
Алексей
Назаров
ДАВАЙТЕ
ПОСПОРИМ
!
Как превратить
конфликт
в сотрудничество
и финансовую
прибыль
alpina PRO

Алексей Назаров

Давайте поспорим! Как превратить конфликт в сотрудничество и финансовую прибыль

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74719206
Давайте поспорим! Как превратить конфликт в сотрудничество и финансовую прибыль:
ISBN 9785002062157

Аннотация

Книга предлагает научно обоснованный и проверенный на практике подход к разрешению споров. Автор соединил нейрофизиологию, психологию, поведенческую экономику и теорию игр в такую модель управления конфликтом, которая позволяет добиваться нужных результатов в любом споре. Он в деталях объясняет, какие наши автоматические реакции мешают в конфликтах и дает практические техники для управления стрессом, эмоциями и когнитивными искажениями. А также представляет идеи теории игр, позволяющие умно разрешать спорные ситуации. На реальном кейсе переговоров с высокими ставками показано применение авторской модели «4 уровня» – железные нервы, ментальная сила, чистый разум и оптимальное

соглашение – для достижения взаимовыгодных решений. Книга поможет тем, кто хочет улучшить навыки управления конфликтами и научиться эффективно договариваться в личной и профессиональной жизни.

Содержание

Введение 9
Чем может быть полезна эта книга? 13
Для кого эта книга? 15
Автора в студию 17
ГЛАВА 1. Разумный подход к управлению конфликтом 19
Вопрос на миллиард 19
Мощный ответ 22
Африка 27
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Алексей Назаров
Давайте поспорим! Как превратить конфликт в сотрудничество и финансовую прибыль

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Редактор: *Полина Синёва*
Главный редактор: *Мария Султанова*
Руководитель проекта: *Анна Гришина*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнер: *Анастасия Иванова*
Корректоры: *Евгений Бударин, Дарья Журавлева*
Верстка: *Белла Руссо*

© Назаров А., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

Алексей
Назаров

ДАВАЙТЕ ПОСПОРИМ!

Как превратить
конфликт
в сотрудничество
и финансовую
прибыль

PRO

Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Введение

«Да пошли вы все!» – вдруг прозвучало, нет, даже прозвенело в напряженной тишине конференц-зала. «Я приняла решение, я увольняюсь! Прямо сегодня, прямо сейчас! Видеть никого из вас больше не хочу…» – резко бросила своим коллегам директор по персоналу крупного российского банка. На этой ноте завершилась командная сессия правления, которая по иронии судьбы была организована самим этим директором по персоналу вместе с председателем правления. Это было очень неожиданно, ведь целью сессии было сплотить коллектив, а не разорвать его в клочья. Ошарашенные директора растерянно переглядывались: ну дела…

В другом крупном банке подобная сессия закончилась совсем иначе. «Как я рада, что наконец-то услышала ваш смех», – сказала председатель правления, когда на «кругу» в конце сессии каждый рассказывал о том, какие результаты были достигнуты. Все сразу вспомнили вчерашний вечер, когда директор по продажам юридическим лицам рассказывал истории про клиентов, про рыбалку и про юань. Многие директора вторили председателю, отмечая, как свободнее стало дышать в команде и что разговоры стали честнее, а доверия – заметно больше.

Что общего в двух этих историях?

Обе команды решились на трудный шаг: перестать делать

вид, что все в порядке, и вынести на обсуждение то, что давно копилось внутри. Посвятить два дня откровенному обсуждению неудобных вопросов, прочистить «авгиевы конюшни», которые отравляют командную жизнь.

Чем эти истории различаются?

В первой команде разговор привел к эскалации конфликта, и ситуация не просто стала взрывоопасной, а буквально взорвалась. Вторая команда смогла так построить разговор, что вопросы были решены, напряжение снизилось и качество взаимодействия в правлении вышло на новый уровень. На развилке «скандал/решение» команды поехали в разные стороны.

Почему так происходит?

Как получается, что один и тот же откровенный разговор в одной команде приводит к эскалации, а в другой – к очищению и росту? Почему где-то конфликт разрушает, а где-то, наоборот, становится условием развития?

