

ПЕРЕГОВОРЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

12 СТРАТЕГИЙ,
КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ
ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШЕ
В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ

Стюарт Даймонд

профессор Уортонской школы бизнеса и признанный специалист по переговорам

Стюарт Даймонд
Переговоры, которые работают. 12
стратегий, которые помогут вам
получить больше в любой ситуации

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=620085

Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации / Стюарт Даймонд ; пер. с англ. Владимира Хозинского. : Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2011

ISBN 978-5-91657-178-3

Аннотация

Стюарт Даймонд, профессор Уортонской школы бизнеса, один из самых востребованных экспертов по переговорам, предлагает работающую схему проведения переговоров, которая поможет вам добиться своего и еще немного большего в любой ситуации: от покупки велосипеда до переговоров о слиянии компаний.

Главное в переговорах, по его мнению, – очень ясное понимание своей цели и цели оппонента. В этом случае вы можете маневрировать, находить новые нестандартные способы достижения желаемого, и можете предложить оппоненту именно то, что он ждет (или равноценную замену). А когда общий переговорный пирог становится больше, ваши части тоже увеличиваются.

Содержание

От партнера российского издания	8
Предисловие	9
1. Мыслим по-новому	11
Почему это так важно?	13
Чем эта книга отличается от других	15
Незаметность	19
Чем эта книга не является	21
Новое определение переговорного процесса	22
Цели	25
Вы – ваше отношение, доверие к вам и ваша прозрачность	28
Маленькие шажки	30
Все зависит от ситуации	31
Вопрос силы	32
Использование стратегий и приемов	33
Обучение идет на пользу всем	36
Настойчивость	37
Учитывайте глубинную мотивацию	39
Меняем свою жизнь	41
2. Люди – это (почти) все	43
Образы в голове собеседника	44
Контакт с человеком	47
Третья сторона	50
Отдаем должное другой стороне	51
Находим и признаем силу другой стороны	55
Доверие	57
Как вести переговоры в условиях отсутствия доверия	60
Утрата и восстановление доверия	63
Изменить можно все	65
3. Восприятие и общение	66
Разрыв в восприятии	68
Как преодолеть разрыв в восприятии	70
Провал общения и методы его преодоления	73
Самое главное: вы должны идти на контакт	74
Слова и чувства собеседника важнее ваших	76
Хвалите собеседника, а не осуждайте	78
Резюмируйте услышанное	79
Обмен ролями	80
Будьте бесстрастны	82
Определяйте и проверяйте свои цели	83
Тон и электронная почта	84
Обращайте внимание на сигналы	86
Узнайте, как собеседник берет на себя обязательства	88
Советуйтесь перед принятием решения	89
Вчерашний день – в прошлом	91
Во время переговоров бессмысленно выяснять, кто прав	92
4. Жесткие переговорщики и стандарты	94

Сила стандартов	96
Использование стандартов	99
Будьте постепенны	102
Фрейминг	105
Устанавливайте стандарты	109
Указываем на недостойное поведение	112
Заключение: установка на соревнование	120
5. Обмен тем, что имеет различную ценность	122
Как он работает	123
Нематериальные ценности	126
Потребности	129
Добывайте информацию	131
Увеличивайте пирог	133
Связки	135
Изменяйте свою установку	138
6. Эмоции	143
Эмоции и переговоры	145
Эмоциональные тактики	148
Контроль над эмоциями	150
Стиль общения	157
Этичность	161
Любит ли тебя мама? Реприза	163
7. Объединяем все сказанное выше: модель решения проблем	164
8. Учет культурных различий	177
Что такое «многообразие»?	178
Корни стереотипов	183
Учет различий	184
Как улучшить ситуацию	187
Общение, восприятие и культура	193
Стандарты и культура	194
Культура и бизнес	196
Настоящая культурная принадлежность собеседника	199
9. Как добиться большего на работе	201
Особые достижения	204
Собеседования	209
Стандарты	210
Обмен тем, что имеет различную ценность	214
Третьи стороны	216
Постепенность	218
Увольнение	219
Чувства собеседника	221
10. Как добиться большего в торговле	222
Стандарты и фрейминг	224
Личные контакты	229
Обмен и связывание	232
Восприятие и риск	235
Автомобили	236
Кредитные карты	238
Недвижимость	240

Семейный бизнес	243
11. Отношения	245
Использование эмоциональных платежей в отношениях	248
Постепенность в отношениях	252
Общие враги в отношениях	254
Обмен тем, что имеет различную ценность	256
Узнайте о собеседнике больше	259
Стандарты	261
Цели и отношения	263
Детали и отношения	265
Среда отношений	267
Третьи стороны и отношения	269
Транзакционные отношения	270
Посредничество в отношениях	271
Окончание отношений	273
Доверие и отношения	275
12. Дети и родители	278
Награды	288
13. Путешествия	298
Авиакомпании и стандарты	300
Устанавливайте контакты	303
Фрейминг	307
Подготовка	310
Отели	311
Закон	314
Наземный транспорт	315
Организация поездки	318
Возвращение самолета. Реприза	319
14. Как добиться большего в повседневной жизни	320
Образы в голове собеседника	321
Проживание в многоквартирных домах	323
Стандарты и фрейминг	326
Финансовые организации	328
Рестораны	329
Повседневные заботы	330
Закон	332
Обмен тем, что имеет различную ценность	334
Коалиции	336
15. Общественно – политические вопросы	337
Общение	340
Восприятие	343
Отношение и настрой	345
Вчера или завтра: правильные переговорщики	347
Определение потребностей и обмен	348
Постепенность	352
Цели	355
Эмоции	357
Стандарты	359
Решение проблем	360

16. Как вести переговоры	361
Отношение и настрой	362
Подготовка	363
Где и когда проводить переговоры	364
Узнайте друг друга поближе	365
Как начать	367
Динамика переговоров	368
Отношение сторон друг к другу	369
Как раскрывать информацию	370
Крайние предложения	372
Динамика сил	373
В чем заключаются ваши потребности?	375
Какие критерии следует использовать для оценки вариантов?	376
Кто вам нужен, чтобы помочь вам?	377
Как можно добиться связывающего сторону обещания?	378
Кто чем будет заниматься до следующей встречи?	380
От картинки – к целям	381
Благодарности	382
Об авторе	384
Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»	385
Об издательстве	385
Как все начиналось	385
Как мы работаем	385
Предложите нам книгу!	386
Мы вам твердо обещаем три вещи	386
Где купить наши книги	387
Из первых рук, то есть в издательстве	387
Специальное предложение для компаний	387
В городах России	387
Москва	387
Санкт-Петербург	387
Новосибирск	387
Нижний Новгород	388
Самара	388
Красноярск	388
Сыктывкар	388
Южно-Сахалинск	388
На Украине	388
Интернет-магазины	388
Киев	388
Днепропетровск	389
Одесса	389
В Белоруссии	389
Минск	389
В Казахстане	389
Алма-Ата	389
В других странах	389
Книготорговым организациям	389

Наши электронные книги	390
Теперь легально!	390
Мы в Facebook!	390
КПЧ книги	390

Стюарт Даймонд

Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации

*Издано с разрешения автора
на русском языке издается впервые*

От партнера российского издания

В этой книге будет сказано немало интересного и полезного о ведении переговоров, а вот решение поддержать издание этой книги, по иронии судьбы, практически не потребовало никаких переговоров и убеждений ни с нашей стороны, ни со стороны издательства. Причина проста: нам еще несколько лет назад посчастливилось привезти Стюарта Даймонда в Москву с семинаром для нас и наших клиентов. Подход Стюарта к переговорам и их ведению очень близок нашему представлению о жизни, бизнесе и людях, и был уже не раз опробован и использован лично.

Мы часто склонны разделять свою повседневную жизнь и бизнес, «переговоры» в данном случае чаще всего проходят по категории «бизнес», предполагая под собой нечто сложное, напряженное, «бодание» и «топтание» друг друга.

Если же задуматься о том, что каждый день мы проводим множество переговоров – с таксистом, с продавцом в магазине, в аэропорту и т. д., то станет ясно, что нет принципиальной разницы между такими переговорами и переговорами по миллионным сделкам. Работают одни и те же принципы, и на первом месте выступают люди и правильное понимание своих целей и целей оппонента.

Даймонд на множестве примеров и историй дает понять и почувствовать, что далеко не всегда оппонент видит ситуацию так же, как мы, очевидное нам, порой далеко от понимания другой стороной. Как услышать, понять, предложить больше, как обойти жестких переговорщиков, используя их же стандарты. 12 стратегий Стюарта как связка ключей, которая в грамотных руках, поможет вам открыть многие двери и остаться в добрых отношениях с хранителями этих дверей.

Однако Даймонд сразу говорит о том, что вы должны стать «переговорщиком до мозга костей, сделав приемы частью вашей личности», именно при таком раскладе вы обретете способность действительно достигать большего во всех ситуациях. Поэтому отнеситесь к этой книге со всей серьезностью, и она будет работать на вас.

*Фёдор Шеберстов,
управляющий партнер Odgers Berndtson
(ex Pynes & Moerner Executive Search)*

Предисловие

Это оптимистичная книга, она должна сделать вашу жизнь лучше. Я верю в то, что можно добиться большего. Неважно, кто вы и какой у вас характер, – вы сможете стать более квалифицированным переговорщиком.

За двадцать с лишним лет преподавания я видел примеры того, как люди становились лучшими переговорщиками прямо на глазах. Они стали внимательнее относиться к себе и – в особенности – к окружающим, желая добиться большего посредством переговоров.

Многие приемы, изученные ими на моих занятиях и используемые в жизни, противоречат общепринятым суждениям. А некоторые сначала кажутся вообще парадоксальными. Но успехи моих студентов в их повседневной жизни и их личный рост доказывают успешность нового взгляда на взаимодействие между людьми. Стратегии и тактики, предлагаемые мной в этой книге, формируют заново теорию переговоров, упрощая ее, очищая от жаргонизмов и позволяя практичнее, реалистичнее и эффективнее общаться с другими людьми.

Вы увидите, что традиционные понятия (рациональность, сила, отказ от участия в переговорах, тактика, при которой выигрывают обе стороны) в большинстве случаев просто не срабатывают. В то же время такие стратегии, как эмоциональная чувствительность, налаживание отношений, постановка ясных целей, постепенность и последовательность, особый подход к каждой конкретной ситуации, оказываются намного более убедительными.

Мои студенты умеют добиваться большего посредством переговоров даже в тех случаях, когда другая сторона настроена враждебно, – просто отдавая должное убеждениям другой стороны, какими бы они ни были. Они знают, что традиционная тактика «мы против них» приводит к потере прибылей и что можно получить намного больше, если постоянно стремиться к сотрудничеству. А еще они умеют взаимодействовать с жесткими переговорщиками, используя их собственные слова против них, не вызывая при этом враждебности. Они предлагают доверие – но требуют взамен от другой стороны обязательств. Они не простофили, и они всегда достигают своих целей.

В книге я неоднократно упоминаю о том, что она называется «Как добиться большего», а не «Как добиться всего». Цель книги – значительно улучшить жизнь любого человека, прочитавшего ее и использующего описанные в ней приемы и тактики. Некоторые элементы работают лишь иногда, другие срабатывают чаще. Книга научит вас понимать, что работает лучше всего в вашем конкретном случае, и поможет вам сделать эти приемы частью вас.

Наконец, скажу о том, что «Как добиться большего» – книга не о том, как научиться вести переговоры. Она о том, как стать переговорщиком до мозга костей, сделав приемы частью вашей личности. Как только вы воспримете содержание книги, практически любой акт общения вы будете осуществлять успешнее.

Не все в этой книге может касаться вас. У некоторых из вас нет детей, другим неинтересны вопросы взаимодействия с государственными структурами. Но когда я писал эту книгу, я пытался дать советы, которые нужны самой широкой аудитории. То, что знаете вы, может показаться новым другому человеку, и наоборот. Главное – понять, что вы можете использовать в данный момент и на протяжении всей жизни, и сосредоточиться на этом. Ищите то, что поможет вам и что повысит ценность вашей жизни и жизни других людей.

Весь материал, касается он вас или нет, представлен в виде рассказов моих студентов и моего личного опыта в надежде, что их успехи и поражения будут интересны для вас в процессе обучения приемам.

Однако, если вы не будете практиковаться, все мои слова останутся пустым звуком. Вы должны понять, как эти приемы работают в вашем конкретном случае.

Возможно, вам покажется, что некоторые приемы ведения переговоров, описанные в этой книге, просто не могут работать. Но все они проверены и проверяются сейчас. Они работают, зачастую они созвучны фундаментальным принципам человеческой психики. Если вы настроены скептически – опробуйте приемы в ситуациях, где риск невелик, действуйте постепенно и наблюдайте за полученными результатами. Скорее всего, вы будете приятно удивлены. Не стоит делать все сразу. Попробуйте один прием, прочувствуйте его, совершенствуйте, добавьте что-то еще. Для этого у вас есть целая жизнь.

Наконец, сообщайте мне о своих достижениях. Я – наставник до глубины души. Я хочу знать, чего добились мои студенты и все те, кто пользуется моими материалами. Пишите мне на www.gettingmore.com. Эта книга должна открыть диалог между теми, кто, видя окружающий мир, понимает: пришло время добиваться большего.

*Хэверфорд, штат Пенсильвания,
12 августа 2010 года*

1. МЫСЛИМ ПО-НОВОМУ

Я замедлила шаг, подбежав к выходу на посадку на наш рейс до Парижа. Самолет все еще стоял на поле, но дверь, ведущая к нему, была закрыта. Служащие аэропорта за стойкой спокойно перебирали билеты. Рукав, ведущий к самолету, уже убрали.

– Добрый день, мы на этот рейс! – еле выговорила я, часто и тяжело дыша.

– Простите, – ответил служащий. – Посадка закончена.

– Но ведь наш стыковочный рейс сел 10 минут назад! Они обещали позвонить вам и предупредить.

– Простите, мы не можем пропустить на борт никого после закрытия двери.

Мы с другом подошли к окну, не веря в происходящее. Все наши планы на долгий и хороший отдых только что рассыпались на мелкие кусочки. Самолет стоял прямо у нас перед глазами. Солнце уже село, и на лицах пилотов играли отблески лампочек приборной панели. Шум двигателей усилился, и человек со светящимися жезлами в руках не спеша пошел по летному полю к самолету.

Я размышляла всего несколько секунд. Затем я провела друга к центру окна, прямо напротив кабины самолета. И мы остановились там, в поле зрения пилотов. Все мое существо было сосредоточено на командире корабля, я надеялась перехватить его взгляд.

Один из пилотов поднял голову и увидел нас, потерянно стоявших у окна. Я взглянула ему в глаза – жалобно, с мольбой. Сумка свалилась с плеча к ногам. Казалось, мы стояли там целую вечность. Наконец, губы пилота задвигались, второй пилот тоже поднял голову. Теперь я посмотрела ему в глаза. Он кивнул.

Шум двигателей стал тише, а на стойке у выхода зазвонил телефон. Служащий удивленно повернулся к нам. «Берите свои вещи – и вперед!» – произнес он. – Пилот просил пропустить вас!» Теперь наш отпуск был спасен, мы радостно обнялись, схватили сумки, помахали пилотам и быстро побежали по рукаву к нашему самолету.

*Райенн Чен, Уортонская школа бизнеса,
выпуск 2001 года*

История, приведенная выше, рассказана мне одной из слушательниц моих курсов по искусству ведения переговоров. А это, вне всякого сомнения, пример переговоров, хотя, конечно, и полностью невербальных. Но переговоры были проведены осознанно, согласно схеме и весьма эффективно. Она использовала шесть различных приемов, преподаваемых мной. Эти приемы, как правило, просто незаметны для окружающих.

Что же это за приемы?

Во-первых, будьте бесстрастны; эмоции разрушают переговоры. Вы должны заставить себя сохранять спокойствие.

Во-вторых, подготовьтесь, пусть даже в течение пяти секунд. Приведите мысли в порядок.

В-третьих, найдите человека, принимающего решения. В данном случае это был пилот. Не стоило тратить ни секунды на споры со служащим у выхода, он не смог бы поменять политику компании.

В-четвертых, сконцентрируйтесь на целях, а не на том, кто прав. Не имеет значения, задержался или нет стыковочный рейс, неважно, что к выходу на посадку не позвонили и не предупредили служащих. Цель была такова: попасть на самолет до Парижа.

В-пятых, налажьте контакт с людьми. Люди в переговорах – это почти все.

И, наконец, в-шестых, признайте их позицию и силу, отдав им должное. Если вы поступите подобным образом, они могут воспользоваться своей властью, чтобы помочь вам достигнуть ваших целей.

Очень часто такие приемы действуют незаметно, но это никакое не волшебство. Они помогли Райенн и ее другу так, что они запомнят это на всю жизнь. И точно такие же приемы помогают каждый день проводить успешные переговоры всем тем, кто изучил их на моих курсах. Получение работы, прибавка к зарплате, общение с детьми или коллегами – методика ведения переговоров, которой я учу, помогла более чем тридцати тысячам людей обрести контроль и власть над собственной жизнью.

Цель этой книги – воссоздать мой курс на бумаге, сделав его доступным для читателей в самых разных уголках мира. Здесь я привожу набор стратегий, моделей и приемов, которые в совокупности изменят вашу точку зрения на общение, позволят поменять свое поведение во время взаимодействия с другими людьми. Мой курс в значительной степени отличается от того, что вы читали о переговорах. В основу курса положена психология, здесь нет понятий «взаимовыгодная сделка», «сделка, выгодная для одной стороны», «жесткий переговорщик» или «мягкий переговорщик». Моя методика не основана на рациональном подходе, на том, у кого больше власти, или на фразах, которые превращают переговоры во что-то недоступное и невыполнимое. Нет, в основе моей методики – восприятие, мышление, чувства, реальная жизнь. И я надеюсь, что моя книга поможет *каждому* сделать то, о чем я говорю в заглавии: достичь большего.

Ведь это одно из базовых желаний человека, не так ли? Больше! Что бы вы ни делали, разве вам не интересно, есть ли что-то еще? Нет, это не значит, что я должен получить больше, а другие – меньше. Просто должно быть что-то еще. Необязательно в денежном измерении. Больше всего того, что для вас дорого: больше денег, больше времени, больше еды, больше любви, больше путешествий, больше ответственности, больше баскетбола, больше времени перед телевизором, больше музыки.

Моя книга о большем: как понять, что это такое, как получить больше, как удержать. Кем бы вы ни были, где бы вы ни находились, мысли и методы, изложенные в этой книге, – для вас. Давайте же избавимся от догматичного мышления, от всяческих помех и сосредоточимся на простом понятии «больше».

В мире полно книг о переговорах, в которых вас учат, как добиться «да», как избежать «нет», как победить, обрести преимущество, заключить сделку, получить выгоду или влияние, убедить других, быть милым, быть жестким и так далее.

Однако лишь немногие из прочитавших эти книги смогут перейти к использованию приемов, описанных в них. Кроме того, иногда вам просто *хочется* услышать ответ «нет». Или вы хотите услышать «может быть», ведь можно пожелать всего-навсего отложить выполнение чего-либо. Но инстинкт всегда заставляет человека хотеть большего, сейчас и сразу. И вам не хочется запоминать сотни методов для достижения своей цели или же вы не хотите манипулировать окружающими.

В этой книге я подаю информацию так, чтобы вы действительно могли ею воспользоваться, причем немедленно. Именно этого я и *требую* от тех, кто посещает мои курсы: руководителей высшего и среднего звена, офисных работников, юристов, инженеров и т. д. Нужно взять все то, что вы узнали о переговорах на занятиях, – и пользоваться этим знанием в жизни, неважно, заказываете ли вы пиццу или обсуждаете сделку на миллион долларов, а может, просите скидку на блузку или брюки. Я призываю использовать мои стратегии в тот самый день, как вы узнали о них, записывать их в свой дневник, практиковаться и применять их снова и снова.

Почему это так важно?

Переговоры – это суть любого акта общения между людьми. Каждый раз при взаимодействии с другим человеком мы ведем переговоры: вербальные или невербальные, осознанно или нет. Управление автомобилем, разговоры с детьми, выполнение поручений – вы никуда не денетесь от переговоров, вы лишь можете провести их лучше или хуже.

Это не значит, что вы должны активно договариваться обо всем и все время. Это означает лишь, что тот, кто яснее представляет себе законы общения с другими людьми, получит больше от жизни.

Есть старая максима о различии между компетентным и некомпетентным человеком. Некомпетентный человек смотрит на поле и видит просто равнину. А компетентный человек на том же поле сразу заметит все шероховатости рельефа. Специалисту не приходится тратить больше времени или усилий, чтобы получить большее количество информации при взгляде на ландшафт. Однако он сможет гораздо более выгодно воспользоваться этой информацией для достижения своих целей или сокращения рисков.

Эта книга учит лучшим методам ведения переговоров, с тем чтобы вы смогли во всех подробностях осознать топографию ваших отношений с другими.

Как и Райенн Чен, история которой приведена в начале книги, большинство моих учеников – самые обычные люди. Однако они научились достигать исключительных результатов путем переговоров, поскольку обрели большую уверенность в себе и получили необходимые навыки. Одна женщина, посещавшая мои занятия и воспользовавшаяся моими методами, избежала необходимости выходить замуж в Индии, причем она даже получила на то согласие своих родителей, хотя день свадьбы был уже назначен, а приглашения гостям уже высланы. Я помог прекратить забастовку Гильдии сценаристов в 2008 году, используя методы, описанные в главе 2. Студент, который изучал деловое администрирование и кандидатура которого была отклонена двенадцатью компаниями, посещал мои курсы – и к концу семестра получил четыре предложения о работе от тех же компаний да еще восемь приглашений на собеседование в восемь других фирм. Родители научились убеждать своих малышей чистить зубы без всяких жалоб.

В какой-то момент, основываясь на информации, полученной от бывших слушателей, я и мои сотрудники начали вести учет денег, заработанных или сэкономленных благодаря моим методам. Когда мы сложили полученные суммы: 7 долларов здесь, 132 там, а в некоторых случаях – миллион и более, то общая сумма превысила 3 миллиарда – и это при том, что мы обработали лишь треть полученной информации. А ведь мы не учитываем спасенные браки, найденную работу, заключенные сделки, родителей слушателей курсов, которых уговорили обратиться к врачу, и детей, которые делают именно то, о чем их просят.

В этой книге приведены свыше 400 историй, и в большинстве из них я использую настоящие имена людей, которые стали их участниками. Я хочу, чтобы книга сохранила подлинность рассказанного. Люди поведают вам о том, как им удалось добиться прибавки к зарплате, получить возмещение расходов после покупки бракованного товара, избежать получения талона с предупреждением за превышение скорости, заставить детей делать домашнюю работу, заключить сделку, – о том, как тысячами разных путей их жизнь стала лучше. Как они достигли большего.

Если бы методы, предложенные здесь, не работали на практике, то ни я сам, ни десятки тысяч людей, посетивших мои курсы, не проявляли бы к ним никакого интереса.

И кто же эти люди? Они занимают разное общественное положение и принадлежат к самым что ни на есть различным культурным средам. Главы многомиллионных компаний и домохозяйки, студенты и продавцы, менеджеры и секретари, биржевые брокеры и води-

тели-дальнобойщики, профсоюзные деятели и артисты – кого здесь только нет! Эти люди родились в разных странах – в Соединенных Штатах, Японии, Китае, России, Колумбии, Боливии, ЮАР, Кувейте, Иордании, Израиле, Германии, Франции, Великобритании, Бразилии, Индии, Вьетнаме и так далее.

И мои способы работают для всех – и будут работать и в вашем случае.

Как и в случае с Беном Фридманом, который почти всегда спрашивает в тех компаниях, чьими услугами он пользуется, лучше ли они относятся к новым клиентам, чем к таким старым, проверенным, как он, – предоставляя, например, новым клиентам скидки и прочие льготы. И как-то раз, задав этот вопрос, Бен получил скидку 33 % при подписке на газету The New York Times.

Или в случае с Су Чин Ким, которая всюду ищет простые человеческие контакты. Она экономит по 200 долларов в год при оплате дополнительных занятий ее дочери по французскому языку. Как ей это удалось? Да перед тем как попросить о скидке, она разговорилась с завучем школы и расспросила ее о том, как та путешествовала по Франции. Подобные стратегии позволят вам сэкономить – немного здесь, немного там. Но за год сумма может достигнуть нескольких тысяч долларов.

Но для того чтобы пользоваться стратегиями, изложенными в этой книге, вам нужно научиться мыслить по-другому о том, как вести себя с людьми.

Кто-то зарабатывает миллионы с самого начала. Пол Турман, консультант в области менеджмента из Нью-Йорка, сократил расходы крупного клиента на 35 % – то есть на «невероятные» 20 % больше обычного показателя, которого он добивался до прохождения курсов. Он использовал стандарты, настойчивость, более точные вопросы, построение отношений и постепенность – всем этим приемам он научился во время прохождения моего курса. Экономия за первый год составила 34 миллиона долларов, а к сегодняшнему дню эта цифра превысила 300 миллионов. По словам Пола, он теперь обладает ключевым преимуществом на своем рынке.

Ричард Морена, в те времена финансовый директор газеты Asbury Park Press, увеличил объемы продаж изданий компании на 245 миллионов долларов, заработав 1 миллион лично для себя, – а все благодаря использованию стандартов, фрейминга и прочих приемов из моего курса. И, по словам Ричарда, он продолжает совершенствоваться в их использовании. Чтобы, как Ричард, получить прибыль от стратегий, изложенных в этой книге, нужно по-новому взглянуть на взаимодействие с другими людьми.

Чем эта книга отличается от других

Ниже приведены двенадцать основных стратегий, в совокупности чрезвычайно отличающих эту книгу от того, что для большинства людей ассоциируется с переговорами. Эти стратегии подробно рассматриваются на протяжении всей книги; здесь описываются приемы, используемые в них, и перспективы, которые эти стратегии открывают. После рассмотрения каждой стратегии следует глава, посвященная использованию данной стратегии в конкретной жизненной ситуации – будь то воспитание детей, путешествия или взаимодействие с другими людьми в общественно-политической сфере.

Приведенные ниже стратегии вместе представляют собой новую, более верную точку зрения на переговоры. Это напоминает разницу в значении фраз «Я играю в футбол» и «Я профессионально играю в футбол». Общее в этих фразах лишь то, что речь идет об одной и той же игре, не более.

1. Цели – прежде всего

Цели – это то, чего вы желаете достигнуть по окончании переговоров, то, чего у вас нет в начале. Очевидно, что для достижения целей вы должны вести переговоры. Большинство людей совершают действия, противоречащие их целям, поскольку они сосредоточиваются на чем-то другом. Такие люди могут злиться в магазине или при общении с другими, нападать не на тех. Во время переговоров вам нужно думать не о взаимоотношениях или выгоде, не о том, чтобы провести переговоры беспроблемно, или о чем-то еще – лишь потому, что вы считаете подобную тактику эффективной. Все, что вы делаете во время переговоров, должно *явно и недвусмысленно* подводить вас к целям данных конкретных переговоров. Остальное не имеет значения или даже может повредить вам.

2. Все дело в людях

Вы не сможете убедить людей в чем-либо, пока не окинете ситуацию их взором – что они чувствуют и воспринимают, что им нужно, как они берут на себя обязательства и можно ли им доверять. Узнайте, кого из третьих лиц они уважают и кто способен помочь вам. Как они устанавливают отношения? Не располагая всей этой информацией, вы не сможете даже приступить к переговорам. Представьте себе, что вы – наименее важный человек в данном процессе, поменяйтесь ролями, попытайтесь поставить себя на их место, а их – на ваше. Если вы будете применять силу или давление, это может вконец испортить отношения и повлечь за собой ответные меры с их стороны. Чтобы добиться в итоге результата (и выглядеть убедительно), вам следует сделать так, чтобы люди *захотели* сделать то, о чем вы их просите.

3. Не забывайте об эмоциях

Наш мир иррационален. И чем важнее переговоры для человека, тем более иррациональным он зачастую становится, неважно, обсуждает ли он какой-то этический вопрос или спорит со своим ребенком по поводу покупки вафельного рожка с мороженым – процесс всегда одинаков. А когда человек становится иррациональным, он легко поддается эмоциям. Однако человек, обуреваемый эмоциями, не в состоянии услышать других. А раз он не слушает – его не убедишь. Значит, ваши слова будут бесполезными, особенно доводы, подготовленные вами для рациональных и рассудительных людей. Вам нужно подключиться к миру эмоций другого человека, выказав к нему свое участие и даже извинившись в случае необходимости, а для этого следует подчеркнуть его достоинства и предложить ему нечто такое, что заставит его мыслить яснее.

4. Каждая ситуация не похожа на другие

Во время переговоров не бывает абсолютно одинаковых ситуаций. И даже один и тот же человек в разные дни может привести дело к различным ситуациям. Вот почему сле-

дует оценивать каждую из них в том виде, как она есть сейчас. Усредненные представления, статистика, существующие тенденции или проблемы, возникавшие в прошлом, немногого стоят, если вы хотите сегодня и завтра получить больше от людей, с которым имеете дело. Правила ведения переговоров с японцами или мусульманами, утверждения о том, что никогда не следует первым делать предложение, попросту неверны. В ситуациях и в самих людях слишком много различий, поэтому шаблонное мышление здесь не поможет. Правильный ответ на фразу «Я ненавижу тебя» – «Давай поговорим об этом». Вы узнаете, что этот человек думает и что он чувствует, а значит, сможете эффективнее убедить его.

5. Лучше всего двигаться постепенно

Многие люди не достигают ничего, потому что просят все и сразу. Они слишком широко шагают. Такое поведение пугает собеседников, переговоры начинают казаться более рискованными, и различия между вами возрастают. Перемещайтесь небольшими шажками – неважно, обсуждаете вы повышение зарплаты или подписание договора. Ведите людей от картинки, сложившейся в их головах, к вашим целям, от известного к неизвестному – но по одному шагу. А если вам не очень доверяют, постепенность становится еще важнее. Проверяйте каждый свой шаг. Если различия между сторонами велики, то продвигайтесь навстречу друг другу медленно и заполняйте пропасть между вами постепенно.

6. Обменивайтесь тем, что имеет для вас разную ценность

Все люди оценивают вещи по-разному. В первую очередь разузнайте, что их волнует – большое и малое, материальное и духовное, имеющее отношение к вашим переговорам и не имеющее. Определите, что из этого не имеет для вас большого значения, и отдайте им. Взамен определите то, что имеет значение для вас, но не важно для них. Такая взаимосвязь должна пониматься гораздо шире, нежели «выгода» или «потребность», поскольку она учитывает весь жизненный опыт человека и все его контакты с внешним миром. Обменяйте работу в выходные дни на более продолжительный отпуск или время, проведенное перед телевизором, – на большой объем работы по дому. Чем больше зацепок, тем выше цена. Благодаря им пирог становится больше, появляется больше возможностей – и дома, и на работе. Однако эта стратегия очень редко осуществляется правильным образом.

7. Выясните их стандарты

Каковы их принципы, исключения из этих принципов, прецеденты и прошлые заявления, как они принимают решения? Используйте эти сведения, чтобы добиться от них большего. Укажите им на их неправильное поведение, которое не соответствует их же собственным принципам. Позволяли ли они себе когда-нибудь выписываться из отеля позже положенного срока? Согласны ли они с тем, что никто не имеет права перебивать других? Должны ли при этом страдать невинные люди? Разве другая сторона не обещала высокий уровень обслуживания? Подобный прием особенно эффективен по отношению к жестким переговорщикам.

8. Прозрачность, конструктивность – и никаких манипуляций

Это одно из ключевых отличий данной книги от прочих книг о переговорах. Не обманывайте. Люди раскроют ваш обман, и в долгосрочной перспективе вы ничего не получите. Будьте самими собой, прекратите попытки казаться жестче или приятнее, перестаньте притворяться кем-то, кем вы на самом деле не являетесь. Люди легко обнаруживают фальшь. Если вы искренни – вы вызываете доверие, а доверие – ваш главный капитал. Если у вас плохое настроение, вы слишком агрессивны или чего-то не знаете – прямо скажите об этом. Так вы сразу снимете напряженность. Важнее всего ваш подход и ваше отношение. Если же вы попытаетесь давить на них – они в ответ будут давить на вас. Однако все сказанное выше не означает, что вам следует быть простофилей и сразу раскрывать свои карты. В действительности это значит, что вы должны быть честным и искренним.

9. Всегда идите на контакт, утверждайте очевидное, выражайте словами свое видение цели

Большинство неудач в переговорах обусловлено плохими контактами или их отсутствием вообще. Не уклоняйтесь от переговоров, пока все стороны не примут решение взять паузу или пока вы не захотите прекратить переговоры. Не идя на контакт, вы не получаете информацию. Если вы запугиваете или обвиняете другую сторону, это приведет к аналогичной ответной реакции; если же вы подчеркнете достоинства ваших собеседников, вы получите больше. Лучшие переговорщики утверждают очевидное. Они могут сказать: «Кажется, мы не сдвинулись с мертвой точки». Выразите происходящее в нескольких словах, чтобы дать собеседникам представление о том, к чему, согласно вашим желаниям, они должны прийти: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?».

10. Найдите, в чем состоит подлинная проблема, и превратите ее в источник возможностей

Редко кто осознает или решает основную проблему при переговорах. Спросите себя: «Что в действительности мешает мне достичь моей цели?» Проблемы – лишь отправная точка анализа. Их можно превратить в шанс, в благоприятную возможность для переговоров. Однако почти никто этого не делает. Чтобы найти, в чем заключается подлинная проблема, вы должны выяснить, почему другая сторона ведет себя именно так, а не иначе. Может быть, сначала это будет неочевидно, но вам не следует останавливаться, пока вы не обнаружите, в чем заключается проблема. Вам нужно стать на их место. Споры из-за времени возвращения ребенка домой или оценки бизнеса могут иметь своей фактической причиной недостаток доверия, но эти ситуации можно превратить в возможность для налаживания хороших отношений.

11. Принимайте различия

Многие люди полагают, что различия – это плохо, рискованно, досадно и неприятно. Я же считаю, что различия – это на самом деле хорошо: они приносят больше выгоды и становятся источником вдохновения. Различия дают больше ощущений, больше идей и вариантов, позволяют лучше вести переговоры и достичь лучших результатов. Если вы зададите еще несколько вопросов о различиях, это позволит снизить беспокойство при переговорах. Несмотря на свои публичные заявления, компании, страны и цивилизации постоянно демонстрируют своими действиями присущую им ненависть к различиям. Хороший же переговорщик должен любить различия.

12. Подготовьтесь, составьте Список и попрактикуйтесь по нему

Эти стратегии – всего лишь начало Списка с большой буквы, в который войдет полный набор стратегий, приемов и моделей ведения переговоров. Прием – это определенное действие, которое направлено на осуществление стратегии. Например, извинения и уступки – это прием, позволяющий реализовать стратегию эмоционального вознаграждения. Модели дают возможность упорядочить стратегии и приемы, чтобы их было легко использовать. Исходя из той или иной ситуации, можно выбрать из всего Списка отдельные пункты, которые помогут вам в ходе конкретных переговоров. Список – все равно что кладовая, из которой можно достать продукты для приготовления любого блюда. Свой Список я привел в конце этой книги. Вы должны составить собственный Список. Если у вас нет Списка – вы не готовы к переговорам. А если вы не готовы – вы не сможете ничего добиться. Потратьте всего несколько минут на составление Списка, и ваши результаты намного улучшатся. Следуйте Списку – будьте настойчивы, пока не достигнете своих целей. Это значит, что вам следует попрактиковаться в использовании выбранных стратегий и приемов, а после каждого переговоров проводить анализ и пересмотр Списка. Чуть позже я расскажу вам, как составить Список.

Эффективность этих моделей и стратегий, а также отдельных приемов, обслуживающих их, подтверждена личным опытом более 30 тысяч студентов и профессионалов из различных стран, проходивших у меня обучение. Этот опыт документально подтвержден в 100 тысячах дневников, электронных писем и заметок, написанных ими, а также в бесчисленных беседах и разговорах, которые я провел со своими учениками за двадцать с лишним лет преподавания.

Наконец, в основе книги лежат результаты исследований и консультаций, а также мой личный, более чем сорокалетний опыт работы преподавателем, исследователем, журналистом, юристом, членом совета управляющих и практикующим переговорщиком. Многие из сказанного мной может показаться противоречащим здравому смыслу. Однако в реальной жизни все это сразу приносит свои плоды. И в этой книге вы увидите, как это работает.

Незаметность

В отношении перечисленных стратегий и многих приемов, описанных мной, есть кое-что очевидное. Во-первых, в них нет ничего сложного. Во-вторых, эти стратегии и приемы незаметны – если вы заранее не знаете о том, что они собой представляют. Все они скрыты в языке повседневного общения.

«Я начал понимать, – заявил как-то Эрик Старк, студент Университета Южной Калифорнии по специальности «деловое администрирование», обучавшийся у меня, – что люди, с которыми я веду переговоры, понятия не имеют о том, что я делаю. *Не имеют понятия*». Ныне он стал экспертом в области телекоммуникаций и Интернета, однако по-прежнему заявляет, что его слова остаются в силе – даже спустя годы после занятий под моим руководством.

Несколько лет назад мне довелось вести переговоры в очень снежный день. Я начал с фразы, произнесенной с некоторым оттенком раздражения: «Ну, как вам этот снег?» А собеседник сказал в ответ: «Честно говоря, я люблю снег. Обожаю кататься на лыжах». И тогда я спросил: «А как вы относитесь к жаре?»

Почему я так сказал? Пока вы не подберете тот самый прием, который нужен вам для ведения переговоров, вы не многого добьетесь, потому что не сможете осознанно воспользоваться им в ходе дальнейшего обсуждения. Что я делал? Я пытался найти общего врага. Общие враги сближают стороны и облегчают процесс ведения переговоров. Я всегда стараюсь найти общего врага. Именно поэтому люди жалуются на погоду. Так между людьми возникает связь и появляется общая точка зрения. По той же точно причине люди наполовину в шутку, наполовину всерьез жалуются на адвокатов, движение на дорогах или чиновников.

Но суть в том, что многие просто не заметят прием нахождения общих врагов в приведенном выше разговоре. Для вас он невидим. И вы тоже не заметите его, пока вам о нем не скажут.

Чаще всего я начинаю переговоры с фразы «Как дела?» Кажется, что это совсем банальный вопрос. Но в нем скрыты как минимум четыре приема. Во-первых, я хочу установить контакт с другим человеком – именно поэтому я говорю в неофициальном и непринужденном стиле. Во-вторых, я задал вопрос, а вопрос дает прекрасную возможность собрать информацию. В-третьих, я сначала сосредоточиваюсь на собеседнике, его чувствах и мыслях, а не на «сделке». В-четвертых, я веду светские разговоры, чтобы расположить людей к общению.

Повторюсь – пока вы не знаете о том, что в явной форме представляют собой приемы, вы не сможете эффективно воспользоваться ими в различных ситуациях и будете продолжать действовать инстинктивно. Но таким путем многого в переговорах не добиться.

Еще одна причина, по которой эти стратегии и приемы незаметны, – их новизна, по крайней мере в том, что касается их использования. Современная наука о переговорах создавалась в свое время юристами и сосредоточивалась на разрешении конфликтов. Это был хороший, однако неполный подход. Он позволял избегать провалов переговоров, но в то же время не нацеливался должным образом на учет позитивных аспектов. В 90-х годах прошлого века к сфере переговоров подключились экономисты, разработав дополнительные стратегии, направленные на получение выгоды и расширение возможностей. Однако и этот подход оказался неполным – в нем не обращалось внимание на иррациональность человека.

В моей книге учитываются эти факторы, а кроме того, подчеркивается важность изучения психологии людей, участвующих в переговорах. Образы, которые возникают в головах у людей, – вот о чем по большей части должна идти речь в ходе переговоров. У вас не

получится найти новую возможность или разрешить конфликт, пока не задумаетесь как следует о психологии другого человека. И между тем такой подход обычно бывает незаметен.

Чем эта книга не является

Моя книга – не призыв к захвату власти над людьми, чтобы диктовать им свою волю. Вы, конечно, можете действовать подобным образом, но тогда они попытаются тайно навредить вам. В целом концепция «воздействия» и «силы», столь популярная на телевидении, в учебных аудиториях и книгах, несет в себе неверный посыл, а именно идеи давления и борьбы. Зачастую ее воплощение на практике вредит отношениям и оказывается менее выгодным, нежели реализация процессов, описанных в этой книге.

Вам следует знать о балансе сил, чтобы понять, как сделать переговоры справедливыми и добиться своих целей. Описанные в книге стратегии дают вам силу, но важно то, как вы их применяете. По своей сути эти стратегии в нравственном отношении нейтральны: их можно употребить как во благо, так и во зло, подобно науке или кухонному ножу. Все в порядке, если вы усиливаете давление на жестких переговорщиков, поступающих нечестно или пытающихся навредить вам, используя свою силу. Сила – прекрасный ресурс в противодействии обманутых покупателей тем компаниям, что ведут нечестную игру. Однако всегда и во всем следует осознавать свою силу и не злоупотреблять ею.

Незаметные стратегии, что описаны выше, могут оказаться основным источником конкурентного преимущества. Но все же вам следует делиться ими с другой стороной. Благодаря этому у ваших собеседников не возникнет ощущение, что ими манипулируют, и в долгосрочной перспективе вы получите больше.

Эта книга не о «лучшей альтернативе переговорному решению» – BATNA (**Best Alternative to a Negotiated Agreement**) – или о других подходах, которые не столько эффективны, сколько обманчивы. Они заставляют людей больше настраиваться на достижение легкой победы, а не на выработку чего-либо лучшего в тесном сотрудничестве с другой стороной. Нередко я говорю: «Предположим, что все могут легко выиграть и все будет хорошо. Если так, то можно ли добиться большего, продолжая переговоры друг с другом?»

Я нечасто использую прием под названием «рамки соглашения». Я мог бы понять применение рамок соглашения при совершении валютных сделок: они позволяют определить верхний порог, на который согласен покупатель, и нижний порог, который еще удовлетворяет продавца. Но в ходе переговоров я могу изменить рамки соглашения, внося в процесс новые элементы путем обмена того, что я и другая сторона оцениваем по-разному. Вот поэтому чем человек изобретательнее, тем меньше пользы в рамках соглашения, BATNA и родственных им подходах.

После всего сказанного и сделанного вами может оказаться, что есть более удачная альтернатива тому варианту, который вы в итоге разработали. И вам следует проанализировать все возможности. Однако прежде всего вам нужно выяснить, что вы в состоянии сделать с теми людьми, что сидят напротив вас, причем подойти к данному занятию следует творчески. Но если вы используете свои возможности лишь для того, чтобы оказывать давление на другую сторону, то это все равно что пойти на свидание и рассказать обо всех прочих, на встречу с кем вы еще могли бы пойти. Подобные отношения не будут продолжительными, поскольку ваш визави немедленно потеряет к вам интерес.

Новое определение переговорного процесса

Начнем наше путешествие, заново определив, что же такое переговоры. Прежде всего, нет никакой разницы между «переговорами», «убеждением», «общением» или «продажей». Все это один и тот же процесс – он начинается с целей, фокусируется на людях и зависит от ситуации.

Описывая процесс переговоров, лучше обойтись без таких фальшивых фраз, как «серия взаимных уступок» или «выявление сферы конструктивных соглашений». Неправда, что люди бывают склонны или к сотрудничеству, или к соперничеству. Их поведение зачастую зависит от ситуации. Нельзя раз и навсегда разложить все по полочкам.

Дадим взамен такое определение переговоров, которое поможет вам упорядочить свои познания о том, что вам в действительности необходимо делать, и яснее взглянуть на сам процесс. У нашего определения переговоров существуют четыре уровня, и мы начнем с самого верхнего.

Итак, переговоры – это:

1. *Принуждение людей к исполнению вашей воли.* Такой подход включает в себя запугивание, насилие, ультиматумы, использование грубой силы. Конечно же, это переговоры: вы убеждаете людей в том, что, если они не будут действовать так, как того хотите вы, пусть лишь в данный момент, вы забьете их до полусмерти. Порой такой подход срабатывает, битвы и войны выигрываются, агрессия иногда – но не всегда – приводит к победе.

Основная проблема, связанная с применением силы, заключается не в том, что оно не срабатывает. Проблема в том, что оно слишком дорого, не служит укреплению вашей мощи и как таковое требует длительного времени, если не сказать – становится вечным. Располагая 20 миллиардами долларов, США могут, наверное, делать на Среднем Востоке все что захотят. Но стоит задаться вопросом – наилучшим ли образом мы тратим свои ресурсы? Таков ли самый простой путь к достижению со временем наших целей? Например, если вы прибегнете к насилию и при этом не сотрете противника с лица земли, он, вероятно, продолжит борьбу. Если вы начнете угрожать ему, он найдет способ отомстить вам. Самое большее, чего вы добились, – заставили противника не воевать с вами *в данный момент*.

В ряде весьма ограниченных и специфических ситуаций применение грубой силы может быть оправданно. Однако если вы посмотрите телевизионные передачи или кинофильмы и послушаете многих лидеров, то поймете, что зачастую они выбирали грубую силу по собственной воле. На самом деле такой выбор оптимален лишь сугубо локально. В общем использование грубой силы не столь выгодно или эффективно, как другие решения. Только подумайте, как дорого обходится судебный процесс.

2. *Убеждение людей думать так, как вы того хотите.* Этот уровень уже лучше – вы можете показать людям рациональное зерно в своей идее. И именно переговоры такого вида называются ориентированными на выгоду, подобный подход излагают в большинстве книг о переговорах. Однако в его основе лежит представление о том, что люди рациональны.

Но в реальной жизни такой подход себя не оправдывает. Большинство важных переговоров содержат сильный эмоциональный компонент, зачастую заставляющий людей действовать иррационально. И чем важнее переговоры для другой стороны, тем хуже в ходе них срабатывает ориентация на выгоду. Семейная ссора из-за выбора места отдыха или спор в офисе из-за распределения кабинетов вряд ли будут разрешены при использовании данного подхода.

Переговоры, ориентированные на выгоду и уделяющие первоочередное внимание тому, что думают рациональные или разумные люди, могут прекрасно срабатывать и

казаться наиболее полезными при теоретическом изучении вопроса. Но, взятый в отдельности, такой подход не столь хорош в нашем реальном мире.

Здесь мы приходим к тому, что называется настоящей эффективностью в переговорах, убеждении и общении. Именно здесь начинается реальный успех во взаимодействии с другими людьми.

3. *Убеждение людей воспринимать то, что вы хотите, чтобы они воспринимали.* Теперь вы смотрите на мир глазами другой стороны и думаете о том, как изменить восприятие ваших собеседников. Вы начинаете с образов, которые возникают в их умах, – и это верная отправная точка в деле их убеждения.

Еще много раз я буду говорить о том, что различия в восприятии вызывают большую часть конфликтов в нашем мире. Неверное восприятие, нередко являющееся результатом неудач в общении, вызывает конфликты и провал переговоров каждый день и повсюду. Понимание восприятия другой стороны – основа успешных переговоров. Благодаря этому переговоры будут проходить быстрее, легче и с меньшим внешним принуждением.

4. *Убеждение людей чувствовать то, что вы хотите, чтобы они чувствовали.* Этот подход работает без всякого внешнего принуждения. Вы подключаетесь к эмоциям других людей, к их иррациональности, если хотите. Почти каждый человек взирает на мир посредством своих чувств и восприятий. И когда ситуация напряженная и ставки высоки, чувства обычно одерживают верх – неважно, видно это с первого взгляда или нет. Подход к переговорам с учетом чувств намного шире того, что учитывает одну лишь «выгоду». И в данном случае принимаются во внимание все потребности – полный ассортимент того, что нужно людям – от самого умного до самого сумасшедшего.

Почти никто не признает и не использует этот подход при переговорах. Представьте себе, что два противоборствующих адвоката, или владельцы клуба и бастующие игроки, или США и Иран говорят друг другу: «Перед тем как сесть за стол и в официальной обстановке приступить к обсуждению всех вопросов, поговорим о том, как вы себя чувствуете. Счастливы ли вы? Какое ваше любимое блюдо? Как дела у ваших родных и близких?» А ведь именно это и *требуется* для достижения наилучших результатов. Из примеров, приведенных в данной книге, вы увидите, что люди, пользовавшиеся подобным подходом, проводили переговоры лучше и добивались большего.

Все описанное выше – стратегии, приемы, позиции – вместе составляет переговорный процесс, то есть то, как вы разговариваете с другими, как ведете себя и что поможет вам достичь лучших результатов. Хоть это и отдельный навык, однако со временем он должен превратиться в неотъемлемую часть всего вашего существа. Умение эффективно вести переговоры станет таким же естественным, как умение говорить. Переговоры – это не то, что вы проводите за столом или в формальной обстановке. Переговоры – это ваша жизнь.

Факты будут меняться от ситуации к ситуации, но процесс должен оставаться одним и тем же. Если вы будете следовать предложенной схеме, вы сможете вести переговоры о чем угодно, с кем угодно и где угодно.

Перед началом очередных занятий я задаю студентам вопрос: «Кто вел сегодня переговоры?» И мне все равно, о чем они договаривались – о хот-дого или о важной работе. Каждое событие может быть разделено на базовые составляющие по одному и тому же принципу. Затем эти составляющие можно подвергнуть анализу, изучить и снова собрать в единое целое – чтобы в дальнейшем поднять умение вести переговоры на более высокий уровень.

Только представьте, что ваши действия окажутся гораздо более эффективными, если в течение всего лишь 10–15 минут перед началом переговоров вы просмотрите свой Список и подумаете о том, как в данном случае можно применить каждую из имеющихся стратегий. Достаточно ли вы собрали информации о другой стороне? Четко ли определили свои цели? Соблюдаете ли постепенность в продвижении вперед? После переговоров вы сможете оце-

нить их успешность, проанализировав Список, возможно, немного изменив его и узнав для себя что-то новое к следующему разу.

Такой процесс называется *индуктивным*: мы начинаем с любой ситуации и точно определяем те стратегии и приемы, которые, скорее всего, окажутся в ней наиболее эффективными. Кроме того, вы сможете затем воспользоваться полученным опытом во время следующих переговоров. Вы уясните, что в одной ситуации хорошо срабатывают стандарты, в другой лучше использовать связи, а в третьей следует сконцентрироваться на личных потребностях другой стороны.

Пройдемся теперь по Списку, чтобы я мог убедить вас мыслить по-другому. В конце концов, я ведь, собственно, веду здесь с вами переговоры для того, чтобы научить вас пользоваться новыми понятиями, не так ли?

Цели

В них заключается одно из глубочайших различий между советами, приведенными в этой книге, и всем, что вы прочли о переговорах где-либо еще. Цели – не просто дополнительный прием, используемый в переговорах. Цели – это альфа и омега переговоров. Вы ведете переговоры, чтобы достичь своих целей, все остальное – лишь средство для их достижения.

Не пытайтесь наладить контакт с человеком, если он не приблизит вас к вашим целям. Не обращайтесь на интересы, потребности и чувства другой стороны или на что-либо другое, если это не приближает вас к вашим целям. Цель – это то, чего вы пытаетесь достичь.

Это действительно очень важно. Не следует вести переговоры, чтобы прийти к беспроигрышному соглашению, завязать с кем-либо «отношения» или услышать «да», если это не соответствует вашим целям. Я вообще хотел бы навсегда исключить понятие «беспроигрышное соглашение» из лексикона переговорщиков, за ним мне видится чье-то манипуляционное поведение. Когда мне говорят: «Попробуем найти беспроигрышный вариант», я думаю: «Ага, значит, им что-то от меня нужно».

Суть переговоров – *получить то, что вам нужно*. Так зачем вести переговоры и завязывать знакомства, которые не помогут вам достичь своих целей? Зачем стараться прийти к беспроигрышному соглашению, если вторая сторона систематически пытается повредить вашей карьере?

Может быть, на самом деле вы хотите проиграть и позволить выиграть другой стороне – вы проигрываете сегодня, чтобы получить больше завтра. Возможно, вы хотите, чтобы проиграли обе стороны, чтобы каждый из вас понял, на что это похоже. А может, вы хотите выиграть, а их оставить ни с чем – чтобы преподать им урок.

Важна только цель, цель – это все. Не отвлекайтесь и не забивайте себе голову мыслями о том, что нужно быть приятным, жестким, эмоциональным и так далее. Никогда не сводите взгляд с цели. Цель – то, что нужно вам по окончании процесса, то, чего у вас пока нет.

О достижении целей написано было много. Исследования показывают, что определение целей – одна из важнейших задач любого человека. Было доказано, что одна лишь постановка цели повышает эффективность действий более чем на 25 %.

Незаметно не то, что никто не догадывается о необходимости выявлять свои цели и стремиться к их достижению. Незаметно то, что они *не делают этого!* Люди не делают этого потому, что не думают о целях и отвлекаются на другое. А если уж в конце концов и начинают, то не заканчивают, бросая на полпути.

Некоторые руководящие сотрудники могут в ответ махнуть рукой: «Да мы проходили все это в вузе». А я отвечу: «Так почему же вы не *применяете* эти знания на практике?»

Большой проблемой при ведении переговоров является то, что нередко люди не осуществляют свои намерения системно, в определенном порядке. Недостаточно сказать: «Добивайтесь своих целей». Нам нужно точно знать, как это сделать. Первое, что вам требуется, – ясно решить, в чем заключается ваша цель, и делать это как можно чаще.

В чем цель вашего похода в магазин? Если вы заранее установите ее, вы не потратите деньги на ненужные покупки. В чем ваша цель обсуждения с семьей планов на отпуск? Доказать, кто из вас прав? Наказать родных за что-то? Или решить, какой вид отдыха принесет радость вам всем?

Как часто вы приходили на встречу и говорили собравшимся: «Что вы хотите получить к концу этой встречи из того, чего у вас нет сейчас?» Если вы никогда так не поступали, то попробуйте, это действует очень сильно. И хотя иногда некоторые из присутствующих

станут лгать или вовсе откажутся отвечать, большинство все равно скажут правду. И вы сразу поймете, все ли одинаково представляют себе, для чего нужна эта встреча и каковы ее задачи. Даже небольшое различие в понимании ее задач может привести к путанице и неразберихе в переговорах.

Запишите свои цели и напоминайте себе о них. Пусть друзья и коллеги тоже напоминают – и не только в начале, но и во все время процесса.

Двигаться без цели – все равно что сесть в машину, не зная, куда вы направляетесь. А не сверяться с целями – это все равно что не проверять свой путь по карте. Люди зачастую отвлекаются по ходу той или иной встречи или кампании, нередко появляется новая информация. И если вы хотя бы время от времени не сверяетесь со своими целями, вероятность того, что вы их все же достигнете, в итоге уменьшается, причем неважно, насколько хорошо вы знаете компанию в целом или отдельного человека.

Я был знаком с женщиной-специалистом, которой предложили должность вице-президента по стратегическому планированию в одной из ведущих компаний США. Едва приступив к работе, она написала письмо каждому из остальных двенадцати ответственных сотрудников, пригласив их на встречу и попросив составить список целей компании, как они их видят.

Получив письмо, генеральный директор компании сразу позвонил ей и сказал: «Подождите, вы ведь только что появились здесь, а мы работаем уже много лет – мы и так представляем себе цели нашей компании».

«Вы правы, – ответила новая вице-президент, – но вы попросили меня разработать корпоративную стратегию. Я обещаю вам, что если наша встреча состоится, она окажется отнюдь не напрасной. Да и времени отнимет у вас не много». Генеральный директор согласился.

Все двенадцать руководящих сотрудников пришли на встречу, каждый из них знал, каковы цели его компании. Вице-президент по стратегическому планированию выписала их на доске одну за другой. В итоге оказалось, что на самом деле у этих двенадцати человек была не одна, не две, не три и даже не четыре цели. У них было четырнадцать различных целей, причем большинство этих целей противоречили друг другу. Как же все были удивлены!

Чем конкретнее ваши цели, тем лучше. «Я хочу поехать в Чикаго» лучше, чем «Я хочу поехать в штат Иллинойс». «Давайте отправим человека на Луну» лучше, нежели «Давайте исследовать космос», а «Я хочу окончить колледж» не так хорошо, как «Я хочу окончить колледж с отличием» или «Я хочу получить по крайней мере степень бакалавра, пока пишу книгу».

Слишком часто люди считают, что целей можно достичь лишь за счет других. Однако вам необходимо думать и о целях другой стороны, иначе в скором времени вы получите от нее уже меньше. Если вы добьетесь целей сегодня за счет достижения своих целей в долгосрочной перспективе – вы только навредите себе. Эта книга научит вас добиваться поставленных себе целей с учетом уместных промежутков времени и интересов всех имеющих отношение к делу людей.

Когда я был моложе, я, бывало, говорил отцу: «Пап, я хочу жить каждый день так, словно это последний день в моей жизни!». Папа смотрел на меня с отеческой нежностью и всегда отвечал: «Сынок, это отличный подход. Если, конечно, ты будешь жив завтра».

После того как вы установили свои цели, очень важно постоянно задавать себе вопрос: «Ведут ли мои действия к достижению целей?» В мире полно людей, не делающих этого. Как я уже говорил, они поддаются эмоциям, отвлекаются или просто не думают о целях. Это относится и к вам, и к дорогим вам людям.

У отца Анджелы Арнольд случился инсульт. Он захотел выписаться из больницы прежде, чем окончится курс реабилитации. Анджела, работающая консультантом, спросила отца, что он так жаждет делать дома. «Выгуливать Ринго», – ответил ее отец. «Знаешь, – сказала ему Анджела, – если ты хочешь выгуливать Ринго и выпишешься сейчас – ты не сможешь этого делать». Она объяснила отцу, что, закончив курс реабилитации, он сможет после выписки ходить без посторонней помощи, а вот тогда он сможет выгуливать собаку. Анджела убедительно объяснила отцу, что его желание поскорее выйти из больницы противоречит его же собственным целям. И отец прошел полный курс реабилитации.

Вот мы и пришли к новому определению конкурентоспособности – это умение достигать своих целей. Такое определение бросает вызов деловой мысли, существовавшей на протяжении веков. Даже сегодня философские взгляды шотландского экономиста Адама Смита (1723–1790) продолжают преобладать. Смит рассматривал конкурентоспособность как умение достичь полной власти над своими противниками, когда победитель получает все, а в плен никого не берут; позднее такие взгляды стали называть экономическим дарвинизмом.

Сегодня наиболее способные к конкуренции люди отказываются от приведенного выше определения в пользу теории, которая разработана математиком из Принстонского университета Джоном Нэшем, получившим в 1994 году Нобелевскую премию по экономике и ставшим широко известным благодаря фильму «Игры разума».

