию, но его слабостью может стать чрезмерная склонность к уступкам. Он боится разрушить хрупкий баланс, поэтому иногда идёт на компромисс даже там, где можно было бы на-

стоять на своих условиях.

Если он почувствует, что его доброжелательностью пользуются, он может замкнуться или попытаться вернуть ситуацию в русло конструктивного диалога. Игрок не будет бороться за лидерство, но, если увидит, что кто-то слишком агрессивен, попробует снизить напряжение, предлагая альтернативные пути решения. В переговорах он не соперник – он партнёр, который стремится создать условия, в которых выиграют все.

Работая с командным игроком, важно придерживаться нескольких ключевых подходов. Во-первых, обмен информацией. Командный игрок ценит прозрачность и открытость. Делитесь данными, своими идеями и обосновывайте предложения, чтобы укрепить доверие и совместно выработать эффективное решение. Он не любит скрытности и недоверия, поэтому чем больше вы будете открыты, тем легче будет найти общий язык. Во-вторых, активное слушание. Задавайте вопросы и побуждайте его к высказыванию идей, чтобы обеспечить максимально полное обсуждение возможных решений. Учитывайте его предложения и проявляйте уважение к его точке зрения. Переговорщик ценит, когда его мнение не просто выслушивают, но и принимают во внимание. В-третьих, используйте «мы-подход». Подчёркивайте, что вы действуете как единая команда и стремитесь к общему успеху. Избегайте излишнего акцентирования на своих личных интересах и подсвечивайте выгоды, которые полу-

чат все стороны. И, наконец, уважение к различным ролям в группе. Поскольку командный игрок нередко учитывает интересы всей своей команды, покажите уважение не только к нему, но и к другим участникам. Ненавязчиво оцените их вклад и сильные стороны. Это поможет ему ощутить поддержку и уверенность в вас как командном партнѐре.

Историческим примером командного игрока в переговорах является Сатья Наделла, генеральный директор Microsoft, и его подход к переговорам о приобретении LinkedIn в 2015 году. Наделла не просто вѐл переговоры – он строил партнѐрство, где интересы обеих сторон были не только учтены, но и взаимно усилены. Его стиль переговоров, основанный на открытости, эмпатии и готовности к компромиссам, стал ключевым фактором успеха этой сделки.

С первых минут переговоров Наделла создавал атмосферу доверия и взаимопонимания. Его жесты были открытыми и спокойными: он часто использовал руки, чтобы подчеркнуть свои слова, но без резких движений, которые могли бы вызвать напряжение. Его поза была расслабленной, но при этом уверенной – он сидел прямо, слегка наклоняясь вперед, чтобы показать свою вовлеченность. Зрительный контакт был прямым и устойчивым, что подчёркивало его искренность и интерес к собеседникам. В отличие от многих переговорщиков, которые сразу переходят к цифрам и выгодам, Наделла начал с обсуждения общей миссии компа-

ний. Он сказал: «Microsoft и LinkedIn служат одной цели: помогать людям добиваться успеха. Давайте сосредоточимся на том, как мы можем работать вместе для большего влияния». Эти слова сразу задали тон сотрудничества, а не конкуренции.

Речь Наделлы была спокойной, ровной, но убедительной. Он избегал резких или категоричных заявлений, используя фразы, которые подчёркивали общность интересов: «вместе мы можем», «это поможет обеим сторонам», «давайте найдем решение, которое устроит всех». Такие выражения создавали ощущение, что он рассматривает переговоры не как борьбу за выгоду, а как поиск взаимовыгодного партнёрства. Когда Наделла задавал вопросы, они всегда были направлены на понимание потребностей и интересов LinkedIn. Например, он спросил Джеффа Вайнера, CEO LinkedIn: «Какие аспекты интеграции вы видите ключевыми для сохранения идентичности LinkedIn?». Вопрос не только показал его уважение к ценностям LinkedIn, но и помог установить доверие.

Невербальное поведение Наделлы также играло важную роль. Он часто улыбался, создавая атмосферу дружелюбия и открытости. Его жесты были плавными и ненавязчивыми, что помогало снизить напряжение и сделать переговоры более комфортными для всех участников. Наделла активно использовал кивки и другие знаки одобрения, когда собеседники высказывали свои идеи, что подчёркивало его готов-

ность слушать и учитывать мнения других. Его поведение выдавала спокойствие и уверенность: он не суетился, не ёрзал на стуле и не проявлял признаков нервозности, даже когда переговоры заходили в сложные моменты.

Реакция Наделлы на критику и возражения была типичной для командного игрока. Он не становился агрессивным, даже когда сталкивался с трудностями. Например, при обсуждении условий автономности LinkedIn после слияния, Наделла не настаивал на своих условиях, а предлагал варианты: «Мы хотим найти решение, которое будет удобным для вашей команды. Какие условия вы считаете необходимыми для успеха?». Такой подход показывал, что Наделла готов идти на компромисс и искать решения, которые устроят всех. Он также умело использовал паузы, давая собеседникам время подумать и высказать свои мысли, что создавало атмосферу уважения и сотрудничества.

Одной из ключевых черт Наделлы как командного игрока было его внимание к своей команде. Во время переговоров он часто отступал на шаг назад, предоставляя слово своим коллегам, особенно когда речь шла о технических деталях или возможностях интеграции. Это не только показывало его уважение к экспертизе своей команды, но и создавало ощущение, что Microsoft – не один человек, а группа профессионалов, готовых работать вместе для достижения общей цели. Его способность делегировать и доверять своей команде подчёркивала его лидерские качества и укрепляла

доверие со стороны LinkedIn.

Сделка между Microsoft и LinkedIn, завершившаяся в 2016 году, стала примером того, как командный игрок добивается успеха, не прибегая к агрессии или манипуляциям. Наделла показал, что переговоры – не только борьба за интересы, но и возможность создать что-то большее, что принесёт пользу всем сторонам. Его стиль, основанный на уважении, открытости и готовности к компромиссам, помог не заложить основу для долгосрочного успеха. История Наделлы напоминает нам, что настоящий успех в переговорах достигается не через доминирование, а через сотрудничество и взаимопонимание.

Чтобы эффективно взаимодействовать с таким переговорщиком, важно поддерживать ту же открытую атмосферу. Показывайте готовность делиться идеями, выстраивайте общую стратегию, признавайте вклад каждого. При этом выдавайте свои интересы за интересы всей команды. Командный игрок напоминает нам, что переговоры успешны тогда, когда за столом царит дух взаимопонимания и уважения. Но он также должен помнить, что, отдавая слишком много ради других, можно забыть о своих собственных интересах. В таком балансе между коллективным благополучием и собственной решительностью кроется его настоящая сила.

2.9. Тайный саботажник

Участник, которого невозможно не заметить, но легко недооценить. Его оружие – скрытность, манипуляции и тонкое искусство разрушения переговоров изнутри. В отличие от доминирующего лидера, он не добивается самоутверждения напором. Наоборот, его стратегии почти незаметны, а действия намеренно завуалированы. Саботажник, находясь за столом переговоров, может притворяться союзником, сдержанным наблюдателем или нейтральной стороной, но на деле его миссия состоит в другом – подрывать процесс, подталкивать к сомнениям и расшатывать доверие. Он не стремится к открытому конфликту, его сила – в умении оставаться в тени, действуя так, чтобы его истинные намерения оставались скрытыми до последнего момента.