Это и есть главный вопрос, на который отвечает эта книга: как управлять конфликтом так, чтобы двигать дело вперед и добиваться оптимальных результатов.

Мы привыкли думать, что конфликт – это всегда плохо. Большое заблуждение – мысль о том, что лучший способ сохранить отношения, команду или результат – это сгладить углы, промолчать, потерпеть, не обострять. Но теория и практика показывают обратное: зачастую команду разрушает не сам конфликт, а его консервация.

Пустить конфликт на самотек – это всегда путь к ухудшению ситуации. Скрытый конфликт, когда на собрании все молчат, а потом в кулуарах перемывают коллегам кости, точно снижает продуктивность работы коллектива. Пассивная агрессия, когда коллеги троллят и «зашучивают» вопрос вместо прямого диалога и принятия решения, тоже не добавляет качества работе команды. Активная агрессия, когда кто-то в коллективе стремится доминировать и прожимает свою точку зрения в каждом разговоре, – такие команды не могут принять оптимальные решения и не способны реализовать свой потенциал на 100%.

Польза управляемого конфликта для дела подтверждается исследованиями: когда скрытое напряжение переводится в психологически безопасное и предметное обсуждение сложных вопросов, это ведет к развитию, адаптации и повышению командных результатов[1].

Кстати, как эти две истории из начала рассказа закончились?

Жизнь показала, что оба коллектива сплотились и результаты их работы пошли вверх – прибыль и количество клиентов выросли. Это странно, можете подумать вы, – как первая команда может быть успешной, если конфликт дошел до такой стадии, когда один из членов команды уволился? Неожиданно, но факт – не зря народная мудрость гласит, что «ужас-

[1] Morrison & Milliken (2000) – Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.

ный конец лучше бесконечного ужаса». Оказалось, что директор по персоналу был серым кардиналом, который сталкивал директоров в подковерной схватке, и когда этого человека в команде больше не стало, директора поняли, что им нечего делить и все они делают одно общее дело.

Чем может быть полезна эта книга?

Эта книга научит вас управлять конфликтом, чтобы получить от жизни то, что вы хотите и запланировали. Я не буду учить вас избегать конфликтов – такой подход вряд ли поможет вам даже приблизиться к поставленным целям. Также я не буду учить вас вступать в конфликт по любому поводу – как говорят мудрые люди, выбирай свои битвы, а многим темам можно просто позволить тихо умереть самим.

Эта книга поможет вам чувствовать себя в конфликте как рыба в воде – не бояться и не кидаться на всех, а спокойно вести диалог в стиле, который позволит найти решение самых заковыристых проблем с самыми неприятными людьми. Тогда конфликт будет работать на вас, а не против вас.

Как этого добиться?

Через обретение контроля – над собой, над ситуацией, над собеседником. Прочтя эту книгу, вы будете четко понимать, что происходит с вами и с другой стороной, когда кто-то кому-то сказал «нет» и начался спор. Более того, вы научитесь управлять своими чувствами, эмоциями и мыслями таким образом, чтобы достигать оптимального соглашения в каждом конфликте:

- В трудном разговоре не цепенеть, но и не срываться в агрессию.
- Не бояться чужого давления и своих эмоций.

● Видеть суть происходящего яснее, чем другие участники.

● Находить решения там, где большинство либо ломает отношения, либо приспосабливается.

Для этого я передам вам разговор с четырьмя профильными специалистами, экспертиза которых составляет фундамент договороспособности:

● Нейрофизиолог поможет понять, что происходит с телом и нервной системой в момент угрозы, напряжения и столкновения.

● Психолог покажет, как эго, страхи, обиды и внутренние фантазии искажают наше восприятие.

● Экономист поможет разобраться, какие когнитивные ошибки мешают нам принимать разумные решения.

● Математик даст опору на логику стратегии, взаимной выгоды и теорию игр.

Именно на этих четырех уровнях и зарождается договороспособность.

Для кого эта книга?