Нэш математическими методами обосновал рассуждения швейцарского философа Жан-Жака Руссо, предложенные им в 1755 году. Руссо утверждал, что при сотрудничестве конечный результат почти всегда больше, и поэтому каждая сторона, участвующая в соглашении, получает больше, чем получила бы, действуя в одиночку. Например, каждый из четырех охотников может по отдельности поймать лишь одного зайца, но вместе они способны поймать оленя. Сегодня умные конкуренты сотрудничают друг с другом при каждой возможности. Достаточно вспомнить компьютер PowerBook, который создан совместно фирмами IBM, Apple и Motorola, или же стратегические альянсы, заключаемые фармацевтическими компаниями с целью проведения исследований или увеличения продаж.

Вы можете скептически заметить, что бывают ситуации, при которых конечный результат невозможно увеличить, и если одна сторона выигрывает, то другая проигрывает. Когда я прошу привести пример, все сразу говорят о территории страны. А я отвечаю: «Отлично, раз территория столь важна для вас, берите себе Конго, а я возьму Японию». Другими словами, земля земле рознь. Есть масса способов вести конкурентную борьбу, и потому не следует замыкаться на одном из них.

Повторюсь – запишите свои цели и как можно чаще сверяйтесь с ними.

Вы – ваше отношение, доверие к вам и ваша прозрачность

Отношение, с которым вы приступаете к переговорам, оказывает непосредственное влияние на получаемый вами результат. Если вы идете на переговоры, ожидая войны, вы ее получите, и при этом выиграете меньше. Исследования показывают, что переговорщики, склонные к соперничеству, заключают примерно в два раза меньше сделок, чем те, кто более нацелен на сотрудничество и совместное решение проблем. И причем вторые получают от каждой сделки примерно в два раза больше.

Если у вас плохое настроение, не стоит вести переговоры. Даже если вы эксперт, представляющий какую-либо компанию, и специалист в своем деле, не исключено, что вы не лучший человек для переговоров, если не сможете наладить контакт с другой стороной.

Это вовсе *не* означает, что вы должны пытаться быть кем-то другим. Большинство людей плохие актеры. Вас быстро раскусят, и к вам сразу же потеряют доверие. А оно – наиболее важный капитал в любом человеческом общении. Если люди вам не верят, трудно убедить их в чем-либо. Доверие к вам важнее ваших знаний, связей, ума, ресурсов и внешности.

Воспользуйтесь этой книгой, чтобы научиться тому, как *лучше быть самим собой*. Не существует какого-либо отдельного языка для переговоров. Стратегии и приемы, описанные в этой книге, должны стать частью вас, кем бы вы ни были.

Людям нравится, когда с ними честны и откровенны, и неважно, что вкладывается в эти понятия. Так зачем взваливать на себя бремя чужой роли?

Повторюсь: наиболее важный капитал в любом человеческом общении – это доверие к вам. Стоит потерять доверие со стороны собеседника – и вы упадете в его глазах как переговорщик. Если люди вам не верят, трудно убедить их в чем-либо. Доверие к вам важнее ваших знаний, связей, ума, ресурсов и внешности.

Это означает, что если вы излишне агрессивны, то вам с самого начала переговоров следует предупредить другую сторону: «Если я стану слишком агрессивным, дайте мне знать». Зачем так поступать? Во-первых, вы снимете вопрос, приведя ожидания другой стороны в нужное состояние. Во-вторых, ваша искренность станет заметнее – а это, в свою очередь, повысит доверие к вам. В-третьих, вам не придется вести себя неестественно и изображать из себя кого-то. Вот теперь вы сможете сконцентрировать все внимание на достижении ваших целей.

Если же вы чрезмерно сговорчивы, то дайте людям знать, что зачастую уступаете слишком много, а потом вам приходится отказываться от своих обещаний. И поэтому они должны будут указать вам, когда сделка перестает быть справедливой. Тем самым вы переложите всю ответственность на них и получите для себя оправдание, если они попытаются воспользоваться вашей щедростью. Так вы сможете оставаться самим собой.

Если я еду в другую страну, не зная как следует ее культуры, я нередко заранее приношу свои извинения и говорю людям: «Я могу случайно сказать что-нибудь неуместное. Я хотел бы знать вашу культуру лучше. Всякий раз, как я допущу ошибку, пожалуйста, сообщайте мне о ней». Теперь все случаи возможных конфликтов превращены мной в образцы сотрудничества, в ходе которого мои собеседники оказываются моими консультантами. Благодаря этому все напряжение, вызываемое культурными различиями, исчезает. А я могу оставаться самим собой.

Великие переговорщики знают, когда нужно говорить прямо. Если вы никак не продвигаетесь в переговорах с другой стороной, вам следует просто сказать: «Мне кажется, мы никуда не движемся. Почему?» Вы вполне можете сказать это, ведь другая сторона тоже так думает. Похоже на то, как если бы в комнате находилась горилла весом в 320 килограммов.

Не обращать на нее внимание нельзя, она все равно не даст прийти к хорошему соглашению. И если у вас плохое настроение, скажите своим собеседникам: «Вы знаете, что-то у меня плохое настроение». Это заставит их простить вам то, чего иначе не простили бы.

Прозрачность означает и то, что вы должны делиться своими приемами с другой стороной. Чем больше будет людей, которые узнают о них, тем лучше пройдут переговоры. Ведь мы говорим не о том, как превзойти кого-то. Мы говорим о том, как добиться большего. Так что дайте ваш Список супруге или супругу, своим детям, друзьям и деловым партнерам.

Большинству покажется, что мой совет противоречит здравому смыслу. Многие переговорщики полагают, что следует быть каким угодно, только не прозрачным. А результат подобного мышления – отсутствие доверия. Нет, я не говорю, что вам нужно раскрывать все. Это значит лишь, что вам следует раскрыть столько, чтобы вы смогли достичь своих целей и чтобы при этом другая сторона была довольна. А что касается всего остального, вы можете просто сказать: «Мне пока неудобно рассказывать вам об этом».

Эффективные переговорщики никогда не бывают удовлетворены – ни своим профессионализмом, ни результатами, ни процессом. Нет, это вовсе не означает, что успех или удача не сопутствуют им. Просто это значит, что они все время пытаются понять, могли ли они добиться большего.

Даже если вы празднуете заключение успешной сделки, вам следует сказать себе: «Стали ли наши отношения настолько хорошими, насколько это было допустимо? Сделали ли мы все дополнительные предложения? Можно ли было провести переговоры быстрее или лучше?» Вот это и заставляет хороших переговорщиков постоянно совершенствоваться.

Мои лучшие ученики любят, когда их критикуют, потому что знают: как только они поймут, в чем заключалась их ошибка, они станут сильнее и, скорее всего, в будущем не повторят ее. Я сам всегда прошу критиковать меня. И вам следует поступать так же.

Маленькие шажки

Мы представляем себе, что широкие и энергичные движения приведут нас к крупным успехам. В реальной жизни подобные движения по большей части отпугивают людей, ведь вы движетесь слишком быстро и пытаетесь зайти слишком далеко. Маленькие, постепенные шажки позволяют добиться большего. Это в особенности верно, если между сторонами, участвующими в переговорах, существуют серьезные разногласия.

Постепенные шаги позволят другим отдышаться, осмотреться, решить, внушают ли оптимизм предпринятые вами шаги, а затем уверенно двигаться дальше. Каждый постепенный шаг привязывает людей к уже принятому ими шагу или шагам и позволяет уменьшить предполагаемый риск при движении вперед.

Вот вам аналогия из области бейсбола: если вы отбиваете в сезоне 280 мячей и каждую девятую игру будете отбивать еще один мяч, вы наберете за сезон 310 отбитых мячей. А это достойно места в Зале славы и 10 миллионов долларов в год в качестве дополнительной награды. И все это – лишь за еще один отбитый мяч на каждые 36 подач.

Я не пытаюсь совершать подвиги во время переговоров, я всего лишь пытаюсь отбить еще один мяч в каждой девятой игре – хороший урок для тех, кто проводит переговоры, и прекрасный жизненный урок. Несколько постепенных улучшений – и вы добьетесь сказочных успехов.

Иными словами, не будьте жадными. Жадность отталкивает людей, вам перестают доверять и дают вам меньше. Когда вы попытаетесь получить еще немного, для большинства людей вы исчезнете из их поля зрения. А вот если ваше предложение покажется удобным, вы всегда сможете попросить еще в следующий раз. Я говорю своим ученикам: «Каждый потолок – это пол еще одного этажа».

Ян Карлзон, легендарный глава скандинавской авиакомпании SAS, как-то сказал: «Разница между успехом и неудачей составляет... два миллиметра». Это может быть нечто такое, что покажется незначительным: оброненная фраза, взгляд, незаметный жест. Приемы, которые срабатывают, очень малы и едва различимы – но все же они весьма эффективны.

Эта книга называется «Как добиться большего», а не «Как добиться всего». Нет таких стратегий или приемов проведения переговоров, которые срабатывают всегда. *Но если вы будете ими пользоваться, они, скорее, будут срабатывать, нежели отказывать!* Нет, я не собираюсь превращать вас в идеал. Я хочу, чтобы вы становились лучше день ото дня.

Начните с простых вещей в переговорах – и потом совершенствуйте мастерство. Если вы способны повысить свои достижения в переговорах с другими всего на несколько процентов – вы добьетесь сказочных успехов. Те, кто убеждает вас, что та или иная стратегия срабатывает всегда, просто втирают вам очки. Повторюсь: все, чего вам следует добиваться, – это еще одного отбитого мяча в каждой девятой игре.

«Перед тем как прослушать ваш курс, я добивался успеха в 50 % случаев, при этом считал себя весьма неплохим переговорщиком, – пишет Джеральд Синглтон, мой бывший студент из Университета Южной Калифорнии. – Теперь я научился пользоваться лучшими приемами и достигаю успеха в 75 % случаев. Я считаю этот результат значительным для себя. И я собираюсь улучшать свои показатели на протяжении всей своей жизни».

Все зависит от ситуации

Весь мой курс по ведению переговоров можно уместить в три широко понимаемых вопроса.

1. Каковы мои цели?
2. Кто представляет другую сторону?
3. Как мне убедить их?

Каждые переговоры, каждая ситуация непохожи на другие. А все из-за того, что в переговорах принимают участие разные люди, или те же самые люди, но в разные дни, или просто обстоятельства и факты поменялись, а может быть, у сторон возникли другие цели. Поэтому три приведенных выше вопроса следует задавать себе в каждой новой ситуации.

Ответ на третий вопрос зависит от ответа на два предыдущих. Именно поэтому вам нужен Список. Руководствуясь целями и особенностями другой стороны, вы выбираете из него стратегии и приемы и пользуетесь к тому же перечнем различных вспомогательных частных приемов. Принимая участие в двух переговорах на одну и ту же тему при наличии тех же самых фактов, вы можете вести себя по-разному – и все лишь потому, что поменялись цели или люди, а возможно, и то и другое. Универсального решения нет.

Если кто-то скажет вам: «Вот как надо вести переговоры о заключении сделок с недвижимостью», – то он не имеет понятия о том, что говорит. Да, не исключено, что ему знакомы различные тактики в торговле недвижимостью, срабатывающие время от времени, но не более того. Возможно, у него есть даже некоторый опыт в этой сфере. Но пока вы не определите свои цели и не поймете, кто участвует в переговорах в каждой конкретной ситуации, вы не сможете эффективно подобрать стратегии и приемы, которые вам предстоит применять в ходе переговоров.

Знание людей, участвующих в переговорах, и процесса, используемого ими, охватывает свыше 90 % того материала, что представляет важность для ведения переговоров. А тема, факты и опыт составляют менее 10 %. Многие сочтут это утверждение парадоксальным.

Вопрос силы

Хотя приемы, описанные в этой книге, придают вам силу, их следует использовать с осторожностью. Ведь эти приемы намного более хрупки, чем обычно предполагается. Если вы злоупотребите своей силой, что, к примеру, слишком часто делают Соединенные Штаты, вы можете ее потерять. Если вы перейдете через край – вы можете показаться другим людям неразумным. Людям не нравится, если кто-то пытается подчинить их своей власти. Тогда они постараются тайно навредить вам и изменить тем самым равновесие сил. Один из наиболее ярких и печальных примеров тому – смертники-шахиды. Воспринимаемый дисбаланс сил кажется таким несправедливым, что люди решают убить себя, лишь бы только нанести ответный удар.

Вот еще информация к размышлению: сложилось устойчивое мнение, что из женщин чаще выходят хорошие переговорщики, нежели из мужчин. Это происходит по двум причинам. Во-первых, женщины больше слушают и накапливают больше информации, что позволяет лучше убеждать других и приводит к лучшим результатам. Во-вторых, женщины намного старательнее мужчин изучают приемы, описанные в этой книге. А все потому, что мы по-прежнему живем в мире, где мужчины доминируют. Женщины же обладают меньшей грубой силой, и этот факт слишком часто используется против них.

Если у вас много грубой силы, то в качестве предпочтительного приема вы выберете, образно выражаясь, бейсбольную битку. Такой подход, как я уже говорил, вызовет ответные меры. Если же у вас мало силы, то вы научитесь пользоваться более изощренными, не столь видными или вообще незаметными приемами по отношению к тем, кто применяет грубую силу. Да и риск получить ответный удар существенно меньше. Женщины составляют около 30 % слушателей моих курсов, однако они получают наивысшие оценки намного чаще мужчин. Чем изощреннее приемы, тем они в конце концов эффективнее.

Именно поэтому мы склонны думать, что небольшие страны – Швеция, Швейцария, Мальта – лучше разрешают конфликты, нежели крупные государства. И именно поэтому дети – лучшие переговорщики, нежели родители. Увы, дети теряют свои навыки по мере взросления – пока окончательно не возьмутся за бейсбольную битку. Хорошие переговорщики внимательно наблюдают за другой стороной, сосредоточиваются на ней – и в итоге добиваются своих целей намного эффективнее. Исследования показали, что чем слабее сторона, тем оригинальнее она в своем мышлении.

По своей сути, сила – понятие сложное. Людям нравится обладать силой. А значит, придавая людям силу или признавая ее, вы помогаете им чувствовать себя лучше, а они, в свою очередь, дадут вам что-то взамен. Это можно увидеть по детям. Главное – быть очень внимательным к последствиям, особенно долгосрочным, использования силы и, что самое важное, злоупотребления ею.

Использование стратегий и приемов

Недостаточно просто знать стратегии и приемы ведения переговоров, описанные в этой книге. Вы должны научиться использовать их в реальной жизни. Если вы не можете этого делать – все знания бесполезны для вас. Это очень важно. В мире полно величайших теоретиков переговорного процесса, которые прочли книги, посетили курсы и могут устраивать широкие дискуссии на тему переговоров. Но в мире очень мало великих переговорщиков, которые могут успешно провести переговоры в реальных условиях.

Допустим, вы пытаетесь договориться о столике в переполненном ресторане, при этом место вы не бронировали. Что вы будете делать? Как вы поведете себя с этим конкретным метрботелем в этой конкретной ситуации?

То, что вы знаете законы ведения переговоров, еще не значит, что вы способны эффективно эти переговоры провести. Ведь не станете же вы утверждать, что сможете победить игрока в теннис мирового класса лишь потому, что прочли сорок две книги о теннисе?

Основная цель этой книги – превратить теоретические представления в действенные навыки и с привлечением конкретных примеров обучить вас пошаговым стратегиям, попрактиковавшись в использовании которых вы сможете применять полученные знания в реальной жизни.

Райенн Чен, чей рассказ о том, как она заставила летчиков впустить ее в самолет, я привел в начале книги, разработала свой Список, ставший для нее отправной точкой. Но этого недостаточно. Составленный Список был усвоен ею через практику – *осознанную практику*.

Как-то раз я захотел улучшить свою подачу в теннисе. Я отправился на занятие, и мне дали несколько хороших советов. Потом я попросил тренера назвать мне полезные книги, чтение которых поможет мне лучше играть в теннис. Он указал на две корзины с мячами, стоявшие в углу корта, в каждой из которых было примерно по двести мячей. «Вернусь через час», – сказал тренер.

Моя книга похожа на первое занятие по теннису. Чтобы совершенствоваться, вам следует постоянно тренироваться в использовании показанных вам приемов. Один и тот же прием может срабатывать в разных ситуациях. Вы не обязаны начинать с чего-то большого, где ошибка может повлечь за собой серьезные последствия. Начинайте с малого.

Отправляйтесь в магазин одежды, где никогда не бывает распродаж, и попросите у продавца скидку. Скорее всего, вам откажут. Спросите, есть ли в магазине персональный консультант. Обычно такие консультанты получают комиссионные лишь тогда, когда продадут товар. Они из кожи вон лезут, чтобы вы купили хоть что-то. Попросите у них визитки. Спросите у управляющего магазином или консультанта, что магазин делает для постоянных покупателей.

И неважно, что товар, на который вы просите скидку, стоит один доллар. Вы тренируетесь, чтобы потом экономить на товарах, стоящих по десять или даже 100 тысяч долларов. Ведь процесс одинаков. Я тренировался практически в любой ситуации, какую только можно себе представить. Друзья даже посмеивались надо мной. Они прекращали смеяться, когда им нужна была помощь, а я мог сделать то, что не получалось у них.

Великими переговорщиками не рождаются, а становятся. Совершенство – плод практики и сосредоточения внимания. Я учил тех, кто изначально был ужасным переговорщиком, но достигал невероятных высот всего за один семестр. Другими словами, простого составления Списка недостаточно. Нужно снова и снова прибегать к использованию стратегий и приемов, учиться на собственных ошибках. Ведь учиться несложно.

Вэй-Вэй Ван, миниатюрная девушка, посещавшая мои занятия по искусству ведения переговоров в Университете Южной Калифорнии, сначала была очень застенчива. Сплошь и рядом она избегала вступать в переговоры и потому никак не могла достичь своих целей.

Чтобы она обрела уверенность в себе, я предложил ей для начала пойти на курсы, где учат тому, как общаться с людьми и выступать перед ними. «Нет, профессор Даймонд, – заявила она. – Я хочу прослушать именно ваш курс. Муштруйте меня по полной программе».

«Ну хорошо», – ответил я. Следующие двенадцать недель при первой же возможности я стравливал ее с нашим главным забиякой на курсе, а он был такой огромный, как игрок в американский футбол, раза в четыре больше нее, да и чувствительностью особой не отличался – вроде топора для рубки мяса. Но она была очень прилежна и старательно изучала все предлагавшиеся приемы. Во время последнего занятия она вела переговоры с этим парнем перед всей аудиторией. И она так заговорила его, что студенты аплодировали ей стоя. Даже тот парень зааплодировал.

Когда курс был наполовину пройден, она написала мне записку: «Профессор Даймонд, я в жутком отчаянии. Я делаю все, что вы говорите, учу приемы, тренируюсь, готовлюсь к переговорам, иду туда. Но прежде чем я успеваю использовать все приемы, мне отвечают «да». Как же мне дальше тренироваться?»

Если вы готовились и практиковались, люди почувствуют это – и дадут вам больше. При этом не имеет значения, с чего вы начинали.

Конечно же, вам следует принять осознанное *решение* о ведении переговоров. Наши исследования показывают, что большинство людей полагают, что ведут переговоры в течение четырнадцати часов в неделю. На самом деле каждый человек ведет переговоры свыше сорока часов в неделю. Просто люди не осознают этого. Чем более осознанно вы пользуетесь приемами ведения переговоров, тем чаще вы будете достигать большего.

Обучение приемам – это не прямолинейный процесс. Именно поэтому я повторяю некоторые свои мысли в разном контексте, чтобы помочь вам лучше понять то, что вам следует делать. Я понял, что, если давать студентам новую мысль, а затем повторять ее слегка по-другому, студенты запомнят больше. В этом смысле книга «Как добиться большего» подобна курсу лекций.

Это похоже на обучение какому-либо виду спорта. Чтобы совершенствоваться в нем, вы анализируете свои действия, концентрируетесь на слабых аспектах, улучшаете их, а затем снова собираете элементы вместе. Так же учатся играть на пианино или водить машину.

Различные стратегии и приемы работают по-разному в различных ситуациях. Но использование трех вопросов, приведенных выше и направленных на организацию переговорного процесса, одинаково во всех ситуациях: хотите ли вы выпросить скидку в ресторане или пытаетесь заключить миллиардную сделку. Именно поэтому хорошие переговорщики могут договориться обо всем, а плохие – ни о чем.

Даже самые умные, способные и уважаемые люди совершают ошибки, если не используют приемы, описанные в этой книге. Несколько лет назад Колин Пауэлл, тогдашний государственный секретарь США, выступил на пленарном заседании Совета Безопасности ООН с речью, в которой привел предполагаемые доказательства наличия у Ирака оружия массового уничтожения и призвал Совет Безопасности дать санкцию на военную операцию против этой страны. Не считая того, что многое из сказанного им оказалось впоследствии сомнительным или неверным, Пауэлл совершил несколько серьезных переговорных ошибок.

Он представил все доказательства, предположительно имевшиеся у США, без предварительного согласования с Францией, Германией и прочими странами: а) объема доказательств, достаточного для принятия мер; б) времени, необходимого на рассмотрение доказательств и принятие решения; в) процедуры, которая должна была бы использоваться для

принятия решения о проведении войсками ООН операции против Ирака; г) ряда конкретных, последовательных, все возрастающих мер, которые ООН готова была принять в отношении Ирака. Поэтому Франция, Германия, Россия и прочие страны не поддержали США, а Пауэлл так и не получил искомого согласия.

Как могут люди, в особенности такого масштаба, как Колин Пауэлл, не знать столь очевидных вещей? Что ж, в течение многих тысяч лет развития человечества земля была плоской. А потом, за один день, вдруг стала круглой. Теория переговоров – недавно появившаяся и развивающаяся область. Одной интуиции здесь недостаточно. Неважно, что Пауэлл был против войны в Ираке. Он защищал позицию, которую не разделял. Использовал ли он все свое мастерство ведения переговоров? Можно смело утверждать, что выбор Пауэлла в качестве переговорщика был, вероятно, не самым удачным; человек из более нейтральной страны мог бы пользоваться большим доверием в такой ситуации.

Итак, пользуйтесь Списком. Берите его с собой на каждые переговоры. Оцените, что вы сделали в прошлый раз правильно, а что – нет. Меняйте свой Список и делайте это почаще. Прорабатывайте по одной стратегии зараз, смотрите, что происходит, учитесь и повторяйте.

Обучение идет на пользу всем

Моя книга по своей сути – серия уроков. Она создана так, что позволяет помочь любому человеку с любым уровнем развития навыков ведения переговоров усовершенствоваться. Обучение нужно *всем*. Более того – чем компетентнее вы в какой-либо области, тем больше вы нуждаетесь в наставнике, который позволит вам оставаться конкурентоспособным.

Представьте себе олимпийского чемпиона по плаванию Майкла Фелпса или семикратного победителя гонки «Тур де Франс» Лэнса Армстронга. Выиграв гонку, говорил ли Армстронг: «Ну, мне теперь не нужно тренироваться, я и так был великолепен»? Конечно же, нет! То же самое справедливо и в отношении кого-либо, ведущего переговоры о чем угодно, будь это контракт на миллион долларов или возврат в химчистку рубашки, у которой оторвалась пуговица.

Илан Розенберг – опытный юрист из Филадельфии. И все же он прослушал мой курс в школе права при Университете Пенсильвании, чтобы улучшить свои навыки ведения переговоров. Посетив всего одно занятие, он отправился в Мексику, чтобы попытаться возобновить давно застопорившуюся сделку. Пользуясь знаниями, полученными на занятии, он начал переговоры не с обсуждения условий сделки, а попытался получше узнать собеседника – его надежды, мечты и страхи. Когда первое удивление прошло, тот человек раскрылся и рассказал Илану о том, что вызывало его беспокойство. А результат? «Мы заключили сделку, – сказал позже Илан. – Контракт на 20 миллионов долларов».

Как только вы изучите методы ведения переговоров, вы в скором времени сможете учиться самостоятельно, практикуясь и разбирая полеты. И с каждым месяцем, с каждым годом вы будете совершенствоваться.

Но чтобы достичь своих целей, вы должны помочь совершенствоваться еще и другим людям.

Это может показаться парадоксальным. Но пока ваш собеседник не будет чувствовать себя комфортно, он не захочет заключать сделку. Или он попытается изменить условия, уклониться от их исполнения в дальнейшем. Вы не получите больше, пока другая сторона не будет в достаточной мере удовлетворена.

И еще вам нужно помогать другим, потому что многие не знают, как определять свои цели и достигать их. Они не умеют слушать и не могут представить себе происходящее в уме собеседника. По большей части такие люди настроены враждебно, они готовы к защите, у них неверное отношение к происходящему.

Вы должны помочь им определить их цели, удовлетворить их нужды, получить больше. Обычно жесткие участники торгов – это неопытные переговорщики, они просто не знают другого способа. Но если вы видите, что ваш собеседник безнадежен, вы должны попытаться помочь ему. Это не значит, что вы должны принимать весь риск на себя. Делайте небольшие постепенные шаги и наблюдайте за происходящим. Задайте вопрос: «Хотите ли вы прийти к разумному соглашению, которое устроит нас всех?» Если вам ответят «да», подумайте, как можно прийти к нему.

Боб Вулф, отошедший уже от дел первоклассный спортивный агент, часто говорил во время переговоров: «У меня не обсуждается только один вопрос. Я настаиваю на том, чтобы ваши интересы были удовлетворены». И когда собеседник выражал ему свое удивление, Боб говорил нечто вроде «Причина, по которой мне хочется удовлетворить ваши интересы, проста: если я не удовлетворю ваши интересы, вы не удовлетворите мои. А я на самом деле эгоист. Я хочу, чтобы мои интересы были удовлетворены».

Настойчивость

Переговоры окончены, когда вы так решите, но не раньше. Неважно, сколько раз вы услышите в ответ «нет», неважно, сколько раз с вами не согласятся и будут мучить. Продолжайте спрашивать и думать о своих целях (не думая о себе). Настойчивость – это концентрированное усилие, протяженное во времени и направленное на достижение ваших целей.

Если другая сторона пытается усмирить вашу настойчивость, скажите что-нибудь вроде «Что ж, я просто пытаюсь достичь своих целей. Есть способ сделать это лучше?» Некоторые навряд ли захотят помочь вам. Но больше, чем вам может показаться на первый взгляд, окажется таких людей, которые помогут вам, позволят вам пробовать еще и в конечном счете дадут вам то, чего вы хотите.

Во время первого занятия моего курса студенты несколько раз пытаются вести переговоры о чем-либо, а потом сдаются. К концу курса их попытки не ограничиваются каким-либо числом. Спрашивая, они каждый раз делают это немного по-другому.

Вот вам пример. Диего Этчето хотел купить билет на самолет до Майами. Он позвонил на следующий день после того, как перестали делать скидки. В предыдущий день он не смог дозвониться из-за шторма. Диего звонил в авиакомпанию Delta Air Lines тринадцать раз, и ему отвечали: «нет», «да». Он получил скидку, хоть это и заняло у него полтора часа. «Будьте вежливы, но настойчивы, – сказал он потом. – Если вы слышите ответ «нет», спросите «почему?» Будьте настойчивы. Я был готов разговаривать с ними целый день».

Джек Каллахан, один из студентов отделения управления бизнесом в Университете Нью-Йорка, полагает, что «Зеленые яйца с ветчиной» доктора Зейсса – одна из лучших когда-либо написанных книг о настойчивости. Я согласен с ним. После ста умильных просьб и ста отказов зеленые яйца и ветчина все же были съедены. «Сегодня я читал эту книгу семь раз своему настойчивому годовалому малышу», – сказал Джек.

Как-то раз я прилетел в аэропорт Кеннеди в Нью-Йорке ранним утром в пятницу. Мне захотелось просто посидеть несколько минут в тишине. Я направился к клубу авиакомпании и спросил, можно ли посидеть там несколько минут. В клубе не было никого, кроме меня и девушки в приемной. «Простите, – ответила она, – но вы не член клуба». В те времена еще нельзя было купить разовый абонемент.

Я попытался снова: «Но я сегодня летел самолетом вашей авиакомпании и оплатил полную стоимость билета». Она снова отказала. Я продолжил: «Тут никого нет, кроме нас с вами, я никому не буду мешать». Опять отказ. Я попробовал по-другому: «Я просто хочу на минутку подойти к телефону и позвонить домой». «Вы действительно должны быть членом клуба», – ответила девушка.

Наконец я сказал ей: «Знаете, сейчас пятница. У меня была ужасная неделя. У вас никогда не бывало такой недели, что под конец вам просто хотелось спокойно посидеть где-нибудь несколько минут в тишине?» И вот только теперь из безличного пассажира я превратился для нее в личность. «Ладно, – ответила она, – проходите».

Настойчивость влечет за собой уверенность в себе: вы верите, что можете сделать это. Слушатели курсов часто говорят, что уверенность в себе – их первое достижение после окончания курса. Тим Эссей обеспечил себе 25 %-ную премию за заключение сделки с одной компанией, пользуясь приемами, усвоенными им на занятиях. Уверенность в себе, которую дал ему мой курс, навсегда изменила его жизнь.

Коллин Соррентино настолько поверила в себя, что смогла без нытья напомнить мужу о том, что он обещал ходить за продуктами, чтобы у нее было время на учебу. «Первый раз в жизни я не спорила и не поддавалась эмоциям, – рассказывала она. – Раньше я всегда

чувствовала себя виноватой, когда что-то просила. Теперь, с этими приемами, все стало по-другому».

Учитывайте глубинную мотивацию

Люди совершают самые важные поступки в своей жизни не ради денег и не ради рациональных выгод, а ради душевного настроя. Эмоциональная и психологическая награда, которую они получают, а также их страдания должны стать частью процесса переговоров.

Мои занятия в Уортонской школе посещала Шэрон Уокер, мать которой умирала от рака груди. И хотя Шэрон подумывала о рождении ребенка, она понимала, что ее мать, скорее всего, умрет до того, как родится первый внук. Шэрон хотела, чтобы мать надиктовала детские книги на видеокассету, чтобы ее пока не родившиеся внуки могли увидеть, какой была их бабушка.

«Я с особой нежностью вспоминаю, как в детстве мама читала мне сказки, изображая голоса животных», – сказала нам Шэрон. Она хотела, чтобы и у ее детей были такие же воспоминания.

Но Шэрон не знала, как заговорить об этом с матерью. Болезнь стала источником ужасного эмоционального потрясения для всей семьи. И в самом деле отец и сестра моей студентки были против, боясь, что просьба Шэрон лишь еще больше расстроит мать. Поэтому на занятии, во время учебных переговоров, мы поменялись ролями – Шэрон играла свою мать, чтобы попытаться понять, что та чувствует и о чем думает. А прочие студенты играли роль Шэрон, чтобы она, в сущности, могла взглянуть на себя со стороны во время переговоров. Ей очень не хотелось показаться родным эгоистичной или нанести матери душевную травму.

Тогда, во время смены ролей, Шэрон осознала, что, скорее всего, ее мать захочет принять участие в жизни будущих внуков, которых она, по всей вероятности, никогда не увидит. И еще она поняла, что мать очень хочет записать на видео, как она читает детские книжки. Кроме того, Шэрон осознала, что ее матери очень страшно и грустно. Мать жила в Калифорнии, в 3000 миль от дочери, и потому ей трудно было проходить через все это в одиночестве.

Шэрон поняла также, что, если она отправится в Калифорнию и проведет некоторое время с матерью, той будет намного легче. Она напомнит матери о том чудесном времени, когда она читала своей дочери, еще маленькой девочке, детские сказки. Они поговорят с матерью о том, что вся семья испытывает страдания из-за ее рака, и решат, что та может оставить о себе хорошую память. «Что бы ни случилось, разве ты не хочешь почитать своим внукам? – скажет ей Шэрон. – Разве ты не хочешь, чтобы они знали, как звучит твой голос?»

Пыталась ли Шэрон манипулировать своей матерью и лишить ее чего-то? Едва ли. Пыталась ли Шэрон выиграть на переговорах, а чтение книг не оказалось бы в итоге поражением ее матери? Едва ли. Можно ли вообще говорить здесь о взаимной выгоде или выгоде для одной из сторон? В данном случае это неуместные термины. На самом деле они не отражают определяющую динамику того, что в действительности происходит при общении людей друг с другом. Очень многое зависит от эмоционального опыта, от того, что в этой ситуации не имеет никакого отношения к переговорам.

Кто из вас выигрывает больше, когда вы преподносите подарок любимому человеку? Кто из вас выигрывает больше, когда работница магазина делает вам скидку только потому, что за весь день вы были первым, кто любезно поговорил с ней? Все это гораздо сложнее модных словечек, нужно смотреть намного глубже, заглядывая в души людей и охватывая взором ситуацию в целом.

В случае с Шэрон к моменту ее возвращения в Калифорнию по окончании курса мать была уже слишком слаба, чтобы записывать чтение книг на видео, хоть и очень хотела. Голос покинул ее. Мама Шэрон умерла, не выполнив своей задачи. Сегодня Шэрон работает в Бостоне, занимаясь стратегическим консалтингом в области высоких технологий, однако по-

прежнему считает тот курс по искусству ведения переговоров «наиболее значимым» в своем образовании. Она говорит, что хотела бы научиться приемам ведения переговоров раньше, чтобы иметь возможность уговорить маму выполнить ее просьбу до того, как та умерла.

Теперь она передает свои знания детям, двум мальчикам и девочке, пяти, семи и девяти лет соответственно. Особое внимание она уделяет пониманию чувств других людей. «И им от этого становится легче», – говорит она. Важно также подчеркнуть, что Шэрон так и не добилась своих целей в ходе только что описанных переговоров, ее мама умерла. Стратегии и приемы несовершенны, и не стоит ждать от них всемогущества. Но если вы будете постоянно пытаться применять их, вы сделаете свою жизнь намного лучше, причем зачастую совершенно неожиданным образом. Поэтому начните использовать стратегии и приемы прямо сейчас. Не откладывайте.

Меняем свою жизнь

Я часто слышу от своих учеников, что курс по искусству ведения переговоров изменил их жизнь. У эффективного ведения переговоров много плюсов: уверенность в себе, детальный подход к решению проблем, больший контроль над своей жизнью, больше денег, больше душевного равновесия.

«Польза, полученная мной от этого курса, просто неизмерима, – заявляет Эван Клаар, выпускник Колумбийской школы бизнеса. – Я получил ключи, которые позволят отомкнуть все, что я захочу. Не только в бизнесе, но и в личной жизни, и в отношениях с другими людьми».

Опыт Кэрол Макдермотт в этом отношении весьма характерен. Используя мои приемы, за одно полугодие она: 1) получила прибавку к зарплате в 45 тысяч долларов; 2) получила компенсацию в размере 90 долларов за чеки, отклоненные банком по ошибке; 3) получила компенсацию в размере 100 долларов от авиакомпании Continental Airlines за то, что выбранного ею блюда не было в меню на борту; 4) получила скидку в размере 240 долларов в год от компании кабельного телевидения; 5) выторговала «оптовую» скидку в 8 долларов за четырехкратную покупку цветов; 6) убедила администратора ресторана обслужить ее группу после закрытия; 7) убедила двух друзей, не разговаривавших несколько месяцев, возобновить общение; 8) убедила своего друга провести День благодарения с ее семьей; 9) научилась не волноваться во время напряженных переговоров; 10) научилась избегать втягивания в споры по поводу неважных вещей ценой потери из виду своих целей.

А ведь она написала всего о нескольких примерах, но были и десятки других случаев. Этих результатов она добилась за то время, что училась в Уортонской школе. После получения диплома результаты возрастали в геометрической прогрессии. И так случается почти со всеми моими студентами.

«Курс ведения переговоров разделил мою жизнь на две части, – пишет Алексей Луговцов, ныне работающий трейдером в лондонском отделении банка Merrill Lynch. – Я начал вести более счастливую и легкую жизнь, построил более успешную карьеру и наладил отношения».

Алексей рассказал о двух случаях ведения переговоров – одном из профессиональной, втором – из личной жизни. Во время финансового кризиса 2009 года инвесторы полагали, что банки Royal Bank of Scotland (крупнейший в мире по объемам активов) и Lloyd's Bank (крупнейший ипотечный банк Великобритании) приостановят выплату дивидендов. Алексей, используя приемы из моего курса, представил себе образы, возникшие в голове каждой из сторон, включая инвесторов, и подумал о том, как можно обменяться тем, что имеет различную ценность.

Из слов Алексея, он понял, что финансовая организация никогда не откажется от выплаты дивидендов простым инвесторам, ведь они – основа всей экономики. А еще он понял, что политическое будущее правительства зависит от этих инвесторов, и потому власть сделает все возможное, чтобы помочь им получить дивиденды. Алексей рекомендовал своим клиентам инвестировать даже в те компании, риск банкротства которых был велик. И он оказался прав. Дивиденды были выплачены, а рыночная стоимость акций выросла более чем в пять раз. Банк заработал десятки миллионов долларов. «Я пришел к своим выводам не благодаря анализу документов и финансовых отчетов, а благодаря пониманию образов в голове каждой из сторон», – заявляет Алексей.

Вторые важные переговоры ему пришлось вести со своей девушкой Цинь. Он пытался убедить ее поехать вместе с ним на неделю на боксерские сборы. Его девушка работает на Уолл-стрит, друзья подшучивали над ней из-за того, что она не сопротивлялась и не потре-

бовала, к примеру, отправиться на Барбадос. «Я создал для нее образ, – рассказывал позже Алексей. – Далеко не всякий имеет возможность тренироваться рядом с боксерами мирового уровня. Ведь о получении подобного опыта можно написать в резюме!» Он отправился вместе с Цинь на тренировки, организованные легендарным промоутером Доном Кингом во Флориде. Там она тренировалась рядом с величайшими боксерами, что помогло ей расширить горизонты. По словам Алексея, теперь его девушка с нетерпением ждет, когда они смогут снова поехать туда.

Синди Грин, консультант из Бостона, сказала: «Теперь я совершенно иначе оцениваю общение с другими людьми. Я стала очень внимательна к другим. И моя жизнь изменилась коренным образом». Как изменится и ваша.

2. Люди – это (почти) все

В начале 2008 года Гильдия сценаристов Голливуда бастовала в течение трех месяцев. Джон Боуман, главный переговорщик гильдии и ее теперешний президент, позвонил мне по телефону, предварительно договорившись о разговоре через одного из известных в Голливуде агентов. «Послушай, что он тебе скажет, – посоветовал Боуману этот агент, Ари Эмануэль, – и запиши все».

Был вторник, послеобеденное время. На утро четверга у Боумана был назначен завтрак с представителями крупнейших голливудских студий, во время которого они собирались обсудить свои разногласия. Он наметил целый ряд существенных вопросов и хотел знать, в каком порядке их поднимать, – авторские отчисления, базовая ставка заработной платы и так далее.

Я сказал, что пока по крайней мере нужно отложить обсуждение этих вопросов. Проблема не в этом, проблема в том, что все злятся друг на друга и теряют деньги. «Поговорите с ними по душам, – сказал я Боуману. – Спросите у них, довольны ли они. Ясно, что они недовольны, и они прямо заявят вам об этом. Они могут начать винить во всем гильдию. Это нормально. Выразите им свое сочувствие, а потом задайте вопрос: «Если бы у нас была возможность начать все сначала, какой путь выбрали бы вы?»»

Боуман скептически отнесся к моим словам. Я объяснил ему, что в переговорах главное – люди, даже привел ему несколько примеров, которые привожу в этой главе в подтверждение того факта, что в переговорах почти всегда важнее всего человеческий фактор. Люди любят отдавать что-то тем, кто слушает их, кто ценит их и кто просит у них совета. Я сказал, что нужно избавиться от двух враждебно настроенных нью-йоркских переговорщиков с Манхэттена, которые работали на гильдию и одно присутствие которых доводило спокойных руководителей голливудских студий до бешенства.

Во время нашего телефонного разговора Боуман пообещал попытаться воспользоваться моим советом. Что ему было терять в тот момент? Результат: в ходе встречи за завтраком стороны согласились возобновить переговоры, не сдвигавшиеся с мертвой точки в течение нескольких месяцев. Тех переговорщиков Боуман заменил, и для достижения соглашения понадобилось всего несколько дней. Забастовка закончилась почти сразу же. «Ваша помощь разрешила кризис, связанный с забастовкой сценаристов», – заявил Ари, прототип одного из героев телесериала «Красавцы» компании НВО (Home Box Office) и брат Рама Эмануэля, руководителя администрации Белого дома.

О приеме, предложенном мной, можно сказать еще две вещи: во-первых, он абсолютно прост, а во-вторых, пока вам о нем не расскажут, вы его даже и не заметите.

С незапамятных времен люди приходят на переговоры с целым списком вопросов и сразу начинают обсуждать их: «Вот мои проблемы, вот мое предложение».

Неверно! Пока вы не установите некоторым образом контакт с другой стороной, участвующей в переговорах, сделки не будет. А если вы и придете к соглашению, оно не будет удачным или стороны не станут его придерживаться. Даже если вы ненавидите другую сторону, вам нужно найти с ней точки соприкосновения.

Помните, вы – *наименее* важный человек в переговорах. Самые важные люди – это *они*. А вторые по значимости – это посторонние, третьи лица, пользующиеся авторитетом у переговорщиков. Если вы не смиритесь с этим, то вряд ли убедите людей хоть в чем-нибудь. В данной главе я покажу вам, как сосредоточиться на другой стороне и таким образом достичь своих целей.

Образы в голове собеседника

Прежде всего черты характера и восприимчивость человека, сидящего напротив вас, оказывают огромное влияние на все остальные аспекты переговоров. Не стоит даже думать о расовой, религиозной, половой и культурной принадлежности, его убеждениях и прочих вопросах, пока вы не представляете себе, *какие образы возникают в голове этого человека именно в этот день*. Если в понедельник на переговоры соберутся по три человека с каждой стороны, а во вторник добавится четвертый – вся ситуация резко изменится. Да даже если это будут те же шесть человек, что и в предыдущий день, ситуация на переговорах окажется совершенно другой – кто-то с трудом добрался в то утро до места встречи, кто-то неважно себя чувствует, у кого-то мог заболеть ребенок, а кто-то думает о чем-либо другом.

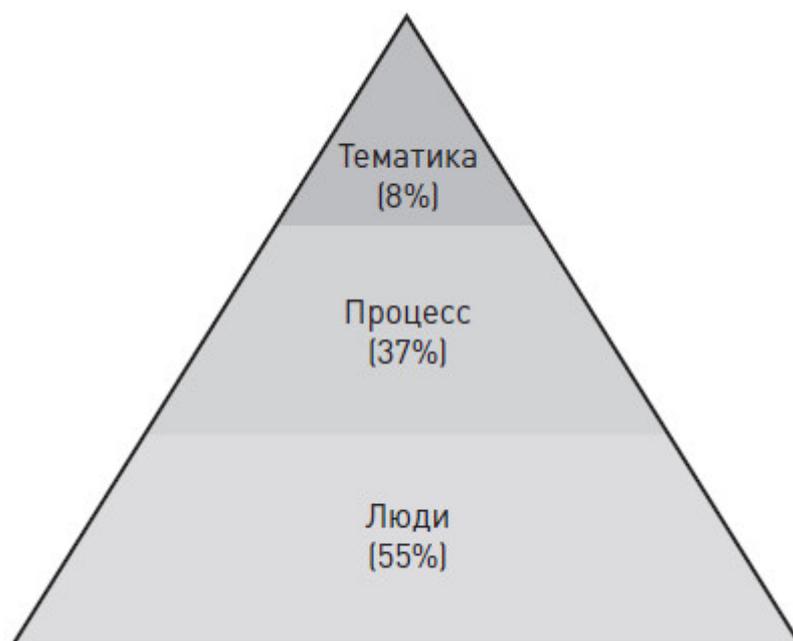
А значит, первое, что вам необходимо сделать, – замерить эмоциональную и ситуационную температуру человека или людей, сидящих перед вами, даже если вы очень хорошо их знаете, даже если это ваш супруг или супруга.

В этом кроется весьма существенное различие между моим пониманием переговорного процесса и прочими подходами. В традиционной модели люди в первую очередь думают о деле: «Вот мое предложение, вот мои пункты повестки дня». Потом люди думают о выгоде: «Зачем вам нужна эта сделка? Давайте поговорим о ней с рациональной точки зрения». Так можно отойти от проблем, сконцентрировавшись на преимуществах, это уже лучше. Однако недостаточно отключиться от проблем или выгоды. Чтобы достичь настоящей эффективности, нужно начать все с самого начала. Что чувствует другой человек? Как он воспринимает ситуацию? Какие образы возникают у него в голове?

Если вы не начнете с этого, то как вы сможете узнать, откуда вообще начинать? Каждый человек неповторим – даже один и тот же человек не похож на себя в разные дни недели или в разное время одного и того же дня. Вы должны сосредоточиться на том, что чувствуют и о чем думают другие люди, как они воспринимают окружающий мир во время дискуссии с вами. Иначе вы просто будете ходить в темноте вокруг да около.

Многие люди полагают, что в переговорах главное – их тематика: я – эксперт в области финансов, а я – врач, я – специалист в области экологического права, я – специалист по вопросам энергетики, а я – механик. Однако исследования показывают, что менее 10 % причин, по которым люди приходят к соглашению, имеют какое-либо отношение к тематике переговоров. Более 50 % зависит от людей – нравятся ли они друг другу, доверяют ли они друг другу, выслушивают ли они друг друга? Чуть более трети зависит от процесса – стратегий и приемов, которыми они пользуются, то есть готовы ли они рассматривать (рациональные и эмоциональные) потребности друг друга? Согласны ли они по ключевым вопросам повестки дня? Искренни ли их взаимные обещания?

Структура переговоров:



Если вы полагаете, что главное в переговорах – вопросы, связанные с их тематикой, то будете правы, как это ни прискорбно, но неубедительны. Ведь факты и соответствие между ними – всего лишь один довод в ходе переговоров. Намного важнее люди и используемый ими процесс. Такой подход особенно тяжело принять людям, которые концентрируются на тематике переговоров, – врачам, инженерам, финансовым экспертам. И все же, если верить исследованиям, это так. В том-то и дело, что вы сможете использовать вопросы, связанные с тематикой переговоров, в своем стремлении эффективно убедить другую сторону – не раньше, чем она будет готова выслушать вас.

Почему О. Джей Симпсон был признан невиновным первым судом присяжных в Лос-Анджелесе по делу об убийстве Николь Браун Симпсон и Рональда Голдмана, несмотря на огромное количество доказательств о наличии на месте преступления его ДНК и следов крови его группы? Немногие из знакомых мне юристов, изучавших улики и свидетельские показания, смогли понять вердикт присяжных. Однако есть простое объяснение, которое заключается в следующем вопросе: «Как относились присяжные, по большей части представители национальных меньшинств, живущие в бедной части города, к обвинению и к свидетелю-расисту Марку Фурману?»

Начать с того, что присяжным не нравился прокурор. Более того, они не доверяли ему. А если вас не любят и вам не доверяют – *вас не будут слушать*. Вы будете говорить, а они будут кивать, приговаривая «угу, угу», но это еще не значит, что они услышали хоть слово из сказанного вами. Когда люди сердятся, озадачены или сомневаются – они *физиологически* слышат хуже. И даже если они что-то энергично записывают, они могут писать всего лишь «Я ненавижу этого человека». Посмотрите на арбитра и тренера бейсбольной команды, которые стоят лицом к лицу и кричат друг на друга? Думаете, они слышат хоть что-то из того, что говорит другая сторона? Чтобы убедить их, нужно сначала заставить их выслушать вас. Это должно быть отдельное, концентрированное, осознанное усилие.

Итак, многие доказательства, собранные обвинением, и многие доводы, высказанные против О. Джей Симпсона, буквально влетали присяжным в одно ухо и тут же вылетали из другого. Прокурор и члены его команды были умными, опытными юристами, но они потерпели серьезное поражение. А все потому, что, когда речь зашла о понимании людей – а это *первое* требование при ведении переговоров, – они оказались несведущими в этом вопросе!

Юристы со стороны защиты говорили с присяжными по-человечески. «Если она будет мала или велика, вы должны будете оправдать его», – сказал Джонни Кокран о перчатке,

которую примерял Симпсон. У людей появилось простое утверждение, которое можно было использовать в деле. Может быть, вам это не нравится, но так уж устроена наша жизнь.

Почему Джордж Буш-младший победил на президентских выборах в США в 2004 году? Я думаю, потому, что он сказал: «Даже если вы со мной не согласны, вы, по крайней мере, знаете, во что я верю и на что я опираюсь». Такое заявление сразу же вызывает доверие. А доверие – самое главное. И та фраза Буша резко контрастировала с постоянно менявшейся позицией Джона Керри, его тогдашнего оппонента от Демократической партии.

Почему Барак Обама победил на президентских выборах в 2008 году? Я думаю, Обама выиграл их уже в ходе вторых дебатов. Как только начинало казаться, что кандидат от республиканской партии Джон Маккейн готов его ударить, Обама начинал улыбаться, старался быть спокойным, открытым для сотрудничества и вел себя вполне как *президент*. И в самом деле, как показал опрос, проведенный в то время газетой The New York Times и телевизионной сетью CBS, агрессивный тон Маккейна и его личные нападки на противника вызвали негативную реакцию 60 % избирателей.

Так что же все это значит в контексте переговоров? А это означает лишь одно – если у вас возникают трудности при обсуждении тех или иных вопросов с другой стороной, *остановитесь!* Вернитесь к разговору о людях и разрешите все проблемы, связанные с ними. Не стоит мчаться вперед сломя голову. Если вы будете поступать так, вы вряд ли придете к соглашению, а если и придете – никто не станет придерживаться такого соглашения.

Я когда-то был знаком с женщиной, которая однажды в Лос-Анджелесе принимала участие в весьма непростых переговорах о выкупе контрольного пакета акций. В первый день все было отлично, но во второй что-то пошло не так. Она прекратила обсуждать существо дела и сказала собеседнику: «Майк, вчера был отличный день, но сегодня у нас почему-то не ладится. Если это из-за каких-то моих слов или действий – прошу прощения. Я хочу, чтобы все вернулось в прежнее русло. Так что случилось?»

Майк принес извинения за то, что отвлекся. Выяснилось, что дело было в чем-то совершенно постороннем. Они перезапустили процесс переговоров и успешно пришли к соглашению.

Контакт с человеком

Если вы будете сосредоточиваться на людях – вы достигнете гораздо большего. Даже в ситуации заключения сделки люди в пять раз чаще будут помогать вам, если вы будете относиться к ним как к личностям, а не как к безликой массе. Показатели поражают воображение: 90 % готовых прийти на помощь в первом случае против 15 % во втором.

Даже если вы не знаете этих людей, даже если они вам не нравятся – налаживание контактов с ними в большинстве случаев поможет вам достичь своих целей. Это верно и в отношении скучающего бюрократа-чиновника, и в отношении грубого сотрудника сервисного отдела телефонной компании, и в отношении лидера недружественной страны.

Чего не следует делать – так это винить людей в том, что они неприятны и полны ненависти. Порицая их, вы отнюдь не приблизитесь к своим целям.

Авиарейс, которым должен был лететь один из моих учеников, отменили. Сотни людей толпились в зале ожидания, все более раздражаясь. Самолет, отправление которого до того же пункта назначения должно было состояться раньше, задержали на поле, а измученная сотрудница авиакомпании пыталась решить, кого из пассажиров отмененного рейса посадить на единственный самолет.

Люди один за другим подходили к ней, обвиняли ее в отмене рейса, ругали авиакомпанию в целом и винули девушку во всем, над чем она была не властна. Мой ученик, заметив это, отправился в ближайший гастроном в аэропорту и купил пару бутылок холодной воды. Он открыл одну, начал пить из нее и стал в очередь.

Когда он подошел к стойке сотрудницы авиакомпании, он принес ей глубокие извинения за поведение остальных людей. «Это не ваша вина, – сказал он ей. – Поверьте, мне искренне жаль, что вам приходится терпеть такое». Потом он предложил девушке вторую бутылку воды, все еще холодную. Она с благодарностью приняла ее.

Затем студент протянул ей свой льготный билет и сказал, что, если она сможет сделать хоть что-нибудь, он будет ей очень благодарен, добавив, что, даже если сделать ничего не получится, он все равно надеется, что завтра у нее будет день получше.

Прошло несколько минут. Сотрудница авиакомпании отправилась в самолет, вытащила из салона первого класса пассажира с билетом второго класса, которого она направила туда чуть ранее и которому сказала теперь, что произошла ошибка, – и отдала освободившееся место тому парню. Вы можете сказать, конечно, что, если все будут так поступать, везде возникнет хаос и приемы ведения переговоров станут неэффективными. Может быть, но не все так делают. Большинство предаются гневу и начинают жаловаться. Если вы сначала сосредоточитесь на другом человеке, то быстрее достигнете своей цели. К тому же когда вокруг будет слишком много приятных людей – это проблема не из худших. Я хотел бы жить в *таком* мире. А вы нет?

Фокусирование на людях означает также, что, когда вы ведете переговоры с представителями некой группы, вы должны сосредоточить свое внимание на *отдельных личностях* в этой группе, а не на компании, в которой они работают, не на их культуре, половой принадлежности, расе или вероисповедании. Каждый человек неповторим и уникален. Говорите с ним как с личностью.

Существует масса книг и статей с такими примерно названиями: «Как вести переговоры с русскими». Что не так? Судя по таким заголовкам, все русские, японцы, китайцы, французы, американцы и прочие – одинаковы между собой. Знаете, как я реагирую на подобные заголовки? «Что? Вы собираетесь вести переговоры сразу со ста сорока миллионами японцев?»

В действительности же вы будете вести переговоры с одним человеком или несколькими людьми, которые в той или иной степени будут соответствовать нормам своей культуры. Но отвечать «да» или «нет» будет не вся группа или культура в целом, отвечать будут люди, руководствуясь своим собственным опытом и восприятием. Конечно, существуют различия между культурными *нормами*, но само понятие нормы – усредненное. Знания норм недостаточно для того, чтобы убедить человека, сидящего напротив вас.

И действительно, у вас может быть больше общего с пастухом из Монголии, даже не говорящим на вашем языке, чем с тем, кто сидит рядом с вами во время совещаний в вашей фирме.

«Конечно же, это неправда, что все американцы – агрессивные индивидуалисты, а все японцы предпочитают командную игру», – сказала Вэй-Вэй Ван, достигшая большого прогресса переговорщица из Университета Южной Калифорнии, о которой я рассказывал в первой главе.

Как-то раз я почувствовал, что мои клиенты недовольны. «В чем проблема?» – спросил я. «Мы не любим юристов», – ответили мне. «А я юрист, – заметил я. – Давайте поговорим на эту тему». И тогда эти люди рассказали мне, что у них однажды были проблемы с юристами в Цинциннати. На это я ответил: «У меня для вас действительно хорошие новости. Я с ними не знаком. Я с ними не связан. Я за них не отвечаю... Я – это просто я».

Почему вы должны нести ответственность за то, что ваша компания делала последние десять лет? Или за то, что другие представители вашей профессии или культуры делали последние сто, тысячу лет? Будет ли другая сторона нести ответственность за что-то такое, что кто-то в их стране или компании сделал десять, двадцать, пятьдесят лет назад? Это несправедливо, и, что важнее, это не относится к делу.

Сконцентрируйтесь на людях, сидящих напротив вас, на том, что вы вместе с ними можете сделать прямо сейчас. Что в ваших силах сделать? Очень полезный подход к переговорам. Вы отбрасываете все то, что вам мешает и над чем у вас нет власти, и работаете с тем, что можете изменить. Такой подход помогает расставить акценты и сделать необходимое. И если вам скажут, что культура той или иной компании может повлиять на переговоры, ответьте: «Может быть, но разве вам не интереснее знать, могу ли я принять решение, которое удовлетворит ваши нужды или позволит вам придерживаться взятого на себя обязательства?»

Даже крайние в своих взглядах группы не являются монолитными. Представьте, что вы польский еврей, а на дворе 1944 год. Вы считаете, что все нацисты – ужасные люди. И если бы вы тогда встретились с Оскаром Шиндлером, вы погибли бы. А все потому, что, хоть Шиндлер и был нацистом, он хотел спасти вам жизнь – но вы никогда не попросили бы его об этом, полагая, что все нацисты ненавидят евреев.

Каким же богатым источником конкурентного преимущества является знание того, кто на самом деле одинаков, а кто отличается в деловой или в личной жизни. Причем вы не сможете определить это, руководствуясь лишь внешними признаками или принадлежностью человека к какой-то группе. А так вы сможете вступать в альянсы и заключать сделки с людьми, принадлежащими к самым разным группам, а менее тщательные и менее опытные переговорщики не смогут повторить ваш успех.

Ректор Джорджтаунского университета Джек Деджойа посетил как-то один из наших семинаров по искусству ведения переговоров для руководящих сотрудников в Уортонской школе бизнеса. Когда мы обсуждали этот вопрос, он рассказал нам об исследовании культуры американских арабов, проведенном им после террористических актов 11 сентября 2001 года. К своему удивлению, он узнал, что большинство американских арабов – христиане, а не мусульмане.

Другими словами, это исследование и последовавшее за ним наше собственное показали, что более половины всех американских арабов не связаны с религией, господствующей в арабской культуре, – исламом. Как раз наоборот, они принадлежали к господствующей религии западной культуры – христианству.

А что произошло после 11 сентября? Начался сезон охоты на американских арабов, причем в ней участвовали разные чины государственной администрации США, некоторые из них занимали очень заметные и ответственные посты. В охоте приняли также участие представители авиакомпаний, образовательных учреждений и даже многие простые американцы. Документально подтверждены тысячи инцидентов – от оскорблений до убийств, от незаконных арестов и содержания под стражей до случаев, когда арабов высаживали из самолетов. Некоторые обвиняли всех арабов (которые могли быть и христианами) в нападениях на христиан.

А ведь американцы могли бы сотрудничать с американскими арабами, любящими западную культуру, собирать информацию, завязывать контакты и получать помощь в борьбе с арабскими экстремистами. Вот пример возможности, упущенной из-за неспособности воспринимать людей как отдельных личностей. Это не значит, что я осуждаю приверженцев ислама. Я говорю прежде всего о неумении делать различия, о неумении эффективно и точно строить суждения о людях.