Саботажник редко действует в открытую. Вместо этого он предпочитает нашёптывать колкие замечания, делать двусмысленные комментарии или использовать мимику, которая способна вызывать у оппонента неуверенность и беспокойство. Переговорщик делает вид, что задаёт невинные вопросы, но суть этих вопросов – создать у других участников сомнения относительно заявленных фактов или намерений сторон. Например, он спросит: «А вы уверены, что эти данные точны?» или «Не кажется ли вам, что мы упускаем что-то важное?» Такие вопросы, на первый взгляд, кажутся

безобидными, но их цель – посеять зерно сомнения. Тайный саботажник – мастер в отвлечении внимания, подмене тем и искусственном затягивании переговорного процесса. Его цель – не просто сорвать переговоры, а сделать так, чтобы все выглядело естественно и неизбежно. Он не хочет, чтобы его заподозрили, поэтому действует осторожно, как шахматист, который двигает фигуры так, чтобы противник даже не заметил, как оказался в ловушке.

Одно из самых опасных орудий саботажника – подрыв доверия. В любом переговорном процессе важно наличие уверенности в том, что сторона-партнёр играет по правилам. Саботажник действует незаметно, но его манипуляции способны поколебать доверие до основания. Он может «случайно» упомянуть компрометирующую информацию, высказать скептические замечания или намекнуть на неискренность кого-то из участников. Например, сказать: «Я слышал, что у них были проблемы с выполнением обязательств в прошлом», или «Интересно, почему они так настаивают на этом пункте?» Он знает, что разрушенное доверие восстановить крайне сложно, и использует это как инструмент для достижения своих целей.

Почему саботажник так поступает? Мотивы могут быть разными. Порой причиной являются внутренние конфликты или чувство обиды на свою команду, иногда – стремление сорвать сделку в интересах другой стороны. Он преследует личные цели, желая провала переговоров для его карье-

ных или финансовых выгод. Часто тайный саботажник действует из зависти или желания контролировать события. Его мотивы не всегда очевидны, но всегда разрушительны. Переговорщик бывает недоволен своим положением в команде, чувствует себя недооцененным или просто получает удовольствие от того, что влияет на ситуацию, оставаясь незамеченным. В любом случае, его действия направлены на то, чтобы создать хаос и помешать достижению соглашения.

Основные приёмы взаимодействия с данным типом переговорщика заключаются в следующем. Во-первых, идентификация скрытых мотивов. Внимательно наблюдайте за действиями и словами собеседника, чтобы определить, когда он ставит палки в колёса. Тайный саботажник часто действует за кулисами, поэтому важно быть бдительным и следить за мелочами. Иногда саботажник действует так из-за скрытых страхов, личных интересов или обид. Если выявить источник, можно ослабить негатив. Во-вторых, активное слушание. Задавайте вопросы и побуждайте его к высказыванию своих мыслей. Это дестабилизирует его, так как он привык быть в тени. Когда саботажник вынужден говорить открыто, он теряет свое главное преимущество – скрытность. В-третьих, создание атмосферы открытости. Поощряйте прозрачность и честный обмен мнениями. Тайному саботажнику будет сложнее действовать, если все стороны нацелены на диалог и обсуждение потенциальных проблем. В-четвертых, публичное обсуждение прогресса. На собрани-

ях открыто рассматривайте достижения и статус проектов. Таким образом снижаются возможности саботажа, так как повышает видимость действий всех участников. И, наконец, прямая конфронтация. Если саботаж очевиден, стоит один на один обсудить ситуацию с участником, обозначив свои наблюдения и предупреждения. Это даст понять, что его действия не остаются незамеченными.

Историческим примером тайного саботажника является Слободан Милошевич на Дейтонских переговорах 1995 года, где он мастерски продемонстрировал искусство скрытого саботажа под маской доброжелательности и конструктивности. Его поведение было настолько тонким и продуманным, что многие участники переговоров сначала воспринимали его как искреннего партнёра, стремящегося к миру. Однако за его улыбками, вежливостью и согласием скрывалась сложная стратегия, направленная на затягивание процесса, создание неразберихи и подрыв достигнутых договорённостей.

Милошевич начинал каждую встречу с демонстрации дружелюбия и открытости. Он легко улыбался, предлагал кофе, делал комплименты и создавал атмосферу непринуждённости. Его речь была наполнена словами согласия: «это разумно», «мы можем это обсудить», «давайте найдём решение». Однако за каждым таким утверждением скрывалась оговорка: «нужно уточнить с командой» или «рассмотрим детали позже». Эти фразы позволяли ему тормозить процесс и создавать видимость сотрудничества, не принимая на се-

бя реальных обязательств. Его тон был ровным, а жесты – открытыми и дружелюбными, что вызывало доверие у собеседников.

Невербальное поведение Милошевича также играло важную роль в его стратегии. Он часто использовал зрительный контакт, чтобы создать впечатление искренности, а улыбка и расслабленная поза вызывали доверие. Однако за внешней доброжелательностью скрывалась жёсткая расчётливость. Например, когда он соглашался на какие-то условия, его глаза выдавали лёгкую усмешку, как будто он знал, как обойти эти договорённости. Его поведение выдавало напряжение: несмотря на внешнее спокойствие, Милошевич часто постукивал пальцами по столу или слегка подёргивал ногой, что могло свидетельствовать о внутреннем беспокойстве или сосредоточенности на своих планах.

Реакция Милошевича на критику или давление была ещё одним примером его мастерства в саботаже. Когда оппоненты пытались уличить его в неискренности или требовали конкретных действий, он не вступал в открытую конфронтацию. Вместо этого он использовал тактику «недоразумений». Например, он мог внезапно заявить, что предложенный план якобы нарушает права сербов, хотя ранее соглашался с ним. Он объяснял это тем, что «не все детали были учтены» или что «его команда не была полностью проинформирована». Такие заявления создавали путаницу и заставляли других участников переговоров тратить время на уточне-

ние деталей, что замедляло процесс и давало Милошевичу возможность маневрировать.

Одним из ярких примеров его саботажа стало согласие на прекращение огня. На словах он поддерживал идею мира, но одновременно через доверенных лиц передал армии инструкции продолжать локальные боевые действия. Когда его оппоненты выражали возмущение, он объяснял это «несогласованностью» или «недоразумением», создавая видимость, что не контролирует ситуацию на местах. Такой подход позволял ему сохранять лицо на переговорах, продолжая при этом преследовать свои цели.

Противостоять саботажу крайне сложно, но возможно. Например, оппоненты Милошевича могли бы фиксировать все промежуточные решения письменно и публично, чтобы минимизировать возможность их пересмотра или искажения. Понуждать Милошевича брать конкретную и существенную ответственность за неисполнение договоренностей. Привлекать независимых наблюдателей для проверки выполнения обязательств. Чёткая структура переговоров и жёсткий контроль за действиями сторон могли бы значительно снизить возможности для манипуляций. Однако на Дейтонских переговорах такие меры не всегда применялись, что позволяло Милошевичу успешно саботировать процесс.

История с Милошевичем нам показывает, что в переговорах важно не только слушать слова, но и внимательно наблю-

дать за действиями, вовремя распознавать скрытые намерения и противостоять им.

2.10. Идеалист

Переговорщик, которого движут не столько личная выгода или желание демонстрировать силу, сколько внутренняя потребность защищать определённые ценности и принципы. Он входит в переговорную комнату с горящими глазами, увлечённый идеей сделать мир лучше, продвинуть справедливость или отстоять свои моральные убеждения. Для него переговоры – инструмент для достижения более высокой цели, будь то социальная ответственность, равенство или любая другая важная ему идея. Переговорщик видит в каждом диалоге возможность изменить что-то к лучшему. Его сила не в хитрости или напоре, а в искренности и убеждённости, которые способны вдохновить даже самых скептически настроенных оппонентов.

В поведении идеалиста чувствуется внутренняя энергия, страсть. Он склонен жестикулировать, подчёркивая свои слова движениями рук, иногда сжимает ладонь в кулак, когда говорит о чём-то особенно важном. Его осанка прямая, жесты открытые, движения осмысленные, но не театральные. Он не скрещивает руки на груди и не отворачивается – наоборот, старается смотреть собеседнику прямо в глаза, не столько проверяя реакцию, сколько транслируя свою честность. Его мимика оживлённая: брови слегка приподняты, губы иногда сжаты от концентрации, но в моменты вдох-

новения его лицо буквально светится энтузиазмом.

