термина. Отношение к этому оказалось весьма спорным среди опрошенных BG экспертов. Одни считают, что манипулирование в процессе переговоров недопустимо. Другие, напротив, не признают другого пути.

Сооснователь ювелирного бренда необычных украшений Alchemia Jewellery Игорь Комов уверен, что манипуляция в переговорах неэффективна. «Вы можете силой или хитростью заставить сотрудника или партнера совершить нужное вам действие и таким образом получить „победу в сражении“. Но долго ли человек будет совершать действия, которые не совпадают с его внутренними мотивами? Привыкая к таким методам, вы в итоге получаете вместо заинтересованного и поддерживающего вас окружения текучку кадров и кратковременные контракты. Куда приятнее работать в атмосфере взаимной поддержки», — рассуждает господин Комов. Если ответ на вопрос «Решит ли задачу клиента мой продукт или услуга?» отрицательный, лучше заняться поиском другого клиента, нежели «запудриванием мозгов» компании, которой этот продукт не нужен, согласен владелец компании «Нигилист» Михаил Кондратенко.

Дмитрий Дергачев тоже не сторонник манипуляции: «Мой богатый опыт общения с людьми показывает, что люди не любят, когда их „держат за дураков“, и прекрасно понимают, когда это происходит».

Уловки с меньшей вероятностью подействуют на опытных руководителей, замечает бизнес-консультант, тренер по продажам Денис Родионов. По крайней мере, трюки должны быть более искусными.

Самым действенным инструментом воздействия, по словам генерального директора агентства персонального маркетинга Barracuda Владимира Елькина, является инсайдерская информация. «В одной из наших сделок инсайд был использован против нашей компании. Мы провели три встречи, но не могли договориться об оптимальной стоимости. Как потом оказалось, один из менеджеров моей компании в телефонном разговоре со знакомым назвал минимальную стоимость контракта, по которой мы готовы работать. По этой цене мы и подписали контракт», — рассказывает господин Елькин.

Случай из собственной практики приводит ведущий консультант Formatta Светлана Комарова. Из-за финансовых проблем компания перестала платить поставщику из Белоруссии, но отношения с производителем расторгнуть было нельзя: компания нуждалась в продукции этого поставщика для реализации госконтракта. Важно было договориться об отгрузке следующей партии товара без гарантии оплаты уже поставленного. На переговоры едут двое: мужчина и женщина. На женщине мужской костюм с ярким галстуком, красные лак и помада, ботинки в мужском стиле. Она представляется, но не представляет своего партнера, который открывает перед ней двери, несет пальто и в целом ведет себя так, будто она очень значимое лицо. Переговоры начинает женщина, что заставляет вторую сторону размышлять о том, что за человек рядом с ней, почему он молчит. В переговорах женщина признает нарушение их стороной обязательств, говорит о кратчайших сроках проведения платежей и уходит от конкретных дат и обязательств. После чего просит генерального директора второй стороны принести бумагу. Это проверка: если тот решит выполнить «поручение» сам, он управляем. Тогда в разговор вступает основной переговорщик и выводит его на принятие нужных компании решений. «За бумагой генеральный директор сорвался, споткнувшись о собственное кресло, — вспоминает госпожа Комарова. — В итоге компании удалось договориться не только об отгрузке продукции и отсрочке платежа, но и об эксклюзивных правах на дистрибуцию в России».

Самый простой метод манипуляций — это поиск скрытых мотивов у представителя другой стороны, которые во время переговоров можно выгодно использовать, полагает креативный директор DAN Moscow Кирилл Блинов. Действенным приемом является эффект контрастного восприятия, добавляет исполнительный директор FindTenders.ru Владимир Ивлиев. Например, при обсуждении стоимости контракта собеседник настаивает на сильно заниженной сумме, после чего соглашается на более высокую. Последняя цифра далека от ожиданий второй стороны, но выше, чем первое предложение, поэтому партнер соглашается с победным чувством. Руководитель спецпроектов издательского дома «Экстра-Балт» Павел Желтов вспоминает, что в его практике подрядчики использовали манипулятивные приемы «тщеславие», «специально для вас», «большие перспективы», а заказчики требовали нереальные условия в рамках бюджета. Некоторые к манипулятивным приемам относят разговор за чашкой чая, быстрый переход на «ты» или умело рассказанную шутку. Впрочем, для многих это всего лишь привычная манера общения.