Прошли годы, но мы, как мне кажется, по-прежнему очень мало усвоили из изложенных мной принципов. После того как в конце 2009 года один нигериец попытался взорвать бомбу на борту самолета, направлявшегося в Соединенные Штаты, американские власти включили Нигерию в список стран – пособниц терроризма. Нигерийское правительство пригрозило в ответ прекратить поставки нефти в США. Лидеры каждой из стран руководствовались предрассудками! Один нигерийский террорист не превращает Нигерию в страну – пособницу терроризма. Как и несколько предвзятых людей из Управления транспортной безопасности США не делают всех американских лидеров пристрастными.

Третья сторона

Ананд Айер работал в компании, занимавшейся продажей технических средств для обмена валют. Один из клиентов как-то сказал ему, что *его* компания считает комиссионные Ананда завышенными. «Я сказал ему в ответ, что мы проводим переговоры не с «компаниями», а с отдельными людьми, и добавил, что с удовольствием встретился бы с тем, кто считает мое вознаграждение чрезмерно высоким», – рассказывал Ананд. Оказалось, что тем людям просто нужно было добиться «некоторых успехов» на фронте обмена валют. Они составили договор, который подразумевал установление связей с общественностью и немного дополнительной работы. Оплата труда Ананда осталась на прежнем уровне.

Почти всегда в переговорах участвуют трое – даже если за столом физически присутствуют лишь двое. Третья сторона или стороны – это те люди, реальные или воображаемые, с чьим мнением участники переговоров полагают необходимым считаться. Это могут быть призраки прошлого или люди, которым участник переговоров рассказал о переговорном процессе – супруг или супруга, коллеги, друзья – и перед которыми ему нельзя теперь потерять лицо. Это может быть начальник. Суть в том, что вам следует учитывать влияние этих людей, чтобы достичь своих целей и добиться большего.

Например, ваш собеседник лично согласен с вами, однако у него может быть неразумный начальник. В таком случае вы в состоянии попытаться объединиться с вашим собеседником, чтобы найти доводы, способные убедить этого начальника.

Скотт Бродман, торговый представитель немецкой компании BASF, задался как-то вопросом: почему представитель отдела закупок нового клиента все время что-то просит, хотя условия сделки уже и так весьма выгодны для него. Скотт задавал вопрос за вопросом, чтобы выяснить, не скрывается ли за кулисами третья сторона. «И я узнал, что руководство моего собеседника заглядывает ему через плечо и критикует его задним числом», – рассказывал Скотт.

Скотт помог своему партнеру показать его руководству отраслевые стандарты, а также продемонстрировать, что он пошел навстречу их требованиям. Тот человек заявил своему руководству, что заключил наилучшую из возможных сделок, и начальство с ним согласилось.

Очень немногие пренебрегают мнением третьей стороны, пользующейся у них авторитетом. Если вам нужно повлиять на кого-то, но при этом вы не можете сделать это самостоятельно, подумайте о том, кто важен для другой стороны и на кого вам проще повлиять.

Бернард Бертон, юрист из Нью-Йорка, представлял сторону по иску против компании, построившей ипподром на Лонг-Айленде в 70-х годах прошлого века. У ипподрома Suffolk Meadows начались финансовые затруднения, и строительная компания, одним из руководителей которой был Рональд Парр, перестала возвращать деньги некоторым кредиторам. Бертон опасался, что, выступая в суде, Парр не будет искренен в своих оценках размера долга, поскольку Парр не отличался откровенностью и раньше.

Поэтому Бертон вызвал в суд повесткой секретаршу Парра, проработавшую с ним тридцать лет. Не для дачи показаний, а просто посидеть в зале суда. Бертон подумал, что Парр ни за что не станет лгать в присутствии своей секретарши, славной, честной пожилой дамы. Как он и надеялся, Парр сказал правду. Бертон выиграл деньги для своих клиентов. «Все до последнего пенса», – заявил он позже. Вот как важны третьи стороны.

Отдаем должное другой стороне

У меня был ученик, отправившийся как-то в Strawbridge & Clothier, который в то время являлся крупнейшим универсальным магазином в Филадельфии. Ему был нужен костюм для собеседования по работе. Он подобрал себе костюм, стоивший 500 долларов и уцененный до 350, и подошел с ним к прилавку. Там измученная продавщица была вынуждена отвечать на всяческие требования и жалобы прочих покупателей.

Мой ученик дождался момента, когда все покупатели удалились и у женщины образовалась свободная минутка. Затем он извинился перед ней за поведение остальных покупателей и заметил, что она, должно быть, устает после целого дня на работе. «Несправедливо, что другие люди выплескивают на вас свои проблемы», – сказал он ей. Наверное, он был первым покупателем за весь день, кто обошелся с ней по-человечески.

Затем молодой человек указал на скидку и спросил, можно ли добавить к ней что-нибудь еще – дополнительную скидку по кредитной карте постоянного клиента, скидку за оплату наличными и тому подобное. Девушка ответила, что ни один из предложенных вариантов не применим. Тогда молодой человек сказал: «Знаете что? За все это время я, наверное, единственный человек, по крайней мере понимающий, как тяжела ваша работа. Можно мне скидку за то, что я такой замечательный парень?» Девушка улыбнулась и ответила: «Как насчет 50 долларов?»

Да, положим, это мелочь. Но ведь мой ученик получил 14 %-ную скидку только потому, что стал для продавца личностью. Он установил контакт с другим человеком. В этом нет ничего необычного, но многие этого просто не замечают. А может наступить такой момент, когда подобный прием окажется важным во время переговоров о заключении крупной сделки. Что вы скажете, к примеру, о повышении вашего чистого годового дохода на 10 %?

Ключевой момент в том, чтобы убедить людей дать вам то, что вам нужно, – это высокая оценка собеседника. Обычно в книгах и фильмах переговоры показаны таким образом, что одна сторона побеждает другую и получает больше лишь потому, что другую сторону удалось пристыдить или перехитрить. Это совершенно не так! Представьте себе собственную реакцию. Вы хотите дать человеку больше, если он оценивает вас по достоинству. При семейном общении люди расстраиваются потому, что их недооценивают. На работе люди ворчат потому, что их недооценивают.

Во время переговоров вы сразу можете слегка изменить свой подход, если начнете неправильно его применять. Как-то раз я опаздывал на занятия в Уортонской школе. Грузовик компании Pepsi перекрыл одну полосу дороги. На другой полосе стояли нос к носу два автомобиля – частная машина и такси. За каждым из автомобилей стояло еще по десятку машин, все сигналили, но те два водителя не желали сдвинуться с места. Я решил помочь им договориться, вышел из своей машины и направился к такси, подумав, что смогу скорее договориться с тем водителем, кто определенно был местным жителем.

«Вам что, обязательно быть таким упертым?» – спросил я. Неверный вопрос! Я оскорбил и недооценил водителя. Он отмахнулся от меня, сказав что-то вроде «Отвали!» Я понял, что совершил ошибку и постарался лучше войти в его положение.

«Вы же можете быть хорошим человеком», – сказал я. Конечно, раньше ему, вероятно, не раз доставалось от других, когда он пытался быть слишком хорошим. Однако он принял мои слова к сведению, протянув: «Ну-у-у...», но все-таки не сдвинулся с места.

Тогда я представил себе, что творится в его голове, и подумал о его ежедневном труде. Наконец я понял, как можно отдать ему должное. «Знаете, – сказал я заговорщическим тоном, – из вас двоих только вы профессиональный водитель».

И он сдал назад.

Понимание того, что происходит в голове собеседника, – это тема, к которой я еще неоднократно буду возвращаться. Понять мысли другого человека – это единственная важная вещь, которую вы можете сделать, пытаясь убедить его. Если вы попытаетесь представить себе, какие образы формируются в голове человека, вы найдете отправную точку для изменения его намерений.

Когда в следующий раз полицейский остановит вас за нарушение правил дорожного движения, извинитесь и поблагодарите его за выполнение своего долга. Вы отдаете должное его решению остановить вас. Вы с уважением относитесь к тому времени, что он потратил на карьерный рост. А когда вы оцениваете людей по достоинству, они дают вам то, что вам нужно. И если вы беспокоитесь об ответственности, скажите, что вы сожалеете о случившемся или о том, что могли принимать в случившемся какое-либо участие. Обычно я говорю полицейскому: «Начальник здесь вы».

Несколько лет назад меня остановили на 37-й улице в Нью-Йорке за то, что я не пристегнул ремень безопасности. Было очевидно, что все три водителя, ехавшие со мной по одной полосе, получили штрафы за то же самое; я понял, что полицейские просто нашли здесь хорошее местечко. И тогда я решил отдать должное полицейскому и сказал: «Большое спасибо вам за то, что вы остановили меня, выполняя свою работу. Может быть, вы спасли мне жизнь». Заплатил ли я штраф?

Конечно, нет.

Само собой разумеется, вы должны верить в то, что говорите. Если вы скажете подобное без подлинной искренности, штраф платить придется. Если вы ненавидите всех полицейских – ваша ненависть вырвется наружу. Вы должны воспринимать все ваше повседневное общение как переговоры и тренироваться до тех пор, пока не научитесь быстро фокусировать свое внимание на другой стороне. Другими словами, ваш собеседник должен искренне верить, что главным в переговорах является он, его потребности и его восприятие, но не ваше. Полицейский хочет почувствовать, что вы усвоили урок. Основной вопрос в том, во что этот урок обойдется вам.

Когда я был журналистом, я мог завоевать доверие человека за несколько секунд. Моей первой целью было поддержание разговора с человеком. Образно выражаясь, я старался проникнуть в его мозг. О чем он думает и что чувствует? Что заставит его продолжать общение со мной? Что заставит его пойти на контакт со мной? Вы должны быть достаточно открытым и любознательным для того, чтобы попытаться понять происходящее в голове другого человека. В противном случае вы ничего не добьетесь.

Пятилетняя дочь Дениса Завьялова, Регина, хотела быть принцессой. «Она смотрит мультфильмы о принцессах. Все стены в ее комнате украшены постерами с изображением принцесс», – рассказывает Денис. Но есть лишь одна проблема: в ее комнате всегда царит жуткий беспорядок. Денис подумал о том, кто такая Регина как личность, представил образы в ее голове и посмотрел на мир ее глазами. Он попросил дочь показать ему, как делать подсолнухи из бумаги. Она показала. «Спасибо, принцесса!» – сказал он ей, а потом добавил, оглядывая комнату: «Посмотри, как мы намусорили. Разве комнаты принцесс бывают такими?»

Регина задумалась над его словами. «У принцесс не бывает грязных комнат», – сказала она. «Так что же мы будем делать?» – поинтересовался Денис. Регина ответила: «Я могу навести порядок в комнате и убрать высохший пластилин, и тогда тут будет совсем как у принцессы». Готово!

Эверетта Хатта однажды ждали шестнадцать человек – было раннее утро, и вся команда собиралась потренироваться в одном из эллингов на реке Скукилл в Филадельфии. Выезд с его парковочного места был перекрыт чьей-то машиной. Было шесть утра. Прило-

жив некоторые усилия, ночной сторож дозвонился до владельца этой «Акуры», а тот объяснил, где лежат ключи от машины. Сторож принес ключ от «Хонды» и все пытался вставить его в замок зажигания «Акуры», говоря, что этот ключ должен подойти, поскольку он нашел его именно в том отделении ящика для ключей, которое назвал ему владелец машины.

Вместо того чтобы сказать: «Вы идиот, неужели не видно, что это ключ от «Хонды»?», Эверетт похвалил сторожа за приложенные им усилия. Затем он сказал сторожу: «Не у всех такой порядок, как у вас; может быть, хозяин просто по ошибке бросил ключ в другое отделение». Сторож согласился подняться наверх, а потом вернулся с нужным ключом.

Вы можете сказать: «Я так *никогда* не сделаю!» Что тут можно сказать? Действия Эверетта позволили ему не опоздать на тренировку. Если вы предпринимаете действия, не приближающие вас к вашей цели, вы будете тратить массу времени на споры со сторожами парковок или всеми остальными.

Нередко бывает так, что вознаграждение оказывается неожиданным и весьма выгодным. Дженнифер Прозек, студентка Колумбийской школы бизнеса, решила завязать разговор с Джимми Лу, тихим китайским студентом, с которым почти никто не общался. Через пять минут Джимми в знак признательности за участие предложил Стефани работу в сфере связей с общественностью в Китае. Само по себе проявление интереса к другим людям может привести к выгодной сделке.

Дженнифер – основатель и исполнительный директор пиар-агентства с представительствами в Нью-Йорке и Лондоне. «Для нас деловое развитие – это проявление естественной любопытности человека», – пишет она. По ее словам, в подобном контексте даже самый простой разговор может стать частью процесса переговоров.

Так как же узнать что-то о другом человеке? Завязав с ним разговор на общие темы. Не только потому, что вы прочли где-то, что разумно так поступать. Вы должны делать это, потому что вас интересует другой человек. Потому что вы хотите найти точки соприкосновения с ним. Таково ваше отношение к жизни.

А еще это один из вариантов отношения к людям. Новая официантка в ресторане Champrrs в Филадельфии пыталась обслуживать одновременно слишком много столиков. Сиднею Хаттену и его друзьям пришлось долго ждать заказанный ими обед. Поэтому Хаттен позвал официантку и поблагодарил ее за старание, высоко оценив ее намерения. Сидней сказал, что понимает, что она новенькая и что у нее полно дел, и спросил, не могла бы она принести им закуски, пока они ждут основное блюдо.

Официантка не только принесла бесплатные закуски, но и не включила в счет основное блюдо. По сути все, кроме напитков, оказалось бесплатным. «В сущности, официантка заплатила мне за то, что я был мил и отнесся к ней с пониманием», – сказал Сид.

«Если найти точки соприкосновения с другими людьми, можно получить немалые дивиденды», – заявил Рубен Муньос, мой бывший студент. Рубен добился уменьшения наполовину оплаты за перевод свидетельств о рождении и браке, найдя в Интернете информацию о переводчице перед тем, как встретиться с ней. Во время встречи они разговаривали об их общей любви к Испании и путешествиям. Вы не хотите поступать подобным образом? Хорошо, но тогда вы не получите никакой выгоды.

В своей книге я привожу и другие примеры подобного подхода. Все начинается с людей. А особенно важны люди, работающие в сфере обслуживания. Так уж сложилось, что их воспринимают как прислугу. И они будут весьма признательны вам, если вы отнесетесь к ним с уважением.

Один из моих студентов, учившихся на магистра делового администрирования, Горав Тевари, должен был заплатить 100 долларов за доставку коробок, которые все лето хранились на казенном складе. Он нашел управляющего складом и поговорил с ним. Тот рассказал ему о своей мечте получить когда-нибудь степень магистра делового администрирова-

ния. Горав дал ему совет, как написать заявление о приеме в бизнес-школу. А результат? За доставку платить не пришлось.

По словам моих учеников, на таких мелочах они сэкономили свыше *миллиарда долларов*. А это уже немалая сумма.

Когда вы устанавливаете личный контакт, вы должны сосредоточиваться не только на себе, но и на другом человеке, заставляя его вступить в разговор с вами. Один из студентов, посещавший мои занятия в Уортонской школе, ездил как-то по фешенебельному предместью Филадельфии в поисках места, где он мог бы поселиться с женой и маленьким сыном по окончании учебы. Студент был невнимателен и проехал на знак «Стоп». Полицейский, припарковавшийся у обочины, почти сразу остановил его.

Студент принес глубочайшие извинения и сказал, что осознает опасность на дороге, созданную им. «Дело в том, – объяснил он полицейскому, – что я так увлекся рассматриванием этих великолепных домов, что не заметил знак «Стоп». Я ищу место, где мог бы поселиться с женой и маленьким ребенком по окончании учебы. Что бы вы ни решили сейчас сделать со мной, – продолжал студент, – не могли бы вы подсказать мне, где тут можно купить дом чуть подешевле? Я бы очень хотел жить в вашем округе, но надеюсь найти что-нибудь более доступное». Кончилось все тем, что полицейский достал свой бумажник и показал студенту фотографии своего ребенка. Неудивительно, что никакого штрафа не последовало.

Всегда ли так происходит? Безусловно, нет. Но повторяюсь – все, что вам нужно, – это один дополнительно отбитый мяч в каждой девятой игре.

Находим и признаем силу другой стороны

Оценивая других по достоинству, вы признаете за ними также их силу. Это касается не только генеральных директоров крупных компаний. Тот же принцип работает и в отношении метрдотеля дорогого ресторана, секретаря, который знает, где находятся документы, замученного чиновника в окошке в отделе транспортных средств, ребенка или любого иного человека, который может сэкономить или потратить ваше время. Высокая оценка их действий покажет им, что вы воздадите должное их положению, способностям и восприимчивости, а взамен они захотят отблагодарить вас чем-нибудь. И даже если их власть совсем невелика, признание с вашей стороны их полномочий осуществлять контроль над чем-либо приведет к тому, что они что-то отдадут вам. Это противоположно проявлению своей власти над ними. В результате сам факт наделения вами этих людей некоторой властью произведет обратный эффект – люди захотят помочь вам.

И потому, когда в следующий раз служащий гостиницы, представитель отдела по работе с клиентами, работник бензозаправки или кто-то еще из сферы услуг совершит ошибку или не даст вам в точности то, что было вам нужно, – не стоит критиковать их или плохо относиться к ним. Такое поведение не поможет вам достичь ваших целей. Напротив, похвалите их, признав их право поступать по-иному. Подобное отношение противоположно типичной реакции на такое поведение, но оно работает, причем работает намного эффективнее.

Доун Макларен, моя бывшая студентка из Колумбийской школы бизнеса, пришла с другом в переполненный ресторан. Официант не приносил им напитки, несмотря на четырехкратные просьбы. Друг Доун накричал на него и унизил – в итоге официант просто удалился. Доун прошла вслед за ним через весь ресторан, извинилась за поведение своего друга и за грубых посетителей вообще. «Если вы смогли бы принести нам напитки и чек, то в следующий раз, когда вы подойдете к нашему столу, вы получите чаевые», – сказала девушка официанту.

Менее чем через две минуты напитки были на столе. «Вместо того чтобы выставить его некомпетентным, я постаралась взглянуть на ситуацию с его точки зрения», – рассказывала Доун.

Ключевой момент – не реагировать резко, даже если другой человек в плохом настроении. Зачастую люди набрасываются на вас только потому, что их расстроило общение с кем-то другим. Не думайте, что все это из-за вас. Скажите им, что вам жаль, что у них плохой день. И тогда вы получите выгоду. Конечно, нужно приучить себя поступать так, но награда того стоит.

В своей жизни вы окажетесь в тысячах ситуаций, подобных описанному выше. Способ решения, выбранный вами, окажет существенное влияние на качество вашей жизни.

Обнаружение и признание силы другого человека означает, кроме того, и выявление человека, принимающего решение. Или человека, имеющего непосредственное влияние на того, кто принимает решение. Кто из вас впустую потратил не один час своей жизни на споры и обсуждения только потому, что вел переговоры *не с тем человеком*? Да все. Когда я звоню кому-либо, я сразу же хочу знать, может ли этот человек помочь мне: «Привет, в ваших ли силах сделать то-то?» Ведь жизнь коротка.

Однажды я консультировал французскую фирму, переговоры которой с корейскими партнерами затянулись на три года. Каждый раз, когда французы полагали, что договор будет наконец подписан, корейцы перебрасывали принятие решения об этом на более высокий уровень. Потратив три года и 500 тысяч долларов на поездки и прочие расходы – не считая стоимости упущенных возможностей, – французы в итоге сдались. А причина их неудач

крылась в том, что они не задали вопрос, который следовало задать в течение первой же недели переговоров: «Каков порядок нашей работы? Кто будет принимать решение?»

Есть еще один вопрос, тесно связанный с предыдущим: «*Кто на самом деле здесь истинный переговорщик?*» Возможно, это не самый опытный и не самый старший член команды. И действительно, исследования показали, что чем больше власти у человека, тем меньше внимания он уделяет нуждам и потребностям другой стороны. А значит, тем меньших успехов он добьется в открытии новых возможностей. Ведь ирония судьбы заключается в том, что лучшим переговорщиком может оказаться в конце концов один из самых младших членов команды. Поэтому вы должны задать себе вопрос: «Кто из моей команды имеет наибольшие шансы убедить другую сторону удовлетворить мои потребности?»

Очень важный, но редко используемый способ расширить полномочия подобных людей – **передать им решение проблемы**. Воспользуйтесь их умением и желанием поставить себя на ваше место или просто попросите их о помощи. Когда вы вовлечете таких людей в решение вашей проблемы, они почувствуют, что им предоставили возможность, они осознают свои права, и ваши шансы получить помощь возрастут. Просите у них помощи.

За все те годы, что я работаю переговорщиком, мне довелось один раз оказать консультационные услуги ЦРУ. Тогда я преподавал в Гарварде. Мне позвонили из управления главного инспектора, где занимаются внутренними делами организации. Как оказалось, администрация тонула в потоке жалоб со стороны сотрудников. В руководстве ничего не могли с этим поделать.

Я отправился в Лэнгли, где провел большую часть дня, беседуя со служащими аппарата генерального инспектора. Я объяснил им, что наилучший способ сократить количество жалоб от сотрудников – это передать решение проблем им самим. Создайте комиссию для рассмотрения жалоб, которая будет состоять из самих сотрудников, и наберите туда разных людей. Состав комиссии меняйте, скажем, каждые шесть месяцев. За работу в комиссии предложите небольшую премию, или позитивный отзыв в личном деле, или что-нибудь в этом роде. Все жалобы от сотрудников направляйте в первую очередь на рассмотрение в эту комиссию. И если комиссия утвердит жалобу, она может быть передана далее руководству.

Как вы думаете, что произошло с количеством жалоб? Оно значительно уменьшилось. Людям стало неловко выносить пустяковые дела и сведение личных счетов на суд своих коллег. Остались лишь обоснованные жалобы. Попросите у своих коллег, руководителей или сотрудников совет, как решить ваши проблемы. Дайте им понять, что вы, возможно, примете к исполнению не всякий ответ. Но зато вы и *в самом деле* достигнете большего.

Доверие

Мы с коллегой дружили почти двадцать лет. Однажды он воспользовался представившейся возможностью и присвоил проект, над которым мы вместе трудились свыше десяти лет. Супруги живут вместе много лет, а потом – *раз!* – один из них изменит, и браку конец.

Безусловно, доверие – главнейший элемент взаимодействия людей. Выгоды от доверия огромны: сделки заключаются быстрее, их становится больше, а результаты значительнее. Но вот если доверия нет – это может дорого обойтись. Исследование, проведенное во Франции, показало, что уровень доверия между людьми в этой стране настолько низок, что из-за этого безработица на 8 % выше, а ВВП на 5 % ниже того уровня, на котором указанные показатели могли бы находиться. Для сравнения взяли Швецию – различия составили миллиарды долларов в денежном выражении. В целом в скандинавских странах и в США уровень доверия наиболее высокий.

Часть экономических проблем во многих развивающихся странах возникает из-за того, что операционные расходы на ведение бизнеса весьма высоки из-за крайне низкого уровня доверия. Часть экономических проблем в США возникла из-за того, что после 11 сентября 2001 года уровень доверия между людьми и организациями упал. Система безопасности в аэропортах и система кредитования требуют теперь больше времени и стоят дороже, из-за чего деньги вкладываются в них, а не в более продуктивные предприятия. Исследование, проведенное в Дании в 2009 году, показало, что существует прямая зависимость между уровнем доверия в обществе и объемом иностранных инвестиций, и крайне отрицательно охарактеризовало низкий уровень доверия в посткоммунистических и развивающихся странах.

Дадим определение доверия. Доверие – это чувство уверенности в том, что другой человек защитит вас. Если человек вам в некоторой степени доверяет, он будет помогать вам, пока ситуация не станет слишком рискованной для него или пока ему не представится лучшая возможность. Если же вы пользуетесь существенным доверием – другая сторона будет помогать вам даже во вред себе. *Очень* важно представлять себе динамику доверия.

Основной элемент доверия – честность, то есть откровенность с людьми. Доверие *не* означает, что стороны во всем согласны или стараются угодить друг другу. Впрочем, на самом деле оно означает, что стороны верят друг другу. А кредит доверия, как я уже говорил, – один из наиболее важных ресурсов переговорщика.

Противоположность доверия, конечно, нечестность или ложь, что подразумевает любое действие, имеющее своей целью обмануть другого человека. Это может быть такая подача правды, при которой замалчиваются некоторые факты и создается ложное впечатление. Это подразумевает хитрое манипулирование эмоциями людей. Это может быть искажение информации, блеф (угрозы или обещания, которые вы не собираетесь выполнять), подрыв доверия к другим путем избирательного предоставления информации. Для меня ложь – это все, что «дурно пахнет»: что подумают об этом люди, если это пустят в вечерних новостях? Ложь разрушает доверие и в конечном счете вредит успеху переговоров.

Вам следует убедиться в том, что основания для доверия есть. Если человек, с которым я только что познакомился в деловой ситуации, говорит мне: «Разве вы мне не доверяете?», мой ответ неизменно звучит примерно так: «А почему я должен вам доверять? Мы только что познакомились. И если вы лишь на этом основании уже доверяете мне, вы, должно быть, сумасшедший!» Доверие развивается медленно, со временем, ведь это эмоциональное обязательство друг перед другом, основанное на взаимном уважении, порядочности и добрых чувствах. В основе доверия лежит представление о том, что люди заботятся о других и не будут стремиться присвоить все.

Если вы не уверены в отношениях, *не* доверяйте человеку. Не делайте себя уязвимым перед ним. Верная реакция на человека, которому нельзя доверять, – *не* становиться таким же. Зачем лишать себя кредита доверия лишь потому, что другой так поступил?

Мой коллега Мишель Маркс был председателем Нью-Йоркской товарно-сырьевой биржи (NYMEX – New York Mercantile Exchange) с 1978 по 1987 год. Он придумал фьючерсы в энергетическом секторе, стоимость которых ныне составляет триллионы долларов. Как-то раз я спросил Мишеля о секрете его успеха. «Я всегда оставляю деньги другим, – объяснил он. – Никогда не бросаю партнеров без прибыли». Он сказал, что люди доверяли ему и потому заключали с ним сделки, в итоге сделок становилось все больше. Каждую следующую сделку он заключал быстрее, а значит, количество сделок возрастало.

Мишель не был простаком; он не подставлял свою голову, если не был уверен, что в данной ситуации можно доверять партнеру. Однако он превратил свой кредит доверия в один из основных элементов своей конкурентоспособности. А его детище NYMEX – привлекательное место для совершения краткосрочных сделок; эта биржа хорошо показана в фильме Эдди Мерфи «Поменяться местами» 1983 года.

Теперь юристы могут возразить: «Как же оставлять деньги другой стороне, если я обязан ревностно защищать интересы своего клиента?» А мой ответ таков: «В какой временной перспективе? Если вы заберете все сегодня и другая сторона не захочет больше иметь с вами дела – ваш клиент и в самом деле получил все возможное в долгосрочной перспективе?»

Некоторые могут заявить, что понятие доверия разнится от культуры к культуре. Это так. Однако верно и то, что чем больше связей между людьми, тем больше доверия. А отсутствие доверия еще и имеет свою цену. Несколько лет назад я проводил семинар по искусству ведения переговоров в Москве, в котором принимали участие наиболее успешные бизнесмены из стран бывшего СССР. После первого утреннего занятия трое из них пригласили меня на ланч, чтобы рассказать мне об истинном положении дел.

«Все, что вы говорите о сотрудничестве, замечательно подходит для ваших студентов на Западе, – сказал мне один из них. – Но у нас это не работает. Если мы что-то хотим получить – мы просто крадем». Все трое захихикали, однако я видел, что он говорит всерьез. Я спросил их о взяточничестве. «Да, – ответили они, – мы даем взятки, в том числе и чиновникам».

Я заметил: «Сегодня в самой России такой подход может работать. Однако международное деловое сообщество не станет такое терпеть, и в долгосрочной перспективе вы проиграете». Конечно же, они мне не поверили.

В 1998 году разразился банковский кризис в России, и американские банки потеряли миллиарды долларов из-за мошенничества в этой стране. Инвестиции США в российскую экономику сократились с 28 % в общемировом исчислении до 2,9 %. Если бы в то время вы попросили многих международных финансистов назвать первое слово, приходящее в голову при упоминании России, почти все ответили бы: «Мошенничество». И даже если в мошенничество вовлечены немногие, цена оказывается слишком высокой. Во французском исследовании, о котором я упоминал выше, говорится, что примерно 90 % россиян заявили о том, что «абсолютно не доверяют системе правосудия»; так же заявили 23 % американцев и 12 % норвежцев. Было признано, что две последние страны являются странами с наиболее высоким уровнем доверия.

Я никогда не лгу и не блефую во время переговоров – просто мне кажется, что это слишком опасно. Вас могут вывести на чистую воду. Если это организация и разные люди лгут по-разному – кто-либо на другой стороне в конце концов распознает ложь. Ложь или блеф могут вызвать душевное смятение и сомнение у людей с высокими моральными стандартами. Кто-то может обнаружить в вашей лжи несоответствия и использовать их против вас.

Это не значит, что вам следует рассказывать другой стороне все. Как я отмечал в первой главе, скажите, что «в данный момент» вы еще не готовы раскрыть кое-что. И если отношения развиваются – можно раскрыть больше.

А еще такой подход помогает понять, что на самом деле нужно сделать. Одна женщина, посещавшая мои курсы по ведению переговоров в Нью-Йоркском университете, переехала из своей квартиры на Манхэттене. Через какое-то время она отправилась в свой бывший район, чтобы зайти в один из магазинчиков и купить компакт-диски с музыкой, стоившие около ста пятидесяти долларов. На кассе продавец спросил ее, не живет ли она по соседству, потому что для жителей этого района предусматривалась скидка. Потом она спросила у слушателей курсов – следовало ли ей солгать? Сама она лгать не стала и оплатила полную стоимость дисков.

О чем же на самом деле спрашивал продавец? Разве его волновало, где она живет? Нет, не волновало. Он просто хотел узнать, часто ли она делает покупки в этом магазине. Так почему же она не ответила: «Я раньше жила по соседству, но недавно переехала. Однако я приезжаю сюда, чтобы покупать товары в магазинах, которые так люблю. И ваш магазин – один из них».

Разве это не сильнее лжи? Ведь это же ответ на его вопрос. А что если бы она солгала, показав кассиру свои водительские права, в которых был старый адрес, а позже выяснилось бы, что в ее прежней квартире живут другие люди? Ведь в магазинах есть базы данных. В этот магазин вход ей был бы заказан навсегда.

Чтобы доказать силу приведенных выше слов, она снова отправилась в тот магазин и сказала кассиру то, что посоветовали ей сказать слушатели курсов. И кассир предоставил ей скидку при покупке. Возможно, чтобы понять другую сторону и ситуацию в целом, нужно приложить некоторое усилие и немного подумать. Но результатом будет меньший риск и со временем большая выгода.

Как вести переговоры в условиях отсутствия доверия

Мы все знаем, что мир полон ненадежности. Так как же вести переговоры в условиях отсутствия доверия? Ведь ненадежные люди, которым нельзя доверять, тоже могут принести деньги.

А факты таковы: доверие – это очень хорошо, но оно *не является ключевым условием* успешности переговоров. Это одно из наиболее важных утверждений в моей книге, но тем не менее многие люди не придают ему значения. Повторюсь: доверие ни в коей мере не является основным условием успешности переговоров. Нужно что-то куда более фундаментальное, что-то такое, единичным примером чего является доверие.

Все, что нужно, – это *обязательства*. Контракты, третьи стороны и средства поощрения – вот способы заставить другую сторону взять на себя обязательства.

Важно, чтобы они взяли на себя обязательства, как делают это *они*, а не так, как делаете вы. Вы связаны своим словом? Кого это волнует? А вот связаны ли они своим? Не стоит предполагать, что они будут брать на себя обязательства точно так же, как это делаете вы. Вы должны приложить столько же усилий к тому, чтобы другая сторона связала себя обязательствами, в которых вы действительно уверены, сколько вы прилагали усилий к разработке своих целей.

Представители американских компаний, ведущих дела с китайцами, жаловались мне, что многие китайские компании не берут на себя обязательства о ценах в контракте. Китайские компании сначала устанавливают в контракте порядок выполнения заключенной сделки – определяют условия и сроки поставок и тому подобное. А затем они смотрят на ситуацию на рынке и предлагают цены, основанные на текущих рыночных условиях. Цена, указанная в контракте, носит рекомендательный характер. Действительно, в апрельском номере журнала China Economic Review за 2010 год говорилось о том, что западные бизнесмены, не готовые к таким повторным переговорам по поводу цены после заключения контракта, «просто проиграют».

Однако если один из представителей китайского делового сообщества, занимающий высокое положение и уважаемый в своей среде, заявит в прессе о том, что данный контракт с включенной в него ценовой формулой является прекрасным примером американо-китайского сотрудничества, – тогда *это* будет настоящее обязательство. А все потому, что необходимость сохранить лицо очень важна как в деловой, так и в личной жизни китайцев.

Некоторое время тому назад я работал с американской консалтинговой фирмой, которой одна из крупнейших китайских компаний задолжала существенную сумму. Долг не возвращали в течение 700 дней – почти два года. Американцы попытались воспользоваться услугами юристов, но это ничего не дало. Тогда они прибегли к дипломатическому давлению, но результат был незначительным.

Я предложил руководству американской компании лично встретиться с руководством той традиционной китайской компании и сказать следующее: «Вы не выплатили долг и тем самым опозорили нас. Вы опозорили нас перед лицом наших коллег. Вы опозорили нас перед лицом наших друзей. Вы опозорили нас перед лицом наших родных. Вы опозорили нас перед лицом наших сотрудников, консультантов, заказчиков, правительства и общества».

«Более того, – сказал я, – вы должны дать понять китайским компаниям, что невыплата долга опозорила *их самих* перед лицом их собственного правительства». Ведь Китай в то время всячески добивался уважения в сфере международной торговли. Невыплата законно причитающейся суммы за выполненную работу противоречит международным стандартам. Китайцы вернули долг полностью в течение трех недель.

На многих рынках Ближнего Востока рукопожатие является связывающим обязательством. Продавец протягивает руку вперед, говоря: «Ну, как вам цена? Давайте руку». Покупатель же прячет свою руку за спину – значит, предложение не принято и переговоры будут продолжены. И когда они придут к соглашению, они пожмут друг другу руки в присутствии свидетелей. Это – связывающее обязательство.

Несколько лет назад одна из компаний, с которыми я работал, экспортировала бананы отовсюду из Южной Америки – от тропических лесов Боливии до Аргентины. Заключая сделки на рынках Аргентины, я понял, что следующие утверждения *никак не* связывали аргентинцев: а) «клянусь», б) «клянусь жизнью моей матери», в) «обещаю», г) «я подписал договор», д) «я полностью гарантирую это».

Но если мы были должны им денег, они всегда придерживались своих обязательств – по крайней мере до тех пор, пока мы не платили им. Тогда мы разработали схему, по которой они оплачивали предварительно все расходы, связанные со сбором, доставкой, продажей и так далее. Мы же получали деньги от последних заказчиков в цепи – в данном случае американских супермаркетов. Затем мы возмещали расходы наших партнеров и выплачивали их долю прибыли.

За шесть лет, что мы работали с ними, они ни разу не нарушили ни одно из условий договора. Доверял ли я им? Да я их даже не знал! Вот в чем суть. При отсутствии доверия вы должны найти какой-то рычаг воздействия, который заставит их соблюдать правила и не обманывать. Это может быть особый порядок расчетов, как я писал выше. Это может быть схема с условным депонированием средств у третьей стороны либо с отсылкой к негативному мнению третьей стороны в случае нарушения условий договора. Это может быть использование чистой приведенной стоимости будущих доходов от сделки.

В одной песне в исполнении Тины Тернер говорилось: «Какое отношение имеет к этому любовь?» В переговорах доверие – хорошая вещь, но не необходимая.

Существует множество других способов, с помощью которых можно защитить себя от лжи или мошенничества со стороны партнеров. Первый способ – постепенность. Дайте им немного информации, дайте им то, что обойдется вам недорого в случае мошенничества с их стороны. Посмотрите, дают ли вам в ответ что-либо подобное. Если да – продвигайтесь дальше, делайте еще один небольшой шаг. Будьте осторожны и не доводите дело до сомнительной ситуации, когда вы дали им много, а они в ответ дали мало материального и осязаемого, но зато обещают много. Вклады двух сторон должны быть равноценными.

Я был когда-то знаком с одним украинским бизнесменом Алексом Деготем, который в первые несколько месяцев делового сотрудничества с новым партнером задавал ему вопросы, на которые уже знал ответ. «И если мне лгали, я не работал больше с этим человеком. А если мне говорили правду, я делал следующий шаг», – рассказывал он мне.

Есть и другие способы для проверки сторон в переговорах. Попросите собеседника доказать третьей стороне, что его предложение истинно. Скажите, что дадите ему наилучшую цену и предоставите наиболее выгодные условия, и пусть об этом знает только третья сторона. Затем третья сторона должна оценить все прочие предложения и сравнить их с вашим. Если ваше предложение окажется лучшим, собеседник получит деньги, которые вы передали третьей стороне. Если же собеседник откажется – следует начать сомневаться в его искренности.

Мне нравится, как президент Рональд Рейган говорил о Советском Союзе: «Доверяй, но проверяй». Это старинная русская пословица.

Вот список того, о чем не следует забывать.

– Если у них намного больше информации, чем у вас, вы уязвимы. Будьте постепенны в своем движении и не связывайте себя обязательствами, пока не получите больше информации или не проникнетесь доверием.

– Соберите информацию о них (оцените их финансовое состояние). Просите предоставить вам детальную информацию. Проверьте, все ли данные совпадают. Проверяйте и перепроверяйте все.

– Они избегают ваших вопросов и меняют тему? Чем более замкнуты они, тем больше риск того, что они что-то скрывают.

– Попросите третью сторону, которой вы доверяете, помочь вам контролировать их.

– Если для них выгоднее мошенничать, нежели работать честно, поменяйте систему расчетов. Например, платите больше за количество (стоимость) сделанного ими в течение некоторого времени.

– Не предоставляйте им свои активы (изобретения, время, строения) без гарантий, выраженных в *явной* форме.

– Пусть гарантии достоверности станут частью каждого соглашения. Скажите им: «Если то, что вы говорите, правда – мне будет приятно, а вам это ничего не будет стоить». Если они уклоняются от этого – будьте начеку!

– Включите в договор перечень последствий его расторжения.

– Встречайтесь с ними лично – при личной встрече сложнее что-то скрыть. В некоторых культурах переговоры проводятся только при личной встрече, когда стороны могут наблюдать друг за другом.

– Если вы чувствуете себя неуютно, если осталась какая-то недосказанность, спросите: «Есть ли еще что-то, что я должен знать?»

Доверяйте своей интуиции. Не нервничает ли другой человек? Не выглядит ли он виноватым? Он слишком старается? Он не смотрит вам в глаза (конечно, если это не обусловлено культурными нормами)? Надолго замолкает? Отказывается связывать себя обязательствами? Подобные факты еще не являются неопровержимыми доказательствами его нечестности. Однако описанное поведение должно вызывать у вас вопросы, и в таком случае вам следует замедлить движение, больше спрашивать, быть постепенным.

Добиваться большего означает также не добиваться меньшего. Так что потрудитесь все это проделать, чтобы не жалеть потом.

Утрата и восстановление доверия

Тысячу лет спустя кто-нибудь просмотрит газетные вырезки двадцать первого века и увидит сообщение о смерти глубокоуважаемого гуру в области стиля Марты Стюарт. Статья будет начинаться со слов наподобие следующих: «Марта Стюарт, изменившая взгляды всего мира на стиль, обвиненная во лжи перед лицом большого жюри и осужденная за это, скончалась вчера». Ложь была, есть и будет всегда.

Представьте себе, что вы работаете в юридической фирме. Один раз в своей карьере вы выставили клиенту счет, завышенный на тысячу долларов. Об этом узнали. Всю вашу оставшуюся жизнь вас будут воспринимать как адвоката, завышающего счет. И вашу фирму будут считать фирмой, которая неоправданно завышает стоимость своих услуг. А ведь вы завысили оплату услуг всего один раз!

Цена обмана – потеря доверия. А фактическая цена потери доверия – это деньги, репутация, кредит доверия к вам и ваша эффективность в качестве переговорщика. Пловец Майкл Фелпс, выигравший в 2008 году рекордное число – восемь – золотых медалей на летних Олимпийских играх в Пекине, потерял миллионы долларов по контрактам со спонсорами только потому, что один раз его поймали за курением марихуаны. Теперь он перестал быть для других людей безусловным образцом для подражания. Он по-прежнему заключает рекламные контракты, но зарабатывает лишь малую толику того, что мог бы заработать раньше. И, конечно же, все мы помним, что случилось с рекламной карьерой профессионального игрока в гольф Тайгера Вудса после того, как вскрылась его измена жене.

Во время учебных переговоров, которые я провожу на своих занятиях, одна из сторон имеет возможность обмануть другую. Как-то раз во время таких переговоров слушатель курсов и профессиональный юрист пришли к соглашению. Затем команда слушателя нарушила свои обязательства и разбила команду юриста в пух и прах. Тот был взбешен. Вскочив с места, он перед лицом всех присутствовавших в огромной аудитории людей заявил слушателю: «Теперь я знаю все, что должен буду знать о вас до конца вашей жизни».

Слушатель ответил: «Эй, успокойтесь, это же всего лишь игра», на что юрист ответил: «Раз уж вы обманули ради получения хорошей оценки, подумайте только, что вы сделаете ради получения денежной выгоды».

Одно лишь *ощущение* того, что вам лгут, может расстроить переговоры и испортить сопутствующие им отношения. Один из моих слушателей, обучавшихся в Колумбийском университете на магистра делового администрирования по программе для руководящих сотрудников, рассказывал аудитории свою историю. Он сказал, что работал в компании, занимавшейся производством промышленного оборудования, и что лет десять назад у этой компании были проблемы с одним из основных заказчиков по поводу контракта на ежегодные закупки техники.

В то время заказчик закупал оборудование на 80 миллионов долларов в год. Во время обсуждения условий договора представители покупателя были особенно недовольны конкретной формулой ценообразования. Продавец согласился исключить эту формулу из контракта. Она не оказывала существенного влияния на закупки и не была важной частью договора. Однако обсуждали ее долго и трудно.

Когда договор был готов, продавец скрепил подписью его окончательный текст и отправил покупателю. Когда сотрудники отдела закупок компании-клиента просматривали договор, один из менеджеров – подумать только! – обнаружил, что старая формула ценообразования по-прежнему была в нем! Покупатель был в ярости и кричал, что его обманули. Продавец принес глубочайшие извинения, заявив, что это была ошибка. Но все равно покупатель не поверил ему, ведь формулу так долго обсуждали.

За последующие десять лет та компания не купила ни одной единицы техники у этого поставщика. Учитывая инфляцию, в сумме та история обошлась продавцу в миллиард долларов недополученного дохода от продаж. Через десять лет в высшем руководстве компании-продавца не осталось никого, кто имел отношение к той сделке. В руководстве компании-покупателя остался только один такой человек. Это был генеральный директор компании, который, как оказалось, десять лет назад работал простым менеджером в отделе закупок и обнаружил ту формулу в договоре.

Одним из наиболее ярких и подходящих примеров последствий утраты доверия является история крупной компании, производившей химикаты.

Заказчиком была крупная типография в Хайтстауне, в центральной части штата Нью-Джерси. Менеджер по закупкам сказал мне, что в тот год они закупили менее 10 % необходимого им химического сырья у того поставщика, примерно на 100 тысяч долларов в год. По словам менеджера, его компания могла закупать химикатов на 500 тысяч в год и даже еще больше. Однако вместо того, чтобы воспользоваться такой возможностью, в 1990 году, одиннадцать лет назад, компания-поставщик потеряла их типографию как клиента. В 2001 году они фактически впервые после одиннадцатилетнего перерыва купили хоть что-то у этого поставщика.

– А что случилось? – спросил я.

– Понимаете, в 1990 году компания-поставщик попыталась вынудить нас покупать у них новый продукт, заявив, что старого продукта нет больше в наличии, – начал менеджер. – Новый продукт не оправдал наших ожиданий, мы попусту тратили производственное время. Затем выяснилось, что так называемый новый продукт оказался на самом деле «пробным материалом». В результате мы перестали им доверять. А компания потеряла свыше миллиона долларов, которые можно было заработать, ведя дела с нашей типографией.

– Так почему же вы возобновили сотрудничество с ними? – спросил я его.

– Просто торговый представитель компании-поставщика был великолепен, – сказал менеджер. – Он заезжал к нам, предоставлял всю необходимую информацию и был очень любезен. Вот мы и подумали дать им еще один шанс. Именно поэтому мы и закупили немного продуктов этой компании в 2001 году.

– И как долго торговый представитель пытался снова наладить сотрудничество с вами?

– Он приезжал каждый месяц в течение шести лет, – ответил менеджер.

Восстановление доверия после его утраты возможно. Конечно, это нелегко и не всегда все проходит гладко. Ваше предложение может вызвать отклик, если вы будете говорить о нем как о «втором шансе». Процесс должен быть постепенным. «Вы должны быть вежливы, вы должны извиняться, вы должны обещать исправиться, – сказала Вера Накова, старший менеджер по маркетингу фармацевтической компании Sanofi-Aventis, предоставившая второй шанс не справившейся со своим заданием фирме, которая занимается исследованиями рынка. – Вы должны быть открыты для перемен, вы должны обсуждать прошлые недоразумения». Вера сказала, что ключевым моментом в восстановлении доверия является демонстрация вашей способности к сотрудничеству и решению возникающих проблем.

ИЗМЕНИТЬ МОЖНО ВСЕ

Если вы научились понимать мысли других людей, применяя приемы и стратегии, описанные в данной главе, вы можете достичь невероятных результатов. Я хотел бы закончить эту главу изложением истории о двадцатисемилетнем пациенте по имени Джин, страдающем аутизмом. Ее рассказал мне доктор Крис Шибутани, мой бывший студент из Колумбийской школы бизнеса.

Крис, работающий ныне инвестиционным управляющим в банке UBS, в 1990-х годах работал детским анестезиологом в Мемориальном онкологическом центре Слоуна-Кеттеринга на Манхэттене. Он научился пользоваться приемами ведения переговоров для достижения успеха при лечении даже очень сложных больных. Джин не шел на контакт и отказывался общаться. Он постоянно впадал в ярость, когда врачи приближались к нему со шприцем, чтобы взять кровь на анализы.

«Я подумал о его потребностях, о том, что он представляет собой как личность, – рассказал Крис. – Просто ему были нужны более определенные способы успокоения, поскольку его механизмы психологической адаптации были более ограниченными».

Крис понял, что Джин боится боли и всех символов, связанных с ней. Поэтому он демонстративно убрал шприцы, чтобы их не было видно. А еще Крис понял, что Джину очень не нравится, когда его отвлекают разговорами во время медицинских процедур. Вот почему он сел возле него, а медсестра спокойно прилегла на стоявшую рядом каталку. Таким образом они признали силу Джина и отнеслись к нему с уважением.

Крис догадался, что Джин не любит неожиданности, и потому двигался очень медленно. Сначала Крис продемонстрировал работу оборудования на себе, потом на матери Джина. При этом они улыбались. Так был установлен человеческий контакт.

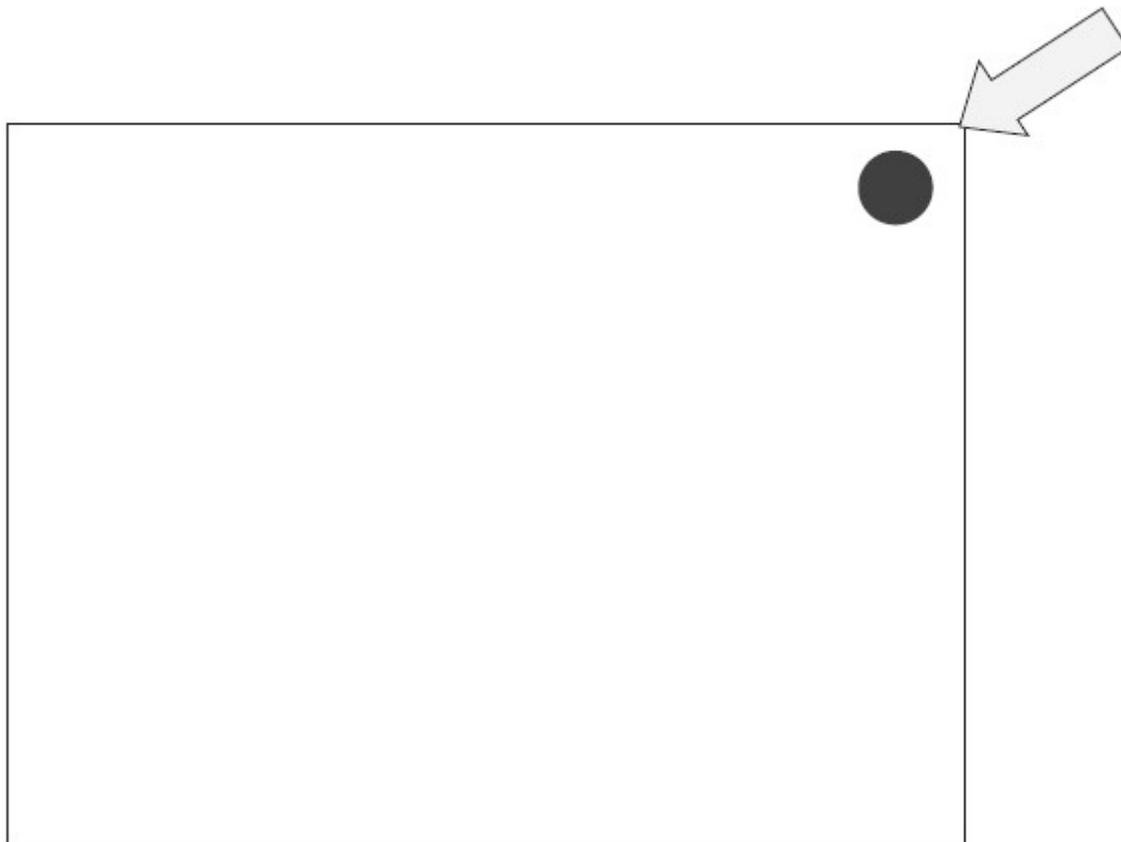
Крис знал, что Джин был голоден перед операцией, и потому sprysнул респиратор клубничным ароматизатором, чтобы Джин почувствовал аромат. Время от времени Джин принимался раскачиваться из стороны в сторону и напевать что-то под нос, и тогда Крис повторял его движения, напевая: «Кто тут боится большого страшного волка?»

Успокоенный, почувствовавший себя в полной безопасности и готовый к сотрудничеству, Джин безмятежно уснул. Можно добиться взаимодействия даже с самыми беспокойными людьми, если осознать, кто они как личности, оценить их и дать им хоть чуточку власти.

3. Восприятие и общение

Посмотрите на картинку, приведенную ниже. (Представьте себе, что кружок красный.) Запишите одним или двумя словами, что вы на ней видите. Не обращайте внимания на стрелку, это просто указатель.

Что вы написали? Самый распространенный ответ – красная точка (33 %). Следующий по популярности – красный шар (18 %). Но на этот вопрос существует множество ответов.



Кто-то из студентов-медиков написал «стрептококк». Некоторые (около 7 %) написали «белое пространство». Вот неполный список ответов.

Красная точка	Японский флаг	Рудольф
Правый верхний	Цель	Глаз
Стрептококк	Черная точка	Капля крови
Мишень	Стоп-сигнал	Белое пространство

Как же можно дать так много различных ответов на один и тот же простой вопрос? Говоря другими словами, существует огромное расхождение в том, что люди увидели на этой картинке. Умножьте этот показатель на тысячу, и вы получите судебный процесс; умножьте на миллион – и получите вооруженный конфликт. Все это явления одной и той же непрерывной среды, но разного масштаба.

Далее, почти все придали значение той незначительной информации, что содержалась в вопросе. Я указал на красную точку, но попросил написать то, что вы видите. Ясно же, что белого пространства на картинке намного больше. И если вы заявите, что сама форма

вопроса заставила вас сконцентрировать внимание на красной точке, то почему же 5 % людей увидели белое пространство?

Возможно, наиболее серьезной причиной провала переговоров во всем мире является неудача в общении. А единственная наиболее серьезная причина неудачи в общении – различия в восприятии. Двое смотрят на одну и ту же картинку, но видят разные ее части. И подобно тому, как это нередко бывает на Ближнем Востоке, они будут «убивать» друг друга, сражаясь из-за разных частей одной и той же картинки.

Что же вызывает различия в восприятии? Во-первых, мы все разные, и потому мы интересуемся разным. У нас различные ценности и эмоциональные профили. На нас оказывают влияние разные люди. Наши опыт и восприятие дают нам разную информацию, зачастую мы игнорируем или опускаем информацию, которая нам не подходит. Во время споров или переговоров мы избирательно воспринимаем сведения, подтверждающие наши взгляды. Мы и запоминаем информацию избирательно. Наша память искажает наше восприятие.

Это основные причины практически всех конфликтов между людьми с начала времен. Важность восприятия невозможно переоценить.

На этой хорошо известной картинке изображены две женщины – пожилая и молодая. Пожилая повернута в профиль, ее рот – горизонтальная щель, идущая вровень с меховым воротником пальто, большой нос нависает надо ртом, а левый глаз чуть ниже линии черных волос. Молодую женщину видно со спины, она отвернулась от зрителя. Ее ожерелье – рот пожилой женщины, ее подборок – нос пожилой женщины, а ее ухо – глаз старушки.



У меня были аудитории, в которых студенты знали, что на картинке изображены две женщины, когда я показывал ее на большом экране в первый раз. Затем я раздавал репродукции одной части картинку, на которой была изображена только пожилая женщина (то есть целую картинку, но без носа и ресниц молодой женщины), половине присутствующих студентов. А вторую часть – изображение молодой женщины со спины – я раздавал другой половине.

Затем я убирал с экрана на стене комбинированное изображение и просил каждого студента пристально смотреть только на свою версию в течение пяти минут. Затем я снова выводил комбинированное изображение на экран. Как вы думаете, что происходило?

Почти никто не мог увидеть вторую часть изображения. Если люди не могут увидеть картинку, о существовании которой они хорошо знают, только потому, что в течение пяти минут рассматривали другую версию изображения, то представьте себе, насколько трудно одной культуре воспринять точку зрения другой, если они смотрят на разные части картинки в течение тысячелетий?

Разрыв в восприятии

Для многих людей просто не существует присущего другому человеку способа восприятия объектов всех видов. Многие считают, что те, кто неспособен осознать их точку зрения, просто глупы, упрямы или неразумны. Это не обязательно так. Обычно корни проблемы намного глубже. Зачастую того, чего вы столь твердо и горячо придерживаетесь, другая сторона просто не видит, а значит, оно для нее не существует.

Поэтому, чтобы убедить людей с восприятием, отличным от вашего, вам стоит начать с представления о том, что ваши «факты» – мысли, идеи и восприятие – для них невидимы. То, что вы видите так ясно, другая сторона может вообще не замечать.

Как вы думаете, что происходит, когда школьникам в странах Ближнего Востока на протяжении всей их юной жизни показывают карту их региона без Израиля на ней? Когда кто-нибудь в конце концов скажет им, что Израиль существует, они просто не поверят этому.

Даже использование слов из языка повседневного общения может привести к существенно различному восприятию. Мой клиент работал в отделе маркетинга звукозаписывающей компании PolyGram Records в Нью-Йорке. После того как он протерпел с коллегой целый день, они оба поняли, что каждый из них применяет слово «маркетинг» по-своему. Для одного из них это было что-то родственное «продажам», в то время как другой считал, что оно ближе к «стратегии». А ведь они не один год проработали рядом, сидя в одном и том же отделе. Различие в восприятии оказало влияние на их подход к работе, на то, как они расходовали ресурсы и взаимодействовали с клиентами фактически в течение всего того времени, что посвящали делу.

Умные юристы, ведущие переговоры по сложным контрактам, знают, что в тексте договора должен быть раздел, посвященный определению основных терминов, используемых в документе. Они понимают, что даже самые простые слова можно истолковать по-разному. Если стороны по-разному представляют себе смысл одних и тех же слов, весь договор может оказаться в опасности – потому что их образы мыслей не соответствуют друг другу.

Еще заметнее это в повседневной речи, где возможности для неверной интерпретации огромны. Однако люди редко дают определения основным понятиям, используемым в разговоре друг с другом. И еще реже люди задают вопросы о чем-либо, что допускает двоякое толкование.

Примеров неверного истолкования очень много. «Клиент как-то заявил, что наша цена в 430 тысяч долларов слишком велика, – рассказывает Ануп Мисра, основатель строительной фирмы. – Но он так и не сказал, какую цену он имел в виду». Наконец, клиента попросили описать, что такое в его понимании «комплекс архитектурных услуг». Оказалось, ему нужно было меньше услуг, чем было включено в наш первоначальный пакет. В итоге он заплатил нам 230 тысяч долларов за работу, объем которой был в два раза меньше. Спор был разрешен.

Боб Браун был недоволен школьными оценками, которые получал его сын-старшеклассник, Алекс. Поговорив как следует с сыном, Боб понял, что тот считал свои оценки «достаточными» для поступления в выбранный им колледж. Боб отвел своего четырнадцатилетнего сына в приемную комиссию, где тому объяснили, что таких оценок для поступления будет недостаточно. Вместо того чтобы спорить с сыном по поводу того, кто прав, Боб помог понять ему, каковы реальные стандарты, необходимые для поступления в колледж. При этом он привлек уважаемую третью сторону. «Сработало отлично», – рассказывал позже Боб, советник по медико-санитарным вопросам в компании Merck. Алекс поступил в университет штата Висконсин на специальность «Проектирование электросетей», его средняя оценка 3,8 (уровень А).

Несколько лет назад я проводил трехдневный практический семинар по искусству ведения переговоров для крупных бизнесменов в Эр-Рияде, в Саудовской Аравии. Один из них, живший некоторое время в США, сказал: «Понимаете, когда в США вы сидите в ресторане и вам хочется еще немного кофе, вы поднимаете чашку и слегка покачиваете ее взад-вперед. Официант подходит и вновь наливает в нее кофе. Но если вы сделаете такой же жест в ресторане в Саудовской Аравии, официант решит, что вы закончили, и унесет чашку. При этом каждый будет думать, что понял вас абсолютно правильно». А представьте себе всего один день, переполненный различиями в восприятии, которые подобны только что описанному!