Идеалист редко отступает от своих принципов, даже если на кону осязаемая выгода. Он искренне верит в то, что отстаиваемые идеи способны изменить ситуацию в лучшую сторону. Это делает его сильным оппонентом, особенно если цель переговоров связана с его убеждениями. Прекрасный оратор и вдохновитель, идеалист способен убедить других своей страстью и последовательностью. Его речь часто звучит как призыв к действию, а аргументы строятся на фундаменте морали и этики. Идеалисты нередко собирают вокруг себя последователей и готовы бороться до конца, даже если условия кажутся заведомо сложными.

С одной стороны, такие переговорщики являются ценными партнёрами, если нужно привнести в процесс переговоров моральные и этические аспекты. Они способны увидеть в переговорах не только сиюминутные выгоды, но и возможность создать что-то большее – будь то социальные изменения, экологические инициативы или улучшение условий жизни для многих людей. С другой стороны их приверженность принципам порой становится препятствием. В отличие от прагматиков, которые охотно ищут компромиссы, идеалисты отличаются непреклонностью, если условия сделки идут вразрез с их убеждениями. Это приводит к застою в переговорах, особенно если противоположная сторона не разделяет их ценности. Для идеалиста компромисс – предательство своих идеалов, и потому он скорее откажется

от сделки, чем поступится своими принципами.

Взаимодействуя с идеалистом, важно придерживаться нескольких ключевых подходов. Во-первых, признание ценностей и принципов. Уважайте и поддерживайте важные для идеалиста принципы и ценности. Покажите, что разделяете его стремление к «высшим» целям и готовы учитывать их в процессе переговоров. Это создаст основу для доверия и сотрудничества. Во-вторых, выстраивание общей миссии. Предложите обсуждать проект или сделку с позиции общего блага или перспектив, которые касаются не только ваших интересов, но и общества или других сторон. Таким образом вы подготовите почву для совместного действия. В-третьих, составление чёткого плана с шагами. Хотя идеалисты склонны к абстрактным и «высоким» идеям, важно совместно формировать реалистичные шаги и цели, чтобы избежать оторванности от реальности. В-четвёртых, сохранение гибкости. Будьте готовы к обсуждению разных подходов, основанных на этике и ценностях, предложенных идеалистом. Не стоит слишком жёстко настаивать на своих аргументах, если это подрывает диалог. И, наконец, аргументация через примеры и идеалы. Приводите кейсы и истории, которые иллюстрируют, как ваше предложение поддерживает более высокую цель или общественное благо, что особенно важно для достижения консенсуса.

Историческим примером идеалиста в переговорах является Вудро Вильсон, 28-й президент США, и его роль на Па-

рижской мирной конференции 1919 года. Вильсон прибыл в Европу с грандиозной идеей – создать Лигу Наций, международную организацию, которая должна была стать гарантом мира и предотвратить будущие войны. Его подход к переговорам был пронизан идеализмом, верой в справедливость и стремлением к высшим моральным принципам. Однако идеализм часто сталкивался с жёсткой реальностью политических интересов других стран, что делает его историю особенно поучительной.

Вильсон говорил с мягкими, но вдохновляющими интонациями, которые сразу выделяли его среди других участников конференции. Речь Вудро была наполнена высокими идеалами: «Мы должны строить мир не ради отдельных государств, а ради всего человечества» или «Война больше никогда не должна повториться». Эти слова звучали искренне и убедительно, что привлекало к нему внимание и вызывало уважение. Однако его идеализм порой воспринимался как наивность, особенно со стороны таких прагматичных лидеров, как Жорж Клемансо (Франция) и Дэвид Ллойд Джордж (Великобритания).

Вильсон вел себя с подчёркнутым спокойствием и достоинством, что выдавало его уверенность в своих идеях. Его поза была прямой, жесты – сдержанными, но выразительными. Он часто использовал руки, чтобы подчеркнуть свои слова, особенно когда говорил о принципах справедливости и мира. Его взгляд был твёрдым и убедительным. Одна-

ко спокойствие Вудро порой воспринималось как отстранённость, особенно когда другие лидеры начинали обсуждать конкретные политические и территориальные вопросы.

Когда Вильсон сталкивался с критикой или сопротивлением, он не становился агрессивным или защищающимся. Вместо этого он апеллировал к моральным принципам и высшим ценностям. Например, когда Клемансо и Ллойд Джордж настаивали на жёстких условиях для Германии, Вильсон пытался убедить их, что такой подход приведёт только к новым конфликтам. Он говорил: «Мы должны думать не только о сегодняшнем дне, но и о будущем наших детей. Мир, построенный на мести, не будет долговечным». Его реакция на критику была не защитной, а, скорее, убеждающей – он старался перевести дискуссию в плоскость морали и долгосрочных последствий.

Несмотря на внешнее спокойствие, Вильсон испытывал огромное напряжение. К концу конференции его здоровье стало ухудшаться, что отражалось на его физическом состоянии. Он выглядел уставшим, лицо выдавало признаки стресса, особенно когда он сталкивался с жёстким прагматизмом других лидеров. Однако Вильсон старался скрывать свою усталость, чтобы не показать слабость. Это стремление сохранить лицо даже в условиях физического и эмоционального истощения подчёркивало его преданность своим идеалам.

Одной из ключевых сложностей для Вильсона стало столкновение его идеалов с политической реальностью. На-

пример, идея самоопределения народов столкнулась с сопротивлением со стороны Великобритании и Франции, которые не хотели терять свои колонии. Вильсон пытался убедить их, что справедливость и свобода для всех народов – основа долгосрочного мира, но такие аргументы воспринимались как наивные. В итоге ему пришлось пойти на компромиссы, чтобы сохранить хотя бы часть своих идей. Он согласился на создание мандатной системы, которая позволяла великим державам сохранять контроль над некоторыми территориями, но при этом формально признавала право народов на самоопределение.

Клемансо и Ллойд Джордж использовали два основных метода противостояния идеализму Вильсона. Во-первых, они требовали конкретики: «Как именно вы предлагаете обеспечить этот порядок?» Вильсону приходилось объяснять свои идеи в деталях, что часто выявляло их утопичность. Во-вторых, они предлагали компромиссы, используя язык его ценностей: «Если мы поступим так, это станет шагом к вашей цели». Таким образом они отстаивали свои интересы, одновременно создавая видимость поддержки идей Вильсона.

Вильсон смог добиться создания Лиги Наций, что стало его главным достижением. Однако идеализм часто мешал ему видеть реальные политические и экономические интересы других стран. Его вера в то, что моральные принципы могут преодолеть прагматизм, оказалась наивной в условиях

послевоенной Европы. Тем не менее, подход Вильсона к переговорам, основанный на вере в высшие ценности, оставил глубокий след в истории.

2.11. Доброжелательный партнёр

Такого переговорщика легко узнать. Он открыт, дружелюбен, избегает конфликтов и всегда старается выстроить тёплый, доверительный контакт. Его речь спокойная, размеренная, без резких выпадов или давления. Он часто использует слова, подчеркивающие сотрудничество: «давайте найдём общий язык», «как мы можем учесть ваши интересы», «нам важно прийти к решению, которое устроит всех». В разговоре он задаёт много уточняющих вопросов, искренне интересуется позицией собеседника и нередко повторяет сказанное, чтобы убедиться, что правильно понял.

Его мимика и жесты отражают доброжелательность: улыбка, лёгкий наклон головы в знак внимания, открытые ладони, отсутствие скрещённых рук или резких движений. Он часто кивает, подбадривая собеседника, и старается сохранять зрительный контакт, но без навязчивого пристального взгляда. В переговорах он не стремится доминировать, а скорее помогает создать атмосферу доверия, где каждая сторона чувствует себя комфортно.