Эта книга написана для широкого круга читателей – она поможет вам лучше решать конфликты как в офисе, так и на кухне, как в команде директоров, так и на футбольном поле с друзьями.

Эта книга будет полезна:

● Руководителю, который хочет удерживать на пике производительности сильную, но сложную команду.

● Менеджеру, который хочет сделать проект на 100% и устал от подковерных игр и политики.

● Продавцу, который хочет выполнять цели по продажам без постоянной борьбы с клиентами.

● Друзьям, которые хотят проводить время вместе на шашлыках весело, а не разбираясь, кто кому что должен.

● Супругам, которые хотят жить счастливо, а не выяснять постоянно отношения, кто прав, а кто виноват.

● Родителю, который хочет воспитывать своих детей мирно, без крика и наказаний.

Для того чтобы важные идеи были понятны и легче усваивались, я включил в книгу много диалогов, примеров, историй, конкретных фраз и вопросов. В ней даже есть сериал про продажу атомной станции в африканскую страну и сказ о том, как князь Олег прибил свой щит на врата Царьграда. Мне всегда было интересно соединять мудрость веков с со-

временными научными подходами и превращать это соединение в практические инструменты, которые работают в реальной жизни.

Проработав много лет с компаниями, которые платили за обучение своих сотрудников большие деньги, я всегда думал о тех, кого никогда не обучали техникам разрешения конфликтов. А ведь моделей и методик, посвященных успешному решению вопросов, в мире существует огромное множество. Многие из этих техник реально работают, помогают добиваться лучших результатов, чем если их не использовать. Наука и практика – это то богатство, которым я делюсь с каждым на страницах этой книги.

Автора в студию

Мое призвание – помогать людям договариваться.

Вот уже четверть века я обучаю переговорам менеджеров, чтобы они продавали и покупали на лучших условиях; провожу стратегические и командные сессии, помогая руководителям вырабатывать единые решения; выступаю медиатором в сложных спорах, где кажется, что стороны уже не способны услышать друг друга.

В основе этой книги лежит моя авторская модель управления конфликтом на четырех уровнях: железные нервы, ментальная сила, чистый разум и оптимальное соглашение.

Эта модель родилась не в кабинете и не только в теории. Она выросла из тысяч часов переговоров, командной работы, обучения и медиации. Из практики больших сделок, управленческих конфликтов, международных проектов, стратегических и командных сессий, сложных человеческих столкновений – тех самых ситуаций, где ставки всегда высоки.

На формирование модели «4 уровня конфликта» повлияли и многомиллиардные переговоры, которые я проводил за рубежом, и обучение в ведущих мировых университетах, и развитие собственной компании в сфере бизнес-тренингов, и работа с самыми разными аудиториями – от корпоративных команд до участников судебной медиации в Лос-Андже-

лесе.

Но пожалуй, главное, что двигало мной все эти годы, – это любопытство.

Меня всегда интересовало не только как выиграть спор или продавить решение. Меня интересовало, как человек в конфликте может оставаться договороспособным, не теряя ни силы, ни разума, ни способности к сотрудничеству. Как можно договариваться, не разрушая все вокруг себя: отношения, сделки, выгоду. Как оставаться договороспособным, даже когда люди вокруг сложны, амбициозны и не склонны уступать.

Эта книга – мой ответ на эти вопросы.

Она поможет вам не просто лучше понимать конфликт – она поможет вам научиться превращать его в инструмент роста, лидерства и результата.

Надеюсь, эта книга будет для вас не только интересной, но и по-настоящему полезной.

Приятного чтения!

ГЛАВА 1. Разумный подход к управлению конфликтом

Вопрос на миллиард

– Сколько стоит атомная станция? Та, которая расщепляет ядро атома и дает нам в дом свет и зарядку для смартфона? – спросил у Алексея его друг Петр, когда теплым летним вечером они жарили на даче шашлыки.

– Ничего себе вопрос! Уточню для начала – мы продаем или покупаем? – поинтересовался Алексей и улыбнулся.