Тысячами разных путей люди втягиваются в личные конфликты только потому, что не задали себе вопрос: «Действительно ли мой собеседник имеет в виду то, что мне показалось в его словах?» В психологии подобную ошибку называют *фундаментальной ошибкой атрибуции*. Человек предполагает, что окружающие реагируют на внешнее воздействие так же, как он сам.

Если вы с некоторым напором говорите человеку: «Тут жарко!», а он ответит вам: «А мне холодно!», неверно будет заявить ему: «Вы неправы!» Люди реагируют на все по-разному. Чем яснее вы осознаете эту истину при каждом разговоре с другими людьми, тем меньше конфликтов у вас возникнет и тем больше проблем вы сможете разрешить. А значит, если вы хотите убедить человека, вам следует понять, что его восприятие важнее ваших предложений.

Неудовлетворительное общение в бизнесе обходится очень дорого: оно увеличивает расходы и становится причиной разочарования, снижает эффективность и качество услуг, приводит к потере клиентов и увеличению времени реакции (включая реакцию на угрозы со стороны конкурентов), вызывает неспособность извлекать выгоду из коллективной мудрости, заставляет упускать возможности и уменьшает количество времени на развитие организации. В одной крупной компании подсчитали, что потери составляют 3,5 часа на каждого работника за одну неделю. Для компании со штатом в 500 сотрудников в год стоимость потерь выражается суммой в миллионы долларов.

Как преодолеть разрыв в восприятии

Так как же следует решать проблемы, возникающие из-за различий в восприятии и неудач в общении? Прежде всего вы должны осознать, что такие проблемы возникают постоянно и всюду. Значит, нужно подвергнуть сомнению каждое используемое слово и понять, имеете ли в виду вы и ваш собеседник одно и то же.

Джослин Донат, генеральный директор банка JPMorgan Chase, сказала как-то своей двухлетней племяннице Аннализе, укладывая ту спать: «А сейчас тетя Джослин расскажет тебе сказку». Девочка сразу же воскликнула: «Две сказки!» После некоторых препирательств Джослин наконец спросила девочку, почему та хочет услышать две сказки. «Потому что я не устала», – ответила та. В итоге они договорились, что Джослин расскажет одну сказку, но подлиннее. Просто они по-разному воспринимали продолжительность сказки.

Отныне, как только у вас возникает конфликт с другим человеком, спросите себя: а) «что вижу я?»; б) «что видит он?»; в) «есть ли несовпадение в нашем восприятии?»; г) «если есть, то почему?»

Может быть, в своей жизни вы время от времени и поступали так, но неосознанно и бессистемно. Однако теперь я предлагаю вам, чтобы вы задавали эти вопросы сознательно и целенаправленно и сделали их частью своего набора приемов и стратегий ведения переговоров. А значит, вам следует понять предубеждения каждой из сторон, попытаться выразить словами восприятие собеседника, а потом объяснить свое.

Вот две фразы, построенные из одинаковых слов. Первая фраза: «Я еду в Нью-Йорк. Куда едешь ты?» Вторая фраза: «Куда ты едешь? Я еду в Нью-Йорк». Опыт показывает, что другие люди гораздо чаще внимают второй фразе, нежели первой. Если вы в первую очередь спрашиваете у человека о его восприятии, вы оцениваете его по достоинству, и тогда человек с большим интересом выслушивает то, что вы должны ему сказать.

Две фразы, те же слова, но разный порядок. Неспроста я говорил, что предлагаемые мной приемы незаметны для тех, кто еще не знает об их существовании.

Именно поэтому обычно не имеет смысла перебивать собеседника. Вы его перебили, но пленка в его голове крутится дальше. По большей части человек вас не слышит. А если человек начинает сердиться из-за этого – он вообще ничего не услышит. Первое, что нужно сделать при переговорах, – это *подготовить* человека к тому, чтобы он вас слушал.

Большинство людей начинают переговоры с фактов: «Я предлагаю вам 200 тысяч долларов за этот дом, таковы цены на рынке». Но, как мы уже видели, факты составляют менее 10 % причин, по которым люди достигают или не достигают соглашения. Другие начинают переговоры с объяснения рациональной выгоды: «Цены на недвижимость продолжают падать, так что лучше продать дом прямо сейчас».

Но ни факты, ни рациональный подход ничего не говорят большинству людей в нашем мире. Скорее завязывать разговор нужно с того, готов ли уже другой человек слушать вас? Чтобы узнать это, нужно представить себе происходящее в голове собеседника, понять, что и как он ощущает и воспринимает, как видит вас и весь остальной мир. Если вы не сделаете этого, у вас не будет отправной точки, вы просто будете ходить в темноте вокруг да около.

Что касается приведенного выше примера с продажей дома, я бы предложил начать примерно так: «Добрый день! У вас такой замечательный дом. Вы давно в нем живете?»

А последнее, что следует делать, – это объяснять ваше восприятие ситуации. Сначала поймите, что и как воспринимает другая сторона.

Тим Макклерг, менеджер по работе с клиентами крупной страховой компании, услышал от брокера, что их цены на 15 % выше средних по рынку. Тим попытался разобраться в том, как брокер воспринимает ситуацию. В чем же дело, почему высокие цены не понрави-

лись брокеру? «Брокер не подумал, что тем самым компания выставит его в выгодном свете в глазах его собственных клиентов», – понял Тим. И тогда они разработали для брокера пакет дополнительных услуг по смешанной цене.

Хороший способ понять, каково восприятие другой стороны, – задавать вопросы. Во время переговоров вопросы имеют большую силу, нежели утверждения.

Утверждение привязывает вас к тому, что вы сказали, и не дает вам никакой информации, но зато предоставляет другой стороне инструмент, позволяющий максимально давить на вас. Вы становитесь мишенью. И наоборот, вопрос не связывает вас, дает, как правило, вам информацию и предоставляет инструмент для максимального давления на другую сторону, которым вы при желании можете воспользоваться. Вопросы концентрируют внимание собеседника на нем самом.

Почти все высказывания, сформулированные мной во время переговоров, имеют форму вопросов. Так можно понять, действительно ли представители другой стороны имели в виду то, что вы поняли поначалу из их слов.

Деймиен Олив, старший менеджер по инвестициям в Международной финансовой корпорации (Всемирном банке) в Вашингтоне (округ Колумбия), не получал никакой финансовой информации от мексиканской компании, в которую его банк вложил деньги. Мексиканские партнеры даже не отвечали на его звонки.

Вместо того чтобы запугивать фирму, Деймиен решил выяснить, какие проблемы могут быть у мексиканских партнеров. Он отправил им письмо, в котором спрашивал, все ли у них в порядке. «Мы узнали, что им не хватало времени, денег и людей, чтобы оперативно собирать финансовую информацию», – рассказывал Деймиен. Мексиканцам было неудобно. В итоге они предложили предоставлять за один раз небольшие объемы информации. Ненужного скандала удалось избежать.

Попробуйте превратить свои утвердительные предложения в вопросы. Вместо того чтобы говорить: «Это несправедливо!», скажите: «Вы полагаете, что это справедливо?» Вместо того чтобы кричать сыну: «Убери свою комнату!», спросите: «Не мог бы ты сказать мне, почему у тебя в комнате так грязно?» Да, ответ может вам не понравиться. Но не забывайте, что переговоры не заканчиваются ответом на ваш вопрос. Они закончатся лишь тогда, когда вы так решите.

Вопросы дают также другой стороне больше возможностей для участия в разговоре. А вы можете узнать что-нибудь полезное. По крайней мере, спросив сначала собеседника о том, как он видит мир, вы выразили ему свою заинтересованность и уважение.

Джек Дагласс безуспешно пытался убедить клиента пользоваться новым веб-сайтом компании для заказа химических продуктов. При пользовании старой системой клиенту приходилось по четыре-пять раз в день лично ездить на склад и подбирать там то, что надлежало потом ему доставить. Через новую интернет-систему клиент мог бы делать заказ лишь раз в неделю, пользуясь компьютером, подключенным к Сети.

«Он так рассердился, – рассказывал позже Джек. – Сказал, что больше не будет покупать у нас ничего, если ему придется пользоваться Интернетом». И тогда Джек тактично расспросил клиента о том, как тот привык делать закупки.

Джек понял, в чем была проблема на самом деле. Просто клиент думал о людях. Ему нравилось общение с людьми, и он хотел сохранить рабочие места для тех, кто жил с ним по соседству. Джек объяснил клиенту, что новая интернет-система не лишит работы людей, к которым он хорошо относится. И если клиенту так уж хочется, он может по-прежнему ходить к ним, чтобы повидаться и заодно получить от них совет. Однако новая система позволит компании эффективнее управлять распределением запасов, и в итоге у приятелей клиента будет меньше сверхурочной работы и возни со счетами-фактурами.

Многие говорят, что у них не хватает терпения действовать описанным выше образом. Однако, в сущности, если вы развиваете личные отношения с другими людьми так, как предлагаю вам я, то в долгосрочной перспективе вы сэкономите массу времени. Общение станет менее неприязненным и менее эмоциональным, и в итоге – более убедительным.

Джордану Робинсону, одному из моих нью-йоркских студентов, учившемуся на магистрату делового администрирования, неожиданно позвонила некая «привлекательная женщина», жившая неподалеку. Она пригласила его на ланч. Пришла она с двумя подругами, и втроем они начали засыпать парня комплиментами и вопросами. Он был польщен таким обращением и охотно отвечал на их вопросы. Но все же под конец он взглянул на дело скептически и начал сам задавать вопросы. В итоге выяснилось, что они пытались продать ему семинар по улучшению качества жизни за 450 долларов. Когда он отказался, девушки перешли к тактике психологического давления на него как потенциального покупателя. «Я потерял два часа просто потому, что не задавал вопросы», – сказал он впоследствии.

Вам не обязательно быть неприятным и резким, когда задаете вопросы. Многие полагают, что вопросы могут рассматриваться как нечто враждебное. Однако есть множество самых разных методов задавать вопросы. Герой известного телесериала лейтенант Коломбо нередко говорит подозреваемым: «Вы мне не поможете? Я никак не могу понять...» Просьба о помощи, обращенная к другим, на самом деле отличный способ задать вопрос.

А вот еще один вопрос, призывающий к сотрудничеству: «Не подскажете, в чем я был неправ?» И если вам скажут, в чем вы были неправы, что вы получите? Информацию, которая поможет вам во время следующих переговоров. Повторюсь: не забывайте, что переговоры не закончены, пока этого не захотите вы. Если же другая сторона не может сказать, в чем вы неправы, вы начинаете выглядеть убедительнее.

Я всегда прошу говорить мне, в чем я неправ, и неважно, разговариваю я с генеральным директором или коллегой. Это мелочь, но не следует забывать о том, что переговоры очень во многом зависят от того, какие именно слова вы говорите.

Важна точность. В мелочах скрыт не дьявол, а Бог. Чем точнее вы выражаете свои мысли, надежды, мечты, чувства – и информацию в целом, – тем меньше непонимания и неудач в переговорах.

Провал общения и методы его преодоления

В свое время я читал курс по методам общения в Колумбийской школе бизнеса. В самом начале курса я обычно задавал такой вопрос: «Как мне отсюда добраться до Бродвея?» Мне отвечали: «Поезжайте по 118-й улице, пока не доедете до Бродвея».

Тогда я спрашивал: «А как добраться до 118-й улицы?» Ответ: «Идите на север через университетский городок». Мой вопрос: «А как добраться до университетского городка и где находится север? У меня нет компаса». Студенты отвечают: «Просто выйдите из здания». Я спрашиваю: «А как мне выйти из здания и через какой выход?» Ответ: «Спуститесь на лифте на первый этаж». Я не сдаюсь: «А где лифт?» Мне отвечают: «Выйдите из аудитории». И мой последний вопрос: «А в какую из двух дверей выйти?»

После того как мы с трудом проделали это упражнение, студенты поняли, почему мы так часто не понимаем друг друга, что приводит к конфликтам и проваленным сделкам. Мы предполагаем, будто в голове собеседника уже есть определенные знания и образы. Но зачастую бывает так, что этих знаний и этих представлений там нет. Приходится начинать с самого начала и продвигаться шаг за шагом – в их темпе, а не в вашем, – если вы хотите убедить их.

Вот основные элементы эффективного общения: 1) всегда идите на контакт; 2) слушайте и задавайте вопросы; 3) относитесь к другим с уважением и не осуждайте их; 4) кратко излагайте свои мысли и наблюдения; 5) меняйтесь ролями; 6) будьте бесстрастны; 7) четко формулируйте свои цели; 8) будьте тверды, но не портите отношения; 9) обращайтесь внимание на едва заметные сигналы; 10) обсуждайте различия в восприятии; 11) выясняйте, как другая сторона берет на себя обязательства; 12) советуйтесь перед принятием решения; 13) сконцентрируйтесь на том, что в вашей власти; 14) избегайте дискуссий о том, кто прав.

Самое главное: вы должны идти на контакт

Возможно, вам покажется, что такой подход противоречит здравому смыслу, но если вы не будете действовать так, вы ничего не добьетесь. Кроме самых крайних случаев (например, если другая сторона причинила вред любимому вами человеку) вы должны стараться найти общий язык с собеседником – даже если ненавидите его.

А все потому, что, если вы не говорите с другой стороной, это значит, что вы настолько низко оцениваете ее, что даже не готовы выслушать ее точку зрения. Основным выходом из такой ситуации становится не соглашение, а судебная тяжба или война. Если вы говорите с человеком, вы можете получить информацию, которая может пригодиться впоследствии при заключении сделки или быть использована против него, когда вы будете выступать с чрезвычайными заявлениями в присутствии третьей стороны.

Что бы вы ни думали о другом человеке – даже если он ваш враг – не умнее ли будет узнать, что думает он, прежде чем принимать решение о дальнейших шагах? Даже если собеседник готов атаковать вас.

Разговор – показатель силы. А отказ от разговора – признак слабости. Хотя может показаться, что такие утверждения противоречат общепринятым взглядам. Я поражаюсь тому, сколь велико число переговорщиков по вопросам организации труда, переговорщиков в спорте, адвокатов, дипломатов и лидеров всех мастей, которые просто встают из-за стола переговоров и уходят, если что-то идет не так. Подобный подход *гарантирует* вам, что все пойдет не так. Разве в этом есть хоть какой-то смысл?

Люди по всему миру подрывают переговоры, вставая и уходя, и еще полагают при этом, что поступают верно. Если вы боитесь показаться слабым, почему не сказать: «Знаете, в данной ситуации я готов выслушать любые предложения об уступках, которые вы хотели бы сделать». Все зависит от того, как сформулировать.

В 2002 году бывший премьер-министр Израиля Ариэль Шарон заявил, что ему следовало убить Ясира Арафата, тогдашнего главу Организации освобождения Палестины, еще двадцать лет назад. Само это утверждение не превратило Шарона в плохого переговорщика. А превратило его в такого – по крайней мере в рассматриваемом случае – то, чего он не сказал. А сказать Шарону следовало вот что: «Арафат, я тебя ненавижу, мне следовало убить тебя двадцать лет назад... *Но нам необходимо поговорить!*».

Если Шарон хотел прийти к соглашению, которое исключало бы насилие, ему следовало поговорить с Арафатом, как бы плохо они ни относились друг к другу. Нужно говорить с самыми разными людьми, если можно получить от них информацию, которая *поможет* улучшить ситуацию. Это могут быть люди, которые даже симпатизируют террористам. Если вы беспокоитесь по поводу того, что разговоры с ними легитимизируют их, будьте постепенны в вопросах того, кто ведет переговоры и как эти переговоры подаются.

ФБР, Национальное агентство безопасности и прочие федеральные агентства, расследующие случаи захвата заложников и террористические акты, отправляли своих людей на мои курсы в Уортонской школе. Некоторые из служащих в Афганистане солдат ныне используют эти приемы, создавая коалиции, направленные против движения «Талибан». Я расскажу об этом подробнее в главе 15 «Вопросы общественно-политической значимости».

А вот еще один прием в общении, который покажется парадоксальным: большинство переговорщиков требуют у другой стороны уступок для начала или возобновления переговоров. Это хорошо смотрится в телевизионных фильмах, где переговорщики выглядят сильными и жесткими в глазах своих доверителей. Однако такой подход абсолютно неэффективен. Хуже того, он вызывает враждебность, а иногда – ответные меры.

Пока мы с вами не наладим отношения, я вряд ли по своей воле дам вам что-нибудь. Вы хотите, чтобы я пошел на уступки, чтобы получить право говорить с вами? Знаете, что я первым делом отвечу? Убирайтесь к черту! Но если в ходе переговоров наши отношения будут развиваться, возможно, я пойду на уступки, включая компенсацию за то, что сказал вам вначале. Однако в самом начале переговоров – пока еще между нами нет доверия или не выстроены отношения – никогда и ни за что!

Говорить: «Пойдите на уступки – и тогда я буду с вами говорить» – все равно что впрягать лошадь в телегу не с той стороны. Сначала разговор, а потом предложения и уступки.

Слова и чувства собеседника важнее ваших

Мы подошли ко второму пункту приведенного выше списка: слушайте другую сторону, задавайте вопросы, хвалите их, а не обвиняйте. *Ваши* слова менее важны, чем *их* слова. Ваши мысли не так важны, как то, что показалось им услышанным. Чтобы убедить другую сторону, нужно слушать и понимать то, что они пытаются донести до вас вербально или невербально. Чем больше вы обвиняете их, тем меньше они слушают. Чем больше вы выказываете к ним уважение, тем больше они прислушиваются к вашим словам. Это справедливо в отношении практически каждого, включая детей, государственных служащих, торговых представителей и заказчиков.

У меня был дядя, весьма успешный страховой агент. Он отправлялся к потенциальному клиенту и задавал пару вопросов. Они довольно долго общались. Обычно к концу разговора клиент покупал страховку. «Старина, вы хороший собеседник», – говорили клиенты моему дяде.

Большинство людей можно убедить с помощью разговоров. Если другая сторона оскорбляет и запугивает вас, следует сказать: «Давайте разберемся». Чем больше вы будете знать о человеке, тем лучше вы будете понимать его мысли, тем проще сможете представить себе образы, возникающие у него в голове. И тем лучшим переговорщиком вы станете.

Если вы не будете поступать так – результат может быть катастрофическим. Очень полезно оглядеться и отметить все те заметные и дорогостоящие ошибки, сделанные лишь потому, что «эксперты» оказались неправы. Много написано об ошибках, допущенных немецкими властями во время переговоров об освобождении взятых в заложники израильских спортсменов в 1972 году, во время Олимпийских игр в Мюнхене. Власти были настроены враждебно, они вели себя высокомерно, и в то же время в их среде царили разногласия. Немецкие снайперы открыли огонь по террористам, когда те все еще держали заложников на мушке. В итоге террористы убили одиннадцать заложников. Русские прибегли к такой же тактике во время переговоров с одним чеченским полевым командиром в 1995 году, и это привело к гибели более сотни заложников.

Несколько лет назад в Уортонскую школу приехал полицейский-переговорщик, работающий в крупном городе одного из южных штатов, и поведал историю крайне неудачных переговоров с очень эмоциональным человеком, который убил свою подругу. Она бросила его – и он взял ее на мушку.

Переговорщики использовали жесткие приемы, делали все «по учебнику» и наполнили помещение газом.

Как я говорил чуть раньше, действия подобного рода выводят человека из равновесия, его поведение становится более эмоциональным и непредсказуемым, и зачастую человек еще более приближается к опасной черте.

Почему переговорщики не подумали как следует о чувствах мужчины? Было ясно, что он потерял рассудок из-за того, что девушка от него уходит. Лучше всего было успокоить его, просто признав в нем человека.

Разговаривая после выступления с полицейским, я заметил, что переговорщики могли сказать мужчине, что его девушка по-прежнему его любит и что все еще образуется. Если бы девушке хватило ума, она могла бы подтвердить слова переговорщиков. Мужчина был расстроен, ему так не хватало слов утешения. Ситуацию можно было разрешить без жертв. Услышав мои слова, полицейский побледнел – он понял, что исход мог быть совершенно другим.

В последние годы большинство переговорщиков отказались от таких крайних приемов. Однако нынче многие переговорщики в самых различных ситуациях используют

фальшивую приятность и дружелюбие, чтобы убедить других людей сделать что-то, противоречащее их интересам. Если человек понимает, что им манипулируют, результатом становится повышение эмоциональности и нестабильность – того же результата можно достичь, используя старую тактику враждебности. Данный подход отличается от того, что я предложил в описанном выше случае, поскольку целью моей стратегии была помощь сторонам, а не причинение вреда.

Хвалите собеседника, а не осуждайте

Исследования, проведенные за последние пятьдесят лет с участием как взрослых, так и детей, показали, что осуждение людей ведет к снижению их эффективности и мотивации. А похвала, наоборот, повышает и то и другое.

Ниже приведены результаты исследования, показывающие, насколько же больше негативного в поведении менее опытных (и, вероятно, менее успешных) переговорщиков.

Поведение во время переговоров	Опытный переговорщик	Средний переговорщик
Использование раздражителей в час: самовосхваление, предполагаемая нечестность	2,3%	10,8%
Предложение вариантов по каждому пункту обсуждения	5,1%	2,6%
Обвинение другой стороны	1,9%	6,3%
Совместное пользование информацией	12,1%	7,8%
Упоминания о долгосрочной перспективе	8,5%	4,0%
Упоминания об общих взглядах и интересах	38%	11%

По сравнению с опытными переговорщиками средние в три раза чаще винят другую сторону, рассматривают в два раза меньше оригинальных вариантов, ищут точки соприкосновения в три раза реже, гораздо менее охотно делятся информацией с другой стороной, в два раза реже заговаривают о долгосрочной перспективе, но зато более чем в четыре раза чаще дают неуместные комментарии, раздражающие другую сторону.

Чем большего негативного, тем менее успешны переговоры. И точка!

Резюмируйте услышанное

Время от времени резюмируйте то, что, по вашему мнению, вы услышали от другой стороны, а потом выскажите ей это своими словами. Так вы выразите уважение к другой стороне и сможете убедиться, что по-прежнему говорите об одном и том же. Они увидят, что вы слушаете их, и, скорее всего, будут слушать вас. А если вы поняли собеседника не совсем верно, он сможет исправить вашу ошибку.

Иными словами, если вам кажется, что вы выражаетесь абсолютно ясно, это еще не значит, что другая сторона понимает ваши слова в точности так же; при этом не имеет значения, кто с другой стороны – ваш супруг или супруга, клиенты, друзья или конкуренты.

Кроме того, так у вас появится шанс структурировать и упорядочить информацию таким образом, чтобы рассмотреть ее в перспективе: «Как я понял вас, наш товар нравится вам больше, чем их, однако вы по-прежнему закупаете его у них». Или: «Прибыль, которую я приношу, самая высокая во всем отделе, но я не получаю премий, а другие получают. Правильно ли я вас понял?» Или, к примеру: «Сынок, ты говоришь, что, хоть у тебя в таблице успеваемости одни тройки да четвертки, ты сможешь поступить в лучшие колледжи страны. Как так?»

Citibank взимал с Лори Кристофер, ныне консультанта из Лос-Анджелеса, 17,9 % годовых по ее кредитной карте. В другом банке ей предложили 11,6 %. Представитель отдела обслуживания клиентов Citibank даже бровью не повел. «Значит, – сказала ему Лори, – вы полагаете, что мне следует перевести все свои деньги с вашей карты с годовой процентной ставкой 17,9 в другой банк, где мне предложили 11,6 %?» Только тогда представитель Citibank осознал ситуацию. В итоге Лори получила 8,9 %.

Если постараться четко выразить словами свои мысли, то собеседник поймет картину в целом.

Обмен ролями

Обмен ролями – это попытка поставить себя на место собеседника. Этот прием – один из наиболее важных из всех, что описаны в этой книге. Благодаря ему вы сможете лучше понять, что и как воспринимает другой человек, какое давление на него может оказываться, о чем он мечтает и чего боится. Другими словами, чтобы понять человека, вам нужно попытаться понять его боль, радость, неуверенность – и нацелить на это свою стратегию ведения переговоров. При этом вы должны показать человеку, что пытаетесь понять его.

Одному студенту предложили работу в компании Citigroup наряду с пятьюдесятью другими выпускниками, обучавшимися на магистра делового администрирования, хотя заявлений были поданы тысячи. И неважно, сколько тому студенту предложили денег, – подобно большинству моих учеников с таким дипломом, ему захотелось больше. Он пришел ко мне за помощью.

«Какая у вас цель?» – спросил я его. Студент ответил, что хотел бы выделиться на фоне других выпускников с таким же дипломом, чтобы быстрее них подняться по карьерной лестнице. Кроме того, он хотел, чтобы его наставником был вице-президент компании, принявший его на работу.

Я объяснил, что за один раз нам следует выбирать только одну цель. «Прежде всего, если вы хотите выделиться на фоне других, а большинство выпускников с дипломом магистра делового администрирования просят больше денег, то как ваша просьба об увеличении зарплаты поможет вам выделиться?» – спросил я.

«Вы правы», – ответил студент. Всегда нужно думать, приближают ли вас ваши действия к цели. «Ну хорошо, – продолжил я, – перейдем ко второму пункту. Кто тот человек, у которого вы хотите проконсультироваться?»

Студент рассказал мне, что работал под началом этого вице-президента прошлым летом. По словам моего ученика, вице-президент как раз тогда разработал схему распределения пятидесяти новых сотрудников по разным отделам компании в сентябре следующего года. И тогда этот вице-президент волновался по поводу ввода этой схемы в действие.

Вот что я сказал студенту: «Представьте себя на месте вице-президента. Чего он хочет и чего боится? Как вы можете помочь ему?»

Студент воспользовался моим советом в отношении обмена ролями, поставив себя мысленно на место вице-президента, и понял, что следовало сделать. На следующий день он позвонил вице-президенту и любезно поблагодарил за то, что его взяли на работу. Затем студент выразил надежду на то, что вице-президент будет его наставником. Взамен студент был готов в течение следующих десяти месяцев выполнять добровольно все, что в его силах, чтобы помочь вице-президенту. Он предложил провести опросы среди сотрудников и заняться прочей необходимой административной работой.

«Интересно, – ответил вице-президент. – Подождите, пожалуйста, пару минут у телефона. Я сейчас вернусь».

Когда вице-президент вновь взял трубку, он сказал: «У меня для вас две новости. Во-первых, я прямо сейчас даю вам премию в 15 тысяч долларов. И во-вторых, я хочу, чтобы в следующем месяце вы вместе со мной отправились на собрание совета директоров Citigroup со всего мира и познакомились с его председателем и генеральным директором компании».

Карьера студента была сделана. Еще даже не выйдя на работу в компании, в которой работают тысячи сотрудников и активы которой составляют почти полмиллиарда долларов, он встретился с двумя людьми, которые этой компанией управляют. А все благодаря возможности, извлеченной им из простого случая, и благодаря использованию приемов, описанных

в моей книге. Обмен ролями поможет вам понять во всех подробностях чувства другой стороны.

Зачастую люди неспособны выражать свои чувства. Ваша цель – узнать, что в действительности скрывается за сказанными словами. А как это сделать? Попробуйте узнать больше о собеседнике, поставив себя на его место и постаравшись представить образы, возникающие в его голове.

Как-то раз я консультировал монреальскую фирму Comark, продающую одежду. У сотрудницы отдела закупок Кэтрин Коракакис были проблемы с доставкой продукции от одного китайского производителя. На занятиях она играла роль владельца фабрики, руководствуясь информацией, полученной ею во время последней встречи с этим человеком. Внезапно она остановилась.

«Я только что вспомнила, – сказала она, – как мы шли по фабрике вдоль стоек с готовыми рубашками. Китайцы устроили для нас экскурсию. Директор фабрики снял одну из рубашек с вешалки и показал ее нам. «Это рубашка для Кэти», – сказал он тогда». В тот момент Кэти поняла, что владелец фабрики делал рубашки не для фирмы Comark, хоть он и производил десятки тысяч рубашек. Он делал их для Кэти. Женщина поняла, что владелец фабрики – не проблема в данном случае, а ключ к ее решению.

Она отправила ему подарок и поблагодарила за то, что он делал все эти великолепные рубашки «для нее». Потом Кэти позвонила ему. Наконец, он признался, что партия рубашек запаздывала потому, что у него самого были проблемы со своим изготовителем ткани. Оказалось, что проблема общая и что Кэти со своим поставщиком должны решить ее сообща. Весь ее подход к переговорам изменился.

Об одном из наиболее интересных примеров того, как люди думают, встав на точку зрения другой стороны, я услышал несколько лет назад. Барбара Трупин, врач, которая по окончании обучения должна была получить степень магистра делового администрирования, набирала персонал для клиники в бедном районе Филадельфии. Как-то раз к ней обратилась женщина со следами побоев и попросила у нее тест на беременность.

Немного поговорив с ней, Барбара узнала, что та: а) была проституткой; б) кокаи-нистка; в) занималась незащищенным сексом; г) регулярно подвергалась побоям со стороны своего сутенера; д) не смогла бы работать, забеременев; е) не знала, кто отец ребенка; ж) снова подверглась бы побоям, если бы сутенер узнал, что она беременна; з) хотела сделать аборт в случае подтверждения беременности; и) была бедна, к) была необразованна; л) раньше никогда не бывала в клинике.

Я попросил своих студентов проанализировать ситуацию. Лишь немногие спросили, почему женщина пришла в клинику за тестом. Ведь есть же быстрые тесты, которые можно сделать дома. Сам факт ее появления в клинике был криком о помощи. Она пришла туда не ради анализов. Очень важно понять, о чем люди говорят на самом деле, а не то, какими словами это выражается.

Барбара дала женщине тест на беременность и поговорила с ней о дальнейших действиях, среди которых был даже переезд в другой город с покупкой приемлемого жилища, подальше от агрессивного сутенера.

Даже если вы неправы, ваш собеседник оценит вашу попытку понять его.

Тренируйтесь быть другой стороной. Пусть ваши друзья играют вас, устраивайте вместе учебные переговоры. Для этого не нужны хитроумные теории. Все, что нужно, – знание того, как тренироваться, воля к тренировкам и немного времени. Так вы станете сильнее как переговорщик.

Будьте бесстрастны

Каков правильный ответ на заявление: «Ты идиот!»? Вы скажете «Иди к черту!» или «Сам ты идиот», а может быть, «Отвяжись!»? Все это неверно. Единственный правильный ответ: «Почему ты считаешь меня идиотом?»

А почему это правильный ответ? Во-первых, так вы получите информацию для ведения переговоров в данный момент или в дальнейшем. Лучшие переговорщики всегда бесстрастны и продолжают спрашивать, чтобы получить информацию.

Если вам скажут: «Я вас ненавижу», вам захочется узнать почему. Вам захочется узнать, почему этот человек любит вашего конкурента больше, чем вас. Если вас запугивают – спросите, почему они так рассержены. Отвечайте на то, что кроется за словами, а не на зачастую неэффективные попытки другой стороны выразить свои чувства. Даже если вам скажут немного, вы получите ценную информацию, которая затем может быть использована вами для убеждения.

Дейвид Хоррокс, руководящий сотрудник службы медицинской информации, работал над пятидневным проектом. «В середине второго дня один из членов команды рассердился и публично обвинил меня в том, что я умышленно ввел его в заблуждение, – рассказывал Дейвид. – Я не стал злиться, а попросил его описать в подробностях, что я сделал не так. Когда я понял, что ему нужно, я объяснил, что у меня не было мотивов сознательно вводить его в заблуждение». Гнев собеседника быстро улегся, и команда спокойно продолжила работу.

Как много ненужных скандалов, портивших настроение и оставлявших шрамы, случилось на работе и в личной жизни лишь потому, что никто не мог эффективно их решить!

Определяйте и проверяйте свои цели

Недостаточно просто определить цели перед началом переговоров – следует постоянно проверять их.

Придерживаетесь ли вы их по-прежнему? Заставили ли вас новые события или информация пересмотреть свои цели? По-прежнему ли ваши действия соответствуют вашим целям? Когда вы едете куда-то на машине, вы постоянно делаете небольшие движения рулем, иначе вы быстро во что-нибудь врежетесь и не доберетесь до пункта назначения. Для того чтобы достичь целей переговоров, нужны те же небольшие движения.

Тон и электронная почта

Переговоры очень чувствительны к используемым в них словам – и тону. Если вы говорите враждебным тоном, если вы оскорбляете собеседника, если вы вспыльчивы – весь смысл сказанного вами будет потерян. Можно быть твердым, но при этом не отталкивать от себя людей, сказав, например, фразу: «Мне действительно нужна эта вещь, и вот почему». Сарказм может быть хорош в тот или иной момент, но во время переговоров зачастую неэффективен. Возможно, вы можете привести примеры переговоров, когда переговорщик, полный сарказма, достигал успеха. Поверьте мне – это происходило вопреки сарказму, а не благодаря ему.

Сегодня многие живут электронной почтой. Да что там, некоторые компании самим своим существованием обязаны электронной почте. В 2009 году люди во всем мире отправляли 34 миллиарда электронных писем *в день*, что в две тысячи раз больше, чем в 1998-м, когда ежедневно отправлялось всего 15 миллионов. В итоге за 2009 год количество отправленных писем составило 10 миллиардов. А если учитывать спам, число писем будет в пять раз больше.

Насколько хорошо электронное письмо в качестве средства общения? «Ужасно», – скажут многие. И одна из причин для такого утверждения – тот факт, что электронная почта лишена тона. Такое письмо напоминает соевый творог тофу – оно принимает вкус того, что получатель чувствует в данный момент. Если другой человек хочет защищаться, он может подумать, что вы на него нападаете. Ясно, что намного лучше встретиться с человеком лично, если это возможно, или позвонить по телефону.

Однако если вам приходится пользоваться электронной почтой с целью общения, что можно сделать, чтобы ослабить проблемы? Вот несколько советов.

– Добавьте в письмо тон. Начните со слов: «Пожалуйста, рассматривайте это письмо как выражение...», а дальше добавьте слова наподобие «дружба», «конструктивная критика», «огорчение», «печаль» и так далее. Так повысятся шансы того, что получатель прочтет письмо в том тоне, в котором вы его писали. Или, по крайней мере, так будет сглажена негативная реакция.

– Никогда не отправляйте ответ, руководствуясь первой реакцией на полученное письмо. Большинство людей знают об этом, но мало кто следует этому простому правилу. Все хотят сэкономить время и поскорее решить дело. Однако на самом деле намного больше времени можно сэкономить, отложив письмо на полчаса и подумав, нежели отправив письмо, а потом затрачивая часы или дни на исправление неверного впечатления или последствий неадекватной реакции.

– Прежде чем отправлять письмо, перечитайте его так, как другой прочел бы его, находясь в отвратительнейшем настроении. Большинство писем кажутся более агрессивными, нежели это имелось в виду. Вам следует подумать об образах, которые возникнут в голове получателя в худшем случае. Указанный подход снизит риск.

– Попробуйте поменяться ролями. В начале письма напишите о том, что важно для получателя, получится своего рода версия ни к чему не обязывающего разговора на общие темы: «Надеюсь, вы вылечились от своей простуды» или «Слышал, у вас там снега полно». Так письмо станет более личным и будет больше напоминать встречу лицом к лицу, когда можно установить более близкий, человеческий контакт.

– Старайтесь никогда не отправлять ответ, если вы расстроены или сердитесь. Вы можете сказать то, чего не хотели говорить. Напишите письмо, если хочется, но сохраните его как черновик, а позже перечитайте.

– Старайтесь делать так, чтобы ваши письма были короткими. Электронное письмо – не самое лучшее место для серьезных предложений, обдумывание которых займет много времени. Если вам нужно отправить отчет – отправляйте его в виде вложения. Определите устраивающие вас временные рамки ответа («как вам будет удобно», «в ближайшие дни»). Так вы дадите понять людям, что цените их время, а значит, им не придется в ужасе хвататься за голову и восклицать: «О боже, еще одно длинное письмо!»

– Если вы пишете чрезвычайно важное письмо, попросите коллегу или друга перечитать его перед отправкой. Свежая голова будет нелишней.

– Если вам нужно отправить письмо, но при этом у вас ужасное настроение, абстрагируйтесь от него. Воспользуйтесь простым выходом из положения, начав письмо словами: «У меня очень плохое настроение, поэтому прошу простить мой тон [или что-то другое, что нужно простить]».

– Юмор весьма эффективен, при условии что у получателя есть чувство юмора. Забавные фразы – все равно что разговор на общие темы.

Наконец, обратите внимание на стиль общения другого человека и постарайтесь как можно точнее отразить его. Вы не пытаетесь передразнивать собеседника, а переводите свои мысли на его язык.

Если другой человек – это очень занятой руководитель, ему нужно всего несколько слов. Нужно убедиться в том, что другой человек услышал все, что вы намеревались ему сказать. И то, как вы будете выражать свои мысли, окажет на восприятие огромное воздействие.

Дизайнер, работавший над макетом приглашений к свадьбе Билла Кольянезе, задерживал высылку образцов более чем на неделю. Связаться с ним можно было только по электронной почте. Ассистент дизайнера попросил Билла подождать еще неделю. Вместо того чтобы отправить раздраженный ответ, Билл написал письмо, в котором поблагодарил дизайнера за то, что он занимается работой над заказом. Далее в письме Билл деловым тоном объяснил, что он сам волнуется из-за свадьбы, и подчеркнул, что он и его невеста очень хотят поскорее выбрать вариант приглашений. Билл спросил, не мог бы дизайнер помочь им в связи с этим вопросом.

На следующий день курьер доставил ему макеты приглашений. «Не следует быть грубым, даже если письмо, которое вы отправляете, – электронное», – сказал впоследствии Билл. Он добавил, что электронное письмо позволило избавиться от ненужных эмоций и помогло дизайнеру выполнить работу быстрее и эффективнее.

Обращайте внимание на сигналы

Большинство людей дают вам средства для того, чтобы убедить их, – достаточно лишь внимательно наблюдать и слушать. Однако слишком часто мы не замечаем многого в отношении других. Распознавание сигналов всех видов – как вербальных, так и невербальных – обеспечит вас значительной информацией, которую можно будет затем использовать для убеждения.

Если вам говорят: «В данный момент я, вероятно, не смогу сделать это для вас», следует задать вопрос: «А когда вы сможете это сделать?» или «Кто еще может это сделать?» Если вам скажут: «Это наш типовой договор», спросите: «А делали ли вы когда-нибудь исключения?» «Цена не обсуждается», – заявят вам. Спросите в таком случае: «А что же тогда обсуждается?» Обращайте внимание на каждое слово, интонацию, действие.

Мелисса Грузард попросила хозяина съемной квартиры снизить плату. Тот отказался. Мелисса спросила, снижал ли тот плату в последнее время. «Два года назад, но не сегодня», – ответил хозяин. Мелисса, работающая теперь адвокатом в Чикаго, уловила сигнал, заключавшийся в словах «не сегодня», и спросила: «Ну, раз не сегодня, то, может быть, завтра?» Хозяин снизил плату.

Фабио Вассел хотел, чтобы вакансию, предоставленную ему в инвестиционном банке UBS, сохранили для него на тот случай, если у него будут проблемы со своевременным получением визы. Сотрудник из отдела кадров сказал ему: «Я этого сделать не могу». Тогда Фабио спросил: «А кто *может*?» В итоге он нашел нужного человека и вакансию оставили за ним. Фабио, работник инвестиционного банка Nomura International в Лондоне, внимательно прислушался и услышал сигнал: менеджер по подбору персонала говорил лишь о своей способности сделать что-то.

Сотрудники японских компаний зачастую приходят на встречи большими группами, чтобы внимательно наблюдать и слушать, замечать каждый еле уловимый оборот речи, движения пальцев или глаз, фиксировать моменты, когда собеседник записал что-то, когда потупил взор и так далее. Благодаря этому они получают очень много информации. После встречи японская команда собирается вместе, и каждый делится своими наблюдениями.

Что это значит для вас? Это значит, что если вы отправляетесь на сколько-нибудь серьезную встречу, возьмите с собой кого-нибудь. И пока ваш коллега будет говорить, очень внимательно слушайте и наблюдайте. Вы уловите сигналы, незаметные для тех, кто не обращает на них пристального внимания.

Несколько лет назад я консультировал некоммерческий клуб охраны здоровья в Уортоне. Клуб проводил конференцию для 500 человек, и необходимо было купить папки. Однако магазин канцелярских принадлежностей Staples потребовал за папки 1300 долларов. Студенты не могли заплатить так много, поэтому они позвонили производителю в Калифорнию, решив сэкономить на прямой закупке папок.

Торговый представитель производителя не могла напрямую продавать товар конечным потребителям. «Я просто не могу продать вам эти папки», – сказала женщина.

В ее ответе было три важных сигнала – три слова из одного предложения, – имевших отношение к цели студентов. Что это за сигналы? «Я», «продать» и «вам». Слово «я» следовало рассматривать так: если та женщина – торговый представитель не могла сама продать папки студентам, мог ли кто-либо еще в компании или какой-либо ее отдел продать их? Слово «вам» означало: если студенческая группа не могла купить папки у торгового представителя, не мог ли это сделать кто-либо другой, какое-нибудь подразделение университета, а потом передать их студентам?

Наконец, студенты спросили: «Если вы не можете «продать» папки нам, можете ли вы *отдать* их просто так?» Ответ? «Да!» Предложив компании прорекламирровать ее товары во время конференции по охране здоровья, студенты получили бесплатно некондиционные папки, оставшиеся с прошлого года, – безо всяких проблем!

Если вы внимательно слушаете собеседника и наблюдаете за ним, то он тысячами различных способов, больших и малых, даст вам средства убедить его.

В 1998 году правительство США обвинило компанию Microsoft в незаконном принуждении покупателей ее программного обеспечения к использованию собственного интернет-браузера. Это был один из крупнейших антимонопольных процессов. В том деле американское правительство не заметило сигнал об урегулировании спора, поступивший от Microsoft, – сигнал настолько сильный, что он мог бы заставить поехать грузовик.

В переговорах по урегулированию вопроса, назначенных судом на 1999 и 2000 годы, правительство потребовало, чтобы компания Microsoft размещала на продуктах Windows коды доступа к конкурирующим браузерам, например к Netscape. В Microsoft отказались. «Билл Гейтс заявил, что никто не может указывать ему, как следует оформлять продукты», – рассказывал позже Стив Холли, партнер юридической фирмы Sullivan & Cromwell, представлявший Microsoft в тех переговорах. Тогда стороны отправились в суд и боролись девятнадцать месяцев, потратив огромное количество времени, денег и сил.

Но раз в Microsoft не захотели размещать коды на своих продуктах, то что же *должны* были спросить представители американского правительства? Может быть: «А где тогда вы сможете разместить эти коды?» или «Что вы *готовы* разместить на ваших продуктах?» Ведь компания Microsoft отправила правительству серьезный сигнал, сказав, что не станет размещать коды на продуктах. Однако она ничего не сказала о своем сайте, рекламе или о том, что еще можно разместить на коробках с дисками Windows.

В итоге почти к такому решению Microsoft и правительство пришли в 2001 году: компания Microsoft согласилась размещать в меню Windows ссылку на Netscape, если кто-то кроме Microsoft – потребитель или производитель компьютеров, к примеру, – размещал на компьютере коды Netscape. По словам Холли, к этому соглашению можно было прийти на девятнадцать месяцев раньше. Однако правительство не желало разрешить конфликт во время первых переговоров, а люди не подумали о том, что в итоге стало конечным решением.

Эта история в очередной раз показывает, что даже если вы – мастер своего дела, умение эффективно вести переговоры – это отдельный навык.

Узнайте, как собеседник берет на себя обязательства

Как я уже писал в главе 2, действенность обязательств зависит как от образов, возникающих в голове вашего собеседника, так и от способа, каким эти образы он передает вам. Данный вопрос я подробно рассмотрел в той главе, поскольку хотел собрать в одном месте все основные приемы общения. Конечно же, темы глав иногда пересекаются. Что касается общения, то в этой главе достаточно подчеркнуть, что вы должны в *явной* форме обсудить, как другая сторона берет на себя обязательства и выполняет их. Иначе с вами может случиться то же, что произошло с одной крупной швейцарской компанией.

Получив то, что они сочли «связывающим обязательством», за подписью своего партнера с Ближнего Востока, швейцарцы потребовали выполнения контракта. Ближневосточная компания отказалась. Когда швейцарцы указали ее руководителю на его собственную подпись под договором, тот ответил, что не чувствует себя связанным этим договором и что подписал его лишь для того, чтобы не выглядеть «невежливым». Представитель ближневосточной фирмы заявил, что его компания будет связана обязательствами лишь в том случае, если представитель швейцарской фирмы лично встретится с ним и они «достигнут устного соглашения, скрепленного рукопожатием».

Для швейцарцев письменный контракт был «связывающим обязательством», а для ближневосточной компании связывающим было только рукопожатие.

Советуйтесь перед принятием решения

Представим себе, что вы принимаете решение, влияющее на других людей. Например, вы выбираете кино или ресторан, в который отправитесь, строите новый магазин или фабрику. Вы не обсуждаете свое решение со всеми теми, на кого оно окажет влияние, – вы сами принимаете его. Что произойдет?

Во-первых, вероятнее всего, люди будут сопротивляться вам – лишь потому, что вы не оценили их по достоинству. Вы даже не подумали спросить их мнение, хотя это решение повлияло на них. И неважно, могут ли они сказать что-либо стоящее или вы заранее знаете их ответ. Не обсудив вопрос с людьми, вы вызвали у них отторжение. Так вы не сэкономили время, а лишь потратите его. Они изо всех сил будут пытаться помешать вам. А все потому, что вы отправили им невербальный сигнал: «Ваши мнения не заслуживают того, чтобы их выслушали».

Во-вторых, вероятнее всего, вам могли бы предложить хорошие идеи, которые вам и в голову не придут.

Если у вас мало времени, отправьте небольшую записку, гласящую: «Мне нужно принять решение к такому-то времени завтрашнего дня. Если к этому моменту вы не ответите мне, я буду считать, что вы одобряете мои дальнейшие действия, о которых я сообщал». Таким образом, люди будут чувствовать, что с ними посоветовались, при этом многие не будут чувствовать себя вынужденными отвечать вам. Если вам ответят по истечении срока, вы сможете корректно объяснить, что временные рамки были необходимы. И если кому-то не понравится наличие крайнего срока, все вместе вы можете выработать на будущее лучшую схему взаимодействия.

Вам не обязательно пользоваться их советами. Вы можете объяснить, почему вы приняли то или иное решение. Если вам будут возражать, вы всегда сможете напомнить, что консультировались еще и с другими. И тогда накал эмоций спадет, поскольку вы выразили людям свое уважение.

Международный банк повысил стоимость оказания банковских услуг для своих клиентов. Менеджер банка рассказывал, что «клиенты были просто в бешенстве», но не по поводу новых расценок как таковых, а по поводу того, что с ними не посоветовались о том, как и когда эти расценки должны быть введены в действие. Люди отказывались платить, пока менеджеры не поговорят с ними по этому вопросу. Пришлось восстанавливать отношения.

Грег Гевирц захотел посетить Израиль. Его родные беспокоились, что там слишком опасно. Он обсудил свою поездку со всеми без исключения членами семьи, единодушно высказавшими свои опасения. Каждый из них изложил ему свои причины для беспокойства. И каждому он объяснил, что поводов для опасений нет. «Я не буду посещать те регионы, где происходят основные столкновения», – пообещал он. Грег дал понять своим родным, что просит их совета перед тем, как отправляться в путешествие. Он позволил им полностью высказать все свои опасения.

В итоге его мать успокоилась, а отец решил, что в Израиле не так уж и опасно.

Если вы не советуется с другими людьми перед тем, как принять решение, это может иметь весьма печальные последствия. В своей речи на заседании Генеральной ассамблеи ООН 12 сентября 2002 года Джордж Буш отказался консультироваться с другими странами по вопросу, имевшему ключевое значение для всего мира: нападать или нет на Ирак, являющийся суверенным государством? Вместо этого он описал новую доктрину США, в соответствии с которой американские войска считали для себя возможным в одностороннем порядке открывать боевые действия в любой точке земного шара без проведения предварительных

консультаций с какими-либо другими странами – в случае, если Соединенные Штаты почувствуют, что возникла угроза их безопасности.

Выступив с таким заявлением, президент Буш выразил неуважение к мнению лидеров 200 стран и территорий. При этом он навлек на себя гнев со стороны большинства стран мира. Многие государства решили не отправлять свои войска в Ирак на помощь США, другие же отправили меньше войск или же вскоре вывели их оттуда.

Президент Буш мог произнести ту же речь, обеспечив для США ту же степень свободы действий, но не вызвав такую негативную реакцию. А все, что ему нужно было сделать, – это использовать более подходящие приемы убеждения: проконсультироваться с другими странами перед тем, как принимать решение, и выразить уважение к их позиции. Он мог бы сказать: «Я знаю, сейчас непростое время для многих из вас. Некоторые из присутствующих здесь представляют арабские страны, которые чувствуют, что их вовлекают в конфликт. Другие представляют развивающиеся страны, у которых есть свои причины для недовольства Соединенными Штатами. Однако позвольте мне со всем уважением напомнить вам, что у всех нас есть общий враг – международный терроризм. К концу дня каждая суверенная страна, представленная здесь, включая США, должна самостоятельно выработать решение о том, что следует делать – предпринимать ли дипломатические шаги, открывать ли военные действия или найти какой-то промежуточный вариант. Но прежде чем мы примем свое решение, мы постараемся проконсультироваться с максимально возможным числом государств».

Та же речь, в которой признается та же степень свободы действий для США. И чтобы произнести эти слова, потребуется примерно одна минута. Но ведь совсем другое впечатление, не так ли? Думаю, после такой речи большее число стран согласилось бы помочь Америке, предоставить больше войск. Возможно, результат был бы лучше, чем многолетняя война, забравшая множество жизней.

Вчерашний день – в прошлом

Мы не властны над тем, что случилось вчера. Как бы мы ни хотели изменить вчерашний день, мы не сможем этого сделать. Споры по поводу прошлого во время переговоров никогда и ни к чему вас не приведут.

Схватки относительно того, что случилось вчера, заканчиваются одним из трех вариантов: а) войной; б) судебным процессом; в) отказом от заключения сделки. Такие споры затратны, неприятны, отнимают время и зачастую не приводят к завершению конфликта.

На Ближнем Востоке никогда не будет мира, пока арабы и израильтяне не перестанут воевать из-за прошлого. Неважно, сколько у них договоров и посланников, всегда найдется кто-то, кто будет пытаться отомстить кому-то другому за то, что произошло вчера.

Нет, это не значит, что в контексте обсуждения будущего соглашения нельзя принимать во внимание прошлое. Но сначала следует разговаривать как человек с человеком, используя приемы ведения переговоров, описанные в этой книге. Нужно искать пути вперед. А затем, если это возможно, сделать что-то в отношении вчерашних событий. Однако вопросы, которые связаны с прошлым, всегда рискованны. Если вы не сможете заключить сделку с кем-либо, пока тот не примет во внимание прошлое, – такая сделка никогда не оправдывает себя.

Нацеленность сторон на будущее или на прошлое – одно из основных различий между переговорами и судебным процессом. Иск сосредоточивает внимание людей на прошлом, на обвинениях. Переговоры же концентрируют внимание людей на ценностях, на завтрашнем, а точнее, сегодняшнем дне.

Марк Худ, менеджер по управлению поставками нефтепродуктов, пытался найти общий язык с поставщиком, требовавшим «возмещения» за прошлые проблемы. Поставщик был рассержен тем, как с ним обращались предшественники Марка, и перестал соблюдать условия и сроки платежей по другому проекту. «Дело было в доверии, – рассказывал позднее Марк. – Сначала нам пришлось несколько раз встретиться с этим человеком за ланчем или обедом и поговорить». Марк и представители компании, в которой он работал, выслушали поставщика, извинились за поведение других и пообещали работать лучше.

Если вы не ссоритесь из-за прошлого – вы будете свободны во время переговоров. Попросите собеседника говорить лишь о том, что он может контролировать. Так можно отделить относящееся к делу от того, что к делу не относится. Так обе стороны станут сильнее. Можете сказать: «Почему же вы вините меня в проблемах вчерашнего дня? Я не участвовал в том деле и я не представляю тех, кто участвовал в нем».

Во время переговоров бессмысленно выяснять, кто прав

Поиск виновных и их наказание – естественная реакция человека. Но собеседнику психологически очень трудно признать свою неправоту, очень трудно согласиться с тем, что его будут наказывать, ведь так он будет выглядеть хуже в глазах других людей и в собственных. Для определения вины почти всегда нужно привлекать третью сторону: судью, присяжных, арбитра. Если вы хотите спорить о том, кто прав, вам будет намного труднее убедить собеседника помочь достичь ваших целей. Вместо этого придется прибегнуть к гораздо более дорогостоящим альтернативам: судебному процессу, арбитражу третьей стороны или войне.

Лучше задать на переговорах простой вопрос: «Что мы сделаем сейчас и как не позволим такому повториться снова?»

Вот интересный пример того, что быть правым не всегда значит достигать своих целей. В 1993 году загорелась фабрика компании Malden Mills Industries, находившаяся неподалеку от Бостона и производившая известную искусственную ткань полартек. Пожар нанес ущерб в 400 миллионов долларов. Генеральный директор компании Аарон Фойерштайн сохранил все рабочие места и выплачивал членам профсоюза полную зарплату в течение двух лет, до тех пор, пока здание фабрики не было восстановлено. В те времена свирепствовала безработица, и потому Фойерштайн стал национальным героем. Он даже появился на обложке журнала Time.

Однако в компании беспокоились по поводу того, что федеральное правительство может оштрафовать их за нарушение правил пожарной безопасности. Федеральные следователи планировали допросить членов двух бригад пожарных: бригады, приписанной к заводу, и городской бригады.

Заводская бригада пожарных прибыла на место сразу после возгорания, но не смогла самостоятельно справиться с огнем из-за ограниченности своих ресурсов. Городская пожарная бригада прибыла на фабрику спустя 20 минут, когда с огнем уже ничего нельзя было поделать. В итоге пожарные городской бригады потушили огонь, однако здание фабрики было разрушено.

По словам Джеффа Боумана, тогдашнего кризисного координатора и директора по маркетингу компании Malden Mills, заводская бригада была «в бешенстве», пожарные винили во всем городской отдел пожаротушения. В то время я консультировал эту компанию и помогал Боуману. Мы вдвоем при помощи веских доводов убедили Фойерштайна запретить его пожарным критиковать городских пожарных. Мы объяснили, что обвинение городского управления пожарного надзора не соответствовало основной цели компании – убедить федеральное правительство в том, что в пожаре не было вины компании.

Цель компании не состояла в том, чтобы доказывать свою правоту. Цели компании заключались в том, чтобы избежать уплаты крупного штрафа и сохранить свою прекрасную репутацию. Фойерштайн особенно переживал по поводу того, что страдает его собственная репутация. Обвинение в адрес городских пожарных только настроит их враждебно и лишь запутает и без того не до конца ясную ситуацию.

«Лучше не лгите, – сказал я ему. – И конечно же, ваши пожарные могут сказать, что другая бригада прибыла на место через 20 минут потому, что их база расположена далеко. Возможно, в будущем придется перенести ее поближе к заводу. Кроме того, городские пожарные обучали ваших, и ведь именно городские пожарные потушили огонь».

И хотя все это звучало разумно, можете себе представить, как тяжело было убедить заводских пожарных отказаться от обвинений. Они хотели открыто доказать свою правоту.

Однако в итоге генеральный директор убедил их. Заводская пожарная бригада подготовила тактичный открытый ответ, такой ответ, какому следователи поверили.

Фабрике не пришлось платить штраф во многом благодаря содействию городского управления пожарного надзора. «Компания не выстояла бы без их помощи», – признался позднее Боуман. С тех пор он уволился и ныне работает исполнительным директором компании – изготовителя военной формы Massif в Эшленде. Компании Malden Mills удалось тогда выжить потому, что она сфокусировалась на своих целях, а не на том, кто был прав.

Каждый прием, описанный в этой главе, действует незаметно. Для использования каждого из них необходимы лишь незначительные изменения в том, что вы говорите во время переговоров. Вам не обязательно использовать все эти приемы сразу. Попробуйте один или два, потренируйтесь. Обретите некоторую уверенность – и получите результат. Затем переходите к следующему приему.

И не забывайте бессмертные слова, которые могли бы стать лейтмотивом всей этой главы и которые произнес доктор Годбоул в книге Эдварда Моргана Форстера «Поездка в Индию»:

«Никто не сможет ничего сказать другому,
пока другой не будет готов услышать это».

4. Жесткие переговорщики и стандарты

Один из моих студентов отправился вечером в McDonald's, чтобы купить жареной картошки. На часах было без пяти одиннадцать. Картошка была уже влажной. Он попросил у кассира горячую картошку. Тот резко сказал в ответ: «Мы закрываемся через пять минут!» Студент спокойно подошел к концу прилавка, взял с него распечатанную копию гарантии свежести продуктов и вернулся к кассиру.

«Я же в McDonald's, верно?» – спросил он. Кассир что-то утвердительно промычал. «Так, – продолжал студент, – согласно вашей гарантии, пища здесь абсолютно свежая во все те часы, что вы работаете». Он указал на ту часть гарантии, в которой давались обещания того, что посетители вправе ожидать «безукоризненного качества» картошки фри.

«Разве ваше заведение открыто не до одиннадцати часов вечера?» – спросил студент. – Здесь не говорится о том, что действие гарантии качества истекает за пять минут до окончания рабочего времени».

Получил ли студент свежую картошку? Да.

Конечно, многие люди взяли бы несвежую картошку, другие стали бы бушевать, сердито спорить или просто расстроились бы. А тот студент решил спокойно воспользоваться стандартами, которые сеть McDonald's сама же установила для себя. Мелочь, конечно, но в тысячах переговоров, важных и не очень, в ресторанах, на собеседованиях и в геополитике использование стандартов, которые признает другой человек, позволяет весьма убедительно добиваться своих целей.

Использование стандартов другого человека – один из наиболее сильных приемов ведения переговоров, но только многие о нем не знают. Использование стандартов особенно эффективно при взаимодействии с жесткими переговорщиками. Немногие люди знают о стандартах, еще меньше людей прибегают к их помощи и почти никто не осознает те психологические рычаги, благодаря которым стандарты срабатывают в разных ситуациях. Я не говорю об «объективных» стандартах или критериях, которые вы считаете справедливыми. Я говорю о стандартах и критериях, которые считает справедливыми другая сторона.

Стоит только упомянуть о них – и они волшебным образом работают. Таким приемом ведения переговоров можно пользоваться каждый день, где-то чаще, где-то реже.