Доброжелательный партнёр обладает важным качеством — гибкостью. Он готов пересматривать свою позицию, если видит в этом путь к соглашению. В отличие от жёстких переговорщиков, он не навязывает свою волю, а ищет точки соприкосновения. Именно поэтому с ним легко договаривать-

ся, особенно если проявлять взаимную открытость.

Но эта же склонность к компромиссам может сыграть против него. Агрессивные или манипулятивные переговорщики быстро чувствуют его готовность уступать и могут использовать это, усиливая давление. Он рискует оказаться в ситуации, когда его стремление к гармонии вынуждает его жертвовать своими интересами.

Как эффективно взаимодействовать с таким переговорщиком? Во-первых, подчёркивайте сотрудничество. Он ищет партнёрство, поэтому важно демонстрировать обоюдную выгоду. Во-вторых, будьте открыты и честны. Он ценит искренность и легко теряет доверие, если почувствует скрытые мотивы. В-третьих, уважайте его границы. Не пытайтесь заставить его уступить больше, чем он готов, иначе это может привести к разрыву контакта. И наконец, сосредоточьтесь на долгосрочном сотрудничестве – такие люди ориентированы на стабильные отношения и ценят партнёров, с которыми можно работать в будущем.

Доброжелательный партнёр и харизматичный дипломат на первый взгляд похожи: оба стремятся к дружелюбной атмосфере и партнерским отношениям. Однако их подходы к переговорам и конечные цели существенно различаются. Если доброжелательный партнёр искренен в своём стремлении к взаимопониманию, он не играет ролей, не манипулирует и не старается впечатлить собеседника, то харизматичный дипломат действует иначе. Его доброжелательность –

это инструмент влияния, а не самоцель. Он умеет очаровывать, увлекать, манипулировать и убеждать так, что люди сами приходят к нужному ему выводу. Важное различие между ними – реакция на давление. Доброжелательный партнёр может поддаться более напористым оппонентам, стремясь сохранить мир и согласие. Харизматичный дипломат, напротив, сам задаёт тон переговоров и умеет выходить из сложных ситуаций, используя харизму и убеждённость.

Исторический пример доброжелательного партнёра – Ричард Брэнсон, основатель Virgin Atlantic во время переговоров с British Airways в начале 1980-х годов. В то время British Airways занимала доминирующее положение на рынке авиаперевозок, а Virgin Atlantic была лишь начинающей компанией, которая пыталась завоевать свою нишу. Однако вместо того, чтобы вступать в жёсткую конкуренцию, Брэнсон выбрал стратегию доброжелательного партнёрства, что стало ключевым фактором в его успехе.

Брэнсон начал переговоры с установки на сотрудничество, несмотря на то что компании были прямыми конкурентами. Его подход был мягким, но при этом настойчивым. Он не пытался демонстрировать силу или агрессивно отстаивать свои интересы. Брэнсон акцентировал внимание на том, как обе компании могут извлечь выгоду из сотрудничества. Например, он предлагал совместные маркетинговые кампании или обмен опытом в области обслуживания клиентов. Его речь была наполнена фразами вроде: «Мы не хотим бо-

роться с вами, мы хотим создать что-то новое и инновационное, где обе стороны будут выигрывать». Это подчёркивало его стремление к взаимовыгодному партнёрству, а не к конфронтации.

Особенно выделяло Брэнсона, как доброжелательного партнёра, его внимание к человеческому аспекту переговоров. Он не просто говорил о бизнесе, он интересовался людьми, с которыми вёл переговоры. Брэнсон задавал вопросы об их личных интересах, рассказывал истории из своей жизни и создавал атмосферу доверия. Например, он мог начать встречу с шутки или рассказа о своём недавнем приключении, что сразу же разряжало обстановку и делало переговоры менее формальными. Его невербальное поведение демонстрировало дружелюбие: он часто улыбался, поддерживал зрительный контакт и использовал открытые жесты, что подчёркивало его искренность и готовность к диалогу.

Однако, несмотря на свою доброжелательность, Брэнсон не терял из виду цели. Он умело балансировал между мягкостью и настойчивостью. Например, когда British Airways выражали скептицизм по поводу его предложений, он предлагал конкретные аргументы, подкреплённые фактами и примерами: «Давайте попробуем на небольшом масштабе и посмотрим, как это работает. Если положительных результатов не будет, мы всегда можем вернуться к исходной точке». Такой подход показывал, что Брэнсон готов идти на компромисс, но при этом не отказывается от своих идей.

Ещё одной отличительной чертой Брэнсона было его внимание к долгосрочным отношениям. Он понимал, что успех в бизнесе зависит не только от сиюминутных выгод, но и от того, насколько прочными будут отношения между партнёрами. Поэтому всегда подчёркивал, что его цель – не просто заключить сделку, а построить долгосрочное партнёрство: «Мы хотим быть не конкурентами, а добрыми соседями, которые помогают друг другу расти». У собеседников создавалось впечатление, что Брэнсон заинтересован не только в своих интересах, но и в их успехе.

Однако, несмотря на всю свою доброжелательность, Брэнсон не был наивен. Он понимал, что в бизнесе важно защищать свои интересы, и умел делать это мягко, но эффективно. Например, когда British Airways пытались использовать его доброжелательность в своих интересах, он не боялся обозначить границы: «Мы готовы идти навстречу, но только если это будет справедливо для обеих сторон». Такая речь показывала, что, несмотря на его открытость, он не позволит собой манипулировать.

2.12. Инноватор-экспериментатор

Инноватор приходит на переговоры с блеском в глазах и головой, полной идей. Для него это не просто обсуждение условий, а творческий процесс, возможность найти новое, нестандартное решение. Он мыслит за пределами привычного, экспериментирует, комбинирует неожиданные подходы. Девиз «А что, если?» делает его вдохновляющим собеседником, но одновременно вызывает осторожность у более прагматичных участников.

Этот тип переговорщика всегда ищет новые пути. Он откажется от традиционного торга, предложив нестандартную модель сотрудничества, которая способна принести выгоду обеим сторонам. Предложения инноватора порой кажутся безумными, но при внимательном рассмотрении нередко оказываются революционными. Здесь же кроется и его слабость – возможная оторванность от реальности. Он так увлекается креативными идеями, что иногда не продумывает их практическую реализацию.

Гибкость и готовность к риску позволяют инноватору легко адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, но могут вызывать недоверие у тех, кто ценит стабильность. Поэтому для него важно не только придумывать новые решения, но и уметь ясно объяснять, как они сработают.

Ещё одна сильная сторона инноватора – умение вдохнов-

лять. Он заряжает энергией, превращая переговоры в увлекательный процесс, меняет взгляд на ситуацию, предлагает неожиданные перспективы. Его речь яркая, наполненная образами и метафорами. Но если идеи не учитывают реальные интересы собеседников, они остаются лишь красивой концепцией. Баланс между смелостью и реализмом – ключевой вызов для инноватора.

Инноватор-экспериментатор часто сталкивается с сопротивлением со стороны более традиционных переговорщиков. Осторожный скептик воспринимает его идеи как необоснованные, а прагматик-торговец – как слишком рискованные. В таких ситуациях необходимо умело аргументировать свои предложения и показывать, какую выгоду они принесут для всех сторон. Ему также важно научиться слушать других, учитывать их мнения, даже если они кажутся слишком консервативными.

Историческим примером инноватора-экспериментатора служит Томас Эдисон, известный изобретатель и предприниматель. Его переговоры с инвесторами и партнёрами всегда отличались нестандартным подходом, смелостью и готовностью идти на риск. Один из ярких примеров – его переговоры с Дж. П. Морганом, одним из самых влиятельных финансистов своего времени, по поводу финансирования проекта электрификации Нью-Йорка. Эдисон не просто предлагал идею, он предлагал революцию, которая должна была изменить жизнь миллионов людей.