Петр громко рассмеялся и продолжил в том же духе:

– Это на этих переговорах ты научился отвечать вопросом на вопрос?

– Разные учителя встречались мне в жизни, – подмигнул Алексей. – Но я скорее хотел немного подшутить над тобой, чем замылить ответ. Если серьезно, то современная атомная станция стоит 5–10 миллиардов долларов. А зачем тебе это?

– Да просто любопытно, о каких суммах люди ведут переговоры. Попробую представить себе эту кучу денег – сто тонн стодолларовых купюр, для перевозки которых нужно пять двадцатитонных фур, – прикинул Петр. – Это будет побольше, чем забитый долларами дипломат из олдскульного

фильма про мафию.

Перевернув шампуры, Алексей посмотрел на Петра:

– А у тебя, кстати, не возник вопрос о том, почему в цене станции такая большая вилка?

– Да ты ведь уже все рассказал, – ответил Петр. – Продают за 10 миллиардов, а покупают за пять. А истина лежит где-то посередине.

– Все так, – задумчиво согласился Алексей. – Но определиться с ценой – это далеко не конец разговора! Покупателю еще надо найти финансирование: не у всех же пять фур с деньгами стоят в гараже. Придется обращаться в банки. А продавцу предстоит найти подрядчиков, ведь не все работы можно выполнить самостоятельно и не все оборудование – произвести на своих заводах.

– Думаю, шашлык готов! – объявил Петр. – Пойдем ужинать – я такой голодный, что уже не могу ждать. – И разговор перескочил с цены атомной станции на дискуссию о лучшем соусе для мяса: кетчуп или ткемали? Масштаб проблемы был несравним, однако друзья обсуждали соус так же горячо, как и миллиарды.

Когда вечер подошел к своему логическому концу и голова Алексея наконец-то нашла подушку, на него неожиданно нахлынул вал воспоминаний. Ведь действительно – на переговорах, которые шли в одной африканской стране на протяжении нескольких лет, десятки человек пытались найти ответ на тот самый вопрос: «Сколько стоит атомная стан-

ция?» Причем не какая-то абстрактная, а вполне себе конкретная, которая будет питать миллионы кондиционеров по всей стране.

На этих переговорах сторонам пришлось разрешить сотни разногласий, каждое из которых препятствовало подписанию договора. Непосвященному человеку сложно представить, что даже решение вопроса о том, что именно входит в комплект поставки этой атомной станции, заняло несколько лет.

Вы можете окунуться в эту атмосферу и тоже поразмышлять над тем, входит ли в цену станции стационарный кран для разгрузки железнодорожных вагонов. Включена ли в стоимость станции ведущая к ней ветка железной дороги, или за ее строительство будет платить заказчик? А может, железная дорога – это вопрос государственной важности и затраты на ее строительство должны покрываться из бюджета страны? А если африканцы будут тянуть «железку» сами, то успеют ли они закончить до начала активной фазы строительства? Если не успеют, даст ли это право строителям не платить штрафы за то, что ввод станции в эксплуатацию задерживается?

Вопросы, вопросы, тысячи вопросов! Неужели разумные люди не могут просто сесть за стол и договориться нормально, без лишних споров?

Мощный ответ

Нет, не могут. Люди не приходят в этот мир с врожденной способностью просто сесть за стол и договориться. Чтобы выработать соглашение, которое решит вопрос и принесет сторонам пользу, Homo sapiens надо прикладывать дополнительные усилия – выходить за пределы своих эволюционных реакций. Наша нервная система миллионы лет формировалась для того, чтобы экономить энергию и быстро реагировать на угрозы, а не чтобы достигать грандиозных целей и реализовывать смелые мечты. Геном человека на 98,8% совпадает с геномом шимпанзе – но где вы видели атомную станцию, построенную обезьянами, или хотя бы их объединение в Организацию Объединенных Стай? Такого у них нет.

А мы, люди, имеем уникальную возможность преодолеть свое животное начало, справиться с темными глубинными силами подсознания и управлять конфликтами в конструктивном ключе. То, что это возможно, доказали миллионы наших предков, которые в сложных ситуациях могли заключать соглашения, приносящие пользу всем участникам – от торговли ракушками в древние времена до глобальных цепочек поставок в наши дни.