Использование стандартов другой стороны очень важно, потому что мир – это место, где честность не в чести. Люди и компании постоянно нарушают свои же стандарты. Они обещают оказать услугу – и нарушают обещание. Вы заказываете что-то со склада, но обещанных сроков доставки никто не придерживается. Вам обещают высочайшее качество услуг, а в итоге обходятся с вами ужасно. Вы доверяете сказанному, а они, зачастую без всяких извинений, отказываются от своих же собственных слов. Многих это сводит с ума. А ведь можно спокойно воспользоваться их же стандартами, чтобы получить желаемое.

Тима Рассерта, ныне покойного ведущего программы «Встреча с прессой» на канале NBC, часто хвалили за его блестящие интервью. Одним из приемов, которые он применял во время разговоров с политиками, состоял в воспроизведении перед ними прямо по национальному телевидению записей того, что они говорили раньше и что выглядело противоречащим их теперешним действиям. Политики смущались и увиливали, но потом были вынуждены оправдываться.

Когда я свыше тридцати лет назад работал журналистом, я осознал силу использования стандартов других людей. Затем, работая юристом и бизнесменом, я совершенствовался в использовании этого приема. Сейчас, в моем курсе, он является одним из самых важных в нашем наборе приемов.

Так как же он работает? Фундаментальное свойство человеческой природы заключается в том, что люди не любят противоречить самим себе. И если вы поставите их перед выбором: соблюдать свои же стандарты – то есть придерживаться сказанного и обещанного ранее – или нарушать их, люди в большинстве своем постараются следовать стандартам. Конечно же, нет такого приема, который работает всегда. Но вы добьетесь *намного* большего, если будете использовать стандарты другой стороны. Люди реже будут нарушать свои стандарты, зато вы будете получать желаемое чаще.

Сила стандартов

Стандарт – это практика, политика или отправная точка, придающие решению легитимность. Стандартом можно считать предыдущее утверждение, обещание или гарантию. Кроме того, это может быть практика, согласованная с другой стороной для ведения переговоров.

Политика компании – это стандарт. По сути, он утверждает: «Вот наши правила». Другой стандарт, который сходен по мощи с предыдущим и который можно применить, таков: «Бывали ли в истории вашей компании случаи, когда вы делали исключения из своих правил?» Когда в следующий раз агент по продаже авиабилетов затребует с вас 100 долларов, чтобы поменять вам билет, спросите, бывали ли в истории его компании случаи, когда они делали исключения из своих правил. Если такие случаи были, постарайтесь приравнять свою ситуацию к одному из них.

Для начала попробуйте применить этот прием ведения переговоров к работникам сферы обслуживания, ведь их бизнес имеет своей целью оказание услуг другим, и потому у них почти всегда есть гарантии качества или стандарты обслуживания. Это могут быть компании кабельного телевидения, телефонные компании, авиалинии, компании, выпускающие кредитные карты, банки, гостиницы и так далее. Если вам нужно поднять какой-либо вопрос, узнайте, что говорится о стандартах обслуживания клиентов той или иной компании на ее веб-сайте, в газетах или в телевизионной рекламе.

Если агент по обслуживанию груб или отказывается помочь вам, скажите ему: «В вашей рекламе говорится, что агенты по обслуживанию клиентов всегда стараются помочь им. Интересно, как это сочетается с данной ситуацией?»

Люди не станут бросать трубку, уходить или драться с вами – напротив, как правило, они сделают то, чего вы хотите от них.

Несколько лет назад студент Уортонской школы, Джейсон Клейн, три года подряд пытался поступить в школу права при Университете Пенсильвании (Пеннскую школу). В первый год его не зачислили; во второй год он попал в список очередников, но его не зачислили. На третий год он попал в список очередников в конце апреля, ответ о зачислении нужен был ему немедленно, поскольку он планировал получить совмещенный диплом в Уортонской школе, где окончил год учебы по двухгодичной программе.

Обычно школы права не принимают решения о зачислении студентов до лета – но его не устраивал этот срок в связи с необходимостью зарегистрироваться на курс и планами на лето. И потому он хотел не просто быть зачисленным, а быть зачисленным в качестве исключения, то есть в ускоренном порядке. Тот, кто разбирается в системе зачисления студентов в лучшие школы, понимает, что его шансы равнялись нулю. Джейсон посещал мои занятия по искусству ведения переговоров и потому обратился за советом ко мне.

Я посоветовал ему просмотреть справочник приемной комиссии и изучить стандарты школы. Затем ему следовало обратиться с письмом к главе приемной комиссии, в котором нужно было просто написать: «Вот ваш стандарт – и вот как я ему соответствую, вот другой ваш стандарт – и вот как я ему соответствую, вот еще один ваш стандарт – и вот как я ему соответствую». Я предложил ему закончить письмо следующими словами: «Пожалуйста, объясните мне, в чем я неправ здесь» или чем-то подобным. Он прислушался к моим советам.

Он отправил письмо в приемную комиссию 28 апреля. Зачислили его 2 мая. Джейсон был уверен в том, что это не простое совпадение, особенно учитывая тот факт, что представитель администрации школы сообщил Джейсону, что зачислить его смогут не раньше июня.

Как только вы осознаете силу использования стандартов других, вы будете видеть их всюду. Но до того момента все приемы будут для вас невидимы. «Та история многому меня научила, – пишет Джейсон, ныне работающий вице-президентом и директором по инвестициям в Мемориальном онкологическом центре Слоуна-Кеттеринга в Нью-Йорке. – Одно дело – говорить об этих приемах и совершенно другое – видеть их действие на практике, когда ты ими пользуешься».

Результат? Его фамилию перенесли на пятьдесят шесть позиций вверх и приняли на следующий же день. Как только вы осознаете силу использования стандартов других людей, вы сразу же будете видеть эти стандарты повсюду. До того времени вы даже и не подозревали о существовании подобных приемов.

Если вы оказались в ситуации, в которой нет установленных заранее стандартов, поищите способы определить стандарты, которые другая сторона согласится использовать во время переговоров. Я знавал одного молодого бизнесмена, который отправился в Hermès, дорогой французский магазин в Нью-Йорке, чтобы купить шарф. Шарф стоил 500 долларов, но со скидкой выходило 250 долларов. Молодой человек попросил продавщицу красиво упаковать шарф, потому что это был подарок ко дню рождения его жены. Но продавщица ответила: «Мы не упаковываем товар, на который распространяется скидка».

Какое возмутительное заявление для магазина такого уровня! Однако молодой человек не разозлился (что сделали бы на его месте многие, ничего не получив в итоге), а спокойно спросил: «Так значит, если бы я заплатил полную цену 500 долларов за этот шарф, вы бы упаковали его?» «Конечно», – ответила продавщица. «Значит, теперь в вашем магазине берут 250 долларов за упаковку?» – заметил бизнесмен.

Завернули ему шарф? Еще бы!

Есть две основные причины, по которым люди почти всегда соблюдают свои собственные стандарты. Первая – их внутренний нравственный компас говорит им, что так поступать правильно; ведь никто же не хочет признаться самому себе в том, что он нечестен. Вторая – люди опасаются, что нарушение ими стандартов, которым, как предполагается, они следуют, может повлечь за собой гнев или раздражение со стороны третьих лиц, имеющих для них значение, например, со стороны начальника, который лично следит за соблюдением стандартов организации. Человек, нарушающий эти стандарты, будет казаться неразумным и в худшем случае может быть уволен.

Скажем, вы требуете для себя нечто абсолютно разумное, а представитель службы по работе с клиентами на другом конце провода ведет себя неразумно. По сути, он нарушает стандарты своей компании. Можно напомнить ему о третьей стороне, спросив: «Если бы генеральный директор вашей компании слышал этот разговор, он одобрил бы это?»

Что вы сделали? В ходе разговора вы прибегли к образу 320-килограммовой гориллы. Теперь ваш собеседник знает, что он подвергается серьезному риску, нарушая стандарты компании.

Несколько лет назад мы с приятелем решили купить небольшую грузовую авиакомпанию на Карибах, и я отправился собирать финансовую информацию, а заодно проверить, в каком состоянии находится имущество компании. Мы летали по разным островам, я и пилот, вдвоем на одномоторном самолетике. Было прекрасный, ясный день. Когда мы приземлились на Тортоле, одном из Британских Виргинских островов, в зале прибытия не было никого, кроме сотрудницы службы паспортного контроля.

Она замучила пилота заполнением различных анкет и бланков, хотя они прекрасно знали друг друга и часто виделись в последние десять лет, а у меня и у пилота были пропуска для посещения аэропорта. Все, что мне было нужно, – проверить, в порядке ли крошечный офис компании. Он находился в пятистах метрах от зала прибытия, мы даже видели здание с того места, где стояли.

Я стал осматривать зал в поисках правил. На одной из стен висела табличка, какие вешают иногда в местах, посещаемых туристами. На ней была начертана фраза премьер-министра Британских Виргинских островов, что-то вроде «Добро пожаловать на Британские Виргинские острова! Сотрудники таможенной службы и службы паспортного контроля, а также прочие служащие ценят наших гостей и туристов и будут относиться к вам любезно, достойно и уважительно».

И тогда я подошел к сотруднице службы паспортного контроля.

– Простите!

– Да? – спросила она, раздраженно взглянув на меня.

Я указал на табличку и спросил:

– Это действительно слова премьер-министра?

– Да, – ответила она уже не столь решительно.

– А как же слова вашего премьера сочетаются с нашей ситуацией?

Нас пропустили через пять минут. Как мне сказали потом в администрации, табличку сразу же сняли.

Использование стандартов

Если из химчистки вам вернули рубашку без пуговицы, можно спросить: «Это политика вашей фирмы – возвращать клиентам рубашки с меньшим количеством пуговиц?» Конечно же, это отсылка к стандартам. Но, возможно, вы сочтете для себя такое поведение чересчур агрессивным. Хорошо, пользуйтесь словами, которые вам удобно употреблять. Тем не менее принцип ясен: разве не входит в обязанности работников химчистки не терять пуговицы?

А еще можно сказать подруге или жене: «Дорогая, мы уже семь раз ходили на фильмы, которые тебе хотелось посмотреть. Думаю, теперь мой черед выбирать фильм». И снова можно сказать другими словами. Но все, что вы делаете сейчас, – спрашиваете собеседника, считает ли он справедливым распределение между вами права выбора фильма.

Что очень хорошо в использовании стандартов другой стороны – прозрачность этого процесса. Здесь *нет* манипулирования. Вы можете прямо заявить другой стороне о том, что делаете. Если вас спросят: «Вы пользуетесь моими стандартами против меня?», вы можете ответить: «Конечно! А что плохого в том, что в качестве основания для решения я использую критерии, продуманные и установленные вами?» И таким образом обсуждение стандартов само становится делом соблюдения стандартов: «Я просто прошу вашу компанию сделать то, что, по ее же словам, она должна делать, не так ли?»

Некоторые психологи именуют стандарты «ловушками логичности» и сваливают их использование в одну кучу с методами манипулирования. Из-за этого о стандартах складывается неверное представление. Я не пытаюсь загнать кого-то в ловушку. Я просто пытаюсь заставить людей выполнять свои обещания и делать то, что они должны сделать по правилам. Так что плохого в том, что я настаиваю на соблюдении честности и справедливости?

Что вы будете делать, если другая сторона все же решится нарушить собственные стандарты и повести себя нечестно? Они приблизятся к опасной черте, что влечет за собой определенный риск. О таких ситуациях я расскажу чуть позже.

Далее, следует иметь в виду: используя подобные приемы, вы можете навредить людям. Несомненно, приемы срабатывают – но только *вы* можете решить, насколько далеко вы готовы зайти.

Вот пример того, как использование стандартов может повредить людям. В начале 50-х годов прошлого века американские военнопленные в Корее подвергались промыванию мозгов. Китайские военные, помогавшие северокорейским войскам, спрашивали американских пленников: «Идеальны ли США?» Конечно же, американские солдаты отвечали: «Нет ничего идеального». Тогда китайцы спрашивали: «А вы не запишете это? Конечно, если вы в это верите. А мы дадим вам пару пачек сигарет за приложенные усилия».

И многие пленные написали: «США не идеальны».

Через пару недель китайские офицеры спрашивали пленников: «А почему США не идеальны?» По сути, китайцы просили пленников привести доводы в пользу своего утверждения. Многие заключенные записывали причины, по которым США были не идеальны, и снова получали по пачке сигарет за свою работу.

Так продолжалось несколько месяцев, при этом китайцы требовали все больших подробностей. А затем китайское командование опубликовало эти длинные обличительные письма, в которых американские военнопленные рассказывали, почему они не считают США идеальной страной. Все было написано руками американских солдат. И лишь немногие американцы потом отрекались от написанного ими, ведь это был их почерк. Наоборот, они горячо защищали свою точку зрения. Американские пленные, что называется, подверг-

лись промыванию мозгов. Это был серьезный психологический удар по попыткам американского командования поддержать боевой дух солдат.

А вот более близкий нам пример: история незначительная, но полная смысла. Студент Пеннской школы права Нил Сети, учившийся у меня, отправился с друзьями в спорт-бар, владельцем которого был Дон Шула. Этот бывший тренер футбольной команды «Дельфины Майами» открыл свой бизнес по франшизе – бар, где подавали еду и напитки. Нил заказал пиво, но его принесли лишь спустя полчаса после того, как был подан обед. «Как вы нас учили, почти не думая, я спросил, не должны ли напитки приносить до обеда», – сообщил мне Нил.

Официантка горячо извинялась, добавив, что спутала заказы двух столов. Нил спросил, была ли в этом какая-либо его вина. Девушка ответила, что вины Нила в этом не было. Тогда мой студент попросил ее унести пиво. Официантка заявила, что не может сделать этого, так как уже открыла счет и внесла сумму в компьютер.

Нил спросил, включает ли политика ресторана принцип наказания клиентов за ошибки персонала. «Конечно же, нет», – ответила официантка. Тогда Нил спросил, бывали ли такие случаи, что стоимость напитков или чего-то иного исключали из счета уже после того, как сумма была внесена в компьютер ресторана. Официантка признала, что такие случаи бывали. Тогда Нил сказал: «Раз это ошибка ресторана и раз суммы списывали со счета и раньше, то почему бы и сейчас не сделать то же самое?» Официантка исключила стоимость пива из счета.

После того как девушка удалилась, друг Нила выразил крайнее удивление тем фактом, что официантка согласилась вернуть деньги за пиво. «Я знаю, как устроены эти рестораны, – заявил приятель. – Теперь эти деньги будут удержаны из ее жалкой зарплаты». Но официантка не захотела выглядеть дурой и потому, возможно, предпочла сократить и без того скудный ужин своей семьи.

«Осознание того, что стоимость заказанного мной пива будет исключена из ее зарплаты, поразило меня, – написал мне Нил. – Тогда я полностью уяснил для себя всю силу подобных приемов. Я понял, что вместе с их мощью, применять которую я научился, приходит и ответственность за широкое использование этих приемов». Он заплатил за пиво и поблагодарил официантку за урок на тему отношений между людьми. Теперь он стал главным юрисконсультom крупной фирмы, занимающейся недвижимостью, однако до сих пор утверждает, что полученный им урок оказал огромное влияние на то, как развивалась его карьера.

Осознав ответственность, вы можете решить, что для вас удобно, а что нет при ведении переговоров. Я могу попытаться сделать что-то, на что вы никогда не решитесь, считая это недостойным. И хотя в итоге я добьюсь большего, вы можете решить, что результат не стоит внутренних терзаний.

Одна женщина, посещавшая мои курсы, была уверена, что использование стандартов другой стороны не работает. Тогда я предложил ей выбрать любую ситуацию и попытаться применить этот прием. У нее было много нарядов от компании Eddie Bauer, известного поставщика и производителя одежды. Фирма предоставляла письменную пожизненную гарантию на возврат денег за ее одежду.

Итак, женщина вернулась домой, вынула из платяного шкафа все вещи от Eddie Bauer, купленные ею за предыдущие пять лет, и отправилась в ближайший магазин этой фирмы. Там она швырнула вещи на прилавок и сказала: «Мне они надоели, я хочу получить свои деньги обратно».

Персонал магазина вернул ей деньги сразу, наличными и полностью.

«Мне еще никогда в жизни не было так стыдно», – сказала она на нашем следующем занятии.

Для нее это оказалось слишком, она выяснила, где проходят ее границы. Я посоветовал ей избегать ситуаций, которые ставили бы ее в неловкое положение. «Но только не говорите мне, что мои приемы не работают», – добавил я под конец.

Рассмотрим подробнее механизмы, благодаря которым эта стратегия столь эффективна. Несколько лет назад я отправился на неделю по делам на Тайвань. К концу недели отель, в котором я остановился, в качестве платы за обеспечение доступа потребовал с меня 150 долларов за 150 звонков по кредитной карте – по доллару за звонок. Я был готов заплатить за услуги, однако в моей комнате не было никаких объявлений о том, что мне придется платить за соединение. Тогда я нашел менеджера – человека, принимающего решение, – и вступил с ним в переговоры.

«Является ли частью вашей политики взимание с клиента денег за что-либо, о чем вы его не предупредили сначала?» – спросил я.

Задав этот вопрос, я поставил ее перед выбором, который всегда предоставляю людям, пользуясь их стандартами, а именно: «Будьте бескомпромиссными или пойдите мне навстречу». А что она могла сказать? «Конечно, мы спокойно нарушаем закон, нет проблем»? Вряд ли.

Ведь по закону они должны были предупредить меня об оплате до того, как требовать за что-либо деньги.

Поэтому она ответила: «Нет, конечно».

«Хорошо, – сказал я и задал второй вопрос: – В моей комнате не было никаких объявлений о плате за соединение по кредитной карте, не так ли?» «Нет, не было, – сказала она, – но ведь в других отелях вы всегда платите».

«Конечно же, плачу, – ответил я ей. – Но там меня предупреждают заранее, не правда ли?» Она немного подумала. «Вы правы, господин Даймонд, – ответила менеджер. – Я скажу вам, что мы сделаем. Почему бы нам не поделить разницу пополам, и тогда вы заплатите 75 долларов».

На что я ответил: «Помогите мне разобраться, я что-то ничего не понимаю. Если я прав, то я ничего вам не должен. Если я неправ, я должен вам 150 долларов. Так откуда взялись 75 долларов?»

Компромисс – это путь ленивых и неэффективных переговорщиков. К компромиссу можно прибегать лишь в самом конце, когда использованы все приемы и когда между сторонами сохраняется совсем небольшая дистанция, которую нужно преодолеть. Использование стандартов намного эффективнее. Она ответила: «Вы правы. Я исключу плату за обеспечение доступа из вашего счета».

Быть может, вы сочтете мои действия излишне жесткими. Конечно, крайне важно использовать правильный тон в переговорах такого рода. Вы должны произносить все это спокойным, весьма любезным и рассудительным тоном. Ключевой момент состоит в том, чтобы предоставить собеседнику выбор: или перешагнуть допустимую границу, или помочь вам достичь ваших целей. Со временем мои ученики сэкономили миллионы долларов благодаря использованию подобных методов. Основной вопрос вот в чем: где должны оказаться деньги – в вашем кармане или в кармане собеседника, особенно если он поступил несправедливо.

А что если другой человек не желает отвечать на ваш вопрос о стандартах? Спросите его, есть ли что-либо неправильное в этом вопросе. Так вы превратите ответы на ваши вопросы в дело соблюдения стандартов.

Предупреждаю: если вы будете просить об исключении в присутствии большого числа людей – вам, скорее всего, откажут. Почему? Потому что так решение для другой стороны становится более ответственным. Если другие услышат о нем, они тоже попросят сделать для них исключение.

Будьте постепенны

В основе использования стандартов и, конечно, всех советов, приведенных в моей книге, лежит представление о том, что следует быть постепенным. Разбейте переговоры на ряд шагов. Большинство неопытных переговорщиков требуют, чтобы другая сторона делала слишком большие шаги зараз. Они просят других сразу допрыгнуть с того места, где те находятся, к желательной для них – для указанных переговорщиков – конечной цели: «Мой компьютер сломался. Дайте мне новый».

Если вы просите другого человека сделать такой большой шаг, вы облегчаете ему возможность отказаться. Большие шаги кажутся опасными, а новая ситуация выглядит слишком отличной от текущей.

Значит, следует разделять переговоры на небольшие шаги. На каждом шаге вы получаете согласие и словно бросаете якорь. Расстояние от якоря до якоря должно быть небольшим. Можно завести людей очень далеко, если идти небольшими шажками. Вы поведете их от знакомого к незнакомому шаг за шагом.

По сути, в каждом случае вы строите фундамент, опершись на который сможете убедить человека идти дальше. Если вас спрашивают, к чему вы ведете, скажите, что вы пытаетесь определить их стандарты, узнать, что можно сделать в этой ситуации. Если вам зададут еще вопросы, раскройте информацию, которая приблизит вас к вашим целям. Фраза «Что возможно сделать в данной ситуации?» звучит, таким образом, намного лучше, нежели «Я хочу, чтобы вы дали мне скидку 20 %» – гораздо больший шаг.

Следует начинать издали, с того, от чего они не смогут отказаться, не показавшись дураками. Начните с образов, сложившихся в их головах. Вот что такое стандарт – это образ в голове собеседника. Большинство переговорщиков не начинают издали. Вам же следует начинать с того, что знакомо для других, – и постепенно продвигаться дальше.

Что я имею в виду, говоря, что начинать нужно издали? Спросите, к примеру: «Хотите ли вы прийти к соглашению?», «Хотите ли вы получить выгоду?» или «Хотите ли вы, чтобы ваши покупатели были довольны?» Так вы создадите отправную точку для переговоров и бросите первый якорь. И если другая сторона с самого начала заявит, что хочет прийти к соглашению, а потом начнет выдвигать возмутительные требования, спросите их: «Как же ваше поведение сочетается с желанием прийти к соглашению, выраженным вами чуть раньше?»

В переговорах следует вести людей от знакомого к незнакомому шаг за шагом. Чем труднее ситуация, тем меньше должны быть ваши шаги и тем больше этих шагов вам потребуется.

Образы в голове собеседника должны быть простыми, такими, чтобы он не мог отказаться выполнить вашу просьбу, и такими, что устроят вас.

Вот пример того, как нужно идти постепенными шажками, начиная со знакомого. Мой ученик Роки Мотвани отправился оплатить штраф за нарушение правил дорожного движения в отдел транспортных средств в западной Филадельфии. Там он увидел табличку, на которой огромными буквами было написано: «Мы совершенно не принимаем персональные чеки». У Роки был только такой чек, поэтому он решил попытаться договориться.

Он поискал правила. На оборотной стороне его квитанции на оплату штрафа был указан почтовый адрес, по которому можно было отправить персональный чек. Что-то было знакомое в этом адресе.

Роки подошел к окошку. «Тут сказано, что я могу отправить почтой персональный чек по адресу, указанному на оборотной стороне моей квитанции. Это правда?» – спросил Роки

у сотрудника отдела. «Да», – ответил тот. «А где это?» – спросил Роки. «Это адрес нашего здания», – ответил сотрудник.

Роки немного помолчал. «А где именно в этом здании обрабатываются чеки, присланные по почте?» – спросил он. «Вон там, на том столе», – ответил чиновник, указав на стол, стоявший в двух метрах от него. «Правда? – задумчиво протянул Роки. – А можно задать вам вопрос? Что такого особенного в этих двух метрах? В двух метрах отсюда персональный чек принимают. А если приблизиться на два метра, чек не примут... А что если я положу свой чек в конверт и передам его вам, чтобы он оказался на том столе? Тогда можно будет заплатить чеком? Я даже марку на конверт наклею».

Удалось ли Роки заплатить в тот день чеком? Да. А вот трем тысячам людей до него и, возможно, трем тысячам людей после – нет. Не обязательно придавать своим словам оттенок сарказма, как это сделал Роки. Можно вместо этого спросить, есть ли какие-либо исключения из правила о непринятии персональных чеков. Суть в том, что Роки указал сотруднику отдела транспортных средств на очевидное несоответствие в правилах и благодаря этому достиг своей цели. Если бы он попытался сразу сделать большой шаг («Почему я не могу лично заплатить персональным чеком, но могу отправить его по почте?»), для служащего этот шаг оказался бы неприемлемо большим. Служащему нужно было видеть каждую стадию мыслительного процесса Роки.

С тех пор Роки стал генеральным менеджером банка JPMorgan Chase и управляет бизнесом стоимостью в 200 миллионов долларов. Однако и сейчас он активно пользуется приемами ведения переговоров, причем ежедневно. И никогда не забывает о постепенности.

А вот пример из делового мира. Один из крупных клиентов компании BASF попросил Мюррея Хелмсли, менеджера BASF, организовать нанесение штрихкодов на все фирменные упаковки. В противном случае клиент грозил удерживать 450 долларов за каждую пересылку, компенсируя таким образом свои расходы на ручную сортировку товара. Однако в штаб-квартире BASF Мюррею заявили, что не будут делать это ради одного покупателя. Что же сделал Мюррей?

По его словам, он проигнорировал угрозу и решил найти какое-то компромиссное решение, двигаясь небольшими шагами. Он убедил BASF провести испытание новой системы в течение месяца, используя наклейки, предоставленные покупателем. Работники отделов логистики и маркетинга согласились встретиться с представителями покупателя и обсудить все детали.

Юристы говорят, что постепенность в переговорах напоминает перекрестный допрос. Вы ведете людей шаг за шагом туда, куда хотите их привести. И каждый шаг приближает вас к цели. Отличие переговоров в том, что вы намереваетесь не загнать людей в ловушку, а дать им в точности понять, куда вы направляетесь.

Один из наиболее известных примеров использования жестким переговорщиком приема постепенности – сцена из фильма «Пять легких пьес» 1970 года. Герой Джека Николсона заказывает в закусочной тост. Официантка говорит ему, что тосты они не подают. Тогда он заказывает сэндвич с курицей и салатом на тосте. Потом он просит официантку убрать майонез, масло, салат и курицу. Он говорит резким тоном и сердится, хотя ему не следует этого делать. Герой Николсона показывает, что правила закусочной нелепы и что ему могут пойти навстречу. (Однако в фильме он просто устроил сцену и не получил желаемого.)

Мои студенты учатся на чужих ошибках. Крис Дейвенпорт, одна из студенток Колумбийской школы бизнеса, заказала «Деву Марию» («Кровавая Мэри» без водки) в ресторане. Ей сказали, что это невозможно. «У вас есть томатный сок?» – спросила она спокойно. Официантка утвердительно кивнула. Затем Крис спросила о вустерском соусе, о соусе «Табаско» и о льде. В итоге официантка принесла ей коктейль.

Знаю, некоторые подумают, что в отместку вам могут плюнуть в еду. Но человек не станет поступать так, если вы говорите с ним приятным тоном. И не станет поступать так, если вы спросите, не испортит ли кто-либо вашу еду. Как-то раз я сказал такое в ресторане, и работники были абсолютно поражены тем, что я вообще мог такое подумать. А еще можно сказать, что, если все ваши потребности будут удовлетворены, официанта ждут хорошие чаевые.

И даже если сразу вам не дадут многого, берите, сколько можете получить, и возвращайтесь за бóльшим на следующий день. Я уже говорил: «Каждый потолок – это пол нового этажа». Пусть в этом месяце проценты по вашей кредитной карточке будут меньше на один; в следующем месяце еще раз обсудите этот вопрос. Так вы сэкономите 50 долларов там, 75 здесь. К концу года наберется существенная сумма.

Фрейминг

Ключевой момент в использовании стандартов – да и на самом деле во всех успешных переговорах – это фрейминг, или влияние на понимание проблемы другой стороной. Чуть выше я говорил об этом. Однако нигде больше фрейминг не бывает столь важен, как при обращении к стандартам другого человека. Фрейминг – это оформление или подача информации с использованием таких слов и фраз, которые прозвучат убедительно для другой стороны.

Переговоры весьма чувствительны к используемым в них словам. Нужно дать людям видение того, что важно. Барак Обама использовал одно слово – «перемены». Покойный ныне адвокат Джонни Кокран во время процесса О. Джей Симпсона сказал присяжным о перчатке: «Если не подойдет – вы должны оправдать его». Компания Coca-Cola заработала миллиарды долларов на своей «освежающей паузе».

А вот еще несколько примеров того, как можно подать информацию. Если в ресторане для вас не забронировали столик, спросите: «Держите ли вы свое слово?» А любому поставщику услуг можно сказать: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?»

Чтобы понять, как подавать информацию, нужно задать себе простой вопрос: «О чем здесь на самом деле идет речь?» Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное.

Студентка Уортонской школы права Лина Чоу получила приглашение на получение карты American Express. Призом за подписку на карту были 5000 бесплатных миль на рейсах определенной авиакомпании, стоившие 250 долларов или около того. Она позвонила в American Express, но ей сказали, что она не соответствует условиям получения приза, потому что у нее уже есть карта American Express. Предложение действительно только для новых членов – так ей сказали.

Лина немного подумала, а затем перезвонила, попросила к телефону начальника и рассказала ему о своем деле. Вот что она сказала: «Не могли бы вы подсказать мне, кто в American Express обладает властью принять решение об изменении рекламной политики и стратегии позиционирования товаров во всем мире для всей компании?» «Что вы имеете в виду?» – спросил у нее начальник.

Лина ответила: «Раньше лозунгом вашей компании была фраза: «Членство имеет свои преимущества». Но теперь я поняла, что у тех, кто не имеет карты American Express, больше преимуществ, чем у уже имеющих клиентов. Значит, вам следует сменить лозунг American Express на следующий: «Отсутствие членства имеет свои преимущества». С кем можно поговорить об этом?»

Менеджер сразу же предоставил Лине бонусные мили. А представьте, что эту ситуацию стали бы обсуждать в блогах? Фрейминг и использование стандартов в присутствии третьей стороны (или подразумеваемой третьей стороны) весьма эффективны. В этой ситуации Лина показала American Express: компания дает основания полагать, что новые клиенты для нее ценнее уже имеющих. Когда информация была подана таким образом, компания предпочла предоставить Лине эти мили.

Исследования показали, что благодаря фреймингу один человек может выглядеть намного убедительнее другого, даже если они предъявляют в точности одни и те же факты. Более успешные переговорщики оформляют информацию так, что образы в голове собеседника меняются. Нередко цитируют результаты одного исследования, посвященного определению степени выживаемости после хирургических операций. Некоторым пациентам говорят, что рекомендуемая операция имеет 90 %-ные шансы на успех. Другим говорят, что операция влечет за собой 10 %-ный риск смертельного исхода. И хотя информация в точно-

сти одна и та же, гораздо чаще предпочитают операцию те, кому сказали о 90 %-ной выживаемости.

Мой ученик купил компьютер в фирме CompUSA. Через месяц компьютер сломался. Студент позвонил продавцу, а тот сказал, что компьютер нужно отправить производителю, потому что гарантия все еще действительна. Однако мой ученик не хотел этого делать – так он потратил бы время, а компьютер был нужен ему для учебы.

Тогда студент перезвонил в магазин и попросил к телефону менеджера. Вот что он ему сказал: «Всегда ли вы поддерживаете своих покупателей? Или вы отправляете их к кому-то еще, как только появляются первые признаки проблемы?»

«Конечно же, мы поддерживаем своих покупателей!» – воскликнул менеджер.

«Тогда почему вы отправляете меня к производителю, хотя компьютер нужен мне прямо сегодня для учебы?» – спросил мой ученик. – «Непохоже, что вы поддерживаете своих покупателей».

Ему предоставили запасной компьютер на время ремонта. В других случаях студентам предоставляли новые компьютеры на замену. А ведь большинство людей просто начали бы жаловаться, что «компьютер сломался», или спросили бы: «Почему мне приходится отдавать его в ремонт с такими сложностями?» Но менеджер магазина даже бровью не повел бы. А студент подал информацию так, что сделал свою проблему вопросом применения магазином своих же собственных стандартов обслуживания покупателей – и в итоге достиг своей цели.

Вы можете заявить, что это нерационально. Однако наиболее важные переговоры не имеют никакого отношения к рациональности. Они касаются чувств людей и их восприятия. Именно поэтому фрейминг – как способ подачи информации – столь важен. Можно пользоваться фреймингом, чтобы сделать мир вокруг нас справедливее.

Сотрудники банка PNC в Филадельфии совершили ошибку при работе со счетом студентки Шахназ Гилл, однако все равно сняли с него деньги за якобы имевшее место превышение кредита. Она спросила у менеджера банка: «Должны ли клиенты PNC платить за ошибки сотрудников банка?» Конечно же, менеджер не смог дать ей правильный ответ и не знал, что ему делать. Ему тяжело было сделать такое допущение.

Тогда Шахназ, ныне работающая менеджером по стратегическому развитию в компании Coca-Cola, заговорила о втором стандарте банка PNC, широко разрекламированном слогане «Мы находим решения», имеется в виду – для клиентов. «Какое решение вы можете найти в данной ситуации?» – спросила Шахназ у менеджера. В итоге ей возместили затраты.

Стандарты можно использовать не только при общении с жесткими переговорщиками, но и во всех видах отношений. Главное – делать это так, чтобы сохранить отношения. Помните, вы – на стороне собеседника, просто вы помогаете ему посмотреть на дело по-другому.

У Тахира Кази, моего бывшего ученика, была дочь Надия двух с половиной лет, которая очень не любила, когда ее сажали на высокий стульчик во время обеда. Она хотела сидеть за столом вместе со всеми. Но вместо того чтобы говорить Надии, что ей надлежит делать, или выдумывать что-то, отец стал обходить обеденный стол кругом, стул за стулом, спрашивая Надию: «Кто сидит на этом стуле?» Для Надии это была веселая игра, ей дали право решать, кто где будет сидеть. Она играла с радостью.

Тахир, ныне вице-президент фирмы Comcast, не сказал Надии, что за столом для нее просто не было места. Он спросил ее, что ему делать. Надия поняла, что если она сядет на один из стульев, то кому-то из родных, кто обычно сидит за столом, не хватит места. А только она была настолько мала, что могла поместиться на своем высоком стульчике.

Конечно, ребенок постарше мог бы сказать: «Поставьте к столу еще один стул». Может быть, убедить его было бы труднее. Однако в случае с Надией все приемы сработали

отлично. Благодаря им она получила силу, власть принимать решение, а постепенность процесса помогла ей понять, что она была единственной, кто мог сидеть на высоком стульчике.

Необязательно принимать стандарты и фрейминг другого человека. Значительную часть фрейминга составляет рефрейминг. Вы смотрите, как собеседник выражает свою мысль, и находите для нее иную интерпретацию, так что он постигает суть вопроса – и, надо надеяться, поможет вам достичь своих целей.

Фрейминг может поменять расклад сил во время переговоров независимо от того, насколько сильна или значительна другая сторона. Как я уже говорил, фреймингом следует пользоваться осторожно и только позитивным образом. Одной женщине, учившейся у меня на магистра делового администрирования в Уортонской школе, предложили работу в McKinsey, одной из крупнейших консалтинговых фирм в мире. Она полагала, что заслуживает дополнительных 30 тысяч долларов к своему бонусу при найме за свой опыт, накопленный в течение ряда лет в том секторе, для работы в котором ее наняли – медиа и развлекательный. Ее будущий начальник тоже считал, что она заслуживает бонуса, однако сказал ей, что не может предложить ей эти деньги, так как политика McKinsey, распространяющаяся на всех сотрудников фирмы, требовала одинакового отношения ко всем новичкам с дипломом магистра делового администрирования.

И тогда студентка подумала о том, как можно переформулировать стандарты фирмы, для того чтобы достичь своей цели – получить в ближайшем времени дополнительные 30 тысяч долларов. Она спросила своего будущего начальника, как скоро компания McKinsey может выплатить премию новому сотруднику. «Через три месяца, не раньше», – ответил тот. «Так почему бы вам не выплатить мне просто эти тридцать тысяч через три месяца после того, как я начну работать?» – спросила она. «Да, конечно, так и сделаем», – ответил начальник.

Эти переговоры заняли меньше времени, нежели потребовалось вам на чтение рассказа о них.

Намного убедительнее будет предоставить другим право принимать решение, а не говорить им, каким это решение должно быть. Вы поведете их в нужном вам направлении при помощи фрейминга и постепенности. Как я покажу чуть позже, эти два приема особенно хорошо работают при общении родителей с детьми.

Жена Джона Роша хотела избавиться от их собаки, большого далматина. Она ненавидела собаку. Начать с того, что далматин постоянно проходил через установленную для него невидимую ограду, включалась сигнализация, а сам пес бегал по всей округе. Соседи были очень недовольны.

«Я дал жене возможность высказаться, – рассказал мне Джон, – а потом спросил, обеспечивает ли собака дружеское общение и защиту нашим детям». Жена согласилась, теперь только задумавшись о пользе собаки. Тогда Джон спросил: «Если мы избавимся от собаки, что мы скажем детям? Что мы избавились от пса, потому что он нам мешал и потому что мы не хотели, чтобы нам мешали?»

Есть старая поговорка: «Не стреляйте из пушки по воробьям». Ведь проблема с собакой вовсе и не была проблемой. Дело было не в собаке, а в заборе. Решение: настроить систему ограждения так, чтобы собака не включала сигнализацию и не бегала по всей округе. Вдумайтесь и найдите простейший вариант, необходимый для решения истинной проблемы.

Вы можете использовать фрейминг и постепенность для достижения целей и в отношениях на работе. Питер Токус, трейдер долговых инструментов на Уолл-стрит, ушел в отпуск, а когда вернулся, увидел, что его место занято. По его словам, место в операционном зале играет важную роль. Начальник отдал место Питера другому трейдеру, вернувшемуся в фирму. Одним из условий его возвращения было предоставление ему места за столом

трейдеров, а место Питера оказалось единственным свободным местом. Многие бы просто сдались, но Питер решил обсудить этот вопрос.

«Я спросил начальника, номинальными или безнадежными долгами торгует Том», – рассказывал Питер. «Безнадежными», – ответил начальник. «Так почему же он не сидит вместе с другими трейдерами, торгующими безнадежными долгами?» – спросил его Питер. А затем Питер спросил, все ли трейдеры должны сидеть за столом трейдеров. Босс ответил утвердительно. Тогда Питер спросил, сидят ли за столом трейдеров комиссионеры. Оказалось, что они там есть. И тут Питер спросил, должны ли *комиссионеры* сидеть за столом трейдеров.

Питер закончил свой рассказ, добавив, что у него ушло много времени на возвращение своего места. Но в итоге он вернул его себе.

По опыту я знаю, что людям труднее всего научиться фреймингу и постепенности. Большинство людей хочет мчаться вперед, для них трудно разбивать движение на небольшие шаги. А на то, чтобы верно подавать нужную информацию, необходимо затратить некоторое время. У многих просто не хватает терпения. Однако удачный фрейминг может немедленно привести к завершению переговоров в вашу пользу.

Кевин Шерлок, руководящий сотрудник банка Deutsche Bank, так обрисовал ситуацию клиенту, который постоянно просил банк выполнять дополнительную работу по кредитам, не платя за нее: «Вы полагаете, что мы должны работать бесплатно?» Если сказать подобную фразу миролюбивым тоном – она станет отличной проверкой на адекватность восприятия реальности клиентом.

Устанавливайте стандарты

Всегда следует стараться установить стандарты перед началом переговоров. Польза от общих правил почувствуется сразу же. Если вы не сделаете этого и попытаетесь установить стандарты позже, когда они явно будут вам на руку, другая сторона сочтет вас манипулятором, пользующимся ситуацией.

Вот, например, хорошее правило, которое можно установить в начале деловой встречи: любой пункт, обсуждение которого занимает более 15 минут, откладывается, и мы переходим к следующему. И тогда к трем часам утра вы будете не на четвертом, а на тридцатом пункте, а впереди будут лишь четыре, к примеру. По окончании обсуждения мы возвращаемся к трудным пунктам и решаем их. Это называется процедурным стандартом, или стандартом, установленным для управления процедурой, согласно которой будут проходить переговоры.

Повестка дня – тоже процедурный стандарт. Многие полагают, что повестка дня не столь уж важна, и потому даже не составляют ее. У таких людей есть представление о том, к чему они хотят прийти, и это они считают достаточным. Но я не соглашусь – этого недостаточно!

Я не могу вообразить себе встречу без повестки дня. Даже если вы знаете, о чем намереваетесь говорить, повестка дня устанавливает своего рода стандарт для порядка рассмотрения вопросов. Если вы собьетесь, она поможет вам вернуться на нужные рельсы. Вы должны убедиться в том, что все присутствующие *согласны* с повесткой дня. Таким образом, если кто-то перебьет вас и попытается перевести разговор на другую тему, вы можете подчеркнуть, что с повесткой дня были согласны все. А новую тему тоже можно записать на доске, чтобы все видели, – в раздел «Прочие вопросы».

Даже для простой встречи мне нужна повестка дня. Если повестка дня была принята до встречи, то в самом начале встречи мне нужно проверить повестку, ведь что-то могло измениться. Мы все знаем, как легко обсуждение сходит с пути. В большинстве случаев, когда мои ученики не могли прийти к соглашению, они просто не согласовали повестку дня на старте.

Не иметь утвержденной повестки дня – все равно что сесть за руль, не зная, как доехать до места назначения.

Я люблю начинать переговоры с простых вещей. Так обе стороны почувствуют удовлетворение. Самый простой вопрос: «Когда состоится следующая встреча?» И даже если первые пять пунктов касаются всего лишь организационных вопросов – они очень важны. Завершение чего-либо улучшает отношение сторон к встрече и настраивает их на сотрудничество.

Переговоры по поводу слияния, стоившего 300 миллионов долларов, шли ужасно медленно, с постоянными спорами. Я понял, что нас было слишком много для того, чтобы достичь соглашения за короткое время, и потому я перехватил взгляд одного из тех, кто сидел по другую сторону стола, Рика Сейферта. Мы оба одновременно повели глазами в сторону.

«Привет, Рик, – сказал я, – хочешь, пойдем в соседнюю комнату и выпьем по чашечке кофе?» Мы с Риком наедине могли бы что-то придумать.

Однако реакция коллег Рика оказалась весьма быстрой. «И слышать не хочу об этом!» – заявил генеральный директор компании, в которой работал Рик. Они полагали, что я хочу разделять и властвовать. И еще они беспокоились, что Рик что-нибудь выболтает или что я как-нибудь перехитрю его. Конечно же, это была нелепость.

Тогда я произнес: «А, все понятно! Вы полагаете, что я за 15 минут промою Рику мозги. Правда, Рик? Смогу я промыть тебе мозги за четверть часа?»

Его коллеги почувствовали себя глупо. Они поняли, что выказали Рикку свое недоверие и что их страхи не имели под собой оснований. То, как я преподнес свое предложение, заставило их на некоторое время засомневаться. Однако я представил себе образы в их головах и понял, что сказанного мной недостаточно. Им все еще было любопытно, почему я захотел поговорить с Риком с глазу на глаз.

Тогда я добавил: «Знаете что? Мы с Риком пойдем выпьем кофе. Уверен, что нам обоим это нужно. Так почему бы вам не дать нам с Риком какой-нибудь вопрос, над которым стоит поработать, пока мы будем пить кофе? А мы постараемся вернуться с готовым решением».

Все сочли мое предложение разумным. Нам дали проблему на проработку, мы отправились в соседнюю комнату, посочувствовали друг другу по поводу того, как медленно идут переговоры, занялись полученным заданием, нашли решение, а потом вернулись в зал, где проходили переговоры. Наш выработанный совместно ответ изменил течение всей встречи, и в итоге переговоры о слиянии компаний закончились успешно.

А что если вы не знаете стандартов другой стороны? Что вам следует делать? *Спрашивать*. На работе спросите о критериях, которые они применяют при принятии решения о повышении зарплаты или выдаче премий. Если вам не скажут, заметьте дружелюбным тоном, что не сможете удовлетворить потребности начальства, пока не будете знать точно, что от вас нужно. Постарайтесь, чтобы другая сторона дала вам как можно более детальную информацию – и о потребностях, и о размере премий. А потом, когда вы будете соответствовать их стандартам, вам будет намного легче привести свои доводы в пользу прибавки. Обратитесь к индексу потребительских цен и посмотрите, платят ли вам больше или меньше в реальном исчислении в этом году по сравнению с прошлым. Если меньше – спросите: «Разве не был я столь же полезен для компании в этом году, что и в прошлом?» Или найдите один из показателей успешности компании, который можно будет использовать.

Да, конечно, есть ситуации, в которых этот прием не срабатывает. Как я уже говорил, ни один из приемов не является совершенным. Но если вы будете ими пользоваться – они будут работать чаще. И даже небольшое увеличение числа успешных случаев в вашей практике окажет значительное положительное влияние на всю вашу жизнь.

Если вы спрашиваете у другой стороны о ее стандартах, вы зачастую выражаете собеседнику свое уважение, особенно если делаете это вежливо. Однажды я запоздал с оплатой крупного счета от компании American Express. В результате компания отказалась предоставлять мне бонусные мили на перелет. Об этом мне сообщила по телефону их представитель по работе с клиентами. Я готов был взорваться – ведь я пользовался услугами American Express очень давно и был их старым клиентом. Но тут я остановился и подумал о том, как этой женщине приходится работать каждый день.

– Бьюсь об заклад, люди кричат на вас целыми днями, – сказал я ей.

Она подтвердила мои слова.

– Бьюсь об заклад, многие пугают вас отказом от карты, если не получают свои мили, – продолжил я.

– Конечно, – сказала она.

– И что вы делаете в такой ситуации? – спросил я.

– Знаете, – ответила женщина, – я просто переключаю их на отдел отказов от карт. Я не обязана заниматься этой ерундой.

– А вы когда-нибудь возвращали мили тем, кто запаздывал с оплатой счетов? – задал я свой вопрос.

Она ответила утвердительно.

– В каких случаях? – мне нужно было это знать.

Женщина ответила:

– Когда извиняются, когда благодарят меня и обещают не делать так в будущем, когда со мной любезны.

– Вы знаете, я действительно прошу у вас прощения за задержку с моим счетом. Я был бы крайне признателен вам, если бы вы смогли вернуть мне бонусные мили. Обещаю никогда не запаздывать с оплатой. И еще я думаю, что вы очень приятный человек, – сказал я.

Она засмеялась и ответила:

– Мили уже вновь на вашем счете.

Благодаря практике вы сможете использовать этот прием успешнее.

Контролируйте критерии, согласно которым принимаются решения. Обычно женщины-менеджеры и руководители возмущаются, когда партнеры-мужчины просят их взять в руки мел и выйти к доске, чтобы записать темы для обсуждения во время встречи. Я советую всегда брать мел – так вы будете контролировать весь процесс.

Как-то раз я участвовал в переговорах с двумя руководителями компании Tyson Foods, крупнейшего в мире производителя куриного мяса, говядины и свинины. По другую сторону стола сидели Бадди Рей и Уэйн Бритт, генеральный и финансовый директора этой компании. Я представлял хорватскую компанию, задолжавшую Tyson Foods свыше 75 миллионов долларов за цыплят, проданных моим клиентом в России. Я пытался уменьшить размер долга и обговорить схему, которая позволила бы моему клиенту остаться в бизнесе.

Мы встречались в отеле «Риц-Карлтон» в Бакхеде, недалеко от Атланты. Я был намного моложе их и потому предложил вести протокол встречи. Ведь я хорошо умел печатать. Седовласый генеральный директор Tyson Foods снисходительно отмахнулся от меня и согласился, чтобы я вел протокол.

Поэтому я составил протокол в точности так, как мне того хотелось, упорядочил основные темы для обсуждения в точности так, как мне было нужно, напечатал меморандум о встрече в точности так, как мне хотелось, и составил повестку дня для следующей встречи в точности так, как мне было нужно, а потом отправил все это руководителям Tyson Foods.

На следующую встречу этот седовласый генеральный директор компании Tyson Foods пришел с ноутбуком. Нес он его неловко, словно впервые держа в руках. Он сделал выразительный жест в мою сторону и воскликнул: «Протокол буду вести я!» Он был неглуп.

Неважно, какое место вы занимаете в организации, – лишь несколько продуманных вопросов помогут вам вскоре взять контроль над переговорами в свои руки. «Каковы в данный момент наши цели?» – такой вопрос можно задать, абсолютно никому не угрожая. «В чем проблема?» – можно спросить в высшей степени тактично. Вы можете предложить записать эти вопросы на доске, попросив разрешения это сделать. И в скором времени вы будете контролировать переговорный процесс.

Указываем на недостойное поведение

От указания на стандарты другой стороны всего один шаг до указания на недостойное поведение. Человек, поступающий недостойно, неявным образом нарушает собственные стандарты, действуя в нарушение установленных норм общества в целом, компании, группы или прочей организации, к которой он принадлежит.

«Общество» в данном случае включает третьи стороны, перед которыми ваш собеседник имеет моральные обязательства. А третья сторона обладает ключевым значением независимо от того, присутствует она или нет. Человек, выглядящий неразумно в глазах влиятельных третьих сторон, потеряет кредит доверия, может подвергнуться осуждению или даже будет уволен.

Зачастую, когда люди поступают с вами недостойно, вы можете потребовать с них «компенсацию» или долговую расписку в ответ на их недостойное поведение. Извинения – это компенсация. Если в автосервисе задерживаются с ремонтом вашей машины, то вы можете указать на неправильность такого поведения, и вам бесплатно поменяют масло. Некоторые из приведенных выше примеров включают отсылку к неявно присутствующей третьей стороне, как, например, тот случай с сотрудницей службы паспортного контроля на Тортоле (что если бы премьер-министр узнал, что она нарушает его обещание?).

Указание на недостойное поведение особенно полезно для женщин-менеджеров в корпоративных офисах, где преобладают мужчины. Есть множество путей применения этого метода – напрямую, с юмором и так далее. Почти все они эффективны. Одна моя знакомая, вице-президент компании, – человек, чрезвычайно готовый к сотрудничеству. Это просто замечательно, однако работала она в логове хищников.

Однажды она разговаривала с генеральным директором компании в присутствии второго вице-президента, мужчины. Буквально на середине ее фразы второй вице-президент встал и вышел, что привело женщину в замешательство. Она решила, что пришло время оказать сопротивление. Закончив разговор с генеральным директором, она разыскала второго вице-президента и подошла к нему.

– Позвольте задать вам вопрос, – начала она.

– Да, я вас слушаю, – ответил мужчина.

– О чем вы думали, когда вышли на середине моей фразы, поставив меня в неловкое положение, когда я разговаривала с генеральным директором? – спросила она. – В чем заключалась ваша цель? И какого рода отношения вы хотите теперь со мной поддерживать? Поступили бы вы так же, если бы я была мужчиной?

По ее словам, тот приносил ей свои извинения еще два дня.

Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное – и говорят о нем. Поэтому, указывая на недостойное поведение, тоже следует быть прямым. «Вам обязательно кричать на меня?» – можете спросить вы. Или: «Я обещаю стараться изо всех сил никогда не перебивать вас. Могу я рассчитывать на подобную ответную услугу с вашей стороны?» Помните, такие приемы можно нередко использовать против жестких переговорщиков, которые, похоже, не имеют понятия о человеческих отношениях и стараются всячески ослабить вас.

В фильме «Достать коротышку» герой Джона Траволты дает советы по ведению переговоров персонажу, которого играет Джин Хэкмен. Траволта говорит Хэкмену, что во время переговоров следует поднимать шторы, чтобы солнце светило в глаза собеседнику, из-за чего тот отвлекался бы. Представьте себе, что подобное проделали с вами. Разве вы не захотите призвать другую сторону к порядку? «Почему я сижу так, что солнце светит мне в глаза?»

или «Солнце отвлекает меня. Почему бы не опустить шторы, чтобы я мог сосредоточиться на разговоре и на ваших словах?»

Вам необходимы *приемы*, которые позволят вести переговоры с жесткими переговорщиками. Не все переговорщики любезны. Некоторые советуют всегда быть любезным во время переговоров, это, по их словам, придает вам силы. На самом деле все зависит от ситуации. Я не хочу быть добр к акулам в воде, мне нужно защищаться – и я пользуюсь отпугивающим средством. Я бы и хотел быть добрым, но я не могу оставить себя – или вас – без защиты, если ситуация не располагает к доброте.

Главное при указании на недостойное поведение (и это один из самых мощных приемов вообще) – вы *никогда* не должны делать предметом спора себя. Если вы так сделаете, вы лишитесь компенсации, потому что тоже будете выглядеть неразумно. Юристы постоянно совершают эту ошибку. Они могут сказать: «Как вы смеете называть меня нахалом? Сами вы нахал!» В действительности же чем неприятнее становится другая сторона, тем спокойнее и невозмутимее должны быть вы. Это один из немногих приемов, от которых нет защиты. Например, вы можете сказать необычайно приятным голосом: «Почему вы кричите на меня? Я бы никогда не стал бранить вас. Ведь я же уважаю вас».

Вам требуется перевести все внимание на них. Так они будут катиться в пропасть и с каждым словом будут казаться все неразумнее.

Этим приемом широко пользовался Махатма Ганди. Он вынул бриллиант из короны Британской империи – Индию, ни разу не повысив голоса и не подняв когда-либо оружия. Чем яростнее становились британцы, тем пассивнее вел себя Ганди. В конечном счете Британия зашла настолько далеко, что не смогла более противостоять натиску мирового общественного мнения и предоставила Индии независимость.

Преподобный Мартин Лютер Кинг со своей стратегией отказа от применения насильственных методов борьбы вызвал ту же реакцию. Сторонники господства белых в конце концов стали казаться настолько крайними в своих взглядах, что потеряли всяческую поддержку политической системы и большей части населения страны.

Если вы не делаете предметом спора себя, то ваше указание на плохое поведение действует столь мощно потому, что обращает все существо вашего собеседника против него самого – все внимание сосредоточивается на нем. В ходе вторых дебатов президентской кампании 2008 года в США при каждом оскорблении со стороны Джона Маккейна Барак Обама был вежлив. Когда по окончании дебатов Маккейн отказался пожать Обаме руку, тот был весьма любезен с ним. Все негативное внимание было обращено на Маккейна. Думаю, именно там и тогда он проиграл выборы.

При корпоративных или родственных отношениях с людьми нужно быть очень осторожным относительно способа, каким указывается на недостойное поведение. Зачастую требуется чрезвычайная тактичность. Вот вам пример: менеджеры жалуются на то, что другие в их компаниях присваивают их идеи. На собрании человек выдвигает замечательную идею, только чтобы услышать, как кто-то, изложив ее другими словами, чуть позже в ходе того же собрания выдает ее за свою собственную и пытается получить признание за нее. Отличный повод указать на недостойное поведение – но при этом не делать себя предметом спора.

Прежде всего вам следует сделать комплимент человеку, претендующему теперь на украденную у вас мысль. «Прекрасно! – следует сказать вам, причем без всякого сарказма. – Когда я предложил эту мысль пару минут назад, я надеялся, что кто-нибудь меня поддержит. Рад, что вы со мной согласны!» Или же, если вы хотите выразиться жестче (не делая при этом предметом спора себя), вы можете сказать примерно так: «Отлично! Когда я предложил эту идею несколько минут назад, я и не знал, что кто-то еще работает над ней». Затем опишите все то, что группа, которой вы руководите, сделала за последние несколько месяцев в рамках разработки этой идеи. И наконец, спросите сладким голосом: «А как вы над ней работали?»

Может быть, на этот раз тому человеку и удастся отговориться, но больше он уже никогда ваши идеи не тронет.

Ясно, что чем больше вы тренируетесь, тем эффективнее сможете применять эти приемы. Практикуйтесь во фрейминге вопросов, неразрывно связанных со стандартами. Вы все лучше и лучше будете справляться с этим. Например, спрашивайте: «Что же здесь справедливо?», «Так что мы на самом деле решим?», «Должен ли я платить за ваши ошибки?», «Заключается ли цель вашей компании в том, чтобы ваши клиенты были довольны?»

Главное – не сердиться, когда другая сторона нарушает собственные стандарты. Требуется изменить свое отношение, чтобы вести себя правильно. Например, всякий раз, как меня пытаются обмануть, я прошу членов моей команды не расстраиваться. «Взгляните на это по-другому, – обычно говорю я им. – Мы только что заработали деньги!» Мы указали на недостойное поведение и получили компенсацию. Я даже рад, когда другие пытаются меня обмануть. Теперь я могу навесить на них ярлык обманщиков – и впредь смогу пользоваться им постоянно.

Если на мои звонки и письма не отвечают, я стараюсь не сердиться. Я просто веду реестр, куда записываю дату и время своих звонков. Когда же у меня набирается достаточно материала, я пишу этому человеку электронное письмо, гласящее: «Честное слово, за последние две недели мы звонили вам четырнадцать раз. Мы очень хотим связаться с вами. Можно ли это как-нибудь сделать?» Теперь у меня есть записи, которыми я могу воспользоваться при обращении к третьей стороне. Вот только мне редко приходится ими пользоваться, потому что почти всегда мне перезванивают.

Моя студентка Мойра Маккаллок, учившаяся на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете города Нью-Йорка, отправилась в арендуемый ею летний домик на пляже в один из дождливых летних выходных дней – и застала там владельца домика с друзьями. «Он не предполагал, что мы приедем в такую погоду», – рассказывала она.

Многие начали бы кричать и ругаться на хозяина – и ничего бы не добились. Поступи так Мойра, владелец встал бы в позу, и той пришлось бы обращаться в суд, чтобы заставить его выплатить компенсацию. Но она была абсолютно спокойна. «Я спросила его, оплатили ли мы пользование домиком за все лето, за шестнадцать недель, за каждый день недели», – рассказывала она позже.

Владелец признал, что поступил неправильно. По-прежнему деловым тоном Мойра спросила его, как он готов компенсировать свое поведение. В итоге она получила еще две бесплатных недели в сентябре. «Люди очень часто упускают из виду свои цели», – рассказывала Мойра, работавшая менеджером в области телекоммуникаций в Лондоне и Нью-Йорке, а ныне являющаяся матерью троих детей – семи, десяти и одиннадцати лет.

Тренируйтесь – так вы достигнете *большего* и чаще будете добиваться своих целей.

Бен Янг, еще один мой студент, отправился в магазин электроники на Манхэттене, чтобы купить аккумулятор с увеличенным сроком службы для своей видеокамеры. Продавец потребовал с него 200 долларов, хотя батарейка стоила в четыре раза меньше. Бен был поражен. «Почему вы требуете с меня в четыре раза больше обычной цены?» – спросил он сладким голосом. Продавец скинул цену до 100 долларов. «А почему вы делаете такую большую скидку? – спросил Бен. – Должно быть, вы пытаетесь надуть меня».