Эдисон вёл себя как типичный инноватор-экспериментатор. Его речь была наполнена страстью и уверенностью, несмотря на то что идеи Эдисона казались фантастическими для многих современников. Он не просто говорил о технических деталях, он рисовал картину будущего, где электричество станет доступным каждому. Его жесты были энергичными – он активно использовал руки, чтобы подчеркнуть свои слова, а взгляд прямым и уверенным, что выдавало веру в успех. Эдисон не боялся говорить о своих амбициях, даже если они казались нереалистичными.

Когда Морган выразил скептицизм, Эдисон не стал защищаться или спорить. Вместо этого он использовал критику как возможность для творчества. Переговорщик предложил нестандартное решение: создать демонстрационную зону, где Морган и другие инвесторы могли бы увидеть преимущества электричества своими глазами. Шаг был рискованным, но Эдисон верил в свою идею и был готов поставить на кон репутацию. Его реакция на скептицизм была не защитной, а конструктивной – он не боялся адаптировать свои предложения, чтобы сделать их более привлекательными для оппонента.

Невербальное поведение Эдисона также выдавало данный тип переговорщика. Он часто улыбался, создавая атмосферу открытости и доверия. Его поза была расслабленной, но уверенной – он не сутулился и не отводил взгляд, что подчёркивало уверенность в своих идеях. Эдисон активно исполь-

зовал юмор, чтобы снять напряжение и сделать переговоры более легкими и продуктивными. Это не только разряжало обстановку, но и показывало его креативный подход к бизнесу.

Однако не все инноваторы-экспериментаторы достигают таких высот. Часто их идеи остаются нереализованными из-за недостатка поддержки или ресурсов. Например, на переговорах между стартапом и крупной корпорацией инноватор-экспериментатор предлагает революционное решение, но, если он не докажет его жизнеспособность, корпорация откажется от сотрудничества. Поэтому для успеха важно не только генерировать идеи, но и уметь их «продавать». Нужно научиться сочетать свои амбиции с прагматизмом, чтобы предложения не казались слишком рискованными.

Взаимодействуя с инноватором-экспериментатором, важно поддерживать его энтузиазм, но при этом помогать ему оставаться в рамках реальности. Если вы найдете баланс между поддержкой и конструктивной критикой, инноватор-экспериментатор станет вашим ценным союзником. Он привнесет в переговоры свежий взгляд и новые возможности, которые помогут вам достичь успеха.

2.13. Мудрый философ

Мудрый философ в переговорах не спешит и не суетится. Он создаёт ощущение глубины, словно не просто решает текущий вопрос, а размышляет о самой природе договорённостей, о принципах, на которых строятся сделки, о фундаментальных интересах сторон. Его присутствие за столом переговоров – это пауза в хаосе слов и эмоций, медленное, но неизбежное движение к пониманию сути вопроса.

Переговорщик не бросает резких фраз, не перебивает и не давит – наоборот, он создаёт пространство, в котором собеседник сам начинает говорить больше, чем собирался. Его сила – в умении слушать, задавать вопросы, которые вынуждают задуматься. Он редко спорит напрямую, но его мягкие возражения имеют особенность: они не вызывают агрессии, а оседают в голове оппонента, и через какое-то время тот сам начинает воспринимать идеи философа как свои.

Мудрый философ не давит логикой, как холодный рационалист, и не увлекается чистыми абстракциями, как идеалист. Его отличает практическая мудрость: он понимает, что идеальные решения в реальности не работают, а значит, переговоры – это не соревнование идей, а поиск равновесия. Он видит за цифрами и аргументами глубинные интересы людей, психологию их желаний, страхи и надежды. Иногда кажется, что он вообще не ведёт переговоры, а просто об-

суждает природу вещей, но в этом и кроется его стратегия: он незаметно направляет дискуссию так, чтобы в конце стороны пришли к выгодному для него решению, даже не осознавая, как это произошло.

Философ легко уходит от давления, потому что его позиция всегда шире, чем просто предмет спора. Он неожиданно переключается на другую тему, уходит в историю, приводит неожиданный пример, создает паузу, которая заставляет собеседника услышать тишину и начать сомневаться.

Этот тип переговорщика опасен для тех, кто привык играть в быстрые манипуляции и давить на эмоции. С ним не работают агрессивные стратегии – он слишком хорошо понимает природу конфликтов, чтобы поддаваться на провокации. Философ не ведётся на ультиматумы, потому что для него любая ситуация – это просто ещё один поворот в длинной дороге. Он не реагирует на давление, потому что у него всегда есть время, а у оппонента – не всегда. В итоге тот, кто пытался манипулировать, сам оказывается в положении, когда вынужден договариваться по правилам философа.

Чтобы успешно взаимодействовать с мудрым философом, нужно набраться терпения и не пытаться подгонять его к быстрому решению – он ценит вдумчивость и уважает тех, кто не боится пауз. Не стоит давить или пытаться манипулировать – он чувствует искусственность и легко уходит от давления. Гораздо эффективнее включиться в его игру: задавать глубокие вопросы, обсуждать принципы, показывать, что вы

тоже мыслите стратегически и готовы к долгосрочным решениям. Такой переговорщик уважает аргументы, построенные на логике, но ещё больше ценит, когда собеседник понимает человеческую природу и умеет смотреть в суть вещей. Если вы сможете доказать, что ваше предложение не только выгодно, но и разумно в глобальном смысле, он, скорее всего, примет его.

Один из примеров переговоров с мудрым философом – встреча Генри Киссинджера и китайского лидера Чжоу Эньлая во время тайных дипломатических переговоров между США и Китаем в 1971 году. Это был момент, когда две страны, находившиеся в глубокой вражде, начали осторожный диалог, который в итоге привёл к историческому визиту Никсона в Пекин.

Чжоу Эньлай был не просто дипломатом – он мыслил на десятилетия вперёд, строил разговор на философии и истории, рассматривал переговоры не как сделку, а как поиск глубинного смысла и перспективы. Он не торопился с ответами, часто отвечал вопросом на вопрос, заставляя Киссинджера задумываться о стратегических аспектах, которые тот мог бы упустить. Он не давил, не возражал резко, но его замечания были столь точны, что собеседник сам приходил к нужным выводам.

Киссинджер, будучи опытным переговорщиком, понял, что пытаться продавить конкретные предложения бессмысленно – Чжоу не реагировал на тактику напора, он ис-

кал рациональность и стратегический баланс. Тогда Киссинджер сменил подход. Он начал говорить на языке долгосрочных выгод, исторических аналогий, объясняя, почему диалог между США и Китаем не просто выгоден, а неизбежен с точки зрения мировой геополитики. Он признал, что Китай имеет право на свою позицию, не пытался навязать «американский» взгляд, а наоборот, проявлял интерес к китайской философии и традициям мышления. Это создало атмосферу доверия, в которой Чжоу Эньлай был готов обсуждать реальные шаги.

Этот диалог стал прорывным не из-за хитрых тактик или давления, а благодаря глубокому взаимопониманию. Чжоу Эньлай, как истинный мудрый философ, рассматривал ситуацию не с точки зрения сиюминутной выгоды, а через призму исторического контекста и возможных последствий на десятилетия вперёд. Ему было важно, чтобы решение не просто устраивало стороны, а было оправдано с точки зрения общей мировой гармонии. В итоге это стало началом политики «одного Китая» в международных отношениях и изменило весь расклад холодной войны.