Как разрешать разногласия между людьми? Ответ «на миллиард» – это конструктивная кооперация, наш главный культурный эволюционный инструмент. Я представлю вам

идеи, техники и примеры того, как добиваться своих целей, жить своей мечтой, разумно управляя конфликтами, которые неизбежно возникают между людьми. Я написал эту книгу потому, что много раз видел, как в одинаковых ситуациях одни терпят убытки, разрушают отношения и теряют возможности, а другие – зарабатывают, укрепляют сеть связей и выходят на новые горизонты. Анализируя эти контрасты, соотнося свой личный опыт с современными научными открытиями, я создал мою авторскую методику: «Разумный подход к управлению конфликтом».

Подчеркну: чтобы заключать соглашения на своих условиях, надо прикладывать дополнительные усилия – разбираться в теме, тренировать полезные привычки и обладать силой воли. Ведь разумный подход к решению споров противоречит базовым настройкам Homo sapiens, который является выживальщиком, а не переговорщиком:

● **Физиология.** Внутри каждого из нас сидит система, которой миллионы лет. Ее задача – не принимать решения в спорах, а спасать жизнь. Увидела угрозу – запускает реакцию «бей, беги или замри». А вот «спокойно обсудим и найдем лучшее решение» – это уже работа более молодых участков мозга, которые надо включать вручную.

● **Психология.** Наше эго устроено так, что любое несогласие воспринимается как выпад против нашего статуса. Поэтому в конфликте нам гораздо легче начать спор или обидеться, чем сказать: «Давай разберемся в ситуации и най-

дем взаимовыгодное решение». Так что режим «понять и простить» придется инициировать волевым усилием.

● **Экономика.** Наш ум устроен так, что он сильнее реагирует на вероятный проигрыш, чем на потенциальный выигрыш. Из-за этого многие отличные возможности мы даже не рассматриваем: вдруг не получится. Приходится заставлять себя «думать о хорошем».

● **Математика.** Способность планировать и принимать сложные решения – довольно новая функция мозга. Она не включается сама собой, поэтому ее тысячи лет целенаправленно тренировали философы, лидеры и торговцы. Нам необходимо прокачивать дисциплину мышления.

Поэтому максимального успеха в конфликтах добиваются не самые умные, не самые опытные и не самые настойчивые, а те, кто умеет обойти собственные «аварийные программы» и включить разум там, где других обычно переклинивает[2]. Осознанный подход к решению конфликтов позволяет сделать правильный ход в нужное время и отсечь все лишние действия, которые очень хочется совершить, но которые не принесут пользы – только внутреннюю разрядку, да и то временную. Ведь эскалация конфликта означает, что вы, в свою очередь, тоже подвергнетесь нападению – и спор станет еще более напряженным.

---

[2] Coleman P. T. "Navigating Firestorms: The Imperative of Conflict-Intelligent Leadership in a Turbulent World". *Negotiation Journal,* 2024, 40 (1–2), pp. 5–40. DOI: https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00003.

Навык конструктивно разрешать конфликты – одно из важнейших умений успешного человека сегодня.

● Информации стало так много, что каждый может найти подтверждение собственной, особой точке зрения. Это привело к ощутимой поляризации: каждый считает себя правым и имеет на это веские причины[3]. Особенно ярко это проявляется в социальных сетях, алгоритмы которых создают так называемые эхо-камеры: пользователь сталкивается только с контентом, подтверждающим его точку зрения, и не встречается с другими взглядами и высказываниями, содержащими критику. Поэтому важно уметь приходить к соглашению, которое двигает дело вперед, избегая ложной привлекательности дискуссии в стиле «я прав» – «нет, я прав».

● Мир становится все более сложным и взаимосвязанным, а понятные иерархии «начальник – подчиненный», «заказчик – поставщик» – все менее жесткими. Поэтому в решении разногласий приходится больше полагаться на силу слова, чем на административно-хозяйственный рычаг. Так что для достижения результата полезно уметь отстаивать свои интересы в открытом диалоге, а не только кивать на трудовой договор или коммерческий контракт[4].