Затем цена была снижена до 80, 65 и, наконец, до 55 долларов. «Это наименьшая цена, которую я могу вам предложить», – заявил продавец. И тут Бен вызвал менеджера. «Я хотел бы знать, вы всегда запрашиваете с покупателей четырехкратную цену за товар?» – спросил его Бен. Менеджер сказал, что это не так, осудил действия продавца, продал аккумулятор за 50 долларов да еще добавил Бену бесплатный чехол – «за причиненные неудобства». Какой натиск! До чего же забавны эти жесткие переговорщики!

Ка-мин Лим, посещавший мои занятия в Колумбийской школе бизнеса, никак не мог добиться, чтобы коммунальная служба сделала ремонт в его квартире. Казалось, технический персонал реагирует лишь на заявления тех, кто неоднократно приходит к их начальнику и притом еще разговаривает недовольным тоном.

Итак, Ка-мин отправился к начальнику и спросил: «Как вы считаете, справедливо ли, что самые тихие и спокойные жильцы ждут ремонта дольше всех?» В сущности, он тем самым указал на недостойное подведение. Техническая служба поступала несправедливо. Чтобы отметить это, Ка-мин использовал весьма удачный фрейминг. В итоге ремонтники пришли через четыре часа.

Если *вы* поступаете иногда неправильно, не пытается ли другая сторона взыскать с вас слишком большой штраф? Вы можете применить фрейминг и в этом случае. По сути, другая сторона поступила недостойно, затребовав с вас слишком большую компенсацию за *ваши* недостойное поведение. В таких случаях я нередко говорю: «Как сурово вы хотите наказать меня за это!». Так люди смогут взглянуть на ситуацию в истинном свете.

Терри Джонс, мой студент из Колумбийской школы бизнеса, купил неправильный билет на пригородный поезд в штате Нью-Джерси. Контролер стал ругаться, потребовал, чтобы Терри купил дорогой билет до Нью-Йорка, заплатил штраф и так далее. «Так может быть, лучше сразу смертную казнь назначить?» – спросил Терри весело. Кондуктор улыбнулся и сказал, что еще придет, но так и не вернулся.

Невеста Джейми Чаретты всего за 34 доллара получила купон без ограничений на готовые новые очки из магазина оптики Cohen's Optical. Однако продавец в магазине заявил ей, что акция действует только в отношении ограниченного числа (дешевых) оправ. В этом случае многие просто сдались бы. Другие решили бы, что не хотят идти на конфронтацию. Однако Джейми, посещавший мои занятия по ведению переговоров во время обучения на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете, решил воспользоваться стандартами магазина и заставить фирму сдержать свое обещание.

Невеста Джейми выбрала в каталоге фирмы Cohen's оправу за 174,54 доллара. Затем они вместе отправились в магазин, и Джейми познакомился с хозяйкой магазина. Выяснилось, что та работает по франшизе и несет полную ответственность за товар, представленный в магазине. Кроме того, она подтвердила, что удовлетворенность клиентов очень важна для фирмы Cohen's, как об этом и было заявлено в их рекламе.

«Затем я спросил ее, входит ли в политику Cohen's признание выпущенных фирмой купонов, – рассказывал мне Джейми. – Она сказала, что входит». Однако сразу же отказалась признавать предъявленный ей купон. Джейми снова спросил, несет ли фирма Cohen's ответственность за публикацию своей рекламы.

Хозяйка магазина стала обвинять рекламное агентство в ошибке и крайне разгорячилась по этому поводу. А Джейми сохранял спокойствие, постоянно напоминая ей об одних и тех же пунктах стандартов: о ее полномочиях, об удовлетворенности клиентов и соблюдении политики компании. Под конец он спросил ее, неужели деньги за какую-то конкретную оправу для очков для нее важнее.

В итоге женщина начала кричать на Джейми и его невесту: «Да, вы правы, деньги для меня важнее всего!» Джейми замолк, отступил назад и стал ждать. Вдруг все посетители – а их в магазине было много – замерли и начали удивленно посматривать на хозяйку. Прошло несколько секунд, показавшихся вечностью. Джейми уже стал было подумывать о том, что нужно написать письмо в головной офис компании и рассказать им об этом торговом предприятии. Он знал, что она подумала о том же.

Затем Джейми начал спокойно пересказывать слова хозяйки притихшим посетителям. Она остановила его, извинилась и сказала, что он прав. Она подтвердила, что клиенты для

нее важнее, и согласилась, что магазин несет ответственность за рекламу фирмы. Джейми попросил свою невесту вручить хозяйке выбранную оправу и купон. Очки были готовы через 30 минут.

Я понимаю, что многие люди не зашли бы так далеко в борьбе за справедливость. Джейми сообщил, что во время разговора он чувствовал, как у него дрожит губа, – но я сказал, что с практикой это пройдет. Главное, что он все время сохранял спокойствие, а рассердилась только хозяйка. Некоторые могут сказать, что не следовало наказывать магазин за ошибку рекламного агентства фирмы. Может быть.

Однако я привел эту историю, чтобы еще раз показать, как пользоваться этим приемом. Обратите внимание: в своем подходе Джейми был последователен и ни разу не смутился. Этот прием можно использовать всю жизнь как в большом, так и в малом. Стоит лишь решить, что вы будете заставлять других выполнять их собственные обещания.

Рассмотрим теперь несколько примеров ведения важных деловых переговоров и посмотрим, как применять описанные приемы. Пару лет назад компания Hewlett-Packard участвовала в крупном проекте по обновлению компьютерного парка компании Telecom Egypt в Каире. Один из служащих египетской компании был неистовым сексистом, он говорил и делал множество неподобающего, и все сотрудницы-американки, работавшие в Египте, были готовы к борьбе.

Компания Hewlett-Packard направила несколько человек в мой офис в Филадельфии, и они в течение нескольких часов беседовали со мной о том, как разрешить ситуацию с использованием приемов ведения переговоров. По различным деловым причинам они не хотели напрямую обращаться к правлению Telecom Egypt со своими доказательствами, построенными лишь на отдельных примерах.

Я спросил сотрудников Hewlett-Packard, используются ли в проекте деньги из правительственных источников. Оказалось, небольшая часть денег была предоставлена Агентством международного развития (USAID – United States Agency for International Development). Американские компании не имеют права участвовать в проекте, в котором нарушаются законы США, получая при этом деньги от правительства. А ведь действия сотрудника Telecom Egypt явно противоречили американскому законодательству.

Тогда я предложил людям из Hewlett-Packard вернуться в Египет, попросить сотрудниц перестать сердиться и выдать каждой по блокноту и карандашу (или ручке). И в течение месяца американки должны были просто записывать в эти блокноты все, что этот сексист сказал или сделал, – но не спорить с ним, не протестовать, не сердиться и так далее.

Я сказал, что через месяц эти блокноты нужно будет собрать, сложить вместе, скрепить их резиновым кольцом для бумаг, написать к ним короткую аннотацию и отправить все это в штаб-квартиру USAID в Вашингтоне с вопросом: «Что вы думаете по этому поводу?»

Вскоре сексист был уволен. Никакой возни, никакого шума и никаких проблем. Это один из наиболее ярких примеров использования стандартов в борьбе с недостойным поведением.

Одна из наиболее сложных ситуаций, в которых я когда-либо оказывался и которая привела к жестким переговорам, возникла несколько лет назад, когда я оказывал важные услуги по финансированию одной компании. Это была одна из крупнейших украинских компаний – «Южный машиностроительный завод», или «Южмаш», которая должна была получить финансирование в виде 107,5 миллиона долларов еврооблигациями. Будучи предприятием по производству ракетно-космической техники, «Южмаш» некогда построил большую часть советских межконтинентальных баллистических ракет наземного базирования с ядерными боеголовками. После распада Советского Союза и провозглашения независимости Украины «Южмаш» передал свои ядерные боеголовки Москве в рамках соглашения по разоружению,

подписанного при участии администрации Клинтона. Целью соглашения являлось ограничение числа стран, владеющих ядерными ракетами.

После этого жеста доброй воли со стороны Украины в страну пришли западные инвестиции. В частности, «Южмаш» мог получить заказ от совместного предприятия гражданского назначения с участием компании Boeing на производство ракет для вывода на орбиту спутников связи.

«Южмашу» нужен был оборотный капитал на постройку ракет. Иностранных коммерческих кредитов подобного размера в истории Украины еще не было. Я консультировал «Южмаш», на мне лежала ответственность за успешное заключение сделки. В итоге я убедил лондонское отделение банка JP Morgan предоставить деньги.

Осуществление проекта началось в 1998 году, когда мы получили от Министерства финансов Украины безусловную безотзывную гарантию правительства Украины, составленную мной, на те 107,5 миллиона долларов, что были взяты в кредит «Южмашем». Гарантия была очень надежной. Я подумал, что инвесторам или кредиторам понадобится подобная гарантия, поскольку у «Южмаша» не было истории заимствований на Западе и выдача кредита могла показаться неоправданно рискованной. Действительно, европейское отделение Всемирного банка – Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) – два раза отказал нам и «Южмашу» в кредите, посчитав риски слишком высокими.

Однако украинское правительство было в высшей степени радо предоставить нам гарантию. Это был прекрасный политический жест, поскольку предыдущим руководителем «Южмаша» был Леонид Кучма, к тому времени уже ставший президентом Украины. Кроме того, гарантия не стоила Министерству финансов ничего; бумага, на которой ее напечатали, была дороже – поскольку тогда еще не было определено место Украины в международных кредитных рейтингах инвестиционного уровня.

Я держал эту гарантию в течение пяти лет, до марта 2003 года, когда – подумать только! – Украина получила позицию в международном рейтинге. Тогда менеджеры «Южмаша» и я отправились в Министерство финансов и заявили, в сущности, следующее: «Здравствуйтесь, это снова мы! Мы готовы к сделке!» Представители лондонского отделения JP Morgan и обслуживавшая их юридическая фирма Linklaters потребовали, чтобы гарантия была продлена в связи с истечением пятилетнего срока.

В общем, министр финансов сказал, чтобы мы убирались. Президент Кучма готовился к отставке, министерство брало в кредит миллиарды долларов у других стран, а условия нашей гарантии были драконовскими. Министр считал себя хозяином положения и полагал, что в его руках сосредоточена вся власть. А поскольку все деньги правительства поступали из-за рубежа, он еще обладал и достаточной мощностью, чтобы противостоять пожеланиям президента Кучмы.

Мы попытались сотрудничать, а именно объяснили, что для Украины эта сделка действительно очень важна, что благодаря ей будет создан рынок иностранного коммерческого кредитования, что она позволит открыть путь для всестороннего развития частного сектора экономики Украины. Бесполезно. Наконец, мы решили воспользоваться их же собственными стандартами.

Менеджеры «Южмаша» и я встретились с министром финансов и его заместителями вновь за столом переговоров. Мы сделали копии гарантии, подписанной ими пять лет назад. Я спросил министра: «Говорится ли здесь, что гарантия безотзывная?» Он, конечно, согласился. Затем я спросил: «А что значит «безотзывная»? Что вы можете позднее отозвать ее в любой момент, как только вам того захочется?» Очевидно, «безотзывная» значит не это. Всем стало несколько неудобно. Мы использовали их же стандарты против них.

Я продолжил: «Говорится ли здесь, что эта гарантия «безусловная»?» Да, это было так. «Так что же значит «безусловная»? – спросил я министра. – То, что вы можете изменять

условия в любое время, когда вам захочется?» Министр и его заместители поворчали, но согласились, что я опять прав, – в гарантии имелось в виду не это.

Тогда я перешел к последней странице гарантии и попросил всех присутствующих открыть эту же страницу. «Разве это не печать и подпись министра финансов Украины на этой безотзывной, безусловной гарантии украинского правительства?» – спросил я. Конечно же, это были его печать и подпись.

Наконец, я сказал: «Так, значит, вот какие правила Министерство финансов Украины устанавливает для всех тех иностранных кредиторов, у которых Украина заимствует миллиарды долларов, – Министерство финансов Украины готово нарушить свои обязательства перед иностранными займодавцами, как только сочтет для себя удобным так поступить». Я предположил, что с таким подходом они вряд ли привлекут внимание многих кредитных учреждений.

Встреча оказалась невеселой. Один из заместителей министра так рассердился, что напомнил нам о том, что мы, американцы, находимся на территории Украины. «Вы что, угрожаете нам физической расправой?» – спросил я его. Так мы стали выглядеть на переговорах еще убедительнее. Он зашел слишком далеко.

Конечно же, министерство продлило гарантию, а мы заключили сделку.

Однако мне не хотелось оставлять отношения с министерством в таком ужасном состоянии – вот до чего все дошло к концу встречи. Поэтому чуть позже я поговорил с правлением «Южмаша», и мы решили, что компания пригласит министра финансов в совместную поездку, в ходе которой мы собирались провести серию презентаций и встреч. Мы намеревались посетить, как минимум, Лондон, Вену и Франкфурт и поговорить с потенциальными кредиторами. Руководство «Южмаша» сообщило министру, что тот получит возможность познакомиться с новыми инвесторами, которым он сможет предложить свои собственные сделки, после того как подтвердит им, что продлил гарантию сделки «Южмаша». Конечно же, такая поездка была очень выгодна для него. В итоге с нами отправился один из заместителей министра.

Уже во время поездки я несколько раз ужинал с этим человеком – не один, в компании. К концу недели он поздоровался, случайно встретив меня в холле отеля. Ситуация была очень трудной и привела к жестким переговорам, но мы достигли своих целей и в итоге, я думаю, сделали все, что можно было сделать для каждой из сторон.

Конечно же, очень важно в таких случаях убедиться в том, что другая сторона действительно ведет себя недостойно. Значит, сначала вам нужно еще собрать информацию, нужно понять, что на самом деле происходит.

Брайан Холмс был бренд-менеджером антигистаминного препарата бенадрил. Директор фабрики в Пуэрто-Рико позвонил ему и сообщил, что отдел контроля качества не принял партию их товара. Брайан захотел ознакомиться со всеми фактами. Каковы же были стандарты для отказа в приемке партии товара?

Брайан узнал, что стандартный брак, достаточный для отказа в приемке товара, составлял 3 %. Однако для фабрики в Пуэрто-Рико показатель был завышен до 1 %. Это была ошибка, 1 % брака – это показатель, которому почти невозможно соответствовать. Когда был восстановлен 3 %-ный порог отказа, фабрика продолжила работу и выполнила все прекрасно. Когда разделишь процесс на этапы – все кажется очевидным. Но многие ли из вас делают это?

Юристу Шону Родригесу заявили, что, согласно «федеральному законодательству», он должен в первую очередь делать выплаты по кредитам с низкой процентной ставкой. Оказалось, что это не так.

Однако разговор Шона с представителем кредитной организации не обязан был быть агрессивным. Все, что ему было нужно, – это выяснить фамилию той девушки, с которой

он разговаривал, и узнать, есть ли у нее какое-либо подтверждение ее слов. Когда все было проверено и выяснилось, что девушка сообщила неверную информацию, у Шона появилась возможность получить что-нибудь взамен.

«Я не хотел войны, – рассказывал позже Шон, ныне партнер в юридической фирме Gibson, Dunn & Crutcher. – Острая дискуссия была бы контрпродуктивной. А так я решил проблему, получил кредит и достиг своей цели».

Заключение: установка на соревнование

Подумайте о том, как вы принимали участие в спортивных играх с элементами соревнования, например играли в футбол, бейсбол или хоккей, занимались плаванием и тому подобным. Когда соревнование было в самом разгаре, о чем вы думали? Безусловно, мои студенты чаще всего отвечают: «О победе». По меньшей мере 95 % говорят так. Но это неверный ответ. Если думать о победе, вы проиграете.

Задам вопрос яснее: на чем вы были сосредоточены? Ответ должен звучать так: «*На мяче, на шайбе, на ударе, на дыхании*». Важна любая, даже самая мелкая деталь вашего умения. Если вы гимнаст и забудете о ней, то вы, очень возможно, сломаете руку, выполняя упражнение на параллельных брусьях.

Переговоры очень похожи на игровые виды спорта. Не отвлекайтесь, не обращайтесь внимания на все, что может вас отвлечь: на несправедливость решения некой третьей стороны; на то, что случилось вчера; на то, что может произойти завтра или на следующем этапе; на возможность победы или поражения; на эмоции, возникающие в данный момент; на нечестность, проявленную собеседником.

Вместо этого действуйте и концентрируйте все свое внимание на своих целях; на том, какие стандарты следует использовать; на потребностях другой стороны; на том, можете ли вы сослаться на каких-либо общих врагов; на том, можете ли вы сформировать представление о человеческих отношениях; на том, кто с другой стороны ответствен за принятие решения, и так далее.

Перед тем как начать переговоры, разработайте стратегию и подготовьтесь. Затем сосредоточьтесь на стратегии и хладнокровно претворяйте ее в жизнь. Если вы столкнулись с проблемой – возьмите паузу, еще раз проверьте свою стратегию, внесите все необходимые изменения, а затем можете возвращаться к переговорам и вновь действовать. Это очень сильный процесс, работающий как в отношении лучших спортивных команд, так и в отношении лучших переговорщиков.

Очень важно принять во внимание этот метод и при взаимодействии с жесткими переговорщиками – ведь в нашем мире многие люди обманывают. Я включаю обманщиков в категорию жестких переговорщиков – они делают разумные переговоры с ними трудными. А значит, важна установка, с которой вы подходите к жестким переговорщикам. Почти что по определению такие люди попытаются «достать» вас – заставить вас поддаться эмоциям, совершить ошибку, отвлечь внимание от ваших целей. Если вы будете хладнокровно следовать процедуре, описанной чуть выше, вы сможете намного эффективнее справиться с жесткими переговорщиками.

С точки зрения конкуренции есть два типа людей: те, кто обладает квалификацией, и те, кто пытается украсть что-либо у обладающих квалификацией. А значит, жесткие переговорщики на самом деле поступают так, как поступают, в общем, потому, что недостаточно компетентны или не имеют определенных навыков, необходимых для достижения целей честным и прямым путем. И потому им приходится обманывать и красть.

Главное не сердиться и не воспринимать такое поведение как личное оскорбление. Менее компетентным людям тоже нужно питаться. И если они не могут заработать на жизнь честными и прямыми действиями, им приходится обманывать, чтобы получить желаемое. Действительно, как показали исследования, во времена экономических кризисов число обманщиков возрастает.

Вам же просто нужно выяснить, каковы ваши цели, использовать приемы ведения переговоров, достигать целей – и двигаться дальше. Они – те, кто они есть. Уменьшите свои

надежды на надежность другой стороны. Так вы никогда не разочаруетесь, а во многих случаях даже будете приятно удивлены.

Повторюсь – мои приемы работают не всегда и не со всеми. Будьте готовы к тому, что они не сработают. Джон Лейтон, мой бывший студент из Колумбийской школы бизнеса, спросил менеджера универсального магазина Neiman Marcus, можно ли получить скидку на поврежденную установку для увлажнения воздуха. Менеджер заявила, что этого сделать нельзя. Тогда Джон спросил: «Это что, такая позиция Neiman Marcus – продавать поврежденный товар по цене нормального?»

Менеджер ответила, что не снизит цену, и удалилась. Такое иногда случается. Мир полон разных людей. Если бы Джон захотел продолжить переговоры, он мог бы узнать фамилию той женщины и написать руководству компании Neiman Marcus. Другие мои студенты в подобных ситуациях поступали так – и получали всевозможные блага. А еще можно было бы написать о случившемся в блоге.

Способность применять стандарты ограничивается лишь фантазией человека. Хелен Ратледж, моя бывшая студентка, учившаяся в Нью-Йоркском университете на магистра делового администрирования по программе для руководителей, а ныне директор по инновациям компании GlaxoSmithKline, показала записи моих лекций своему мужу Джону. Она правильно поняла, что, если два человека знают мои приемы, они смогут еще лучше находить общий язык.

Как-то раз муж сказал ей: «Ты меня не любишь». Хелен была поражена, ей захотелось узнать, как муж пришел к такому выводу. Он сказал, что у нее очень серьезный кашель, но к врачу она идти отказывается. Джон объяснил, что, раз она не заботится о своем здоровье, она не хочет жить долго и счастливо вместе с ним. И если она умрет молодой, он останется один. Вот и выходит, что она его не любит.

Это был, может быть, излишне драматичный, зато восхитительный способ убедить супругу. Отличная альтернатива ворчанью и нытью. Нужно ли говорить о том, что Хелен на следующий же день отправилась к врачу?

5. Обмен тем, что имеет различную ценность

Несколько лет назад один руководящий сотрудник, работавший в бумажной промышленности, рассказывал мне о многомиллионной сделке, которую он никак не мог заключить.

«Мы думали и думали о сделке, о заказчике, пытались понять, что ему нужно, – рассказывал мне этот руководитель, Ларри Стиллмен, который ныне ведет собственный бизнес в штате Юта. – Наконец, мы поняли, чего хотел этот человек. Четыре билета на бейсбол». Просто билеты на финальные игры Национальной баскетбольной ассоциации (НБА), но тем не менее – билеты.

Для заказчика билеты как раз и стали своего рода подтверждением того, что партнер сделает почти все, чтобы он был доволен. В результате компания Ларри получила многомиллионный контракт на поставку бумаги.

Вице-президент понял в тот день нечто такое, что лишь немногие люди применяет и почти никто не понимает в достаточной мере, чтобы пользоваться этим осознанно, постоянно и успешно. Я говорю о приеме обмена тем, что имеет различную ценность. Стороны оценивают вещи по-разному, и зачастую эти оценки разнятся. Как только вы поймете, что это за вещи, – вы можете ими обмениваться. В итоге вы получите то, что, по вашим представлениям, в высшей степени ценно для вас, взамен отдав нечто, имеющее для вас сравнительно небольшую ценность.

Благодаря обмену тем, что имеет различную ценность, общее число возможных вариантов в переговорах возрастает, при этом каждая сторона получает больше возможностей. Собеседник становится менее чувствителен к цене, отношения улучшаются, уровень доверия возрастает, как возрастает и ваша значимость в глазах другой стороны – как в деловой, так и в личной жизни.

Некоторые называют такой прием «увеличением пирога», кто-то – «беспроеигрышным вариантом», а другие – «переговорами, основанными на выгоде» или «сотрудничеством». Однако ни одно из этих определений не отражает в полной мере механизм, который вам необходимо понять, чтобы использовать этот мощный прием уверенно и стабильно. Ни одно из этих выражений не объяснит вам, как это сделать.

«Обмен тем, что имеет различную ценность» звучит намного лучше, ведь так вы понимаете, что вам нужно делать. Прежде всего поймите, какие образы сложились в голове собеседника. Затем сравните их с образами в вашем сознании. Вы найдете то, что одна сторона оценивает не очень высоко, но что намного ценнее для другой. Тогда можно начинать обмен.

Образы в сознании собеседника необязательно должны иметь отношение к сделке как таковой, они могут касаться чего угодно. На самом деле чем больше вы смотрите на мир в целом как на свою потенциальную ресурсную базу, тем легче вы найдете что-либо, что нужно другой стороне.

Генеральный директор одной крупной компании в Филадельфии как-то сказал мне, что самым важным, что он совершил за двадцать лет делового сотрудничества для своего наиболее значительного клиента, была поездка в аэропорт Филадельфии за тещей его генерального директора однажды субботним вечером. Его действия не имели никакого отношения к какой-либо их сделке, однако они повлияли на все сделки, заключенные с тем клиентом впоследствии.

Как и многие другие приемы в моей книге, этот может показаться парадоксальным. Однако чем больше вы им будете пользоваться, тем чаще вы будете замечать, насколько он эффективен.

Как он работает

В 2000 году я проводил двухдневный практический семинар по искусству ведения переговоров для сорока ведущих менеджеров по слиянию и поглощению компании Тусо International. В то время компания Тусо International активнее всех в мире занималась поглощениями. В среднем она покупала одну компанию в день, или более 300 компаний в год.

Один из менеджеров, Мэтт Роджерс, глава отдела слияний и поглощений компании Тусо, серьезно отнесся к идее обмена тем, что имеет различную ценность. На следующей неделе после окончания курсов он убедил британскую компанию, желавшую продать Тусо свою дочернюю фирму за три миллиона фунтов (около шести миллионов долларов), *заплатить* вместо этого компании Тусо за то, что она поможет британцам сбыть с рук свою дочернюю компанию.

И вот как это произошло. Основным условием британской компании была распродажа акций дочернего предприятия в течение трех недель. Мэтью, проведя несколько встреч с сотрудниками компании и расспросив других людей, работающих в финансовом секторе, узнал, что дочерняя компания, занимавшаяся установкой и обслуживанием спутниковых телевизионных систем, терпела огромные убытки. По сути, головная компания нарушила бы свои обязательства по кредитам, если бы не распродала акции дочерней компании в течение трех недель. По словам Мэтью, под угрозой была вся компания, стоившая не менее 30 миллионов фунтов.

Компания Тусо предложила британской компании избавиться ее в течение трех недель от дочернего предприятия, если Тусо получит его бесплатно. Компания Тусо сэкономила бы три миллиона фунтов (стоимость дочерней фирмы), а британская компания сэкономила бы не менее 27 миллионов фунтов (не потеряв кредит и не обанкротившись). Мэтью пообещал, что его компания распродаст все фонды, что было необходимо для совершения этой сделки.

В последний момент британская компания согласилась выплатить компании Тусо 60 тысяч фунтов на «административные расходы» – в основном на обеды в дорогих ресторанах. Так компания Тусо получила деньги за то, что избавила другую компанию от ее дочерней фирмы. По сути, компания Тусо обменяла возможность ускорения распродажи на сокращение отпускной цены продавца с трех миллионов до нуля. Британская компания отказалась от трех миллионов фунтов, сохранив при этом 30 миллионов фунтов (чистая экономия составила 27 миллионов фунтов).

«С тех пор обмен тем, что имеет для сторон различную ценность, стал одним из моих излюбленных приемов ведения переговоров», – заявляет Мэтью, директор отдела слияний и поглощений компании Н Control, провайдера услуг кабельного телевидения и доступа к Интернету со штаб-квартирой в Майами.

Данная история очень показательная. Этот прием необязательно подразумевает обмен чем-то очень существенным. Мы все знаем, какой положительный эффект оказывает единственный цветок, подаренный любимому человеку, или какой-нибудь необычный и недорогой предмет, привезенный из путешествия. По большей части при этом важно не денежное выражение стоимости подарка, который вы делаете. С его помощью вы выражаете свое уважение, дружбу, любовь и даете понять, что потратили свое время. Вы показываете, насколько вы дорожите этим человеком, а ведь это, как говорится, бесценно.

На протяжении всей книги я привожу примеры того, как самые простые люди обмениваются тем, что имеет разную ценность: ты моешь посуду в понедельник, а я во вторник иду за продуктами. Ты везешь детей в школу в среду, а я – в четверг. Цель настоящей главы – научить вас делать это более осознанно, эффективно и с большей выгодой.

Даже в бизнесе можно получить большую выгоду (к примеру, получить рекомендацию), предложив человеку что-то незначительное.

Я часто задаю менеджерам такой вопрос: в понедельник к вашему клиенту прибывает грузовик, наполненный вашими товарами, и вам платят за них определенную сумму. Во вторник к тому же самому клиенту прибывает от вас грузовик с точно такими же товарами, и вам платят за них ту же самую сумму. Но во вторник вы еще и сообщаете менеджеру по закупкам компании-клиента название – всего лишь название – хорошего и недорогого отеля на побережье Карибского моря, где он и его супруга смогут повторить свой медовый месяц. Вы доставили во вторник тот же самый продукт, что и в понедельник?

Безусловно, нет! Во вторник вы повысили качество жизни своего клиента по сравнению с понедельником. Совсем чуть-чуть, конечно же. Но ведь «чуть-чуть» – это все что нужно в нашем высококонкурентном мире.

Подумайте о своем партнере как о средоточии миллиарда контактов. Некоторые из них касаются сделки, другие – нет. Чем больше этих контактов вы задействуете, тем менее чувствительным к цене станет клиент, тем лучше станут отношения, тем больше выгоды принесет сделка. Многим моим клиентам нравится, что я преподаю в университете. А я помогаю им и их детям советами о том, как получше составить заявление о приеме в колледж.

Этот процесс значительно отличается от так называемых переговоров, ориентированных на выгоду, которые были ключевым элементом деловой активности в последнее время. «Выгода», как правило, указывает лишь на ближайшую причину, почему людям нужно то, что они просят: если банк предоставит мне кредит на покупку дома под низкий процент, я переведу свои сбережения в этот банк. Или, к примеру, если ты позволишь мне посмотреть футбольный матч по твоему телевизору с экраном высокого разрешения, я принесу закуски.

Такой подход хорош, следует пользоваться им как можно чаще. Однако моя книга учит более широкому взгляду. «Выгода» или «потребности», пригодные для обмена, могут приобретать любую форму, включая уважение или помощь в починке домашней компьютерной системы, могут касаться сделки или не касаться ее вовсе, быть рациональными или нерациональными, выраженными явно или неявно, долгосрочными и краткосрочными, вербальными и невербальными, значительными и незначительными.

Если я помогу вам советом или предоставлю свои места в ложе на стадионе, вы позволите мне взять вашу дорогую машину. Если банк предоставит мне кредит на покупку дома под низкий процент, я буду поваром на ежегодном банковском пикнике и использую все свои кулинарные умения. Если я смогу посмотреть футбольный матч на твоем телевизоре с экраном высокого разрешения, я буду подстригать твой газон все лето на своем тракторе, а ты сможешь сэкономить деньги.

Чтобы заключить соглашение, в вашем распоряжении весь мир. Вы не ограничены одним лишь предметом переговоров. Возможность *получить больше* возрастает. Люди многого хотят в жизни. И чем лучше вы будете знать, что им нужно, тем больше из этого вы сможете обменять.

Некоторые из слушателей моих курсов пытались получить компенсацию, низкие проценты или низкие сборы по своим кредитным картам в качестве награды за свою клиентскую лояльность. Если представители компаний, выпустивших соответствующие карты, не могли этого сделать, мои студенты спрашивали, что еще может быть сделано для них такого, что не предполагает денежного вознаграждения. И тогда представители предлагали дополнительные мили на авиарейсы или другие льготы, которые были почти столь же пригодны, что и деньги, и денежное выражение которых в два, три, а то и в четыре раза превышало сумму первоначально запрошенного возмещения.

Компания может предлагать своим клиентам скидки на поездки или на канцелярские принадлежности через свои контракты или систему покупок. Так компания может удержи-

вать цены на одном уровне и при этом предоставлять скидки – просто эту «скидку» клиент получит, сэкономив деньги на поездках или канцелярских принадлежностях.

Как только вы научитесь понимать потребности другой стороны, вы поймете, что деньги – не самый главный элемент сделки. Их можно заменить нематериальными ценностями. Прашант Десаи пытался найти сиделку для своей семьи. Отец-одиночка предложил няне в два раза больше, чем Прашант мог заплатить. И тогда Прашант, эксперт в области компьютерных сетей из Питтсбурга, пригласил няню побеседовать.

Он узнал, что она – мать-одиночка и что ей нужно найти место, где ее сыну, недавно перенесшему болезнь крови, окажут достойный медицинский уход. Это была ее первая работа. «Я сказал, что смогу ухаживать за мальчиком, – рассказывал позже Прашант. – Сказал, что моя жена – врач, а что у моего отца собственная медицинская лаборатория. И еще я объяснил ей, что для нас няня – член нашей семьи».

Прашант отметил легкий и непринужденный образ жизни их семьи и взаимную поддержку. Кроме того, он назвал девушке средние зарплаты нянь, давая понять, что ей будут платить достаточно. Няня согласилась работать в доме Прашанта за половину той цены, что ей предложил другой человек.

«Отойти от мыслей об оплате, узнать ее поближе – вот что было важно, – понял Прашант. – В прошлом я не смог бы убедить ее принять мое предложение». По словам Прашанта, добиться успеха ему помогли мои приемы.

Нематериальные ценности

Движущей силой обмена тем, что имеет различную ценность, являются «нематериальные ценности», то есть то, что не выражено деньгами, но имеет ценность для другой стороны. Ведя деловые переговоры, например, стороны зачастую подходят к их завершению с примерно одинаковым денежным выражением своих ценностей. Однако, как правило, одна сторона скрепляет сделку тем, что предлагает другой нечто отличное от денег – нематериальные ценности, которые делают весь пакет предложений более ценным в глазах другой стороны.

Нередко эти нематериальные ценности не имеют большого значения для одной из сторон, но в точности соответствуют надеждам (или страхам) другой стороны.

Дженис Брю из крупной компании GATX, одно из подразделений которой, находившееся в Сан-Франциско, занималось лизингом воздушных судов, должна была получить ряд мест на авиарейсах, которые им задолжала компания Air Canada. Однако дело застопорилось из-за бюрократических проволочек. Наконец Дженис поняла, что можно предложить взамен – раунд гольфа на поле в Пebbл-Бич. Для нее не составило труда организовать игру, а руководство Air Canada оценило ее усилия.

Как я покажу далее в своей книге, обмен тем, что имеет различную ценность, замечательно работает с детьми. Дети все время обмениваются нематериальными ценностями: моя бейсбольная карточка в обмен на твои шарики, моя кукла в обмен на твою плюшевую игрушку. И если базовый элемент материален, то нематериальный компонент становится своего рода приложением к нему. Иногда это приложение можно измерить, но зачастую – нет.

Предположим, что продается нечто определенное – это может быть, например, печенье. Если это обычное печенье, я могу заплатить за него три доллара. Однако если этот товар – овсяное печенье, навевающее мне нежные воспоминания о том печенье, которое пекла моя бабушка, когда я был ребенком, и о восхитительном запахе корицы, который исходил от печенья, я могу заплатить пять долларов, в сущности, за то же самое печенье. Нематериальная ценность составила для меня два доллара.

Экономическая система в человеческом обществе заработала в тот момент, когда начался обмен тем, что имеет различную ценность: у тебя слишком много мяса, у меня слишком много хлеба – мы можем поменяться. Деньги были предназначены для стандартизации процесса. Однако они никогда не смогут заменить те весьма конкретные нематериальные ценности, которые вы можете передать другому человеку, что-то такое, что может оценить только он один.

Дебби Симончини-Розенфельд, вице-президент страховой компании, столкнулась с ситуацией, когда ее восьмилетняя дочь Джессика кричала и плакала, не желая идти спать в положенное время – в 8:30 вечера. Дочери каждый раз хотелось еще почитать. И тогда Дебби обменяла право дочери не спать до 9:30 на отказ от ношения в школе маек с открытым животом и от катания на велосипеде по улице. Для Дебби внешний вид дочери и ее безопасность были важнее времени отхода ко сну; для дочери же это время было важнее внешнего вида и безопасности. «Детям нравится участвовать в разработке правил, – рассказывала Дебби позже. – Если они что-то получают – они готовы отказаться от чего-то взамен».

Нобуко Аоки, моя бывшая студентка, а ныне сотрудница одной из ведущих американских компьютерных компаний, занималась организацией совместного предприятия с одной японской компанией. Обе компании настаивали на том, чтобы оставить за собой 51 % акций. В ходе переговоров Нобуко узнала, что японцы согласятся на 49 %, если IBM пообещает сохранить за японскими сотрудниками рабочие места.

Обмен тем, что имеет различную ценность, имеет гораздо более широкое приложение в бизнесе, нежели это может показаться на первый взгляд. Принятая в законодательстве презумпция добросовестности директоров при принятии решений, применяемая при большинстве слияний и поглощений, гласит, что если вы – директор компании, вам необязательно принимать предложение от покупателя вашей компании, предлагающего наиболее высокую цену за ее акции. Вы можете принять предложение более низкой цены за акции, если в соответствии с вашими разумными суждениями это предложение более низкой цены и ценность нематериальных активов повысят акционерную стоимость в долгосрочной перспективе.

Раньше суды заставляли директоров, в особенности публичных компаний, принимать предложение наиболее высокой цены за одну акцию компании. Теория гласит, что директора должны добиваться максимальной цены. Даже в непубличных компаниях акционеры нередко подавали в суд, чтобы заставить директоров согласиться на наиболее высокую цену.

Однако в последние годы суды пришли к осознанию того, что такие нематериальные активы, как торговая марка компании, ее репутация и уровень мастерства ее сотрудников, могут оказаться весьма ценными. Покупатели, предлагавшие сохранить тем или иным путем эти нематериальные активы, иногда получали разрешение на покупку компании в обход покупателей, делавших более выгодные, полностью денежные предложения.

Предпринимались попытки измерить нематериальные активы. Несколько лет назад было подсчитано, что стоимость бренда United Airlines – одной из крупнейших авиакомпаний мира – составляет 3 цента на одну пассажиро-милю, или 90 долларов на одного пассажира при расстоянии полета в 3000 миль. Размер этой дополнительной стоимости огромен. Если вы позволите другой стороне сэкономить на переговорах час или неделю, получить свободу от забот или избавиться от страха перед риском – как измерить это? Если вы начнете думать в таком ключе, перед вами откроется огромное количество новых возможностей.

Не надейтесь, что другая сторона непременно выразит свои пожелания и потребности. Нередко вам придется выполнять эту работу за них. Они не знают, как добавить ценность.

Конечно, есть ситуации, в которых просто неэтично передавать другим определенные виды нематериальных ценностей: фармацевтические компании не имеют права делать подарки врачам, нельзя давать взятки или предоставлять льготы государственным служащим. Обмен тем, что имеет различную ценность, не предназначен для поощрения незаконного или неэтичного поведения. Вам необходимо найти легальную нематериальную ценность. А поскольку разных видов нематериальных ценностей так много, для вас не составит труда найти законный вариант. Эксперт в области компьютеров из крупной компании нашел перспективного клиента, когда помог дочери этого человека разобраться с ее сломанным компьютером.

Менеджер сети данных крупной технологической компании сэкономил сотни миллионов долларов, получив скидку на закупочные цены на кабель в размере более 90 %. Поставщику нужны были деньги для заключения другой сделки. Крупная технологическая компания помогла ему профинансировать сделку в обмен на дополнительное оборудование по низким ценам.

Эрик Шварц, вице-президент по правовым вопросам компании Johnson & Johnson, смог убедить руководство компании организовать разработку искусственной поджелудочной железы для диабетиков, не исходя из рыночных соображений, что было довольно рискованно.

Сотрудничество с Фондом исследований юношеского диабета улучшило оценку компании со стороны Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, а положительные оценки со стороны общественности и соответствие действий компании ее заявленным принципам стали нематериальными ценностями, которые помогли компании добиться успеха.

А теперь вы, наверное, скажете: «Он требует от нас, чтобы мы избегали шаблонов». Нет, это не так. Я говорю, что на самом деле никаких шаблонов нет. Есть только ваша способность быть изобретательным, мыслить широко о целях, потребностях и образах в голове собеседника. Фактически чем шире вы воспринимаете потребности другой стороны, не связанные напрямую со сделкой, тем больше новых возможностей и больше ценности вы добавляете к сделке, увеличивая весь пирог.

Потребности

Многие переговорщики любят говорить о «выгоде». Я ненавижу это слово и стараюсь обходиться без него. Обычно людям тяжело сообразить, что оно значит. Чем «выгода» отличается от «целей»? Цели – это то, что вы хотите получить по окончании процесса. В большинстве переговоров у меня есть одна цель и есть различные потребности, удовлетворить которые позволит достижение этой цели, то есть у меня есть различные причины, по которым я преследую свою цель.

Предположим, вы хотите получить прибавку к зарплате, однако компания не может предложить вам ее. Ваша настоящая цель – не повышение зарплаты, а возможность позволить себе лучшую жизнь. Так может быть, вместо прибавки к зарплате компания может выступить поручителем при получении вами кредита на лучший дом по сниженной ставке? Или компания может дать вам больше времени на отдых, чтобы вы смогли давать консультации на стороне? А может быть, компания может предоставить вам более дешевый способ получить этот желанный отдых? Чем больше в компании знают о ваших истинных потребностях, тем большее число этих потребностей они смогут удовлетворить.

Еще один аспект этого многолетнего заигрывания с «выгодой» – допущение определенной рациональности людей. Многие из нас ошибочно полагают, что стороны могут рационально обсуждать столь желанные для них выгоды. Истина заключается в том, что в мире полно нерациональных людей. И мир не сделать более рациональным, несмотря на попытки многих людей, исполненных самых благих намерений, добиться этого. Все вокруг сердятся, влюбляются, боятся. Я бы и хотел сделать людей спокойными и рациональными, но ведь я живу в реальном мире, как и вы.

Итак, чтобы удовлетворить нематериальные потребности людей и найти новые возможности, вам необходимо также учитывать эмоциональные и иррациональные стремления других людей. Это может быть страх одиночества, боязнь получить кабинет на первом этаже, отвращение ко всяким насекомым и тому подобное. Это могут быть такие мечты, как попасть в спортивный лагерь вместе с профессиональными бейсболистами или пройти интенсивный курс обучения всем премудростям рыбалки. Во время наших курсов мы спрашивали участников об их мечтах и страхах. Кто-то мечтал о путешествиях, парусном спорте, управлении собственным рестораном или компанией и об участии в марафоне. Боялись же люди змей, толпы, публичных выступлений, полетов и высоты.

Если вы знаете, что ваш собеседник любит путешествовать, вы можете использовать эту информацию в разговоре, чтобы сделать первый шаг или предложить нечто такое, что вы знаете о теме разговора. Если вы знаете, что будущий сотрудник боится высоты, вы можете предложить ему кабинет на первом этаже. В обмен на это вы тоже получите что-либо.

Таким образом, чем больше вы узнаете о другой стороне, тем убедительнее вы станете во время переговоров. Вы увеличите пирог, достигнете своих целей, найдете новые варианты и обменяетесь тем, что имеет различную ценность.

Рассмотрим, к примеру, семейный бизнес. Более 90 % всех предприятий в мире – семейные. Не менее чем две трети валового национального продукта и две трети рабочих мест в развитых странах приходится на семейный бизнес; в развивающихся странах эти показатели еще выше. Мир газеты Wall Street Journal, мир публичных компаний с широким кругом акционеров – совсем не тот мир, где большинство людей проводят свое время.

В том мире, где эти люди проводят большую часть своего времени, нематериальные ценности ценятся намного больше, чем думают многие. Я консультировал заключение множества сделок, связанных с семейными фирмами. Нередко основатель и создатель такой фирмы, собираясь продать ее, запрашивает за нее ужасающе высокую цену. Но, копнув

глубже, я всегда обнаруживал, что на самом деле этот человек желает получить более низкую цену плюс нематериальные ценности. Он хочет уважения, хочет сохранить торговую марку, хочет, чтобы его портрет висел в приемной офиса на видном месте, чтобы племянник мог устроиться на работу на лето, чтобы его самого назначили почетным членом правления.

И если вы не замечаете такие сигналы, вы вряд ли заключите сделку. В большинстве случаев деньги не самое главное из того, что имеет значение для *каждой* из сторон, что бы они ни говорили. Цена должна быть разумной, однако к ней нужно добавить еще очень многое.

Нематериальные ценности могут помочь сократить разрыв между позициями, кажущимися на первый взгляд несовместимыми. Жена Джеффа Дубуса хотела, чтобы он убил двух мышек, время от времени бегавших по квартире. Она утверждала, что они разносят болезни. Сам же Джефф не имел ничего против мышей. Он считал их «безобидными живыми существами».

Какими бы различными их позиции ни казались на первый взгляд, на самом деле жене Джеффа была нужна не смерть мышей. Она просто хотела, чтобы их не было в квартире. Джефф нашел норки, через которые мыши проникали в квартиру, и заделал их. Все остались довольны: Джефф, его жена и мышки.

Розмари Форд, в то время студентка Пеннской школы права, дала своей пятилетней дочери каталог одного универсального магазина, который она закончила просматривать. Через какое-то время Розмари захотела забрать каталог, чтобы скопировать рисунок с обложки для своего рукоделия. Тогда она попросила свою дочь Корделию отдать каталог, но та отказалась и спрятала его, заявив, что теперь это ее каталог, раз мама отдала ей его.

Но Розмари не рассердилась и не стала кричать, а решила выяснить, что это у ее дочери за нематериальная потребность в каталоге. «Почему ты хочешь оставить его у себя?» – спросила она у дочери. Та ответила: «Чтобы смотреть на все эти красивые картинки внутри».

И тогда Розмари, ныне работающая юристом в Филадельфии, сказала: «Мамочка просто хочет скопировать обложку. Почему бы тебе не достать каталог, отдать мамочке обложку, а себе оставить все красивые картинки?»

Корделия достала каталог, аккуратно оторвала обложку и отдала ее матери, а себе оставила все остальное. После этого Розмари объяснила дочери *принцип* обмена тем, что имеет различную ценность.

Пятилетняя дочь Розмари сочла этот принцип настолько хорошим, что всю следующую неделю рассказывала о нем всем-всем-всем: подружкам, родным и соседям – и искала то, что имело различную ценность для нее и других, чтобы обменяться этим. Вот пример того, как мать сделала из дочери хорошего переговорщика и улучшила отношения с ней. Если вы хотите совершенствоваться как переговорщик, не скрывайте процесс от другой стороны – расскажите ей о нем.

Добывайте информацию

А что если ваш собеседник не говорит вам, чего хочет? Не все так откровенны, как вам того хотелось бы. Некоторые боятся говорить, другие скрытны по природе, а некоторые просто не знают. Вам нужно *угадать*. Если вы угадаете, то, как правило, получите нужную вам информацию. Скорее всего, вы улучшите отношения и получите возможность заключить сделку. Если вы не угадаете, вам зачастую скажут об этом и дадут информацию о своих потребностях. В любом случае вы получите больше.

Повторюсь – идеальных приемов не бывает. Главное заключается в том, что, если вы будете пользоваться всеми этими приемами, вы станете более успешным – и достигнете большего.

Если вы отправляетесь на важную встречу, узнайте как можно больше о тех, с кем будете встречаться. Это относится и к интервью при приеме на работу, и к рабочей встрече, и к участию в телефонной конференции. Ищите информацию перед встречей, расспрашивайте людей.

Я всегда говорю своим ученикам, чтобы перед интервью они узнавали, кто именно будет беседовать с ними. Поищите информацию в Интернете. Что этот человек написал? Что он любит, а чего не любит? Что можно узнать о фирме? Каких крупнейших успехов она добивалась? Каковы основные проблемы фирмы? Если с вами решили провести собеседование, значит, они считают, что вы сможете справиться с работой. Все же остальное – это нематериальные ценности: настрой, мотивация, лояльность и заинтересованность в компании. Мысленно они уже приняли вас в компанию и теперь думают о том, какова будет ваша реакция в качестве сотрудника.

Один из моих учеников отправился в инвестиционный банк на окончательное собеседование по поводу работы. Он собрал информацию об управляющем, но, когда пришел в банк, выяснилось, что управляющий занят и интервью будет проводить другой человек. Моего ученика провели в кабинет другого управляющего, о котором он не знал ничего.

Пока его представляли, мой ученик мимоходом оглядел кабинет, чтобы установить какие-то точки соприкосновения. Он увидел небольшую фотографию в рамке на стеллаже позади стола управляющего. Похоже, что на снимке были запечатлены управляющий и двое его детей на фоне яхты.

Чтобы завязать разговор, ученик поинтересовался, что это за снимок. Директор ответил, что это он со своими детьми, после чего они начали говорить о парусном спорте. Мой ученик не так уж много знал о нем, но это было и не нужно. Он просто задавал вопросы: «Вы много ходите под парусом? А где? Участвуете в регатах или просто плаваете для отдыха? А как можно научиться этому?» и так далее.

Затем они 40 минут говорили обо всем на свете – о плавании под парусами, о других видах спорта, о путешествиях, о еде. Ни разу они не говорили о деле. К концу этих 40 минут директор предложил моему ученику работу. Было ли это деловое обсуждение?

Конечно же, да! Какую деловую информацию о моем ученике управляющий собрал в течение сорокаминутного разговора на темы, никак не связанные с бизнесом? Управляющий понял, что этот парень – отличный слушатель, пытливый, восприимчивый, интересный и интересующийся, что он легко будет находить общий язык с клиентами и сможет быстро соображать в любой ситуации. Рядом с таким человеком управляющий мог бы проработать весь вечер. Общительный человек, идеально подходящий для работы в отделе продаж.

К моменту окончательного собеседования будущий работодатель уже и так уверен, что вы сможете выполнять работу. Теперь его интересуют не ваши навыки и квалификация, а личные качества. Нематериальные ценности.

Получение информации о том, что ценит другая сторона, оказалось очень важным для Майка Лескинена, директора фонда взаимных инвестиций из Нью-Йорка. Его мать жила на земельном участке в Пенсильвании, получая каждый месяц 500 долларов от компании, поставившей на ее земле вышку сотовой связи. Компания хотела получить постоянное разрешение на использование этой земли и с этой целью предложила матери Майка 80 тысяч долларов. До начала переговоров Майк с матерью полагали, что их устроит цена в 120 тысяч долларов.

Затем Майк обратился к моим приемам. «Я попытался понять, какую ценность эта сделка представляет для них, а не только для меня», – рассказывал он позже. Покопался в Интернете, представил образы в их головах и подумал о том, чего будет стоить перенос вышки. После этого Майк позвонил руководителю компании. В итоге компания выплатила его семье 750 тысяч долларов. Однако Майк не был жадным – по его словам, стоимость сделки оценивалась в 1,2 миллиона долларов.

Увеличивайте пирог

Информация, полученная вами от других людей, позволяет вам легче достигать своих целей и удовлетворять свои потребности. Помните, силу нельзя приобретать за счет других. Если у вас больше силы, это не значит, что у собеседника силы стало меньше, – просто увеличивается пирог, появляются новые возможности. Это все равно что развитие технологий. Некоторые рабочие места сокращаются, однако в целом уровень занятости и благосостояния почти всегда растет.

Если вы знаете, каковы потребности или интересы (в широком смысле) собеседника, вы сможете эффективнее взаимодействовать с жесткими переговорщиками. Представим себе, что вы поняли, как увеличить пирог: добавить в соглашение больше, чем предполагалось изначально. Они, в свою очередь, будут продолжать настаивать на том, чтобы вы согласились на более низкую цену (если вы продавец) или заплатили больше (если вы покупатель). Они не хотят сотрудничать.

Тогда вы можете сказать: «Так значит, вы не хотите обсуждать возможность добавления в эту сделку гораздо большей ценности? Вас не интересует повышение прибыли? Вы не хотите, чтобы я заплатил вам больше? Если вы не хотите говорить об этом, может быть, кто-то еще в вашей организации захочет поговорить со мной о возможности повышения достижимой прибыли, которая вас не интересует?»

Люди не рискнут отказать в обсуждении подобного предложения. Ведь их же могут уволить, если руководитель более высокого ранга в их компании узнает об этом. Итак, вы победили в этих переговорах. Независимо от того, кто с другой стороны – жесткий переговорщик или мягкий, – у вас есть приемы, с помощью которых можно повлиять на того или на другого. Если человек готов к сотрудничеству – вместе ищите новые возможности. Если же напротив вас жесткий переговорщик, предложите продемонстрировать третьей стороне, как можно увеличить пирог.

Бывало, собеседник во время переговоров заявлял мне: «Я хочу сто тысяч долларов!», на что я отвечал: «А почему не двести? Или триста?» Обычно люди удивлялись. Тогда я объяснял: «Ведь мы же пока не знаем, каким получится соглашение. Откуда вы знаете, что я не заплачу вам больше? Сначала мне нужно узнать, каким будет соглашение. И когда я буду знать обо всех ваших интересах, обо всех ваших потребностях, я смогу сформулировать свое предложение».

Например, могут возникнуть дополнительные предложения, может появиться вероятность успешных совместных действий (от отдела обработки документации до путешествий). Так что сначала нужно обратить внимание на потребности, на нематериальные ценности – и только потом делать предложения. И если вас спросят: «Каково ваше предложение?», отвечайте: «Не знаю. А о чем, собственно, мы договариваемся?»

Другие люди не будут знать, как это делать, поэтому сначала вам необходимо помочь им. Чем лучше они станут понимать процесс поиска новых возможностей путем обмена тем, что имеет различную ценность, тем легче будет договориться с ними. Умные клиенты всегда еще приводят собственных заказчиков на мои семинары. В результате сделки становятся гораздо выгоднее для каждой из сторон.

Одна из наиболее интересных историй делового успеха, касающаяся увеличения пирога, – это история Брэда Обервагера, основателя и исполнительного директора компании Sundia Corporation из Окленда, производящей высококачественные фруктовые салаты. Брэд, прослушавший мой курс пятнадцать лет назад, довел умение обмениваться тем, что имеет разную ценность, до искусства.

Несколько лет назад он обратился к десяти из двадцати крупнейших производителей арбузов в Северной Америке. Брэд предложил им долю в своем бизнесе просто за возможность размещать наклейки Sundia на арбузах, которые эти производители продавали в магазинах. Производители не несли никаких расходов. В течение двух лет владельцы магазинов видели эти наклейки. А потом Брэд, заручившись поддержкой производителей арбузов, начал обзванивать магазины с деловыми предложениями. Он предложил фруктовые салаты, ценность которых была высока, так как владельцы магазинов уже знали этот бренд. «За один день мы заняли тридцать два процента рынка», – рассказывал Брэд позже.

По его словам, он свел свою деловую стратегию к одной фразе, которую он услышал во время прохождения курса: «Что важно для меня и ничего не стоит для тебя и что важно для тебя и ничего не стоит для меня?» Кроме того, Брэд предоставляет самую полную информацию, прозрачен в своих действиях и всегда хорошо готовится. «Ум еще не делает вас хорошим переговорщиком, – заявляет он. – Вы можете стать хорошим переговорщиком, если научитесь предвидеть будущее. А этому можно научиться только посредством подготовки».

СВЯЗКИ

Главное мнемоническое средство, о котором стоит подумать при использовании этого приема, – *связки*. Связывать вместе можно то, что не обязательно имеет какое-то отношение друг к другу: это могут быть какие-либо элементы, касающиеся или не касающиеся сделки. Связывать их можно через тему, время или прочие параметры: если вы сделаете это для меня сейчас, я сделаю что-либо для вас позднее.

Я всегда удивляюсь, когда супруги спорят по поводу того, куда поехать отдохнуть в этом году. Если вы не собираетесь умирать в этом году, не стоит забывать о следующем. А что касается этого года, есть еще множество вопросов, не только «Куда мы поедем?», но и «Что мы там будем делать?», «Как мы туда поедем?», «Что мы там будем есть?», «Сколько мы можем потратить?» – и все это поводы для обмена. А ведь есть еще то, что не имеет прямого отношения к проблеме отдыха, – и там можно прийти к соглашению, совершив какой-либо обмен.

Если вы будете более широко думать о том, что можно обменять, ваши отношения с людьми тоже улучшатся. То, что казалось раньше жестким и сложным, вдруг становится намного проще. Так что если вам очень нужна спортивная модель «Шевроле Корвет», ваша жена тоже должна получить что-то, нужное для ее хобби. Если муж поможет ей в саду, она не станет жаловаться, когда он будет смотреть футбол. Она украшает гостиную, а он убирается в гараже. Он играет в карты с друзьями, а она может погулять с подругами.

На моих занятиях в Уортонской школе и в Пеннской школе права мы устраиваем в течение семестра групповые консультации по переговорному процессу. Студент, у которого возникла какая-либо проблема, связанная с переговорами, усаживается перед аудиторией и ведет переговоры со мной, а потом с другими студентами, а мы все предлагаем ему идеи, как улучшить переговорный процесс. Недавно в какой-то момент перед нами предстали студент и студентка из моей группы, которые были помолвлены друг с другом, и это, конечно, подняло массу интересных вопросов, касающихся переговоров.

Начать с того, что молодому человеку предложили работу в Нью-Йорке, а его невеста нашла работу в Лос-Анджелесе. Они несколько месяцев спорили о том, где будут жить и кому придется отказаться от полученной непростым путем работы. Тогда мы посадили их друг против друга, чтобы они вели переговоры перед всей аудиторией. Она ненавидела Нью-Йорк, а он ненавидел Лос-Анджелес, где родился. Ее работа в Лос-Анджелесе была намного лучше его работы в Нью-Йорке. Экономика переживала не лучшие времена, и в Лос-Анджелесе он вряд ли нашел бы работу в инвестиционном банке.

Мы давали им самые разные советы, используя приемы из моего курса. Наконец молодой человек сказал: «Я с радостью перееду в Лос-Анджелес, останусь без работы и буду искать работу там, если я смогу: а) принять и осуществить все решения, касающиеся свадьбы; б) выбрать место, где мы проведем медовый месяц; в) выбирать, где мы будем отдыхать в течение следующих десяти лет».

Конечно же, за всем этим крылся один вопрос: «Что ты готова дать мне в обмен на отсутствие у меня работы?»

Его невеста думала о предложении меньше минуты. Затем она заявила: «Я останусь в Нью-Йорке, если я не должна буду работать».

Внезапно вся переговорная ситуация изменилась. Стало ясно, что у нее была нематериальная потребность, которую они *ни разу* не обсуждали в течение этих нескольких месяцев пререканий. Ее будущий муж думал, что он не сможет сделать *ничего*, чтобы убедить жену остаться в Нью-Йорке. Им не надо было заканчивать переговоры перед всей аудито-

рией. Они уже нашли общий язык. Я был уверен в том, что они придут к соглашению с глазу на глаз.

Даже в самой неблагоприятной ситуации, когда другая сторона настроена враждебно, можно постараться увеличить пирог, найдя новые возможности. И по крайней мере в ряде случаев у вас это получится, а значит, вы добьетесь *большего*. Если вам говорят: «Я уничтожу ваш бизнес», вам следует ответить: «Хорошо, но можем ли мы заработать деньги как-либо еще?» Такой ответ кажется парадоксальным, но он работает.

Я являюсь совладельцем и управляющим небольшой грузовой авиакомпания в Карибском бассейне. Обычно наши самолеты летают из Пуэрто-Рико на Виргинские острова и обратно. У нас старые винтовые самолеты DC-3. Бизнес приносит прибыль лишь иногда, но зато всегда интересен. У нас есть собственность, принадлежащая авиакомпании, – склады, ангары и офисы.

Однажды я обнаружил, что компания Ivuport держит массу своего наземного оборудования – ленточные погрузчики, тягачи и грузовики – на одной из наших площадок уже нескольких месяцев. Наши люди многократно звонили владельцу оборудования и просили убрать технику, но ответа так и не получили.