Философ в переговорах не всегда достигает мгновенных побед, но он всегда выходит с лучшими долгосрочными результатами. Он не борется за каждую мелочь, а видит игру в большом масштабе. И, что самое важное, его решения часто оказываются не только выгодными, но и гармоничными — так, что спустя годы люди не жалеют о сделках, заключённых

с ним, а ищут новые возможности для сотрудничества.

2.14. Глухой собеседник

Глухой собеседник приходит на переговоры не для обсуждения или поиска решения, а чтобы говорить. Он не слушает, хоть и делает вид, а ждет своей очереди взять слово: перебивает, продолжает мысль за собеседника, но в итоге подменяет чужие слова своими. Ему кажется, что он ведет диалог, но на самом деле лишь вещает, как радиоприемник, который невозможно выключить.

Поведение такого переговорщика выдает множество деталей: активно кивать, делая вид, что слышит, но если попросить пересказать, он вспомнит только то, что вписывается в его картину мира. Речь эмоциональна, насыщена историями, примерами, но все они сводятся к одному: к нему самому. Глухой собеседник часто заканчивает предложения за других, но не так, как было задумано, а так, как ему удобно. Он может быть харизматичен, энергичен, убедителен, но в переговорах создается ощущение, что вы невидимка, а ваши слова просто растворяются в воздухе.

Глухой собеседник часто перебивает не из грубости, а из уверенности, что уже понял собеседника, хотя на самом деле просто подгоняет чужие слова под свое восприятие. Если же оппонент пытается настоять на своей точке зрения, Глухой собеседник раздражается, теряет терпение, обрывает: «Да-да, я понял», — хотя на деле это не так.

Такой тип особенно опасен в переговорах, требующих тонкости, деталей, компромиссов. Он может пропустить важную информацию, упустить ключевой нюанс и в итоге оказаться в ситуации, когда соглашение рушится, потому что он просто не услышал, на что согласился. С другой стороны, если он чувствует, что его влияние ослабевает, он может резко сменить тактику, сделаться показательно внимательным, но лишь для того, чтобы снова перехватить контроль.

С Глухим собеседником важно не пытаться его «перекричать» – это бесполезно. Нужно использовать четкие, короткие формулировки, которые сложно проигнорировать. Повторять ключевые моменты несколько раз, добиваясь их подтверждения. Иногда помогает неожиданный вопрос, который заставит его задуматься и на мгновение замолчать. Важно держать инициативу в руках – если дать ему полностью захватить разговор, он унесет его в свой монолог, из которого не будет выхода. Стоит записывать договоренности и фиксировать их письменно, чтобы потом не выяснилось, что он «не помнит» или «не так понял». Главное – не терять терпение и не ждать от него внимания, а выстраивать взаимодействие так, чтобы он все-таки услышал самое важное.

Уверен, что каждый из нас сталкивался с таким типом переговорщиков. Но найти яркий пример глухого собеседника в истории оказалось непросто. Все-таки лидеры обладают определенной подготовкой ведения переговоров, а их игнорирование собеседника чаще всего является манипулятив-

ной тактикой, о которой подробнее написано в Главе 4.

С небольшой натяжкой можно привести в пример переговоры между США и Северной Кореей, когда Дональд Трамп и Ким Чен Ын пытались наладить диалог в 2018 году. Трамп высказывал опасения по поводу ядерной программы Северной Кореи, а Ким Чен Ын перебивал его, не давая четких и подробных ответов, переводил разговор в совершенно иную плоскость, затрагивая темы, которые были выгодны только для него.

Трамп пытался поставить конкретные условия, требуя шагов по ликвидации ядерного арсенала, но Ким Чен Ын игнорировал эти предложения и отвечал не по существу, продолжая акцентировать внимание на своих условиях, таких как требование снятия санкций. Он возвращался к своим выгодам, а не искал компромисс, что напоминает поведение «Глухого собеседника», который не воспринимает доводы другой стороны, а лишь усиливает свою позицию.

Переговоры стали трудными, поскольку Ким Чен Ын не воспринимал аргументы Трампа и демонстрировал поведение «Глухого собеседника»: уклонение от конкретных вопросов, перебивание, игнорирование предложений другой стороны, постоянное возвращение к собственным выгодам и перевод темы на более удобные для себя направления.

Заключение. Типы переговорщиков, описанные в этой главе, лишь основные категории, с которыми можно столк-

нуться в процессе переговоров. Однако важно помнить, что на практике редко встречаются идеальные примеры «чистых» типов. Чаще всего наблюдается сочетание нескольких черт. Один и тот же человек может быть прагматиком в деловых переговорах, но превратиться в идеалиста, когда речь заходит о вопросах, близких его сердцу. Поэтому каждый из типов следует воспринимать, скорее, как общее руководство, чем как строгую классификацию. Это не ярлыки, а, скорее, ориентиры, которые помогают лучше понять мотивы и поведение собеседника.

Осознание того, что каждый тип скрывает за собой более сложную картину, поможет вам подходить к переговорам гибко и с правильной подготовкой. Даже самый жёсткий агрессор оказывается уязвимым, если за его напором скрывается неуверенность, а доброжелательный партнёр, несмотря на свою открытость, становится непреклонным, когда дело касается его принципов.

Более того, опыт позволяет расширить коллекцию типов переговорщиков и распознавать все более тонкие нюансы поведения. С каждой новой беседой появляется возможность усовершенствовать свои навыки и лучше предсказывать действия оппонента. Это умение станет ключевым фактором на пути к успеху в переговорах, будь то бизнес, политика или личные отношения. Переговоры – искусство понимать людей, их мотивы, страхи и надежды. И чем глубже вы погружаетесь в это искусство, тем больше вы начинаете ви-

деть за словами и жестами собеседника его истинные намерения.

Не забывайте, что вы сами тоже являетесь частью этой мозаики. Ваш стиль переговоров, ваши сильные и слабые стороны, ваши эмоции и принципы оказывают влияние на процесс. Поэтому, изучая типы переговорщиков, не упускайте из виду и себя. Понимание того, как вы ведёте себя за столом переговоров, какие тактики вам ближе и где вы можете улучшиться, поможет стать не просто успешным переговорщиком.

Глава 3: Классификация переговоров

Правильное определение типов переговоров, позволяет не только выбрать верную стратегию, но и избежать серьёзных ошибок, которые могут стоить времени, ресурсов и даже репутации. Представьте, что вы применяете конкурентную стратегию там, где нужна кооперация. Результат? Напряжённость, разрушенные отношения и упущенная выгода для всех участников. С другой стороны, чрезмерная уступчивость в конкурентной среде сделает вас уязвимым, а ваш оппонент не упустит шанса воспользоваться этим.

В данной главе мы разберём классификации переговоров и их основные типы, чтобы вам было проще подобрать подходящую стратегию и тактики.

3.1. По подходу

Все подходы в переговорах, по сути, сводятся к трём основным вариантам: борьба за ресурсы (конкурентные), поиск совместной выгоды (кооперативные) и гибрид этих двух стратегий. Исключение – стратегия избегания. Но о ней мы поговорим в третьей главе.

Когда переговорщики настроены на жесткую конкуренцию, они видят ситуацию как игру с одним победителем. Если кто-то выигрывает, значит, другой неизбежно проигрывает. Здесь не принято делиться, искать точки соприкосновения или думать о будущем сотрудничестве. Всё направлено на то, чтобы забрать себе максимум, порой даже ценой испорченных отношений. В бизнесе такой подход встречается повсюду – от тендеров и сделок с недвижимостью до контрактов на поставки. Например, продавец старается продать как можно дороже, покупатель – сбить цену. Обе стороны бьются за каждый процент, и даже если договор заключен, остаётся ощущение, что можно было выжать больше.

Яркий пример конкурентных переговоров – знаменитая борьба между Apple и Samsung. Компании судились за патенты, каждый раз стараясь нанести сопернику максимальный ущерб. В итоге, хоть соглашения и заключались, отношения между гигантами оставались напряжёнными, и каждая из сторон продолжала искать способы перетянуть рынок

на свою сторону.