● Человек, владеющий искусством вести переговоры,

---

[3] Haidt J. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion* (New York: Vintage, 2013).

[4] Mitov S. "How Flat Organizational Structure Can Foster Sustainable Company Growth" // *Forbes*. https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/10/24/how-flat-organizational-structure-can-foster-sustainable-company-growth/.

обычно зарабатывает больше. Исследование деятельности специалистов по закупкам показало, что при обсуждении условий устройства на работу 66% кандидатов, попросивших поднять оклад, получили прибавку, которая в среднем составила 19%[5].

Умение договариваться – не роскошь, а ключ к достижению любых серьезных целей. Наши естественные реакции – защищаться, спорить, настаивать на своем – редко помогают прийти к взаимной выгоде. Но это не приговор: конструктивные подходы к конфликтам можно осваивать и превращать в активные компетенции. Значит, единственный вариант – учиться: понимать, как работают конфликты, и выработать привычку действовать последовательно, а не импульсивно.

[5] Salary Negotiation Statistics 2025 – 60 key Figures // Procurement Tactics. https://procurementtactics.com/salary-negotiation-statistics/.

Африка
Первая серия

Чтобы лучше понять, как устроены конфликты и как разногласия трансформируются в договоренности в реальной жизни, давайте окунемся в переговоры в сфере атомной энергетики, которые проходили несколько лет назад в одной африканской стране. Этот кейс уникален тем, что в сделке на миллиарды долларов США принимали участие одни из лучших переговорщиков в мире. Более того, это был не только вопрос денег. От того, смогут ли стороны договориться, зависели судьбы миллионов людей: появится ли у страны доступная электроэнергия, будет ли экономика расти и можно ли будет включать кондиционеры в 40-градусную жару.

В Европе в декабре – зима, а в столице африканского государства столбик термометра доходит до 30 °С в тени. Яркое солнце раскаляет бетонные коробки домов, и они греют не хуже печки, если подойти к ним поближе. Когда прилетаешь в этот город из темной промерзшей Москвы, первые несколько дней никак не можешь отделаться от привычки надевать куртку, собираясь на улицу. Выходишь из номера, садишься в лифт, спускаешься в лобби отеля – и только там понимаешь, что пуховик не нужен. Приходится на ходу скидывать его, засовывать под мышку и заскакивать в микроавтобус, ведь времени, чтобы вернуться в номер, уже нет. Кол-

леги ждут не дождутся, когда водитель повезет их по пыльным африканским улицам в министерство энергетики.

В тот день в обычно шумном автобусе стояла мертвая тишина. Была назначена финальная встреча Управляющего комитета в этом году. На кону стояло выполнение ключевых показателей эффективности: либо мы договоримся и наконец закроем этот контракт, либо переговоры уйдут на новый виток и обсуждение продолжится в следующем году. Ситуацию осложняло то, что у нас не было для африканцев ничего нового. Все позиции были давно заявлены, аргументы сто раз озвучены, а разногласия так и остались красными буквами в тексте договора.

Именно поэтому на встречу Управляющего комитета были приглашены самые важные персоны: руководители контрактующихся организаций, партнеры международных юридических фирм и технические консультанты со всего мира. Ожидался, говоря языком игроков в покер, фулл-хаус. Все надеялись, что такая концентрация компетентных и обладающих широкими полномочиями участников обязательно принесет результат и стороны наконец-то выйдут из переговорного тупика, в котором топтались уже несколько месяцев.