Через восемь месяцев мое терпение иссякло. Я сказал своим людям, что они могут использовать оборудование. Они так и сделали. Через несколько часов мне позвонил рассерженный владелец компании, Альфонсо Фернандес-младший, и заявил, что я украл его собственность и что он собирается вызвать полицию.

– Вы не знаете законов Пуэрто-Рико! – кричал он в трубку. Даже по телефону было заметно, как он кипит от злости. – Я адвокат! Я вам покажу, что со мной так нельзя обращаться!

– Да? – сказал я спокойно. – Вы адвокат. Это замечательно. И я тоже адвокат. А где вы учились?

– В Колумбийской школе права, – ответил он.

Я ответил:

– Поздравляю вас! Колумбийская школа просто великолепна. А я посещал Гарвардскую школу права, совсем недалеко от вас, так что мы практически соседи.

– А еще у меня есть степень магистра делового администрирования, так что я знаю, как вести дела, – заявил он. – А ваш поступок нельзя назвать деловым.

Я ответил:

– Так у вас есть степень магистра делового администрирования? Это замечательно. А где вы ее получили?

– В Уортоне, – ответил он.

– Как и я, – заметил я.

– Кроме того, – продолжил он, – я преподавал в Уортоне.

– Какое совпадение! – воскликнул я. – А я преподаю там сейчас.

Я не раздражался в ответ и постоянно пытался узнать что-либо о другой стороне, и в итоге каждый из нас получил больше – намного больше. Закончилось все это тем, что он позволил нам бесплатно пользоваться его техникой. А еще через несколько месяцев он познакомил меня с одним из своих клиентов, который предложил нам контракт стоимостью 100 тысяч долларов на складирование грузов.

Возможно, вы посчитаете, что нам просто повезло, что прием работает не для всех. Но он работает! Важен *процесс* – попытка получить больше от каждой сделки. Рискну сказать, что не многие решат поставить себя в такое положение, чтобы получить больше подобным образом. У них нет на это времени – они занимают оборонительную позицию, готовы обвинять и спорить. Помните: все, что вам нужно, – один дополнительно отбитый мяч в каждой девятой игре.

Один из моих знакомых менеджеров говорил своим заказчикам: «Зачем же воевать друг с другом, если можно зарабатывать вместе?»

Изменяйте свою установку

Все изложенное выше подразумевает изменение своей установки. Это значит, что нужно думать больше о позитивных аспектах, а не о негативных. Многое зависит от того, как люди видят проблемы.

Рассмотрим процесс в деталях: в течение своей жизни вы столкнетесь с рядом проблем. Вам придется потратить какое-то время на их решение. Коррекция установки, которую вам необходимо произвести, должна быть следующей: пока вы решаете эти проблемы, какие возможности вы можете извлечь из них? Вам отведено лишь определенное время на этом свете. Так почему бы не использовать его более мудро?

На обнаружение возможностей, кроющихся в проблемах, уходит не так уж много времени – нужно только начать искать их. Вместо того чтобы воспринимать проблему как тяжкий груз, с которым приходится справляться, следует видеть в ней возможность, которую нужно лишь распознать и развить.

Каждый раз, как у вас возникают затруднения в отношениях с другой стороной, подумайте: «Как заработать деньги на этой проблеме? Есть ли возможность обменяться какими-либо нематериальными ценностями? Как увеличить пирог и найти новые возможности?» И медленно, но верно вы начнете добиваться большего.

Для этого вам нужно будет приложить все усилия, чтобы постараться удовлетворить другую сторону. Похоже, что сегодня практика переговоров сосредоточена в основном на попытках одной стороны оказать «воздействие» на другую и приобрести власть над ней, пусть даже переговоры и нетрудные. Лишь по этой причине другая сторона изо всех сил пытается защитить себя, вместо того чтобы открыто искать новые возможности.

В связи с этим мне вспомнился анекдот, впервые услышанный в Южной Америке. Человек покупает в магазине лампу, приходит домой, трет ее – и появляется джинн. Джинн говорит: «Я дам тебе все что захочешь, но твой сосед получит в два раза больше».

Человек думает: «Я хочу дом – *но сосед получит два дома!* Я хочу миллион долларов – *но сосед получит два миллиона!*» Наконец ему в голову приходит идея. «Я знаю, чего хочу, – заявляет он джинну. – Выколи мне один глаз».

Да, это ненормально. Но разве не так большинство людей ведут переговоры: «Вы пострадаете больше, чем я», «Вы потеряете больше, чем я». Вместо того чтобы выяснять, кто пострадает больше всего (а ведь именно в таком ключе, похоже, вели все переговоры во время холодной войны и ведут многие официальные переговоры сейчас), не лучше ли поговорить о *возможностях* для каждой из сторон? Обычно люди угрожают тем, что встанут из-за стола переговоров и уйдут. Я же заранее пытаюсь получить согласие всех присутствующих на то, что любой может встать и спокойно уйти. «Раз мы учли такой вариант, – говорю я, – давайте подумаем, как достичь наилучшего соглашения, не уходя отсюда».

Как и в случае с использованием стандартов и прочих приемов ведения переговоров, фрейминг во многом позволяет быть убедительным при обмене тем, что имеет различную ценность. Вам нужно подать потребности собеседника в таком виде, чтобы это помогло вам в достижении ваших целей. У моей студентки Дон Макларен, окончившей Колумбийский университет и ныне работающей консультантом в сфере менеджмента, был семидесятилетний глухой отец. Более двух лет он отказывался пользоваться слуховым аппаратом – таким упрямым он был.

Наконец, в один прекрасный день Дон отправилась проведать его и сказала ему (громким голосом): «Папа, разве ты не хочешь слышать голоса своих детей?» Он *в тот же день* купил слуховой аппарат. Она достигла своей цели: отец купил слуховой аппарат. А он удовлетворил свою потребность – услышал голоса детей.

Если вы хотите работать над определенным проектом, который, по вашему мнению, обещает многое, вам следует сказать своему начальнику: «У меня есть идея, как увеличить прибыль нашего отдела в этом году». Я гарантирую вам, что ваш начальник хочет увеличения прибыли (это его потребность). А вы хотите работать над определенным проектом, который позволит увеличить прибыль (ваша цель).

Одно из наиболее интересных допущений в отношении переговоров заключается в том, что чем больше пунктов обсуждается, тем труднее прийти к соглашению. На самом же деле, чем больше пунктов, тем легче переговоры. А все потому, что у вас появляется больше пунктов для обмена тем, что имеет потенциально различную ценность. Я предпочитаю выносить на обсуждение как можно больше вопросов и пунктов.

Многие полагают, что очень трудно заставить собеседника рассказать о своих потребностях. Зачастую люди стараются не раскрывать свои карты, как при игре в покер. Я же считаю, что дело обстоит совершенно иначе. Когда вы пытаетесь определить потребности другой стороны и даете им понять, что вы стараетесь удовлетворить эти потребности, – заставить их говорить не будет проблемой. Проблемой будет заставить их замолчать.

Один студент Уортонской школы, учившийся на магистра делового администрирования по программе для руководителей, как-то раз попросил меня помочь разрешить деловой спор, длившийся уже шесть лет. Владельцы компании Summus были мужем и женой, бракоразводный процесс которых все никак не мог закончиться. Компания Summus производила программное обеспечение для беспроводных сетей. Мужу принадлежало 60 % акций, жене – 40 %.

У фирмы не было денег. Однако публичная акционерная компания High Speed Net Solutions была заинтересована в слиянии с Summus. У High Speed были деньги, но не было продукта. Обе компании были расположены в одном офисе. По сути, High Speed была маркетинговым подразделением Summus. Поодиночке они бы не выжили. Вместе эти две компании стоили 300 миллионов долларов.

Однако слияние никак не могло состояться, поскольку жена отказывалась голосовать своими 40 % акций. Так как для слияния нужно было одобрение 2/3 акционеров, она могла спокойно заблокировать сделку. Обе компании были на грани судебного разбирательства. А перед Summus маячило еще и банкротство, потому что компания High Speed грозила прекратить маркетинговое продвижение продуктов Summus без слияния.

Я отправился в Чарльстон, чтобы встретиться с женой. У нее не было денег – и даже жалованья. Сбережения были почти исчерпаны. Муж получал зарплату, однако запаздывал с переводом денег, которые обещал посылать ей. Она уже рвала на себе волосы. Я спросил, что ей нужно. По ее словам, ей нужны были деньги на жизнь и единоличная опека над детьми. И еще она не хотела, чтобы муж получил больше, чем она, – она хотела, чтобы муж страдал сильнее, чем она.

Я сказал ей, что прошлого не вернуть и что она никогда не сможет навредить мужу так, как ей того хочется. Я спросил ее, почему для нее так важно право единоличной опеки, если одному из сыновей было семнадцать, а другому шестнадцать и они вот-вот должны были покинуть дом и поступить в колледж. Почему было столь важно продолжать борьбу друг с другом еще несколько лет? Она потеряла бы еще несколько лет своей жизни. И я спросил ее, в частности, почему она так хотела, чтобы муж чувствовал боль, ведь если будет больно ему, будет больно и ей самой? Без слияния проиграли бы все.

Наконец, она поняла, что ее действия не помогают ей достичь своих истинных целей и удовлетворить свои истинные потребности. Она дала согласие на развод с мужем и слияние двух компаний. Я сказал ей, что мне нужно поговорить и с ее мужем, ведь обе стороны должны согласиться, по-другому быть не может. Понятно, что она переживала по этому поводу, однако в итоге согласилась на мою встречу с мужем.

Тогда я отправился к нему. Там пришлось повторить все то же, что было сказано его жене. У него были свои проблемы, которые мы тщательно рассмотрели. Наконец, он понял, что никогда не сможет достичь своих целей в жизни и никогда не сможет удовлетворить свои потребности, если его жена не получит какую-либо материальную выгоду от слияния компаний, чтобы она могла провести спокойно и в достатке оставшуюся жизнь. А еще я сказал, что неразумно отказывать матери в общении с детьми (потому что он тоже хотел получить право единоличной опеки).

Они оба хотели, чтобы я представлял их интересы в сделке по слиянию с компанией High Speed. Я так и сделал, повторив тот же самый процесс, что был пройден мной при переговорах с мужем и женой. Я поговорил с каждой из сторон об их потребностях, целях и восприятии, о том, что их беспокоило, и так далее. Слияние состоялось.

Что самое интересное в моих приемах – ни в одном из них нет ничего сложного. Просто нужно расспрашивать людей об их потребностях и целях, узнавать, какие нематериальные ценности важны для них, и фокусировать внимание на позитивных аспектах, а не на негативных. Что может сделать их всех счастливыми? Что еще интересно в отношении моих приемов – пока вы не знаете, как они осуществляются, вы не видите их.

Думаю, следует закончить эту главу историей, которая очень близка и дорога моему сердцу – в прямом и переносном смысле. Она показывает, как эти приемы могут помочь даже в такой ситуации, когда речь идет о жизни и смерти.

В январе 2001 года у меня случилось два сердечных приступа. После них меня отправили в больницу в Филадельфии, чтобы стабилизировать мое состояние и подготовить к операции шунтирования на открытом сердце. Но я решил, что ни в коем случае не соглашусь, чтобы операцию делали там, так как в этой больнице мне все время давали лекарства, которые вызывали у меня отрицательную реакцию.

Тогда я решил выяснить, кто на сегодня является лучшим кардиохирургом. И наткнулся на фамилию доктора Уэйна Айсома. Доктор Айсом – один из лучших в мире хирургов (если не лучший), которые выполняют операции шунтирования на сердце. Он проводил шунтирование Дейвиду Леттерману, Ларри Кингу и Уолтеру Кронкайту.

Конечно, я не смог бы подобраться к доктору Айсому. Его время было расписано на несколько месяцев вперед. Он не знал меня, а у меня не было никаких связей с ним. И еще у меня не было статуса звезды или крайне тяжелого состояния, которое заставило бы его изменить свой график, чтобы быстро прооперировать меня. Более того, единственным способом, которым я мог бы с ним связаться, была электронная почта. А мы все знаем, насколько она – в лучшем случае – несовершенна в качестве средства убеждения.

Я стал думать, как я мог бы установить связь с доктором Айсомом. Как сделать так, чтобы переписка по электронной почте придала мне достаточно значительности для того, чтобы он согласился прооперировать меня? Так я начал искать информацию о докторе Айсоме в Интернете и во всяких базах данных с помощью различных поисковиков прямо с ноутбука, который был у меня в палате в Филадельфии. Я выяснял, кто он такой, что его интересует, на что он тратит время, что он за человек, – я искал точки соприкосновения с ним.

Одной из основных тем исследований доктора Айсома в то время были холестериновые бляшки в суженных артериях. А у меня были суженные артерии. Тогда я постарался разобраться в этой теме, а затем написал ему по электронной почте. В письме я рассказал ему, кто я такой (университетский преподаватель и бывший журналист), описал вкратце свою историю болезни и спросил, может ли он прооперировать меня. Я допускал, что он может быть очень занят, и понимал, что в очередь на плановую операцию к нему нужно записываться за несколько месяцев.

Еще я написал, что, даже если он не сможет прооперировать меня, у нас все равно есть точка соприкосновения, которую я изложил ему. Не мог бы он проконсультировать меня? Я задал несколько специальных вопросов, связанных с зауженными артериями и возникших в итоге моих изысканий. Мне хотелось показать ему, что я не просто быстренько набросал письмо, а долго и тщательно изучал некоторые из его научных работ и потратил много времени и сил, чтобы разобраться в них.

Мои родные и я связались также со всеми знакомыми в Нью-Йорке, кто прошел операцию на сердце, и спросили, не знают ли они какого-либо врача, который практикует в той же Нью-Йоркской пресвитерианской больнице, что и доктор Айсом. Мы нашли одного такого – это был кардиолог, доктор Майкл Волк, который позвонил Айсому.

Короче говоря, доктор Айсом сократил на один день отпуск и вернулся в Нью-Йорк, только чтобы прооперировать меня. Результаты были изумительными.

Я спросил доктора Айсома, почему он прервал свой отпуск, чтобы оперировать меня. Наверняка человеку такого масштаба необязательно было делать это. Я задал ему такой вопрос во время нашей приятной встречи в его кабинете, когда работал над этой книгой. Он сказал, что, безусловно, помогло то, что доктор Волк, весьма уважаемый кардиохирург, с которым я связался через третьих лиц, позвонил ему на работу. Однако было кое-что еще: я оказался одним из тех немногих пациентов, кто когда-либо обращался к нему с вопросами относительно его исследований. Я установил личную связь с ним.

Только вообразите! Приемы ведения переговоров, которые я описал в данной главе, сработали: поймите, что представляет собой другой человек, узнайте, что его беспокоит и что он чувствует, в чем состоят его потребности и каковы его нематериальные ценности. Обменяйтесь тем, что имеет для вас обоих различную ценность. В сущности, я договаривался о своей жизни.

Позже я читал новостное сообщение о том, что бывший президент США Билл Клинтон тоже хотел прибегнуть к услугам доктора Айсома, однако его администрация даже не сообщила доктору, кто будет его «высокопоставленным» пациентом. Доктор Айсом предложил обратиться к другому врачу. «А все могло бы пойти по-другому, если бы они установили со мной личный контакт», – заявил позже доктор Айсом.

По словам доктора, по мере того как он совершенствовался в медицине, он понял, что личный контакт не менее важен. Доктор Айсом оперировал нуждающихся, могли ли они заплатить за его услуги или нет, – и всего лишь потому, что они пытались наладить личную связь с ним. После одной из таких операций бедная женщина из Бруклина дала ему 50 долларов в качестве вознаграждения – и для нее это была большая часть ее дохода. А некоторые платили ему по пять миллионов долларов – и при этом для тех людей это были незначительные деньги.

В переговорах это означает, что ни один товар и ни одна услуга не будут просто «предметом обмена», если вы фокусируете свое внимание на личных отношениях. Ваши связи, ваш опыт, ваше время, ваши усилия и ваш интерес к другим людям могут стать предметом обмена. Благодаря этому ваше предложение будет отличаться от предложений других людей. Подобные нематериальные ценности обогащают жизнь других людей и позволяют заключать выгодные сделки. Благодаря им каждый достигает большего.

Но почему следует заканчивать на этом? В больнице я нашел еще и другие применения описанным в данной главе приемам ведения переговоров. Я понял, что даже в такой замечательной больнице, как Нью-Йоркская пресвитерианская больница, медицинский уход может различаться. Мне пришлось пробыть в больнице несколько дней до операции, чтобы сдать все анализы и чтобы врачи вновь смогли стабилизировать мое состояние после перевозки меня из Филадельфии.

Поэтому я говорил каждой медсестре, санитарке и фельдшеру, которым случалось зайти в мою палату, что я обучаю искусству ведения переговоров и могу в любое время бесплатно проконсультировать их, как найти в больнице работу получше, как добиться прибавки к зарплате и – более того – как вести переговоры на любую тему, по поводу которой им нужен был мой совет.

Поэтому как перед операцией, так и после нее в мою палату постоянно заходили медсестры, санитарки и фельдшеры. А уход за мной был прекрасным. Меня то и дело спрашивали, не нужно ли мне что-нибудь: «Хотите еще морфия? Без проблем!», «Сейчас позову доктора!» Кроме того, меня перевели из двухместной палаты, где я лежал у стенки, граничащей с коридором, в палату для особо важных персон, в которой были три огромных окна, выходивших на Ист-Ривер.

Обменивайтесь тем, что имеет различную ценность. Этот прием работает.

6. Эмоции

У Лизы Стивенс, посещавшей мои занятия в Колумбийской школе бизнеса, была пятилетняя дочь Обри. Однажды субботним утром девочка упала на кухне, разбив себе лоб об острый угол кухонного стола. У Обри началась истерика. Дедушка Обри, отец Лизы, тоже занервничал.

Было ясно, что девочку нужно везти в больницу, однако она отказывалась сдвинуться с места, изо всех сил цепляясь за стол. Никто не мог отцепить ее маленькие пальчики от столешницы.

Лиза чуть было не взорвалась, но в последний момент остановилась, подумав: «Минуточку. Ведь я же хожу на курсы ведения переговоров. Так почему бы не попытаться договориться здесь и сейчас?»

Затем она подошла к дочери и нежно коснулась ее руки.

– Мама любит тебя? – спросила Лиза.

– Да, – ответила дочь, всхлипывая, но несколько успокаиваясь.

– Мама сделает что-нибудь, чтобы тебе было больно? – спросила Лиза.

– Нет, – ответила дочь.

– Когда мы вырастем, разве нам не придется делать то, что иногда не хочется делать? – спросила мать.

– Да, – сказала Обри.

– Маме накладывали швы, – сказала Лиза, показывая дочери свой шрам. – И дедушке накладывали швы, – продолжила она, а ее отец показал Обри свой шрам. И через пять минут дочь отпустила стол и сама пошла к машине.

Кое-что об этой ситуации можно сказать с уверенностью. Во-первых, отказ Обри ехать в больницу был полностью иррациональным. Ведь в ее интересах было поехать туда, причем поехать как можно быстрее. Однако, как и миллионы людей каждый день, она не мыслила рационально во время переговоров.

Во-вторых, эта история показывает, что начинать переговоры нужно с представлений об образах, сложившихся в голове собеседника. Целью Лизы было убедить дочь отправиться в больницу, не травмируя ее более. Мать поняла, что образ в голове Обри таков: «Мне больно, я одна, я хочу любви».

Поэтому, рассмотрев, в чем заключается ее собственная цель и чего хочет дочь, мать думает о том, что – какие приемы – понадобится для того, чтобы убедить Обри. Сначала она спрашивает: «Мама любит тебя?» Вопрос показывает дочери, что мать понимает ее потребность в любви. Лиза вызывает дочь на разговор, когда Обри отвечает на вопрос. Контакт устанавливается.

Затем Лиза осознает, что ее дочь, вероятно, думает: «Хорошо, мама меня любит, но мне больно». Поэтому мать спрашивает: «Мама сделает что-нибудь, чтобы тебе было больно?» И Обри понимает, что мать не забыла и о ее боли.

Весь процесс развивается постепенно, начиная с представлений матери об образах в голове ребенка и заканчивая достижением цели. Времени уходит немного, шаг следует за шагом. И в конце, спустя пять минут, Обри по своей воле идет к машине, ее не тащат, она не кричит и не отбивается, она не получает психологических травм – что происходит гораздо чаще.

В итоге Лиза осуществила серию *эмоциональных платежей* дочери. Ее слова напрямую воздействовали на страхи дочери и показали ей, что мать их понимает. В прочих ситуациях это могут быть извинения, слова сочувствия или уступки. А может быть, вы просто выслушаете расстроенного человека.

Эмоциональные платежи оказывают на людей успокаивающее действие. Благодаря им люди начинают слушать, становятся спокойнее и уже готовы больше задуматься о своем благополучии. С помощью этого приема можно понемногу привести человека если не в такое состояние, когда он может мыслить рационально, то хотя бы в лучшее, нежели исходное состояние иррационального поведения.

Эмоции и переговоры

Эмоции – враг эффективных переговоров и эффективных переговорщиков. Под влиянием эмоций люди перестают слушать. Зачастую они становятся непредсказуемыми и редко бывают способны сосредоточиться на своих целях. Из-за этого они часто наносят вред и себе, и своей позиции. В фильмах часто показывают сцены произнесения горячих и страстных речей, которые якобы крайне эффективны. Так ли уж эмоционален говорящий, раз он может думать ясно, – вот от чего зависит реалистичность подобной сцены.

Эмоции, о которых я говорю здесь, – это чувства настолько сильные, что, когда человек охвачен ими, он перестает слушать и зачастую действует саморазрушающе. Такой человек не может более сосредоточить внимание на своих целях и потребностях. Напротив, когда человек находится в состоянии эмпатии, он концентрирует внимание на чувствах другой стороны. Это означает, что он сопереживает и сочувствует. Иными словами, эмоции касаются вас, эмпатия – другой стороны. Эмпатия весьма эффективна в переговорах, а вот эмоции – нет.

Искреннее проявление эмоций – любви, печали, радости – конечно же, является частью нашей жизни. Однако очень важно понимать, что, даже если эти эмоции и подлинны, они снижают способность человека слушать, а следовательно, вредны для переговоров, где очень важна способность воспринимать информацию. Люди, испытывающие эти эмоции, всегда нуждаются в утешении и удовлетворении. Целью не всегда является достижение наилучшего результата. Долгосрочная перспектива и более широкое восприятие действительности отходят на второй план. Чувства нужны и важны, однако они неэффективны в достижении запланированных результатов. Эмоции зачастую используются для того, чтобы заставить людей сделать что-то, о чем позже они будут сожалеть, включая анализ физических ограничений, что может быть опасно, так как эмоциональные люди не столь чувствительны к нанесению увечий самим себе.

Напротив, эмоциональные стратегии в моей книге имеют целью укрепление отношений – как личных, так и деловых. Посылка этой главы заключается в том, что одновременно можно быть бесстрастным и сочувствующим.

«Снизив эмоциональный градус, я поняла, что переговоры – это не испытание чувств, а возможность систематически определять путь к успеху», – заявила Умбер Ахмад, бывшая вице-президент компании Goldman Sachs, о которой рассказывали в документальном фильме о перспективных женщинах с Уолл-стрит. Она сказала, что приемы, описанные в моей книге, особенно важны тем, что показывают многим женщинам, как сохранять бесстрастность.

Повторю некоторые из причин, вызывающих эмоции во время переговоров:

- одна из сторон искажает представление о себе – лжет или скрывает факты, выступает с ложными обвинениями;
- одна из сторон нарушает обязательства или соглашения, не берет на себя обязательства или не идет на соглашения;
- одна из сторон обесценивает другую сторону, оскорбляя ее, угрожая ей, относясь к ней враждебно, заставляя ее терять лицо, договариваясь за ее спиной, подвергая сомнению полномочия или надежность другой стороны и обвиняя ее;
- одна из сторон алчна или эгоистична – предъявляет чрезмерно высокие требования, превышает свои полномочия или не отвечает взаимностью на проявления доброй воли (не благодарит за подарок);
- одна из сторон недисциплинирована – не готовится должным образом, непоследовательна, теряет контроль в личном или профессиональном плане;

– одна из сторон не оправдывает ожидания другой – не приходит на переговоры, поступает несправедливо по отношению к другой стороне.

Когда люди поддаются эмоциям, происходит следующее. Вместо того чтобы сосредоточиться на целях, выгоде, потребностях или эффективном общении, люди концентрируют все свое внимание на наказании, мести или расплате. Сделки не заключаются, цели не достигаются, суждения становятся туманными, и ни одна из сторон не удовлетворяет свои потребности. Эмоции ограничивают творческий подход к переговорам и разрушают их. Люди теряют сосредоточенность, способность к принятию решений падает, а нередко приходит расплата.

Начиная с 90-х годов прошлого века преподаватели искусства ведения переговоров, исследователи и практикующие переговорщики начали понимать, что следует принимать в расчет эмоции человека, а не одну лишь рациональную сторону. Однако результаты подобных исследований зачастую были путанными и не всегда полезными.

К примеру, появилась прискорбная тенденция, позволявшая симулировать эмоции, например гнев или одобрение, чтобы добиться желаемого. Конечно же, это манипуляция и нечестная тактика. Ее цель – заставить человека испытывать эмоции, чтобы угрозами или лестью заставить его сделать то, чего в противном случае он не сделал бы и что зачастую противоречит интересам этого человека.

Подобные тактики называют «стратегическими эмоциями», «ложноположительной обратной связью», «выражением гнева с целью получения уступки», «выражением эмоций по требованию», «тактическими эмоциями», «управлением впечатлением», «стратегическим гневом» и «манипулированием эмоциями». Все это варианты тактики «хороший полицейский, плохой полицейский». Их цель – дестабилизировать ситуацию и сделать людей непредсказуемыми, заставить другую сторону совершить ошибку, например раскрыть информацию, которая может быть использована против другой стороны.

Именно поэтому во время спортивных матчей болельщики растягивают оскорбительные транспаранты или бросают обидные замечания в адрес команды соперников. Их цель – разозлить игроков и вызвать у них эмоции, лишив их сосредоточенности на своей цели – действовать эффективно, чтобы победить в игре.

Большая часть советов, касающихся использования эмоций для манипулирования в переговорах, не учитывает долгосрочный эффект подобных действий, производимый ими на отношения между сторонами. А ведь обычно они прекращаются после того, как манипулятор раскрыт. Доверие – огромная ценность. Если вы видите, что другая сторона изображает ложные эмоции с целью заставить вас действовать определенным образом, я рекомендую вам *никогда* больше не иметь с ними дела, если это возможно.

Рассматривайте любого человека, симулирующего эмоции с целью получения чего-то от вас, как мошенника. Возьмем, к примеру, крайний случай. Лидеры террористов убеждают некоторых из своих последователей взрывать себя, чтобы удовлетворить эмоциональную потребность в мести или в загробном вознаграждении. В чьих интересах это делается? Не в интересах простых людей, становящихся жертвами, и не в интересах тех, кто взрывает себя. Выгоду получают только лидеры террористов. Они добиваются расширения своего политического влияния, не получая физического вреда. Они получают дополнительное финансирование от тех, кто столь же «эмоционален».

Некоторые любят рассказывать, как они пользовались эмоциями во время переговоров и как такой подход принес плоды. Проблема в том, что подобный прием слишком рискован и непредсказуем в смысле результатов и, помимо этого, циничен и ненадежен в рамках установившейся на переговорах. Он разрушает отношения. Согласно результатам исследований, ультимативные требования повышают процент отказов. Люди воспринимают эти требования как несправедливые и иногда – только чтобы сделать назло – отказываются от

выгодных сделок, а при использовании отрицательных эмоций принимают лишь половину предложений.

Примеров подобного много в бизнесе. Клиент Ричарда Холланда грозил уйти к другому поставщику из-за повышения цены. Тем не менее у других поставщиков цены все равно были выше, даже несмотря на то, что компания Холланда подняла свои расценки. «Если человек сердится, он может сделать что-то просто назло вам», – понял Ричард, бухгалтер промышленного предприятия.

И тогда он решил, что должен проявлять гораздо больше сочувствия к клиентам из-за повышения их расходов. Он стал спрашивать их, какую еще ценность его компания может добавить в обмен на повышение ее цены. Его прием сработал. Эмпатия и консультации с клиентами оказались своего рода эмоциональными платежами.

Посмотрим, к чему зачастую приводит использование эмоций во время переговоров. Прежде всего, они дестабилизируют ситуацию. У вас остается намного меньше уверенности в том, как отреагирует другая сторона. Результат менее предсказуем, когда стороны поддаются эмоциям.

Эмоции снижают способность к переработке информации. Это значит, что человек не старается найти оригинальное решение, не принимает в расчет все факты и обстоятельства, не стремится увеличить пирог – и в результате не добивается большего. Как показали исследования, эмоциональные люди на самом деле больше обеспокоены тем, как причинить вред другой стороне, нежели тем, как прийти к соглашению, которое удовлетворит их потребности.

Да, это правда, что положительные эмоции повышают оригинальность мышления и вероятность заключения соглашения. Но подобные переговоры зачастую проводятся с таким подъемом и с таким напряжением, которые я считаю неоправданно рискованными. Все мы видели, как группа восторженных людей, лишь недавно восхвалявших кого-либо или что-либо, внезапно обращается против своего бывшего предмета обожания. Подобная нестабильность должна вызывать у вас беспокойство. Старайтесь проводить спокойные и стабильные переговоры. Теплые чувства возможны, но с добавлением убедительных суждений. Если вы хотите добиться своих целей и разрешить непростые проблемы, вы должны снизить эмоциональный градус.

А как насчет тактики «плохой полицейский, хороший полицейский»? Именно о ее применении чаще всего говорят те, кто впервые приходит на мои практические занятия. Полицейские пользуются подобной тактикой для дестабилизации эмоционального состояния преступника. Таким образом они заставляют его совершить ошибку и сделать признание (противоречащее его целям и интересам). Итак, гнев и эмоции в целом работают в той ситуации, когда вам нужно попытаться причинить вред другой стороне. Но если ваша цель не в том, чтобы причинить вред собеседнику и заставить его совершить ошибку, вы, вероятно, не станете использовать гнев в качестве приема ведения переговоров.

Еще одна проблема в использовании эмоций заключается в том, что чем чаще вы ими пользуетесь, тем менее эффективными они становятся. Если вы повышаете голос или кричите раз в год – это может быть очень эффективно. Если же вы кричите раз в месяц, вас прозовут крикуном и вы потеряете кредит доверия. То же самое можно сказать и об уходе с переговоров.

Изменение тона может произвести впечатляющий эффект, если пользоваться им изредка. Если обычно вы спокойный человек, можно от случая к случаю и повысить голос. А если вы, как правило, говорите довольно громким голосом, вы можете иногда произносить слова особенно мягко и тихо. Однако такое поведение нужно тщательно продумать и взвесить.

Стабильные и предсказуемые переговоры всегда более эффективны.

Эмоциональные тактики

Если послушать многих переговорщиков, можно подумать, что угрозы – один из оправданных методов ведения переговоров. Однако на самом деле угрозы – наименее эффективная стратегия. Угрозы вызывают у людей эмоции, в результате чего они становятся менее способными видеть вещи достаточно ясно для того, чтобы сделать то, что вы от них хотите. Эмоции делают людей менее способными сопротивляться причинению вреда самим себе. Таким образом, они могут не придать должного значения вашим угрозам.

Исследования показали, что люди, использующие угрозы, достигают успеха в два раза реже тех, кто угрозами не пользуется, причем в одинаковой ситуации. Так почему же люди используют угрозы? Из-за отсутствия навыков или опыта ведения переговоров. Многие просто понятия не имеют, как максимально эффективно удовлетворять свои потребности. Когда вас пытаются заставить сделать что-то, вы теряете лицо. В некоторых культурах потеря лица заставляет людей совершать акты насилия, включая убийства или самоубийства. Потеря лица, в свою очередь, связана с самооценкой и самоуважением. Итак, угрозы вызывают потерю лица. Конечным же результатом является противодействие собеседника.

Близка к угрозам еще одна весьма распространенная, но столь же неэффективная тактика ведения переговоров – постановка ультиматума. В результате применения такой тактики люди начинают сердиться и заключается меньшее число соглашений.

Одно из наиболее интересных исследований по этой теме, которые я когда-либо читал, связано с ультиматумами. Исследователи говорили испытуемому, что ему дадут 10 долларов, которые надо будет разделить с другим человеком, но при этом другой человек должен был согласиться с распределением. Если другой человек отказывался, обе стороны не получали ничего.

Когда другому человеку предлагали 1 доллар – а это значило, что первый получит 9 долларов, – 75 % людей *отказывались*. А ведь это неразумно. Разве не лучше отправиться домой с долларом в кармане, чем с пустыми руками? Однако несправедливость другой стороны, получавшей большую часть всей суммы, заставляла людей действовать эмоционально, во вред собственным целям и интересам.

С другой стороны, 95 % согласились с предложением, когда деньги были разделены поровну. Когда первый человек предлагал второму 3 доллара, две трети испытуемых отказывались.

А значит, нужно принимать в расчет иррациональность при принятии решений. Если собеседник склонен действовать иррационально, нужно предложить ему эмоциональный платеж. Мы должны учитывать, что другая сторона может действовать иррационально, и не следует просто критиковать такое поведение – если вы хотите достичь своих целей в этом реальном мире.

Еще один возможный вариант действий в такой ситуации – это то, что я называю «угрозами в рамках сотрудничества». При обычной угрозе вы говорите другой стороне: «Если вы не снизите цену, я найду другого поставщика!» Обычно собеседник поддается эмоциям и отвечает нечто вроде «Катитесь к черту!» И хотя для него, может быть, намного выгоднее снизить цену и сохранить вас в качестве клиента, вы заставили человека действовать эмоционально, надавив на него.

А вот как можно выразить эту угрозу по-другому: «Вы мне очень нравитесь, я уже давно покупаю вашу продукцию. Но в последнее время ваши конкуренты предлагают лучшие условия. А я хотел бы работать с вами. Так что же нам делать?» Та же самая угроза отказаться от их услуг скрыто присутствует, однако вы просите их помощи и участия. Как

мы можем продолжать вести совместный бизнес? Вы подаете угрозу в контексте отношений. И так вы открываете дорогу для созидательных решений.

Переформулировав проблему и, по сути, *передав* ее другой стороне, вы снизили эмоциональную напряженность ситуации и улучшили результат. Вы превратили ситуацию в общую проблему, которую нужно решить сообща. Вы выразили другой стороне больше уважения.

Контроль над эмоциями

Так как же контролировать эмоции во время переговоров? Прежде всего следует думать о каждой из сторон – о себе самом и о собеседнике. Я уже говорил об эмоциях других людей, чуть позже мы вернемся к их рассмотрению. Сейчас же поговорим о ваших собственных эмоциях.

Если вы эмоциональны, пользы от вас во время переговоров не будет. Если вы чувствуете, что эмоции нарастают, – остановитесь! Возьмите перерыв и успокойтесь. Если вы не можете этого сделать, возможно, вы не самый подходящий человек для ведения переговоров, по крайней мере, на этот раз. Возьмите перерыв побольше, пока не успокоитесь, или попросите у кого-либо помощи. Если вы пытаетесь вести переговоры, когда вы расстроены, сердиты или испытываете какие-либо иные сильные эмоции, вы быстро забудете о своих целях и потребностях – и превратите себя самого в проблему.

Можно попытаться снять проблему, сказав: «Я сейчас на взводе, так что могу сказать что-нибудь не то». Такой прием работает лучше всего, когда другая сторона относится к вам с сочувствием. Тщательная подготовка – хорошее средство против потери внимания к целям. Если вы начинаете сердиться, просмотрите материалы, подготовленные для встречи, – это поможет вам успокоиться.

Снизьте ожидания. Если вы идете на переговоры, думая, что другая сторона будет нечестной, грубой или попытается обмануть вас, – скорее всего, после встречи ваши надежды не окажутся разбитыми, а значит, вы не будете испытывать столь сильных эмоций. Я понял, что, когда занижаю ожидания от переговоров, я редко бываю разочарован, зато зачастую меня приятно удивляют. Очень важно подготовиться психологически.

Возможно, вы скажете, что не стали бы делать подобного. Хорошо, можно и не делать. Но в нашем мире нет никаких «бы». Если вы пользуетесь этими приемами, вы постепенно будете совершенствоваться как переговорщик. Другие тоже будут совершенствоваться, результат в целом будет лучше, и понемногу мир станет справедливее. Люди жили определенным образом в течение тысячелетий, и не стоит ждать, что они изменятся за одну ночь.

Не забывайте о великой фразе: «Мечь – это блюдо, которое подают холодным». Когда все вокруг вас злятся, лучше не уподобляться им – делу это не поможет. Не позволяйте их эмоциональному состоянию захлестнуть вас. Один мой коллега как-то сказал: «Если вы находитесь в психбольнице – это не значит, что вам нужны сумасшедшие доктора».

Скажите самому себе: «Они пытаются отвлечь меня от моих целей». Не позволяйте другим манипулировать вами, чтобы вы получили меньше или вообще ничего. Если вы сердитесь на кого-то – это разрушает ваши цели. Это все равно что сказать: «Я сержусь на вас – и потому пойду повешусь!» Не позволяйте другой стороне заставить вас вредить самому себе.

Как-то раз я видел двух адвокатов со своим клиентами перед зданием суда. Один из адвокатов кричал на другого и его клиента, он никак не мог остановиться. Второй же адвокат просто стоял рядом со своим клиентом и молча слушал.

Наконец, адвокат, который принял основной удар на себя, улыбнулся и весело сказал: «Неплохая попытка!» Так эффективность эмоционального взрыва первого адвоката была сведена к нулю.

Итак, вы *можете* контролировать свои эмоции. Контролировать эмоции других людей может оказаться сложнее.

Как вести себя в эмоциональной ситуации и с эмоциональными людьми:

- отмечайте, когда собеседник действует во вред собственным целям/потребностям;
- старайтесь понять эмоции и чувства другой стороны;

- ищите причины эмоциональности собеседника, определяйте его цели и потребности;
- подумайте, не влияет ли на ситуацию ваш стиль ведения переговоров;
- совершайте эмоциональные платежи – делайте уступки, приносите извинения, выражайте сочувствие;
- старайтесь вызвать доверие;
- избегайте чрезвычайных заявлений – так вы лишь усилите эмоции;
- обращайтесь к третьей стороне за помощью;
- напоминайте собеседнику о его стандартах и применяйте их;
- исправляйте ошибочные факты.

Первый шаг к эффективному управлению эмоциями других людей – понять, когда человека захватывают эмоции. Это не всегда заметно с первого взгляда. В соответствии с культурой своих наций британцы и шведы, например, менее экспрессивны, нежели бразильцы и итальянцы, но это не значит, что они испытывают меньше эмоций. Некоторые люди спокойны снаружи и кипят внутри.

Ключевой момент – определить, действует ли человек во вред своим интересам, потребностям и целям. Думаю, все мы видели, как человек делает что-то прямо противоположное его интересам. В такие моменты все мы думаем: «Что с ним такое? Неужели он не видит, что это не поможет?»

Нет, такие люди не видят, они теряют из виду свои цели и потребности, они поддаются эмоциям, они даже не слышат толком.

Чтобы убедить такого человека, вам следует начать с повышения его способности слышать. А значит, вам нужно успокоить его. Для этого вы должны стать его эмоциональным наперсником. Попробуйте понять эмоции другого человека. Что их вызвало? Что можно сделать, чтобы успокоить эмоциональную бурю?

Думаю, у всех были горячие споры с друзьями, партнерами, супругом или супругой. И чем больше вы просите собеседника успокоиться, тем больше он сердится. А все потому, что, если вы просите его успокоиться, вы обесцениваете законность его эмоций. А когда люди чувствуют, что их не ценят, – они становятся *еще более* эмоциональными.

Значит, следует проявить к ним сочувствие. Попробуйте понять причину их эмоций. Если вы просто скажете человеку: «Будь рациональным» или «Будь логичным», это не поможет. Если бы человек хотел быть рациональным или логичным – он был бы таким. А он хочет быть эмоциональным. Так выразите ему свое сочувствие. Обычно после этого человек настолько успокаивается, что способен вести разговор. И чем больше вы его слушаете, тем спокойнее он становится.

Вам следует определить, какой вид эмоционального платежа нужен собеседнику. Моя жена нередко говорит мне: «Я не хочу, чтобы ты решал мои проблемы. Я просто хочу, чтобы ты выслушал их». Для моей жены выслушивание проблем – эмоциональный платеж. Прикосновение к руке может быть эмоциональным платежом. Все, что придает значение эмоциям другого человека путем какой-либо демонстрации с вашей стороны, – это эмоциональный платеж. Сюда можно отнести и комплименты. Для каждого человека это что-то свое. Поэтому сначала вы должны понять образы в голове человека.

Впервые я осознал силу воздействия эмоциональных платежей около двадцати лет назад, когда принимал участие в Гарвардском проекте по переговорам. И там, и вообще в переговорной отрасли в целом говорилось о стратегиях ведения переговоров для «разумных людей», «рациональных деятелей» и «мудрых переговорщиков». Однако вокруг я наблюдал свидетельства наличия иррациональности, управлявшей принятием решений, – как среди детей, так и среди бизнесменов и глав государств.

Студенты, профессионалы и все прочие постоянно спрашивали меня, как вести переговоры с иррациональными и эмоциональными людьми. Тогда-то я и понял, что исследова-

тели затворились в башне из слоновой кости и что их разработки действуют исключительно в идеальном, но не в реальном мире. В тот день я начал разрабатывать приемы и стратегии, позволяющие договориться с эмоциональными людьми.

Вскоре после этого я был посредником при разводе двух представителей высшего общества в Нью-Йорке. Муж нанял адвокатов-мужчин, которым платил много денег. Жена наняла адвокатов-женщин, которые работали на общественных началах, бесплатно. Сбережения семьи изначально были велики, однако расходы на юристов и потери на фондовом рынке значительно сократили их.

Когда меня попросили оказать помощь, у пары все еще было около 400 тысяч долларов в виде различных активов. В сущности, муж уже был готов просто отдать все деньги жене, лишь бы только достичь внесудебного соглашения о разводе. Однако она отказывалась принимать их. Она была так зла на него, что хотела прилюдно перевернуть все прошлое в суде, поставив его в неудобное положение, но тогда оба остались бы ни с чем.

Ясно было, что она поддалась эмоциям и действовала во вред своим собственным интересам. Ей следовало взять деньги и начать новую жизнь где-нибудь в другом месте. Тогда я подумал о том, что именно она признала бы эмоциональным платежом, после чего взяла бы деньги.

Как-то раз, разговаривая с ней, я заметил: «А знаете, если вы примете его предложение о соглашении, то получите все его деньги». Она немного подумала и спросила: «Вы хотите сказать, что если я приму это предложение о соглашении, то получу АБСОЛЮТНО все деньги, что остались у этого сукина сына?» Я ответил утвердительно. Тогда она воскликнула: «Я возьму их!» Она определенно хотела, чтобы он испытал боль – вот каков был для нее эмоциональный платеж в этой ситуации.

Чтобы понять, что другая сторона сочтет эмоциональным платежом, вам нужно четко сосредоточиться на образах в голове собеседника. Как он видит мир? Каковы его чувства и потребности? В какой форме должна быть представлена информация, чтобы ему хотелось ее услышать? Нужны ли ему уступки? Если да, то какие? Просто извинения? Глубокие извинения? Или не нужны извинений, а нужны цветы? Иными словами, эмоциональные платежи крайне специфичны для каждого человека и каждой ситуации.

Спенсер Ромни, студент Пеннской школы права, говорил по телефону со своей женой Лизой, стоматологом. Она пыталась рассказать ему о своем трудном дне. Он был с друзьями и слушал ее рассеянно, она рассердилась, бросила трубку и не отвечала на его звонки. Когда Спенсер пришел домой, он сразу же, не говоря ни слова, начал делать ей массаж ног. А потом спросил, как прошел у нее день. Кризис был разрешен.

Только заставив другого человека слушать, вы можете начать делать что-либо, что вернет его к теме обсуждения. Какие стандарты он применял раньше – стандарты, которые он мог бы принять сейчас? Использование стандартов в самом начале будет слишком непросто для этого человека в его эмоциональном состоянии. Сначала нужно сделать так, чтобы он был готов к разрешению возможных противоречий. А вы *должны* избегать крайних утверждений, включая угрозы. Они только усиливают эмоции.

Один из способов – заставить человека рассказать о себе, чтобы он мог отвести душу и выразить свои чувства. Попробуйте догадаться, что может беспокоить этого человека. Нередко вам скажут, правы вы или нет. Задавайте вопросы. Когда человек просто думает над ответом, энергия, направленная на поддержание эмоционального состояния, истощается, как в примере с девочкой, приведенном в начале главы. Если вы выразите словами, пусть даже и ошибившись, что, по вашему мнению, является причиной страданий другого человека, это произведет успокаивающий эффект – в тот самый миг, как человек обратит свой взор в себя, пытаясь проверить правоту ваших слов.

Джим О’Тул с женой ссорились из-за того, что он проводил очень мало времени с ней и с их двумя детьми. Он работал весь день с полной нагрузкой и стремился к повышению. «Как-то раз я решил сесть, набраться терпения и всего лишь дать ей возможность высказать абсолютно все, что она хотела мне поведать», – рассказывал он. Чем больше жена говорила, тем спокойнее становилась. Джим тоже успокоился.

Было ясно, что все они хотят проводить больше времени вместе. Тогда Джим рассказал ей о том, каковы его текущие рабочие обязанности, и о том, что в долгосрочной перспективе их выполнение принесет им всем выгоду. И жена отнеслась к нему с гораздо большим пониманием, чем прежде. Когда их ссора прекратилась, для них начался новый, нацеленный в будущее процесс общения друг с другом.

Врачи все чаще отмечают, что извинения перед пациентами за ошибки и неидеальный уход помогают во многих случаях избежать судебных исков. Обычно адвокаты и страховщики рассматривают извинения как признание ответственности, но это не обязательно так. Случается и такое, что только в ретроспективе может показаться неправильным. И даже если доктор несет ответственность за что-либо, вы можете быть уверены, что в случае выражения сочувствия пациенту с его стороны и сопереживания с ним сам пациент или его родственники будут меньше жаждать крови медика-профессионала.

В Эр-Рияде, столице Саудовской Аравии, Зийяд аль-Салих хотел купить компанию по производству продуктов питания. Владелец компании отказывался продавать ее, хотя и понимал, что предложение очень хорошее. «Он боялся потерять контроль, и потому его обуревали эмоции», – рассказывал Зийяд. А решением стал разговор с владельцем о его опасениях. Зийяд предложил ему ключевую позицию в фирме и предоставил некоторую гарантию занятости. Затем он показал тому человеку перспективы экспансии их бизнеса на мировом рынке. Наконец, Зийяд пообещал выплачивать тому человеку бонусы, если он поможет воплотить эти планы в жизнь.

Владелец понял, что вместе с другими он сможет осуществить то, что никогда не смог бы осуществить в одиночку из-за недостаточного масштаба компании или нехватки ресурсов. Поняв это, он согласился продать фирму.

Марк Робинсон, студент Школы бизнеса университета Южной Калифорнии, отправился в ювелирный магазин вместе с женой, чтобы забрать ее отданное в ремонт обручальное кольцо. Магазин находился в довольно плотно забитом районе Лос-Анджелеса, и свободного места для парковки поблизости от магазина не было. Тут Марк заметил, что какой-то человек направляется к припаркованной машине. Он остановился перед ней и стал терпеливо ждать, пока она уедет.

Казалось, прошла вечность, пока припаркованная машина не уехала наконец, и Марк начал сдавать, чтобы занять освободившееся место. Пока он сдавал назад, другой автомобиль подъехал и занял место. В салоне сидели два крепких парня. Марк решил обсудить сложившуюся ситуацию. Его жена была в ужасе. «Она хотела, чтобы я бросил это дело, – рассказывал позднее Марк. – Я же, в свою очередь, сконцентрировал внимание на водителе. Может быть, он меня не видел. Может быть, мы смогли бы договориться».

Марк спокойно вышел из своей машины, подошел к той, что заняла место, помахал рукой водителю и улыбнулся. «Привет!» – воскликнул он. Через секунду водитель опустил окно. «Да?» – спросил он.

Марк разговаривал с ним так, словно они были знакомы. «Вы, кажется, не увидели, что я ждал, пока место освободится. А я уже давно здесь стою. Вы позволите мне занять это место? – Тут Марк указал рукой на жену. – Я надеялся, что вы не выставите меня дураком перед женой. Решать вам, но если вы сможете как-то помочь мне, я буду благодарен».

Двое парней переглянулись, затем посмотрели на Марка. Было понятно, что это не угроза и что он не сказал ничего такого, что угрожало бы им. Более того, он дал им возможность выглядеть великодушными. Он ни в чем их не обвинял.

«Ладно, мы не возражаем», – ответил один из них. Марк пожал руку водителю, тот завел машину и уехал. Вы удивлены? Просто Марк произвел большой эмоциональный платеж тем двум парням. Теперь они смогут рассказывать своим друзьям, как помогли человеку не выглядеть глупо в глазах жены. «Моя жена была поражена силой этого приема», – рассказывал мне Марк.

Если для вас такой прием кажется опасным или неприятным, не используйте его. Однако Марк представил свои доводы так, что риска почти не было. Он прочувствовал психологическое состояние тех парней. И если вы чувствуете, что в какой-то ситуации этот прием не работает, – подумайте, тот ли прием вы используете. Можно добиться чрезвычайно многого, если прочувствовать эмоциональное состояние другого человека.

Студента Уортонской школы однажды грабили на западе Филадельфии, держа на мушке. Он отдал грабителю кошелек, сказав: «Я и не стою выстрела, слишком много будет шума. И вообще, вы здесь начальник». В итоге грабитель вернул ему водительские права и студенческий билет. Грабителю от них никакой пользы не было, и студент сказал: «Мы же все знаем, как эти бюрократы мучают людей, выдавая новые документы». (Вот они – общие враги.) Почему он это сделал? А как вы думаете, когда последний раз грабителю говорили: «Вы здесь начальник»?

Эмоции можно использовать в переговорах для того, чтобы связать людей друг с другом. Те, кто вместе прошел испытания, обычно тянутся друг к другу. Этот принцип справедлив как в отношении негативных переживаний (война, несчастный случай или опасность), так и в отношении позитивных (победа в крупном спортивном соревновании). Если пользоваться этим приемом правильно, можно создать команду, но если неправильно – могут остаться болезненные, незаживающие до конца шрамы. Это все равно что играть с огнем. Я считаю такой прием крайним средством.

А что делать в тех ситуациях, когда вы пытались добиться понимания от другого человека, но так и не смогли? Подумайте о третьей стороне. Кому, если не вам, ваш собеседник доверяет настолько, что будет слушать? Есть ли у него друзья, коллеги или доверенные лица, которые смогут его успокоить? Есть ли третья сторона, которую можно обвинить в чем-либо, чтобы объединиться с собеседником против общего врага?

Если ничего не получается, подумайте, нет ли на другой стороне людей, которые мыслят более рационально и к которым можно обратиться. Например, если вы имеете дело с компанией или командой, а не с отдельным человеком, вы сможете легче найти тех, кто более готов к сотрудничеству. Однако если вы будете договариваться за спиной эмоционального человека, вы рискуете – так как этот человек может захотеть отомстить вам, и в итоге отношения будут разрушены. Если вы обсуждаете что-либо из личной жизни, то я не советую вам пользоваться этим приемом. В деловых же переговорах такое иногда просто необходимо.

Когда во время деловых переговоров по другую сторону стола сидит крайне эмоциональный человек, я нередко спрашиваю всех остальных членов противоположной команды, согласны ли они с каждым только что сказанным мной словом, с тем, что и как я говорю. Я говорю тоном человека, пытающегося понять ситуацию и никого не обвиняющего. Если я вижу, что собеседники начинают колебаться, я прошу сделать перерыв (*заставить* другую сторону сделать перерыв – это слишком агрессивно). Есть надежда, что во время перерыва более здравомыслящие члены команды успокоят эмоционального человека или просто исключат его из состава делегации.

Кроме того, вам следует распознавать ситуации, в которых собеседник использует эмоции, чтобы манипулировать переговорами. Вам следует что-то с этим сделать. Я, к примеру,

не доверяю общим похвалам. «Вы прекрасный преподаватель» – по моему мнению, это всего лишь малозначащие слова. «Чем же я прекрасен? – спрашиваю я. – Что такого особенного вы обо мне узнали, что делает меня ценным в ваших глазах?» Я хочу увидеть, не хитрит ли этот человек, чтобы просто добиться более высокой позиции (или оценки). Действительно ли он пытается манипулировать мной или искренне выражает свое восхищение?

Если я вижу, что другая сторона играет со мной в плохого полицейского, хорошего полицейского, я спрашиваю прямо: «Вы что, играете со мной в плохого полицейского, хорошего полицейского?» Я сразу же определяю недостойное поведение. А можно еще сказать: «Я вижу, что ваше отношение ко мне в значительной степени различается. Один со мной любезен, другой – нет. Может быть, сделаем перерыв, и вы согласуете свои позиции?» Именно поэтому манипуляции опасны – хороший переговорщик обнаружит их и потеряет к вам доверие.

Крайние сроки и временные рамки зачастую используются для того, чтобы нанести эмоциональный вред другой стороне. Когда крайний срок все приближается, способность перерабатывать информацию у людей снижается. Они теряют интерес к увеличению пирога и поиску новых возможностей, их мышление становится менее творческим. Если кто-то пытается навязать вам крайний срок, спросите его, хочет ли он таких негативных последствий. Еще лучше обговорить какие-либо крайние сроки в самом начале, чтобы вы могли свободно распоряжаться своим временем и не дали свое согласие на худшую сделку. Если у вас есть достаточно времени для творческого подхода – у вас достаточно времени, чтобы *добиться большего*.

Некоторые переговорщики предлагают начинать с завышенного требования, чтобы оставить место для уступок. Когда вы выдвигаете завышенное требование, другая сторона почти всегда отвечает отказом. А затем, согласно этой концепции, можно сделать более скромный запрос, который покажется более разумным и приемлемым.

Я же считаю это просто еще одним видом манипулирования. Если кто-то попытается проделать подобное со мной, я отвечу: «Почему это вы так изменили свое первоначальное предложение?» Я хочу поставить человека в трудное положение за попытку манипулировать мной. В итоге описанный выше прием приводит к тому, что доверие и вероятность заключения сделки уменьшаются.

А еще используют еду и подарки – печенье, безделушки, а иногда что-либо большее, например обед в дорогом ресторане. Предполагается, что так можно смягчить другую сторону и заставить собеседника чувствовать себя в долгу перед вами. Для того чтобы сломать первый лед в переговорах, этот прием подходит. При обмене чем-либо он прекрасен. Однако никогда нельзя забывать об оценке источника. Если собеседник щедр – это хорошо, и все же вам следует убедиться в том, что позже он не попытается потребовать взамен уступок с вашей стороны.

Подумайте, выглядят ли действия человека щедрыми. А если вы подозреваете собеседника в симулировании гнева, спросите себя, какие отношения вы хотите иметь с этим человеком, если он ведет себя подобным образом.

Жесткие переговорщики нередко пользуются подобной манипуляторской тактикой.

Как-то мне довелось проводить серию переговоров с генеральным и финансовым директорами Tyson Foods, крупной компании – производителя продуктов питания. Я представлял интересы клиента, который задолжал Tyson миллионы долларов, я уже рассказывал об этой истории чуть раньше. Я отправился в Спрингдейл, где должен был провести переговоры. Они не пытались убить меня чрезмерной добротой. Напротив, под видом экскурсии они провели меня по птицекомбинату.

Я слышал, как один из менеджеров сказал шепотом другому перед началом экскурсии: «Покажем ему бойню?» Тот ответил: «Обязательно!»

Не буду описывать в подробностях, как мне показывали бойню. Потом меня провели в конференц-зал прямо в здании бойни, где на ланч подали, как вы уже догадались, жареную курятину по-южному. Я постарался выглядеть твердым и выразил свою радость по поводу угощения. А еще я постарался съесть курятины больше, чем кто-либо из присутствующих.

Подобные манипуляторские тактики направлены на подавление неопытных переговорщиков. На опытных переговорщиков они не действуют. Одна из причин, по которой я написал эту книгу, – добиться того, чтобы вами реже пользовались и реже вас подавляли. Проявления грубости, ложных эмоций или гнева и прочее недостойное поведение, скажем насилие, *могут* сойти с рук, если переговорщик имеет намного больше власти, чем другая сторона. Помните – не все переговоры можно завершить соглашением.

Чтобы справиться с подобным эмоциональным насилием, постарайтесь прежде всего использовать приемы, описанные в моей книге: узнайте потребности собеседника, напомните ему о его стандартах и принципах, попытайтесь установить отношения, используйте третью сторону, которая может повлиять на него, делайте эмоциональные платежи, старайтесь постичь, что человек чувствует, и так далее. Может быть, собеседник просто не осознает свое поведение, однако готов выслушать вас. А может быть, он сторонник идей Макиавелли и ему все равно.

Если ни один прием не работает, постарайтесь отстраниться от ситуации и не позволяйте превращать себя в боксерскую грушу. Рассматривайте такого собеседника как террориста. Он пытается навредить вам, и ему на вас наплевать. Манипуляторские тактики создают опасность нестабильности. Когда к человеку, которым манипулируют, вернется здравый рассудок (что *обязательно* произойдет раньше или позже), он поймет, что им манипулировали. Подобные краткосрочные стратегии обычно оборачиваются против тех, кто ими пользуется.

И даже если другая сторона переходит через край, вы должны сохранять спокойствие – так у вас будет больше вариантов. Используя вопросы и иногда юмор, можно заставить передумать целую толпу.

Стюарт Мелой, мой бывший студент, отправил мне этот рассказ, когда я только начал связываться со своими бывшими учениками, собирая материал для книги. «Несколько лет назад, – пишет он, – одна из лошадей моей жены сбежала, оказавшись в итоге на участке самого сварливого жителя в нашей округе. Лошадь очутилась там, когда тот отмечал свой день рождения. Когда я пришел за лошастью, он – уже пьяный – вышел во двор и потребовал от меня возмещения ущерба, который лошадь якобы нанесла его автомобилю.

Через минуту меня окружили его друзья и родственники, тоже пьяные. Честно говоря, мне стало страшно. Но тогда я вспомнил о том, чему вы научили меня, и спокойно попросил его показать повреждения. Он указал на вмятину на крыле со стороны водителя. Он лесоруб, и потому его машина покрыта вмятинами и царапинами.