Но такой метод не всегда оправдан. Жёсткое давление порой оставляет за собой выжженную землю. Партнёр, которого один раз «дожали», в следующий раз попросту откажется от сотрудничества или подготовится к ответному удару. В этом и заключается главный риск – победа сегодня может обернуться проблемами завтра.

Другой вариант – кооперативные переговоры. Их ключевая идея – совместный поиск решений, при которых выигрывают обе стороны. Никто не стремится отхватить весь пирог, а вместо этого ищут способы его увеличить. Это работает, если участники открыты для диалога, готовы обсуждать свои потребности и предлагать нестандартные решения. Например, вместо торговли, можно обсудить дополнительные условия: поставщик предложит гибкую систему скидок за объём, а клиент обеспечит долгосрочный контракт. В результате обе стороны в плюсе, а цена не изменилась.

Пример успешного кооперативного подхода – сотрудничество между Nike и Apple. Вместо конкуренции компании объединили усилия, создав линейку продуктов, которые связали спортивную экипировку и технологии. При таком подходе рынок делить не пришлось. Они расширили его, создав новые возможности для роста и развития.

Но и здесь есть подводные камни. Такой вид переговоров требует доверия, а доверять в деловой среде непросто. Всегда есть риск, что одна из сторон ведёт нечестную игру, скры-

вает реальные намерения или просто пытается получить выгоду за чужой счёт. Поэтому даже в кооперативных переговорах нельзя терять бдительность. Прозрачность не означает наивность.

Чаще всего переговоры оказываются не чисто конкурентными и не полностью кооперативными, а чем-то средним. Смешанный стиль – это баланс между жёсткостью и гибкостью, где в одних вопросах идёт борьба, а в других – поиск совместных решений. Например, когда две компании обсуждают сделку, сначала они жёстко торгуются по цене, но потом совместно работают над логистикой или маркетинговой стратегией. Такой подход особенно важен в сложных переговорах, где ставки высоки и один неверный шаг может сорвать сделку.

Хороший пример смешанных переговоров – контракт между Boeing и авиакомпаниями. Сначала идут жесткие торги за стоимость самолётов, каждая из сторон старается выбить лучшие условия. Но после заключения сделки начинается кооперативная работа: обсуждаются условия обслуживания, логистика, возможные скидки на будущие поставки. Оба игрока стараются выиграть максимум, но понимают, что долгосрочное партнёрство важнее разовой выгоды.

Успешные переговорщики умеют переключаться между стилями в зависимости от ситуации. Они могут начать с жёстких требований, но в нужный момент смягчить позицию и предложить альтернативу. Или наоборот – сначала

ла проявить дружелюбие, а затем жёстко отстоять ключевые условия. Гибкость и способность анализировать ситуацию в реальном времени – вот что делает переговорщика по-настоящему сильным.

3.2. По количеству участников

Классификация переговоров по количеству участников делит их на два основных типа: с двумя участниками (бинарные) и многосторонние.

Бинарные переговоры встречаются повсюду – от спора за последнюю шоколадку в семье до обсуждения зарплаты с начальником. С одной стороны, кажется, что такие переговоры проще, ведь учитывать нужно только две точки зрения. Но не всё так гладко. Когда интересы сторон расходятся, напряжение нарастает, и вместо конструктивного диалога можно получить эмоциональную схватку.

Работодатель хочет платить меньше, сотрудник – получать больше. Договорятся ли они? Всё зависит от того, насколько каждый умеет аргументировать свою позицию и слушать оппонента. Здесь важны не только цифры, но и подача. Один и тот же аргумент, сказанный с дружелюбной улыбкой или с агрессивным нажимом, может вызвать совершенно разную реакцию. Поэтому в бинарных переговорах побеждает не тот, кто громче, а тот, кто гибче.

Эмоции здесь работают как катализатор. Если изначально между сторонами есть конфликт, то малейшая искра может разжечь пламя споров. Но если отношения построены на доверии, стороны скорее найдут компромисс. Гибкость – ещё одна фишка бинарных переговоров. Решение можно при-

нять на месте, подстроившись под обстоятельства. Главное – вовремя распознать, когда пора уступить, а когда стоит стоять на своём.

А теперь представьте переговоры, где участников не двое, а десять. Это уже многосторонний процесс, в котором каждая сторона тянет одеяло на себя. Здесь сложнее договориться, потому что интересов – вагон и маленькая тележка. Такие переговоры происходят на международных саммитах, в бизнесе, в политике – везде, где за столом сидят несколько групп с разными целями.

Основная сложность многосторонних переговоров – координация. Без чёткого плана обсуждение может превратиться в хаос. Поэтому часто привлекают посредников или модераторов, которые держат процесс в руках. В ООН, например, есть строгие регламенты: кто, когда и сколько говорит. Без этого там был бы вечный балаган.

Договориться в таких переговорах – настоящий квест. Каждая сторона вынуждена искать компромисс, потому что никто не хочет уходить с пустыми руками. Например, когда страны делят водные ресурсы одной реки, никто не получит всё, но можно добиться приемлемого для всех варианта. В противном случае переговоры заходят в тупик, а конфликт остаётся нерешённым.

Интересно, что в многосторонних переговорах часто формируются альянсы. Участники объединяются в группы, чтобы усилить свои позиции. Так, развивающиеся страны могут

выступать единым фронтом против экономически развитых государств в торговых переговорах. Но есть и другая стратегия – «разделяй и властвуй». Кто-то может специально посеять разногласия между другими участниками, чтобы ослабить их позиции.

Такие переговоры обычно затягиваются на месяцы, а то и на годы. Например, Парижское соглашение по климату разрабатывали десятилетиями. Каждую деталь нужно обсудить, каждое условие взвесить. А если участники живут в разных частях света, то к содержательной сложности добавляется ещё и организационная: логистика, переводчики, согласование времени встреч.

Главный навык в многосторонних переговорах – стратегическое мышление. Надо уметь просчитывать ходы наперёд, видеть скрытые мотивы других участников и находить точки соприкосновения. Ведь в итоге выигрывает не тот, кто всех переиграл, а тот, кто смог выстроить баланс интересов.

Таким образом, уникальность многосторонних переговоров заключается в динамике, множестве участников и сложности согласования интересов, что делает их неотъемлемой частью современной дипломатии, бизнеса и глобального управления.

3.3. По характеру содержания

Классификация переговоров по характеру содержания выделяет следующие типы: коммерческие, социальные, политические, международные и другие, которые могут включать бытовые, научные, образовательные или культурные вопросы. Эта классификация помогает определить специфику содержания и контекста, в котором проходят переговоры.

Коммерческие переговоры – битва за лучшие условия. Всё предельно просто: одна сторона хочет продать дороже, другая – купить дешевле. А между ними целый набор тактик, уловок и психологических манёвров. Здесь важно не только аргументировать свою позицию, но и уметь создать нужное впечатление. Например, эффект срочности: «Это последнее предложение, завтра цена вырастет». Или тактика альтернатив: «Вы можете выбрать базовый вариант, но вот за небольшую доплату получите дополнительные бонусы».

Один из ключевых вопросов – цена. Продавцы поднимают ставку, покупатели давят на снижение, и весь процесс превращается в торг, в котором выигрывает тот, кто лучше подготовлен. Опытные переговорщики всегда идут с козырями: знание рынка, сильные аргументы, готовность к манёвру. Кто первым называет цену? Кто дольше выдержит паузу? Кто первым покажет, что заинтересован? Всё это влияет на исход.

Но дело не только в деньгах. Условия поставки, объёмы, сроки – всё это имеет не меньшее значение. Например, поставщик может предложить скидку за крупный заказ, а клиент – настаивать на минимальных партиях, чтобы снизить риски. Здесь главное – понять, какие уступки готовы делать обе стороны. Ведь идеальная сделка – это не когда кто-то победил, а когда обе стороны уверены, что выиграли.