БЕСЦЕННЫЕ ЗНАНИЯ Мастерства в ведении переговоров с большей вероятностью добьются люди с определенным набором личных качеств. Пригодится грамотная и выразительная речь, обаятельность, хорошие внешние данные, быстрая реакция, аналитический склад ума, хорошая память. Однако можно все же получить некоторые теоретические знания.

Например, первый заместитель генерального директора группы компаний Rambler & Co Максим Тадевосян вспоминает: «Мне повезло, у нас в МГИМО МИД России был ряд курсов по теории ведения переговоров, включая курс „Допрос военнопленного“».

Основатель Международной федерации спорта глухих, спортивный менеджер и предприниматель Сосланбек Кануков отмечает бесценный опыт, который бизнесмены получают за переговорами с участием слабослышащего человека. «Общаясь через переводчика или читая по губам, ты улавливаешь гораздо больше смысла и подтекста в сказанном. Слышащий оппонент вынужден правильнее и четче подбирать слова, синонимы, чтобы переводчик смог быстрее и легче воспроизвести сказанное тобой на языке жестов. Такая дополнительная фильтрация речи выводит всех участников переговоров на чистую воду, — делится опытом эксперт. — Известная „теория лжи“ напоминает нам, что по движению глаз человека либо в верхний левый угол, либо в верхний правый можно понять — придумывает ли он сейчас ответ на твой вопрос или реально пытается вспомнить на него честный ответ. Но оттенков и „полупозиций“ движений глаз, на самом деле, гораздо больше, чем принято считать». ■

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

АНДРЕЙ БАЛАЦЕНКО,
вице-президент — директор макрорегионального филиала «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком»
Родился в 1965 году. В 1987-м окончил Новосибирский электротехнический институт связи по специальности «Автоматическая электросвязь».
Работу в отрасли начал с 1987 года в должности инженера производственной лаборатории линейного цеха Благовещенской городской телефонной станции Амурской области. До 1997 года прошел путь от инженера до начальника линейного цеха. В 1997 году занял должность главного инженера Благовещенской городской телефонной сети ОАО «Амурсвязь». С 2001 года возглавил Благовещенскую телефонно-телеграфную сеть ОАО «Амурсвязь». В 2004 году назначен техническим директором Амурского филиала ОАО «Дальсвязь». С 2005 по 2009 год последовательно занимал должности директора Камчатского, Сахалинского и Приморского филиалов компании. В июне 2009 года занял пост генерального директора «Дальсвязи».
В 2011 году назначен на должность вице-президента — директора макрорегионального филиала «Дальний Восток» объединенного «Ростелекома», а с 2013 года занимает аналогичную должность в макрорегионе «Северо-Запад».

СЕРГЕЙ АКСЕНОВ,
директор филиала ООО «Сумма Телеком» в Санкт-Петербурге

СЕРГЕЙ ГУСЕВ,
директор Санкт-Петербургского филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг»

АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ,
генеральный директор SkyNet

СЕРГЕЙ ЛАГИР,
генеральный директор АО «Северен-Телеком»

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ,
генеральный директор компании «Комфортел»

ДМИТРИЙ РЫЛОВ,
директор филиала «Макрорегион „Северо-Запад“» ПАО «Мобильные телесистемы»

ЮРИЙ СМАГАРИНСКИЙ,
директор Северо-Западного регионального управления ПАО «Вымпелком»

АНДРЕЙ СУХОДОЛЬСКИЙ,
генеральный директор Smart Telecom

ВИКТОРИЯ ТИХОНОВА,
директор Санкт-Петербургского филиала ООО «Вест Колл ЛТД»