Мы дисциплинированно прошли через металлоискатели на входе в министерство, улыбнулись хмурым автоматчикам, поднялись на девятый этаж и привычно расположились на своей стороне переговорного стола. Российская делегация прибыла вовремя и готова была приступить к работе. А аф-

риканская сторона как сквозь землю провалилась: в переговорной не было ни одного человека из их команды. Прошло 15 минут – никто из африканцев не пришел. Еще 15 минут – и все еще никого. Еще 15 минут – по-прежнему никого. Россиянам уже надоело развлекать себя ничего не значащими разговорами, и некоторые члены нашей команды начали заметно раздражаться. Что происходит? Намеренное проявление неуважения? Попали в аварию? Застряли в лифте? Один участник даже сказал вслух: «Может, будем сворачиваться? Похоже, они нас ни во что не ставят. Пусть потом нас тоже подождут час, чтобы все было честно. А еще лучше – приедут в Москву, и мы тоже долго к ним не выйдем». В воздухе ощущалось напряжение.

Вдруг распахнулась дверь, и в комнату бодро ввалилась африканская делегация. К столу прошли министр энергетики, представляющий инженерные войска генерал армии, партнер американской юридической фирмы и еще человек двадцать помощников. Без привычного растянутого введения в стиле «как мы рады, что вы к нам приехали, и как мы надеемся, что вы проявите благоразумие и снизите цену» министр четко и быстро заявил позицию своей страны: «Мы подготовили для вас предложение, которое позволит подписать договор до конца года. Посмотрите на экран – там перечислены 12 уступок, которые вам необходимо сделать, чтобы это случилось. Эти уступки не обсуждаются: принимаете – подписываем, отказываетесь – расходимся и встречаемся в

следующем году. Возможно. На все воля Аллаха. Каким будет ваш ответ?»

Директор российской переговорной команды был несколько ошеломлен происходящим: масштаб требований, их количество и ультимативная форма – все это на секунду выбило его из колеи. В его голове роилось множество мыслей одновременно:

«Да за кого они нас принимают, чтобы вот так взять и предъявить ультиматум! Надо поставить их на место!»

«А что, если это настоящий ультиматум и, если мы откажемся, они встанут и уйдут с переговоров? Как я это объясню своему руководству? Может, позвонить начальству и дать ему возможность решать?»

«Ничего себе, им, оказывается, тоже важно заключить договор до конца года – какая это хорошая новость! У нас наконец-то появился реальный шанс договориться».

«Часть этих пунктов вполне приемлема, однако некоторые – полная катастрофа для нас, все эти годы мы твердо отказывались от таких условий».

В это же время в левое ухо энергично шептал юрист: «Мы не можем на это пойти, десятый пункт противоречит межправительственному соглашению, отступать от него – не в нашей компетенции».

В правое ухо шептал финансист: «Госкорпорация нам никогда не согласует неограниченную ответственность, которую они предлагают в третьем пункте. Это полностью про-

тив правил. Мы никак не можем на такое согласиться».

Сзади нависал представитель строительного дивизиона: «Сроки надо сдвигать. Это мы обещали три года назад, когда начинали переговоры; сейчас на все потребуется гораздо больше времени. Если вы решите соглашаться, то этот вопрос надо поставить заново, добавив на строительство три года».

Все это мешало сосредоточиться и принять верное решение. Однако надо было отвечать – взгляды всех представителей африканской делегации были направлены на директора.

Нажмем пока на паузу. Напряженный момент, не правда ли? Такие ситуации – классика переговоров. Сложные обсуждения всегда движутся как бы рывками: эскалация, шок, диалог, предложение, и дальше – либо соглашение, либо новая эскалация. В этих переговорах настал важный момент. Как бы вы поступили на месте директора? К чьему мнению бы прислушались? Или выбрали бы свой путь?

От ответов на эти вопросы зависит многое: вы либо выйдете из конфликта с соглашением, которое улучшит вашу жизнь и принесет результаты, либо останетесь ни с чем или даже ввергнете себя и компанию в убытки. Таких сложных вопросов не надо избегать: ведь человек, стремящийся добиться многого, с большой вероятностью перейдет кому-то дорогу – и его интересы начнут противоречить чьим-то интересам. Поэтому появление таких вопросов неизбежно. А вот ответы на них могут быть разными: полезными, бесполезны-

ми или даже вредными. Как отличить правильные действия в конфликте от ошибочных? Читайте эту книгу!

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.