В коммерческих переговорах важна не только логика, но и психология. Жёсткое давление может сорвать сделку, но и чрезмерные уступки тоже приведут к потере выгоды. Стоит хотя бы немного понять, кто перед тобой: опытный игрок, который просчитывает ходы на три шага вперёд, или тот, кто пришёл просто «попробовать договориться».

Следующий тип – социальные переговоры. Они касаются прав людей, условий жизни, общественных реформ. Здесь уже не деньги в центре внимания, а принципы и интересы разных групп. Представь обсуждение новой реформы в образовании: родители хотят лучшей программы, учителя – повышения зарплаты, чиновники – минимизации затрат. У каждой стороны свои аргументы, эмоции кипят, а результат должен устраивать всех. Это не просто торговля выгодами, это поиск баланса между интересами.

В социальных переговорах особую роль играют не только факты, а эмоции. Люди апеллируют к справедливости, морали, общему благу. Например, когда речь идёт о доступе к медицине, сторона, продвигающая изменения, может

сказать: «Это не просто цифры бюджета, это жизни людей». И здесь аргументы «бизнес-логики» уже не работают, приходится находить точки соприкосновения с точки зрения ценностей.

Социальные переговоры могут тянуться годами. Чем больше участников, тем сложнее договориться. Политические силы тянут одеяло на себя, общественность требует прозрачности, а в итоге даже простые решения принимаются через долгие обсуждения. Главное, чтобы в процессе не потерялось главное – реальное улучшение условий для людей.

Научные переговоры – особый тип взаимодействия, где на первый план выходит доказательная база, логика и строгость аргументации. Стороны обсуждают исследования, экспериментальные данные, гипотезы и их подтверждения. Такие переговоры ведутся в университетах, лабораториях, между корпорациями, разрабатывающими новые технологии, а также в международных научных организациях.

Важной особенностью научных переговоров является объективность. Участники не могут просто отстаивать свою позицию на эмоциях – им нужны факты, данные, статистика. Например, если идёт дискуссия о внедрении нового медицинского препарата, стороны должны представить результаты клинических испытаний, проанализировать риски, сравнить с существующими методами лечения.

В научных переговорах также играет роль репутация участников. Учёные и исследователи стремятся защитить

свои труды, но при этом должны учитывать мнения коллег и научного сообщества. Нередко такие переговоры ведут к крупным открытиям или, наоборот, к затяжным спорам, как это было, например, с вопросом о безопасности ГМО или изменении климата.

Политические переговоры – это совсем другой уровень игры, где ставки выше, а манёвры тоньше. Здесь важна не только суть обсуждаемых вопросов, но и закулисные интриги, публичные заявления, имиджевые риски. Политики должны учитывать, как их шаги воспримет общественность, какие заголовки появятся в новостях, какотреагируют союзники и конкуренты.

В международных переговорах всё ещё сложнее. Там за одним столом сидят представители разных культур, идеологий, стратегий. Кто-то мыслит жёстко, кто-то предпочитает гибкость, кто-то затягивает переговоры, чтобы выиграть время. Разница в менталитете тоже играет роль. Западные страны привыкли к прямоте и юридической точности, Восток ценит доверие и долгосрочные отношения. Ошибка в понимании этих нюансов может стоить дорого.

Международные переговоры могут длиться годами. Парижское соглашение по климату, торговые сделки между крупнейшими державами – всё это примеры долгих, сложных процессов, где ни одна из сторон не хочет уступать больше, чем необходимо. Но когда договорённость достигается, это меняет ход истории.

3.4. По времени

Переговоры могут длиться пять минут, а могут растянуться на годы. Иногда это просто сделка – обсудили, пожали руки и разошлись. А порой за одним столом сидят люди, которым придётся работать вместе десятилетиями, и каждое слово на вес золота. Скорость, глубина, манера ведения – всё меняется в зависимости от того, насколько долго стороны собираются сотрудничать.

Если нужно договориться быстро – на первый план выходит конкретика. Времени на сантименты нет, поэтому всё чётко: «Сколько стоит?», «Какие сроки?», «Какие гарантии?». Здесь никто не строит иллюзий о дружбе, все понимают: главное – выгода. Иногда это выливается в жёсткий торг, где один давит, другой лавирует, а третьему просто нужно поскорее закрыть вопрос. Главное – не дать загнать себя в угол. Если знаешь, чего хочешь, и готов отстаивать свою позицию, шансы на успех выше.

Краткосрочные переговоры – это не столько доверие, сколько скорость. Они нужны, когда речь идёт о чём-то разовом: закупка, контракт, сделка на ограниченный период. Тут никто не думает о будущем, все хотят получить максимум здесь и сейчас. Потому и тактики жёстче: ультиматумы, давление, искусственные дедлайны. Например, поставщик заявляет: «Либо подписываете сейчас, либо завтра цена выше».

Времени на раздумья нет – или ты играешь по этим правилам, или выходишь из сделки.

Но даже в быстрых переговорах важны детали. Иногда одна мелочь решает всё: срок поставки, дополнительные услуги, форма оплаты. Профессионалы умеют находить эти точки и использовать их в свою пользу. А ещё – чувствовать, когда давить, а когда уступить. Ведь даже разовые сделки могут открыть двери к будущему сотрудничеству.

Совсем другая история – долгосрочные переговоры. Здесь важны не только условия, но и отношения. Никто не хочет заключить контракт, а через год обнаружить, что работать с партнёром невыносимо. Поэтому процесс идёт медленно: обсуждаются риски, проверяются репутации, ищутся точки соприкосновения. Это особенно заметно в международном бизнесе: азиатские компании, могут годами присматриваться к потенциальному партнёру, прежде чем подписать первый договор.

Доверие – ключевой фактор в долгосрочных переговорах. Без него ничего не выйдет. Никто не будет инвестировать в отношения, если подозревает, что его могут подставить. Поэтому важны не только формальные гарантии, но и личные связи. Иногда рукопожатие значит больше, чем подписанный контракт.

Здесь уже не работают тактики давления. Если в краткосрочных переговорах можно взять жёсткую позицию, то в долгосрочных это обернётся против вас. Манипуляции, иг-

ра на эмоциях, резкие заявления – всё это подрывает доверие. Вместо этого нужны гибкость, открытость, поиск компромиссов. Потому переговоры могут длиться месяцами: сегодня обсуждают один вопрос, завтра другой, послезавтра пересматривают уже принятые решения.

Но и затягивать бесконечно нельзя. Умение вовремя фиксировать договорённости – важный навык. Многие долгосрочные сделки оформляются через промежуточные соглашения: сначала договариваются об общих принципах, потом уточняют детали. Например, сначала стороны подписывают меморандум о намерениях, а уже потом – основной контракт.

Долгосрочные переговоры сложнее ещё и потому, что учитывать нужно не только текущую ситуацию, но и будущее. Бизнес, экономика, политика – всё меняется, и важно предусмотреть механизмы, которые помогут адаптироваться. Особенно это касается крупных контрактов: валютные колебания, изменения в законодательстве, новые технологии – всё это может повлиять на условия сотрудничества.

И, конечно, никто не застрахован от конфликтов. Поэтому в долгосрочных переговорах важно сразу договориться, как решать споры. Медиация, арбитраж, специальные комиссии – механизмы бывают разные, но, если их нет, любая мелкая проблема может перерасти в крупный кризис.

3.5. По степени формальности

В данной классификации переговоры делят на формальные и неформальные. Это как два разных мира со своими правилами и нюансами. Одни проходят по строгому сценарию, где каждое слово и движение выверены до мелочей, другие же похожи на доверительный разговор, где главное – не протокол, а понимание.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.