Тогда я стал задавать вопросы, не показывая эмоций и не вынося суждений: «Вы уверены, что это именно та вмятина, а не какая-нибудь другая? Если эту вмятину оставила лошадь, то почему она так быстро покрылась ржавчиной?» Когда я закончил задавать вопросы, толпа вокруг гоготала, а он ушел в дом. Лошадь мы забрали без всяких проблем». В конце письма Стюарт подчеркивает: «Я постоянно пользуюсь вашими приемами».

Стиль общения

Приятный стиль общения может помочь в начале встречи и, главное, удержать людей от излишних эмоций. Все мы знаем: приятно давать что-то человеку, которого мы считаем любезным. Очень важно помнить о воздействии личного стиля на переговоры и его использовании.

Важность стиля определяется тем, что он может повлиять на готовность другой стороны пойти вам навстречу. Можно представить себе ситуацию, когда любезный человек с вашей стороны стола переговоров найдет общий язык с приятным человеком с другой стороны – или наоборот. Самый слабый член вашей корпоративной команды может оказаться лучшим переговорщиком. Его стиль придаст другой стороне ощущение комфорта и уверенности. И потому вам следует задать себе вопрос: «Кто из моей команды скорее прочих убедит другую сторону помочь мне в достижении моих целей?»

Исследования показали, что чем влиятельнее люди, ведущие переговоры, тем меньше внимания они уделяют потребностям другой стороны. А это значит, что им труднее найти новые возможности и увеличить пирог. Ирония судьбы заключается в том, что в большинстве фирм переговоры ведет самое главное лицо, в то время как кто-либо из наиболее незначительных сотрудников мог бы добиться лучшего результата.

Я являюсь одним из основателей компании, оказывающей медицинские услуги во Флориде. Нам удалось собрать миллионы долларов инвестиций, в основном от инвесторов из южных штатов. Я знаю о переговорах больше, чем кто-либо в нашей компании. Однако я ни разу не встречался с теми инвесторами. Мы знали: что бы я ни сказал, потенциальные инвесторы все равно будут считать меня агрессивным деятелем из Нью-Йорка.

Я не люблю подобные стереотипы, однако приходится признать, что они существуют. Моя книга о реальности, а не об идеальном мире. И потому фактически переговоры вели другие люди из нашей компании, родившиеся в южных штатах. Они консультировались со мной по поводу приемов и стратегий, однако сам я на переговорах не присутствовал.

Конечно же, я был бы рад изменить представления инвесторов обо мне и о ньюйоркцах. Однако целью переговоров был не я, а получение денег (которые мы в итоге и получили).

Один из способов совершенствования себя как переговорщика – выяснить, как вас воспринимают другие. Для оценки собственного стиля пригодны все виды диагностических средств. Некоторыми пользовался я сам. И чем чаще я их применял, тем менее полезными они мне казались. Как можно свести весь комплекс личностных черт к сумме баллов или одному числу? У людей разные стили, они поступают по-разному с разными людьми в разных ситуациях.

Более того, люди могут менять стиль общения в зависимости от требований момента. Каким бы агрессивным вы ни были, бьюсь об заклад, что под дулом пистолета вы станете самым милым человеком на земле.

Но все же можно вывести некоторые заключения относительно стиля общения. Во время занятий я прошу студентов качественно оценивать себя и других в различных ситуациях. Так можно получить достаточное количество информации, на основе которой можно давать рекомендации по поводу того, что нужно делать по-другому.

Некоторые люди лучше реагируют в критических ситуациях. Кто-то любит давление, другие ненавидят его, а третьи просто застывают на месте, почувствовав его. Для некоторых первая реакция – угодить другим. Кто-то избегает конфликтов, другие, наоборот, стремятся к ним.

Я стараюсь не углублять подобные различия, поскольку они – всего лишь небольшая часть переговорного процесса. Однако они могут помочь. Я видел, как люди менялись, изу-

чив новые навыки ведения переговоров, например становились менее крикливыми и эмоциональными. Но это не превращает их в других людей – просто они научились лучше пользоваться своими способностями.

Однажды я обучал менеджера, оценка которого, проведенная нами, показала, что он не умеет сотрудничать и идет на конфронтацию. Когда он увидел результат, он вскочил с места и начал кричать на меня в присутствии других слушателей: «Да что вы такое говорите?! Я всегда готов к сотрудничеству!» Все засмеялись. Его поведение противоречило его словам. Я хотел бы, чтобы он воспринял тот случай как пример конструктивной критики.

Оценка личности придумана не для того, чтобы заставить вас почувствовать себя неловко. Она создана для того, чтобы вы могли получить больше информации о себе и, как следствие, лучше вести переговоры. Чем больше информации о себе вы имеете, тем лучше вы будете понимать процесс, тем больше изменений вы сможете внести, чтобы эффективно достигать своих целей.

Как-то раз я использовал методику оценки стиля общения во время занятий со 160 сотрудниками головного офиса Johnson & Johnson, одной из крупнейших в мире фармацевтических компаний. Среди этих 160 человек был один, кто показался мне весьма агрессивным. По предварительной договоренности с руководством компании я зачитывал результаты вслух, в присутствии всех, называя фамилии. Оказалось, что этот человек – один из крупных юристов компании. Он вызвал меня к себе, подверг резкой критике и заявил, что я раскрыл конфиденциальную информацию и разрушил его репутацию в компании.

Тогда я связался с руководством. Они же дали мне разрешение раскрыть имена и результаты, чтобы участники смогли сравнить свои оценки и помочь друг другу стать лучше. Кроме того, те, у кого обнаружили бы дополняющие друг друга навыки, могли бы составить эффективные команды переговорщиков. Когда я рассказал своим нанимателям об этом адвокате, они начали хихикать. «Мы знали, что он поведет себя так. Но теперь все это увидели. Пусть посмотрит, для него это будет хорошо», – сказали руководители компании. Они действительно хотели, чтобы юрист понял, что ведет себя слишком агрессивно в общении с другими сотрудниками компании.

Однажды я консультировал американку, которая получила право единоличной опеки над двумя детьми после развода. Ее муж, гражданин Бразилии, вскоре похитил детей и вывез их в Бразилию. У нее не было ни средств, ни способностей разбираться в бразильских законах. Она хотела позвонить ему и договориться. Я попросил ее дать оценку стилю общения – и ее, и его.

Я посоветовал ей не звонить ему напрямую – он съест ее живьем. Вместо этого я предложил ей позвонить его родным, которых она знала хорошо, и попросить их посодействовать возвращению детей на родину. При этом следовало использовать следующие стандарты: а) маленький ребенок должен быть с матерью; б) законы нужно соблюдать; в) похищать детей – плохо. Его родные согласились, и в итоге они все вместе вынудили его отправить детей обратно в Соединенные Штаты. Таким образом, знание стиля общения отдельных лиц может стать ключевым при принятии решения, как вести трудные переговоры.

Очень важно понимать не только личную, но и корпоративную культуру (если она существует). В 1997 году я проводил практический семинар по искусству ведения переговоров для менеджеров второго и третьего звена в штаб-квартире Daewoo в Сеуле, в Южной Корее. В то время Daewoo была одной из крупнейших компаний мира; ее стоимость превышала 60 миллиардов долларов; этот конгломерат производил все: автомобили, корабли, электроприборы и электронное оборудование.

Я понял, что менеджеры Daewoo чрезвычайно уступчивы – они постоянно делали уступки. Я показал свои результаты главе Daewoo, председателю компании Ким У Чхону. Я отметил, что тот запал, с которым он и его ближайшие сподвижники создавали и развивали

компанию, не передался тем, кто должен был пойти по его стопам и позже возглавить компанию. Действительно, менеджеры, с которыми мне удалось поговорить, жаловались, что бразильские и вьетнамские конкуренты обходят их.

Председатель Ким забеспокоился. Он начал осуществлять стратегическую программу, имевшую целью повышение навыков ведения переговоров, обучение менеджеров настойчивости и последовательности в достижении целей. Однако было слишком поздно. Daewoo обанкротилась, ее автомобильное отделение было куплено компанией General Motors. Оценка менеджмента компании, проведенная мной, оказалась пророческой. Ведь компании управляются людьми, и если люди не умеют вести переговоры, у компании возникают проблемы.

Следует подчеркнуть, что даже при учете культурных норм в собеседнике на переговорах следует видеть живого человека. Нормы хороши в качестве точки отсчета. Например, можно сказать: «Действительно ли эти юристы так агрессивны, как об этом свидетельствует репутация их фирмы и профессии в целом?» Заметьте – это вопрос, а не утверждение. Вам по-прежнему следует фокусировать внимание на конкретном человеке.

Кстати, я не обнаружил каких-либо существенных различий между тем, как ведут переговоры мужчины и женщины. И мои выводы подтверждаются статистикой, что бы там ни утверждалось в популярных книгах, где подчеркиваются гендерные различия.

Кроме того, я пришел к выводу – по своему опыту и по результатам исследований, – что агрессивные люди заключают меньше сделок, если только их собеседники не относятся к типу крайне сговорчивых людей (нередко в таком случае уступившая сторона начнет рано или поздно возмущаться).

Можно успешно подобрать сильную команду переговорщиков, если принять во внимание стиль общения людей, входящих в нее.

Агрессивные, целеустремленные люди хороши для завершающего этапа переговоров – они сделают так, чтобы сделка состоялась. Сговорчивые люди, по природе своей хорошие слушатели, удобны в начале – они помогают установить контакт с другой стороной. Люди, идущие на компромиссы, хороши в непредвиденных ситуациях – они могут быстро принимать решения. Те, кто склонен к сотрудничеству, – хорошие посредники, поскольку учитывают потребности каждой из сторон.

Так каковы же основные стили ведения переговоров?

Напористость

Чем более вы агрессивны, тем чаще вы стремитесь достичь своих целей за счет других. Так вы добьетесь *меньшего* на переговорах – а все потому, что другие люди чувствуют ваше безразличие к ним. К этой категории можно отнести «трудных» людей. Если вы сражаетесь в каждой битве – вы тоже входите в эту категорию. Главное – добиваться своих целей, принимая все-таки во внимание и удовлетворяя потребности другой стороны. Немного уступайте, будьте отзывчивее, слушайте собеседника, признавайте его достоинство.

Склонность к сотрудничеству

Люди, весьма склонные к сотрудничеству, мыслят более творчески и оригинально, стараются найти возможности совместного выигрыша и ищут пути к увеличению пирога. Они ищут то, что имеет различную ценность и чем можно обменяться. Такие люди решают проблемы, потому что в каждой проблеме видят возможность чего-то нового. Однако им следует сохранять постепенность в переговорах с теми, доверие к кому не безусловно.

Готовность пойти на компромисс

Те, кто идет на компромиссы, получают меньше. Они улаживают дела, уделяя внимание скорости, а не качеству. Они просто «сходятся в цене». Зачастую таковы занятые люди. Они принимают первое разумное решение и движутся вперед. Однако при этом они жертвуют возможностью добиться большего.

Это не значит, что никогда не следует идти на компромисс. После того как вы использовали все приемы, описанные в моей книге, преодолели все возможные пропасти, отделявшие вас от собеседника, использовали в качестве рычагов все доступные нематериальные ценности – и все равно не можете прийти к соглашению, вы можете пойти на компромисс, понимая при этом, что сделали все возможное. Однако для хороших переговорщиков компромисс – крайнее средство.

Уклончивость

Те, кто всячески уклоняется от переговоров, не достигают целей. Они не вступают в общение, избегают конфликтов, но в результате не только не добиваются большего, но и зачастую не получают ничего. Бывают крайние ситуации, в которых действительно *хочется* уклониться – например, если приходится разговаривать с безумцем, держащим в руках пистолет. Однако в повседневной жизни вы, по большей части, хотите вступить в общение с другими – так можно получить больше. Старайтесь начинать общение с постепенных, небольших шагов. Просите чего-либо более скромного. Например, вместо того чтобы сразу просить скидку, выясните, бывают ли в магазине вообще распродажи.

Сговорчивость

Сговорчивые люди, как правило, великие слушатели. Однако они могут зайти слишком далеко, пытаясь прийти к соглашению, и таким образом поступиться собственными целями. Сосредоточивайтесь на стандартах справедливости, добивайтесь получения обязательств другой стороны и обращайтесь к третьим лицам. И наоборот, если вы во многом не идете навстречу, вы, возможно, не являетесь хорошим слушателем. Чтобы проводить переговоры эффективнее, вам следует собирать больше необходимой базовой информации. Если у вас недостаточно информации о другой стороне и о ситуации в целом, вам будет намного труднее достичь своих целей. Прежде чем делать заявления, задавайте больше вопросов. Постарайтесь не перебивать другого человека. Исправить такое поведение нетрудно.

Чем больше вы будете изучать и практиковать приемы, описанные в этой книге, тем меньше для вас будут характерны крайние проявления указанных выше стилей ведения переговоров. Как всегда, важнее всего ключевые вопросы: «В чем заключаются мои цели? Кто с другой стороны? Как мне убедить его?» Вы можете быть крайне любезны – и при этом столь же сильны. Не позволяйте вашему стилю ведения переговоров мешать вам.

Этичность

Этичность – а точнее, я бы сказал, ощущение ее отсутствия – это вопрос эмоций. Как и почти все в переговорах, этичность, как правило, зависит от ситуации. Конечно же, есть и абсолютные нравственные нормы, но их намного меньше, чем кажется на первый взгляд.

Дадим определение этичности. Итак, этичность – это система поведения, в которой все люди должны поступать справедливо по отношению друг к другу. Справедливость включает в себя осуждение, однако не включает умышленное нанесение вреда человеку (кроме случаев, когда подобное насилие является частью принятой в обществе системы правосудия). Этичное поведение подразумевает такие поступки человека, которые другие люди считают справедливыми.

Нравственные нормы различаются в зависимости от культуры и восприятия. Законы представляют собой системы базовых принципов, большинство же этических проблем затрагивает те сферы, где закон неприменим. Проблема этичного поведения заключается в том, что, когда человек полагает, что с ним обращаются несправедливо, он становится эмоциональным, и, как следствие, его способность перерабатывать информацию уменьшается. Поэтому люди зачастую не замечают, что ситуация намного сложнее и требует более тщательного анализа, чем им кажется на первый взгляд. В таких случаях даже самые выгодные сделки могут нередко провалиться. Я же предлагаю вам задавать вопросы, прежде чем просто решить, что чьи-то поступки неэтичны.

Однажды я разговаривал с израильским консулом по экономическим вопросам в Казахстане. Он жаловался на безнравственность казахов.

В качестве подтверждения своих слов он рассказал мне, что израильское правительство отказалось от инвестирования 50 миллионов долларов в какую-то фабрику в начале 1990-х годов, потому что десять местных инспекторов требовали взятку. «А мы не даем взятку», – заявил он горячо.

Пятьдесят миллионов долларов – огромная сумма для Казахстана, совсем недавно обретшего независимость, развивающейся страны на юго-востоке бывшего Советского Союза. «Расскажите мне об инспекторах, – попросил я. – Могли ли они принимать решения? Представляли ли они министерство, которое имело право одобрить проект постройки предприятия?»

Он ответил, что инспекторы были не из этого министерства, а из другого, которое имело решающее влияние на первое.

Я поинтересовался, сколько запросили инспекторы. «Примерно пятьсот долларов», – ответил он. Это была, конечно, одна тысячная часть одного процента от стоимости проекта. Консул сказал, что они не платили из принципа. Я спросил, в течение какого срока инспекторы хотели получать взятки. «Шесть месяцев», – ответил израильтянин.

Затем я спросил его, какова ежемесячная зарплата каждого из инспекторов. «Двенадцать долларов», – ответил консул. Так значит, каждый инспектор хотел получать на 8 долларов в месяц больше в течение шести месяцев, а это изрядная прибавка к их зарплате – целых две трети. Наконец я попросил консула описать уровень жизни инспекторов: были ли они состоятельными или относились к среднему классу, были ли бедны и тому подобное. Выяснилось, что у них самих и их семей едва хватало средств на еду.

Тогда я напомнил консулу, что в Нью-Йорке и других городах частные предприятия иногда нанимают госслужащих в качестве «представителей», помогающих компаниям преодолеть бюрократические джунгли и добиться одобрения проекта. И вся эта деятельность открыта, законна и очень популярна в странах, пытающихся привлечь иностранные инвестиции.

«Так вы поняли, почему инспекторы просили взятки?» – спросил я консула. Он начал кое-что понимать. «Потому, – сказал я, – что они не знали, как попросить работы!»

К его чести следует признать, что израильский консул по экономическим вопросам был смущен. Он заявил, что он сам и его правительство совершили ошибку. А ведь такую ошибку совершить очень легко. Это все та же «фундаментальная ошибка атрибуции». Человек полагает, что все вокруг мыслят так же, как и он, что у всех тот же опыт и та же система взглядов.

Так вот, на самом деле в предыдущем примере не было ничего, связанного с этическими проблемами. И всем могло бы стать проще, если бы эмоции были под контролем.

Взяткой обычно называют выплату кому-либо (обычно государственному служащему) денег за действие, которое уже оплачено государством. (Вымогательство, родственное взяточничеству действие, – это угроза навредить кому-либо, если тот не заплатит.) Вы можете сказать, что взятка всегда остается взяткой, сколь бы малой она ни была. Но ведь это не всегда так, не правда ли? Если угостить кого-то обедом или подарить какую-то небольшую безделушку, это не будет считаться взяткой. Иногда нужно просто более творчески мыслить, то есть искать варианты, которые устроят каждую из сторон.

Приведем пример, более близкий нам. Человек, проводящий собеседование, спрашивает, есть ли у вас предложения от других работодателей, а их у вас нет. Боясь не получить работу, многие солгут. Но не стоит думать об этом в подобном ключе. В сущности, человек пытается сначала узнать, как вас оценивает рынок. Если другие предложения возможны, вы можете сказать: «У меня есть другие варианты, над которыми я активно работаю». Это правда, и вам не приходится лгать.

Давайте представим себе, что вопрос более конкретный: «Получили ли вы предложение остаться работать в банке Morgan Stanley после прохождения у них практики прошлым летом?» Если вас не приглашали остаться, вам следует подготовиться к подобному вопросу задолго до того, как вы пойдете на интервью в другую фирму. Как другой человек воспримет ваш ответ? Скорее всего, он решит, что вам не предложили работу, потому что с вами что-то не так, ведь Morgan Stanley – уважаемая фирма, принимающая обоснованные решения.

Учитывая возможность подобного восприятия ситуации, вам следует подумать о фрейминге. Вам не предложили работу в Morgan Stanley потому, что вы были недостаточно хороши для них? Или была другая причина? Например, вам не нравился настрой в компании. Тогда надо говорить о том, что атмосфера в новой компании больше подходит вам. Иными словами, отвечайте так, чтобы это было и правдиво, и этично с вашей стороны. Или, к примеру, заметьте, что этой фирме следует выносить собственное суждение, а не руководствоваться чужим.

Мы просто стараемся исправить ситуацию, возникшую в процессе ведения переговоров. Мы стараемся постепенно вести людей туда, где расходы ниже, риск меньше, а нарушение нравственных норм минимально. Мы не собираемся менять человеческую натуру, просуществовавшую тысячелетия, или культурные нормы за одну ночь. В реальном мире – где мы с вами живем – любое улучшение будет плюсом.

Любит ли тебя мама? Реприза

Сегодня, почти десять лет спустя, Лиза Стивенс и Обри все еще говорят о том опыте, который они получили на кухне много лет назад и о котором я рассказал в начале этой главы. «Мы видим маленький шрам на лбу Обри и вспоминаем те двенадцать швов и то, как мы разрешили ситуацию, – заявляет Лиза, старший менеджер крупной бухгалтерской компании в Вашингтоне (округ Колумбия). – Не проходит и дня, чтобы мы не использовали приемы ведения переговоров для улучшения качества нашей жизни».

Если вы все еще считаете истории, приведенные в этой главе, исключениями, я расскажу вам еще одну. По моей программе в Уортонской школе учился менеджер Крейг Силвермен, ныне работающий консультантом по инвестициям на Лонг-Айленде. Как-то раз Крейг отправился в больницу, чтобы сдать анализы. В соседнем кабинете была маленькая девочка, вопившая что есть мочи, «словно ее пытали», как подметил Крейг. У нее должны были взять кровь, но она не позволяла сестре воткнуть иглу ей в руку. Ее мать, к которой присоединилась медсестра, обслуживавшая Крейга, удерживали девочку, а вторая сестра пыталась воткнуть иглу в руку ребенка. Сцена была кошмарной.

Крейг, вспомнив историю Лизы и Обри, решил помочь. Он отправился в соседний кабинет, попросил у матери позволения поговорить с девочкой. «Посмотри на меня», – сказал он. Все присутствующие заинтересовались, что произойдет. Девочка подняла глазки. «Твоя мама любит тебя?» – спросил Крейг мягко. «Да», – ответила девочка. «Твоя мама делает что-нибудь, чтобы тебе было больно?» – спросил Крейг. «Нет», – протянула девочка.

Крейг повторил все фразы, сказанные когда-то Лизой, слегка изменив некоторые. Он спросил: «Разве ты не хочешь поправиться?»

Потом, когда девочка немного успокоилась, Крейг задал еще один вопрос: «Доктор и мама не могут сделать так, чтобы ты поправилась, пока не возьмут у тебя кровь на анализ». По его словам, через две минуты девочка успокоилась и была готова к уколу.

«Мать и сестры смотрели на меня так, словно я волшебник», – рассказывал Крейг. «Где же вы научились *этому?*» – удивленно спрашивали они. Я рад, что он порекомендовал им мою книгу.

7. Объединяем все сказанное выше: модель решения проблем

Эрик Холк, юрист, работающий в штаб-квартире Google в Маунтин-Вью, рассказывал, что отдел продаж и юридический отдел никак не могли найти общий язык. Они не соглашались по вопросам о том, что следует предлагать клиентам, какой риск допустим, можно ли делать уступки и как вести переговоры.

Подобные проблемы возникают во многих организациях. Юридический отдел защищает от излишнего риска. Отдел продаж приносит деньги. Юристы включают в договоры пункты с жесткими ограничениями, позволяющие защитить интеллектуальную собственность и прочие активы компании. А в отделе продаж хотят как можно быстрее заключить сделку и получить деньги, оставив проработку юридических тонкостей на потом. Напряженность усиливается, принятие решений затягивается. Иногда клиенты начинают жаловаться.

Однако в Google, одной из ведущих компаний мира, интересуются методами решения проблем, и потому участники моих практических семинаров, которые я там проводил, с энтузиазмом приняли предложенную мной модель решения проблем. Когда во время одного из семинаров мы проводили упражнение по обмену ролями, Эрик решил сыграть роль представителя отдела продаж. Он использовал процесс, который будет описан в этой главе. Эрик понял, что основные проблемы, возникшие во взаимоотношениях двух отделов, были вызваны недостатком доверия и общения, разногласиями по поводу стандартов и недостаточностью совместной работы при подготовке к заключению сделок.

«Я был удивлен тем, как быстро изменилась моя точка зрения», – заявил Эрик после семинара. Перед этим упражнением он не мог найти аргументов против позиции юридического отдела и с легкостью выступал в ее защиту. Но вот упражнение началось, и он быстро обнаружил, что спорит с людьми, игравшими его роль юриста. Он сказал, что после упражнения его способность к взаимодействию с отделом продаж – и вообще к признанию точки зрения сотрудников этого отдела – существенно возросла. Теперь Эрик и другие юристы из его отдела, с которыми он поговорил, стараются заранее давать сотрудникам отдела продаж более подробные объяснения необходимости тех или иных мер. Ныне юристы прилагают больше усилий к тому, чтобы вовлекать сотрудников отдела продаж в процесс ведения переговоров, в том числе совместно обрабатывают звонки клиентов.

«Но это не значит, что нам приходится во многом уступать, – заявляет Эрик. – Однако в общем результат стал теперь намного лучше».

Лучшие переговорщики умеют решать проблемы. Они изыскивают новые, более оригинальные способы решения проблем – как своих, так и другой стороны. Хорошие переговорщики превращают проблемы в новые возможности и делают это чаще большинства людей. И такой подход – ключ к успешности переговоров. Ведь нельзя достичь своих целей, не определив и не решив специфические проблемы, стоящие на пути к этим целям.

За двадцать с лишним лет я разработал всестороннюю модель решения проблем. Тысячи моих студентов и клиентов пользуются ею по всему миру. Она помогает структурировать переговоры и содержит перечень приемов. Я специально представил ее в форме небольшой карты, которую можно носить с собой повсюду в бумажнике. В эту модель включены двенадцать стратегий и вспомогательные приемы. Все сведено в одну таблицу, чтобы помочь вам успешнее достигать своих целей на протяжении всей жизни.

Модель «Как добиться большего» (на своих занятиях я называю ее «Моделью четырех квадрантов») является ключом к тому, чтобы добиться большего. Эта модель задает органи-

зационный принцип эффективной подготовки к переговорам. Можно использовать ее самостоятельно или при работе в команде.

««Модель четырех квадрантов» – сильнейшее средство в переговорах из всех, что я видел, – заявляет Кеннет Одогву, менеджер, посещавший мои занятия. – Оно может пригодиться в разных ситуациях».

По словам Кеннета, он воспользовался этой моделью, например, для решения проблем во время переговоров между швейцарскими, израильскими и нигерийскими фирмами по поводу производства и распространения косметики в Африке. «Модель очень помогла нам заложить фундамент для переговоров и найти безупречное решение, приемлемое для всех сторон».

Модель ведения переговоров, или модель «Как добиться большего», выглядит следующим образом:

Модель четырех квадрантов

Квадрант 1. Проблемы и цели	Квадрант 2. Анализ ситуации
1. Цели: краткосрочные и долгосрочные 2. В чем проблема при достижении ваших целей? 3. Стороны: список лиц, принимающих решения; другая сторона переговоров; третьи лица 4. Что произойдет, если соглашение о сделке не будет достигнуто? Каков наихудший вариант? 5. Подготовка: время, подготовительные действия. У кого больше информации?	6. Потребности / интересы каждой из сторон: рациональные, эмоциональные, общие для обеих сторон, конфликтующие, оцениваемые неодинаково 7. Восприятие: какие образы складываются в голове каждого из собеседников? Смена ролей, культура, конфликты, доверие 8. Общение: стиль, отношения? 9. Стандарты: стандарты другой стороны; нормы 10. Переоценка целей. Почему «да», почему «нет»? Для каждой из сторон
Квадрант 3. Варианты / снижение риска	Квадрант 4. Действия
11. «Мозговой штурм»: поиск вариантов для достижения целей и удовлетворения потребностей. Чем обменяться или что связать? 12. Постепенные шаги для снижения риска 13. Третьи стороны, общие враги 14. Фрейминг с целью формирования видения 15. Альтернативы: как улучшить сделку / повлиять на сделку при необходимости	16. Наилучшие варианты / приоритеты. Срыв сделки. Значительные уступки в цене 17. Кто представляет информацию, как и кому? 18. Процесс: повестка дня, крайние сроки, управление временем 19. Обязательства / средства поощрения. В особенности с другой стороны 20. Следующие шаги: кто чем занимается?

Двенадцать стратегий, на которых основывается модель

Цели — прежде всего	Используйте стандарты другой стороны
Все дело в людях	Будьте прозрачны и соблюдайте нравственные нормы
Не забывайте об эмоциях	Общайтесь и используйте фрейминг
Каждая ситуация не похожа на другие	Найдите, в чем состоит подлинная проблема
Двигайтесь постепенно	Принимайте различия
Обменивайтесь тем, что имеет для вас разную ценность	Составьте список

Двенадцать стратегий – кирпичики, из которых построена «Модель четырех квадрантов». Необязательно использовать все эти стратегии и модель целиком в каждом переговорах. Следует смотреть на базовые принципы и понимать, чем нужно пользоваться, учитывая свои цели и цели другой стороны в каждой конкретной ситуации. Если это очень важные переговоры, можно тщательно проработать каждый пункт.

Лучше всего в общих чертах обдумать каждый шаг. Часто цитируют максимум: «Если вы не можете записать свою идею на оборотной стороне моей визитки, вы не представляете себе ясно, что хотите сказать».

Рассмотрим подробно, шаг за шагом, каждый пункт «Модели четырех квадрантов».

Шаги 1 и 2 представляют собой примерно половину всей работы: нужно определить свою цель и найти подлинную проблему, препятствующую ее достижению. Цель – это то, что вы хотите получить после окончания переговоров, то, чего у вас нет перед их началом. Проблема – это то, что мешает вам достичь цели.

Первым вариантом цели может быть: «Я хочу отправиться в Чикаго на собеседование по поводу работы», а проблема, связанная с достижением этой цели: «Все рейсы отменены из-за снегопада». Однако, если проанализировать ситуацию, пройдя по модели, можно прийти к выводу, что *настоящая*, основополагающая цель не в том, что вы хотите отправиться в Чикаго на собеседование. Она звучит так: «Я хочу получить работу в фирме X». А настоящая проблема: «Работодателю нужно больше информации обо мне, чтобы принять решение».

Так вы обнаружите целый ряд вариантов, которые помогут вам найти оригинальный способ решения проблемы, связанной с отменой рейсов из-за снегопада. Может быть, работодатель согласится на собеседование по телефону, а может быть, ему просто нужно более подробное резюме либо еще какая-то информация, которую вы можете передать ему в тот же день. Есть ли еще что-то, что покажет ему: вы умеете оригинально решать проблемы?

Много лет назад меня приняли в Колумбийскую школу журналистики, лучшую школу журналистики в стране, поступить в которую было моей давнишней целью. На следующий день мне предложили работу в *Newsday* – одной из лучших газет в нашей стране. Я позвонил председателю приемной комиссии Колумбийской школы и спросил, что мне делать. Он ответил: «Дурак! Ведь ты же поступаешь к нам, *для того чтобы* потом получить работу в *Newsday!*». Так я и отправился работать в *Newsday*. Председатель комиссии понял, что у меня была неверная цель.

Можно начать анализ с цели. Или, если вы не знаете, в чем заключается ваша цель, можете начать с того, что кажется вам проблемой. Однако в каждом случае следует искать базовую проблему. Ее можно найти, раз за разом задавая себе вопрос «зачем» – до тех пор, пока у вас не закончатся ответы.

Например, тот факт, что ваша машина сломалась, сам по себе не является проблемой, если у вас две машины. Так что лучше использовать такую формулировку: «Сегодня я не могу попасть на работу» или «Сегодня я опоздаю на работу, потому что моя единственная машина сломалась».

А необходимость в столь отчетливой формулировке ключевой проблемы заключается в том, чтобы понять: в данном случае ваша цель – не починить машину, а добраться до работы. Подобная формулировка проблемы открывает, таким образом, несколько возможностей: поехать на автобусе, вызвать такси, позвонить другу, взять отгул и так далее. Ясная формулировка проблемы поможет вам придумать четкие варианты того, как можно решить ее.

Шаг 3 – определение ключевых сторон в переговорах. Вы *обязаны* найти тех, кто принимает решения, а также тех, кто оказывает непосредственное влияние на лиц, принимающих решения. Если упустить одну из необходимых сторон, вы можете рассердить ее, не спросив у нее совета. А есть ли в переговорах скрытые третьи стороны, которые могут быть вовлечены в процесс?

Шаг 4 помогает вам понять, что произойдет, если вы не сможете заключить сделку и соглашение так и не будет достигнуто. Некоторые любят пользоваться аббревиатурой BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – «лучшая альтернатива переговорному решению». Я же ненавижу это понятие. Из-за него люди с излишней готовностью уходят, не достигнув своих целей, потому что фокусируют все внимание на *лучшем* варианте. Если вы хотите обдумать варианты легкой победы в переговорах, рассмотрев возможность ухода, то пользуйтесь аббревиатурой WATNA (*Worst* Alternative To a Negotiated Agreement) – «худшая альтернатива переговорному решению». Это определение пришло мне в голову более двух десятилетий назад. Почему? Потому что оно показывает опасность недостижения соглашения. Лучше все же подумать обо *всех* альтернативах, от самых хороших до самым плохих, и оценить вероятность реализации каждой из них. Нужно быть *реалистом*.

А еще я ненавижу понятие «рамки соглашения», которое в книгах по искусству ведения переговоров объясняется как разница между максимальной суммой, которую готов заплатить покупатель, и минимальной суммой, которую готов принять продавец. Хорошие переговорщики всегда могут поменять рамки соглашения – например, обменивая то, что имеет для сторон различную ценность. Для изменения ситуации можно сосредоточиться на нематериальных рычагах, применить оригинальный фрейминг и воспользоваться прочими оригинальными приемами, описанными в моей книге. Большинство полагает, что рамки соглашения фиксированны и касаются только денег. Однако это не так: рамки соглашения – всего лишь отправная точка.

Если покупатель готов заплатить до 325 тысяч долларов за дом, а продавец не согласится на цену меньше 300 тысяч долларов, то *первоначальные* рамки соглашения будут ограничены значениями 300 и 325 тысяч долларов. Однако рамки могут измениться, если продавец согласится на отсрочку выплаты части цены, предложит помочь в финансировании займа или добавит к дому мебель.

Значение шага 5 – подготовки – невозможно переоценить. Если вы не подготовлены, вы напоминаете гонщика-любителя, решившего принять участие в автомобильной гонке «Индианаполис-500», – вы лишь попадете в гораздо большее число аварий, чем обычно. Если собеседник не подготовился к переговорам, он может реагировать излишне эмоционально, забывать о своих целях, мыслить недостаточно оригинально и так далее. Возможно, вам придется помочь собеседнику подготовиться. Может быть, вам нужно будет помочь ему успокоиться.

Может показаться, что это противоречит здравому смыслу. Однако предлагаемый мной процесс «Как добиться большего» – прозрачный, а не манипулятивный. В некоторых слу-

чаях я даже даю другой стороне отпечатанную копию «Модели четырех квадрантов». Если обе стороны знают об идее обмена тем, что имеет для них различную ценность, они обе добьются большего. Может быть, у собеседника уйдет еще какое-то время на подготовку, и вам придется пересмотреть свои временные рамки. Однако зачастую именно подготовка определяет, будет заключена сделка или нет.

Однако это *не* означает, что вам следует идти на неоправданные уступки. Тем не менее вам следует оставить другой стороне что-либо, чем она будет удовлетворена – и сегодня, и завтра. Если этого не сделать, вам тем или иным образом отомстят. Если это сотрудник, он не будет работать хорошо или в полную силу. Другие люди и компании могут попытаться внести изменения в сделку, отказаться от своих обязательств или сделать и то и другое.

Если напротив вас – жесткий переговорщик, не интересующийся вашими потребностями и не придающий им никакого значения, вы не обязаны помогать ему. В этом случае знание того, как такой человек подготовлен, поможет вам решить, как подготовиться лучше него и как превзойти его в маневрировании. Многое здесь основывается на том, сколько сил и времени вы готовы потратить на сбор информации о собеседнике и ситуации.

Вот простой пример: вы хотите получить скидку на авиабилет. Вы звоните агенту авиакомпании, а он отмахивается от вас. Вам следует понять, что весь день этот агент проводит сотни разговоров на подобные темы. И если вы собираетесь иметь дело с таким человеком, вам недостаточно просто начать переговоры, приступив к ним «на честном слове и на одном крыле» (как пелось в одной песне американских военных летчиков, появившейся в 1943 году), понадеявшись на импровизацию, действуя по наитию или по обстоятельствам, со слабой надеждой на успех. Вам следует тщательно подготовиться.

Квадрант 1 закладывает фундамент той площадки, на которой будут вестись переговоры. Он помогает вам собрать базовую информацию. Однако значительная часть этой книги и моего курса посвящена квадранту 2 – анализу ситуации, то есть пониманию того, что происходит в уме каждого из собеседников.

Шаг 6 охватывает потребности и интересы, понимаемые широко: потребности рациональные и иррациональные (или эмоциональные), долгосрочные и краткосрочные, общие для обеих сторон и конфликтующие и так далее. Ваши цели – это то, что вы хотите получить по окончании переговоров. Ваши потребности – это то, зачем вы хотите достичь целей. Например: вы хотите проводить выходные со своей семьей. Ваша проблема заключается в том, что вам нужно работать. Ваши потребности – сделать детей счастливыми, дарить им подарки, проводить драгоценное время с родными, устраивать романтические ужины с супругой. Если вы знаете, что родные хотят быть с вами, когда вы не заняты решением проблем, что для них важнее провести время с вами с радостью, тогда появятся самые разные варианты, включая перенос семейного торжества на несколько дней. Чем больше вы знаете о себе и о другой стороне, тем больше потребностей вы сможете выявить и тем большим вы сможете обменяться.

Шаги 7 и 8 связаны между собой. Восприятие – это то, как другой человек видит мир. Используйте обмен ролями. Что другой человек думает и чувствует? Какие образы сложились в его голове? Шаг 8 определяет, как все это выражается в вашем разговоре и общении с этим человеком. Каков его стиль общения? Влияет ли восприятие другого человека на вашу способность эффективно вступать в контакт?

Шаг 9 посвящен стандартам. Каковы заявленные стандарты и принципы другой стороны? Какие еще стандарты она готова принять?

После того как вы завершили проработку квадранта 2, остановитесь и сделайте переучет. Проведите переоценку своих целей (шаг 10). Почему вы считаете, что собеседник скажет теперь «да» (или «нет») вашим целям? Возможно, вам придется пересмотреть свои цели, если в результате анализа выяснится, что они нереалистичны.

К тому времени, как вы закончите проработку квадранта 2, у вас накопится список вопросов, которые необходимо рассмотреть. Вам нужно найти варианты решения этих вопросов, а затем расставить их по приоритетам. Так вы подойдете к квадранту 3. Шаг 11 – мозговой штурм, направленный на поиск вариантов решений. Можно проводить его как в одиночку, так и с коллегами. Не позволяйте другим бесцеремонно отбрасывать варианты и идеи, которые им не нравятся. Так можно задушить творческий процесс.

Исследования показывают, что некоторые весьма удачные инновационные идеи стали результатом глупейших предложений. Даже нерациональная идея, высказанная одним человеком, может помочь другому изобрести нечто гениальное. Так что не критикуйте мысли других людей, пока все идеи не иссякнут. Запишите их все на листке бумаги или на доске. Рассмотрите каждую – умную, глупую, противоречивую или нет. Как сказал лауреат Нобелевской премии Лайнус Полинг, хорошую идею легче всего найти, когда у вас много идей. Чем больше связей вы сможете найти с другими сделками или отношениями, тем сильнее будет такой вариант.

Исследование на тему «Почему плохие идеи – это хорошо», проведенное британскими учеными в 2006 году, доказало, что плохие идеи стимулируют творческий процесс, результатом которого становятся хорошие идеи. По мнению исследователей, «плохое – это новое хорошее», особенно в технологиях. Однако многие люди думают совершенно иначе. Идеи, которые отличаются и не являются лучшими, зачастую подвергаются критике, а ведь они могут стать зерном наиболее удачного решения.

Следующие три шага (12, 13, 14) помогут вам усовершенствовать свой процесс принятия решений путем выбора наилучших вариантов и расстановки подходов по приоритетам. Можете ли вы снизить риск, который чувствует в вашем предложении другая сторона, действуя постепенно, то есть совершая ряд небольших шагов? Влияние каких третьих сторон важно – как для заключения сделки, так и для того, чтобы избежать соглашения?

Можете ли вы так структурировать или подать информацию, что она будет выглядеть более убедительной для другого лица? Чтобы нарисовать для него образ? Например, программа «6 и 6», то есть 6 %-ный рост доходов в течение шести месяцев. Или «отдых для умничек», то есть предоставление ребенку дополнительного времени на прогулки и вечеринки в обмен на хорошие результаты в учебе.

Шаг 15, последний пункт в квадранте 3, помогает улучшить ваши альтернативы для достижения соглашения или изменения баланса сил. К примеру, сильная третья сторона может изменить баланс сил, если присоединится к вам или поддержит вас.

Как я неоднократно говорил в этой книге, использование силы в переговорах сопряжено с определенным риском. Если рассматривать переговоры как процесс подчинения себе другой стороны, можно создать конфликтную ситуацию. Когда другой человек чувствует, что вы пытаетесь захватить власть над ним, он вполне может ответить эмоционально, словно говоря: «Мне все равно, сорву я переговоры или нет, но я расквитаюсь с вами!» И обычно, как только вы пустите в ход силу, отношениям приходит конец. Смертники-шахиды, например, – крайнее проявление реакции на восприятие применения силы со стороны других лиц.

Я не устану повторять: приемы, приведенные в этой книге, дают вам силу, однако ими следует пользоваться избирательно и конструктивно, чтобы избежать крайних реакций и не спровоцировать другую сторону. Следует осознавать интересы и потребности всех, кто встречается на вашем пути.

Шаги последнего, четвертого квадранта позволяют вам выбрать наилучший вариант (варианты) и превратить его в обязательства, которые свяжут каждую из сторон.

Шаг 16 – выбор наилучших вариантов. Это такие варианты, которые другая сторона одобрит скорее всего, которые кажутся наименее рискованными, которые приближают вас к

вашим целям, которые будут поддержаны третьими сторонами и которые создадут видение будущего.

Очень важно решить, как представить свое предложение – именно этому посвящен шаг 17. Во многом это зависит от аудитории. Некоторым людям достаточно двух или трех строчек в электронном письме. Другим же нужна целая пачка документов. Некоторые захотят обсудить все при личной встрече. Другим же нужен лишь вордовский файл. Если человеку придется воспринимать ваше предложение в непривычном для него формате, он потратит лишние силы, не сможет полностью сконцентрировать свое внимание на предложении и вскоре начнет терять к нему всякий интерес. И тогда человек может отказаться от вашего предложения по причине, которая не имеет никакого отношения к предлагаемым вами идеям как таковым.

Как-то раз я написал *109-страничный* меморандум об ответственности за загрязнение окружающей среды при передаче недвижимости и представил его партнеру нью-йоркской юридической фирмы Sullivan & Cromwell, где я работал одно лето помощником, когда еще учился в юридической школе. Партнер заявил, что меморандум слишком короткий, поскольку я включил в него слишком мало примеров из судебной практики.

Чуть позже тем же летом я работал в инвестиционном банке Morgan Stanley. Я составил *двухстраничный* доклад о сделке по слиянию двух коммунальных предприятий, стоимость которой составляла 800 миллионов долларов. Управляющий банком заявил, что две страницы – это слишком много: генеральный директор не станет читать больше одной страницы. Поэтому следует учитывать аудиторию. Оформление содержания – намного более важное средство убеждения, нежели считают многие.

Затем следует разработать процесс, который будет использоваться для рассмотрения ваших предложений. Это шаг 18. Если нужно установить критерии для измерения успешности, обязательно участвуйте в определении подобных критериев. Использование неверных критериев может помешать достижению ваших целей.

Шаг 19 посвящен обязательствам. Как я писал чуть выше, вы обязаны сделать так, чтобы другая сторона или другое лицо приняли на себя связывающее их обязательство именно тем способом, каким *они* это делают. В противном случае вы попросту потеряете время. Уделите достаточно времени и внимания этому шагу. Уверены ли вы, что все в равной степени связаны обязательствами? Откуда вы это знаете? Какие средства поощрения и наказания вы предусмотрели?

Многие, в общем-то, хорошие переговорщики не добиваются желаемых результатов, поскольку не доводят дело до конца. Именно в завершении дела заключается цель шага 20. Что нужно сделать дальше? Когда наступает крайний срок? Кто чем занимается? Без всего этого люди будут перекладывать ответственность с одних плеч на другие – и многие варианты будут просто забыты.

Чем чаще вы психологически и стратегически помещаете себя в переговорную ситуацию до начала самих переговоров, тем лучше вы будете действовать во время переговоров и после них. Именно в этом и заключается суть всей модели: узнать о переговорах как можно больше до их начала. И лишь глава 16 посвящена собственно тому, как проводить переговоры.

Клиенты и студенты считают, что описанная модель на вид не столь мощная, какой она является на самом деле. Когда вы ее используете, происходит как минимум три вещи. Во-первых, вы понимаете, что проблема, с которой вы начали, обычно не является настоящей проблемой. Зачастую существует базовая проблема, скрывающаяся за очевидностью. И как только вы идентифицируете эту реальную проблему, вам будет проще найти ее решение.

Например, Ронда Кук из SEI Investments, крупной фирмы, занимающейся финансовым менеджментом, полагала, что проблема заключается в постоянных просьбах одного

из клиентов к сотрудникам компании выполнять работу, которая не была оговорена в контракте. Однако, проработав все пункты «Модели четырех квадрантов», она обнаружила, в чем заключалась реальная проблема, поняла, что просто формулировки контрактов SEI были слишком туманными – и именно поэтому их восприятие компанией SEI и некоторыми из ее клиентов так различалось. Решением стало составление более четких контрактов.

Во-вторых, вы, скорее всего, найдете больше вариантов решения, нежели думали сначала. Даже эксперты в своей области при использовании этой модели находят новые способы мышления о целях, проблемах и решениях.

Менеджер технических программ крупной технологической компании не хотел платить более высокую цену крупному поставщику. Но компания сокращала объемы закупок у этого поставщика. Используя модель и обмен ролями, менеджер понял, что поставщик не станет повышать цену, если сможет поставлять материалы для других отделов компании.

«Поставщикам очень трудно проникнуть в крупные технологические компании, – рассказывал позже менеджер. – Предлагая представить поставщика другим подразделениям, мы увеличили объемы сделки». По сути, поставщик обменял деньги, удерживая цены на текущем уровне, на связи, т. е. нематериальные ценности: возможность в будущем в больших масштабах сотрудничать с технологическим гигантом.

В-третьих, вы будете намного лучше представлять себе образы, возникающие в головах всех людей, вовлеченных в процесс переговоров, то, чем они отличаются и что можно по этому поводу сделать.

Одна женщина, посещавшая мои занятия по программе для руководителей, не могла заставить дочь звонить ей, когда та задерживалась. А дочь даже не хотела обсуждать этот вопрос. Мать считала дочь безответственной. Тогда мы прошлись по модели, и мать сыграла роль дочери. Женщина поняла, что ее дочь видела единственную проблему в неразумности матери. Теперь мать знала, как начать разговор с дочерью: «Ну, так скажи мне, почему ты думаешь, что я неразумна».

У вас появится множество новых идей, в том числе о том, как лучше структурировать и подавать информацию, как получить обязательства от другой стороны, как двигаться последовательно и постепенно. В целом благодаря этой модели значительно увеличивается широта проникновения в суть возникающих проблем.

Чуть ли не впервые я использовал эту модель в обстановке важных переговоров за границей, когда встречался с представителями литовской науки в 1993 году, вскоре после того, как страна получила независимость от бывшего Советского Союза. Я и еще несколько человек помогли местным ученым коммерциализировать бывшую советскую науку так, как это принято на Западе. В зале было полно народа: премьер-министр, руководитель управления по науке, десятки ученых и чиновников.

Мы рассчитывали, что встреча продлится с 9 утра и до обеда. Целью встречи было попытаться найти эффективные решения, которые устроили бы все группы, участвовавшие в переговорах. Мы уже определили проблемы, около 9:20 я как раз закончил работу по первому квадранту «Проблемы и цели». Внезапно главный ученый страны поднялся со своего места и ткнул в меня пальцем. «Мы не в школе! – воскликнул он по-английски с сильным русским акцентом. – Мы *этого* делать не будем!» Большинство присутствующих хором произнесли по-русски: «Да, да».

Теперь *это* стало серьезной проблемой. В присутствии премьер-министра страны сто литовских лидеров восстали против моей модели. Вся наша работа (которую финансировала ООН) в долгосрочной перспективе оказала бы существенное влияние на страну. По крайней мере, мне нужно было убедить их остаться в зале до обеда и закончить проработку модели. Страна могла получить большую выгоду.

Однако человеку, пользовавшемуся наибольшим доверием в зале, показалось, что его считают школьником. Он был оскорблен. Ему был нужен эмоциональный платеж. «Согласен, – ответил я, – ваши слова справедливы». За своей спиной я услышал вздох облегчения одного из моих коллег, представлявшего ООН.

Однако мне нужно было, чтобы литовцы продолжали участвовать в процессе достаточное время для того, чтобы они смогли убедиться в силе моей модели. Тогда я решил замедлить темп и начал двигаться крошечными шажками. Я сказал им: «Время сделать перерыв. Почему бы вам не выпить кофе с печеньем вместе со своими группами, а уже потом перейти ко второму квадранту «Анализ ситуации»? Просто поговорим, в то время как будем пить кофе. И когда перерыв закончится в 9:45, если вам все еще не будет нравиться разработанный нами процесс, вы сможете уйти и больше не возвращаться».

Выпить кофе с печеньем – маленький шаг, поэтому люди были согласны сделать его. Как мог главный ученый отказаться от перерыва на кофе? Я попросил их сделать настолько маленький шаг, что было бы невежливо с их стороны отказываться от его выполнения.

В 6 вечера, почти восемь часов спустя, мы не могли заставить их уйти из зала. Они оставались на шесть часов больше намеченного времени окончания встречи. За один тот день ученые породили столько идей, что у страны ушло целых три года на их претворение в жизнь.

Однако если вы работаете по модели во время переговоров, вы используете только половину ее потенциала. Второе же огромное преимущество этой модели обнаруживается при предварительном проведении учебных, имитирующих переговоров.

Идея заключается в том, чтобы попытаться воспроизвести возможный ход переговоров до того, как вы в действительности встретитесь с другой стороной. Крайне маловероятно, что ваш будущий собеседник заявит вам перед переговорами: «Я знаю, вы готовитесь к переговорам со мной. Так почему бы мне не прийти и не помочь вам в вашей подготовке?»

В отсутствие такой возможности лучшим вариантом становится использование «Модели четырех квадрантов». Проведите переговоры с каким-либо другим человеком или командой так, как они могут пройти в реальной жизни. Так вы намного лучше поймете, что может произойти. Вы будете просто поражены тем количеством информации, которое вы получите. Человек, у которого «есть проблема», играет роль другой стороны, чтобы лучше понять, как убедить настоящего собеседника.

Цель имитации переговоров необязательно состоит в том, чтобы получить результат, хотя результат и обнаруженные дополнительные возможности тоже будут полезны. Цель – увидеть, как будет выглядеть сам *процесс*, как будут проходить переговоры. Каким будет хорошее или плохое начало переговоров? Что нужно сказать и как? А чего говорить не следует?

К примеру, однажды во время имитации переговоров кто-то сделал предложение, на которое другая сторона ответила: «Идите к черту!» Все поняли, что, если бы это предложение было сделано во время настоящих переговоров, сделка, вероятно, сорвалась бы. И потому мы сделали так, чтобы в ходе настоящих переговоров это предложение *не* было озвучено.

Дженнифер Моррилл, юрист из Сан-Франциско, рассказывала, что во время работы в компании Yahoo! у нее возникли проблемы с клиентом, заказывавшим рекламу. Клиент хотел получить больше контроля над внешним видом контента, помещенного на сайте Yahoo! однако компания не была готова пойти на такое. Тогда Дженнифер сыграла роль этого клиента в имитируемых переговорах. Она поняла, что настоящая проблема не имела никакого отношения к контенту на веб-странице. «Дело было в отсутствии доверия, эта проблема возникла в самом начале взаимоотношений», – рассказывала она позже.

Клиент боялся, что Yahoo! переманит его потенциальных заказчиков. И когда начались настоящие переговоры, Дженнифер озвучила все опасения клиента. Тот посчитал, что она умеет читать мысли. Ей удалось уменьшить опасения клиента, в результате чего проблема была решена.

При проведении такой имитации нужны как минимум два человека с каждой стороны проблемных переговоров, иначе будет намного труднее осуществить мозговой штурм. (Опыт показывает, что максимально возможное число переговорщиков – по четыре с каждой стороны, то есть всего восемь человек. Если переговорщиков будет больше, переговоры станут неповоротливыми и несколько затянутся.)

Помните, это должны быть двусторонние переговоры, и потому с каждой стороны должен быть определенный человек, который будет их вести. Но хотя у каждой стороны будет свой выступающий, все должны быть готовы высказаться. В настоящих переговорах такой формат неоптимален, однако цель осуществления подобного мозгового штурма заключается в получении максимального количества идей.

Вы можете проводить имитацию переговоров, в которых будет более двух сторон. Однако на вашем месте я не стал бы делать этого, пока не прочувствую модель по-настоящему. Иначе будет слишком много переменных. Оптимальный выбор – две стороны или серия двусторонних переговоров.

Во время имитации процесса человек с проблемой должен играть *другую* сторону. Это значит, что в ходе учебных переговоров этот человек должен изо всех сил стараться разбить собственную позицию. Такой обмен ролями заставляет человека с проблемой стать на место собеседника и попытаться на самом деле понять его чувства.

Другими словами, человек с проблемой готовится так, как готовилась бы другая сторона, а затем ведет переговоры от лица другой стороны. Ему должен помогать как минимум еще один человек. В то же время другие готовятся и играют роль «владельца» проблемы – прорабатывают его основные доводы и ведут переговоры от его лица. Так человеку с проблемой удастся, по сути, взглянуть на себя со стороны и оценить свой стиль ведения переговоров. Именно это сделала Шэрон Уокер, мать которой умерла от рака и историю которой я рассказал в главе 1.

Нередко в ходе имитируемых переговоров можно получить много информации о том, какой эффект оказывают аргументы «владельца» проблемы на другую сторону и какие аргументы лучше использовать в реальных переговорах.

Убедитесь в том, что у всех на руках одни и те же факты, заранее передайте каждому участнику учебных переговоров краткое изложение истории вопроса. Затем следует разделиться на группы и проработать всю «Модель четырех квадрантов», рассматривая каждый пункт *с точки зрения той стороны, чью роль вы играете*. Правильная оценка ситуации с помощью модели, представленной в виде таблицы, и ответы на все вопросы, указанные в ней, должны занять 45#90 минут.

Для некоторых людей с проблемами это может оказаться непростым делом. Мне вспоминается великая фраза, сказанная героем Тома Хэнкса героине Джини Дэвис в фильме о бейсболе «Их собственная лига». Там рассказывалось о женском профессиональном бейсболе в 40-х годах XX века. Девушка хотела бросить спорт, потому что ей было слишком трудно. Герой Хэнкса был в бешенстве. «Бейсбол и должен быть трудным! – воскликнул он. – Именно в этом его прелесть!»

После подготовки обе стороны должны вновь встретиться и провести переговоры в соответствии со своими ролями. Не надо отстраненно наблюдать за переговорами, не надо предаваться философствованию – придерживайтесь роли и пытайтесь добиться наилучшего исхода для своей стороны. Так вы сможете почувствовать динамику процесса, который, ско-

рее всего, будет происходить в ходе вашего участия в реальных переговорах. Ведите учебные переговоры не менее 45 минут, хотя можно делать это так долго, как вам того захочется.

После окончания переговоров обдумайте все сказанное. Поговорите с другой стороной о том, что происходило во время переговоров. Обменяйтесь записями, которые вы делали во время подготовки. Узнайте, какие приемы сработали, а какие – нет, и какие из накопленных идей вы можете использовать в реальных переговорах.

Наконец, необходимо превратить полученную информацию в план ведения настоящих переговоров. Сведите все записи в одну объединенную «Модель четырех квадрантов» для человека с проблемой. И теперь у вас будет не результат пятиминутных самостоятельных раздумий о восприятии другой стороны, а огромное количество информации, собранной несколькими людьми за 90 минут глубоких размышлений о потребностях каждой из сторон, о стандартах, которые следует применять, об имеющихся вариантах и так далее. В итоге вы будете готовы к переговорам намного лучше.

Помните, «владельцу» проблемы не нужны эксперты, все, что ему нужно, – это лишь пара свежих глаз. А все потому, что переговоры почти целиком зависят от людей и процесса, а не от специальных знаний.

Как-то я готовил команду из шести человек для корпоративных переговоров, в ходе которых должна была обсуждаться сделка стоимостью 300 миллионов долларов. Я привлек еще тридцать человек, которые не должны были участвовать в реальных переговорах. Мы разделили всю группу на шесть команд по шесть человек в каждой, при этом в каждой из получившихся команд был один человек, который должен был принимать участие в реальных переговорах.

Затем мы провели шесть раундов переговоров с привлечением одного и того же набора фактов, затратив на это целый день. Результат оказался впечатляющим. Багаж команды переговорщиков обогатился большим количеством идей и подходов. Обнаружились многие вопросы, которые ранее не лежали на поверхности. В итоге переговорщики подготовились очень хорошо.

Подготовке можно уделять столько времени, сколько вам хочется – 15 минут или всю неделю. Каждая лишняя минута, посвященная подготовке, укрепляет вашу позицию. В 1993 году, вскоре после развала Советского Союза, я помогал премьер-министру и двадцати восьми министрам вновь ставшей независимой Латвии наладить работу их первого – после периода независимости 1918–1940 годов – всенародно избранного правительства.

Правительственные чиновники попросили меня провести трехдневный семинар в резиденции под Ригой, столицей этой страны.

Когда я подходил около 9 утра в пятницу к главному зданию, где должна была проходить встреча, я уже мог слышать, как там кричат друг на друга. Дискуссия грозила оказаться довольно напряженной.

Одним из основных предметов спора были правительственные субсидии. Министр сельского хозяйства считал, что большая часть доступных средств должна быть пущена на выращивание пшеницы. Из пшеницы делают хлеб, которым можно кормить население и который можно продавать на экспорт, получая валюту.

Однако министр обороны полагал, что большая часть субсидий должна быть выделена на закупку вооружений. После падения советского режима Латвия была недостаточно стабильна, и министр обороны утверждал, что без сильной армии правительство может быть смещено.

Я объявил всем присутствующим, что эта дискуссия наметила *очень* хороший вопрос для обсуждения. Все получили большой эмоциональный платеж и успокоились. Затем я сказал, что знаю, как можно очень удобно обсудить эту проблему. Однако, раз я был просто консультантом, приглашенным на время уик-энда, я попросил каждого из присутствующих,

включая министров обороны и сельского хозяйства, дать специальное согласие на то, что я буду руководить всем процессом. И пока я не нарушу закон или здравый смысл, они должны будут следовать моим процедурным правилам.

Министры не совсем поняли, к чему я клоню, но, поскольку я пользовался достаточным уважением, они дали свое согласие.

«Хорошо, – заявил я, – тогда проведем дебаты министра обороны и министра сельского хозяйства в присутствии всех остальных лиц». Послышались одобрительные возгласы. «Тема обсуждения – субсидии, – сказал я. – И все то, что вы еще хотели бы обсудить».

Министр сельского хозяйства и министр обороны вышли в центр зала. Было видно, как они рвутся начать переговоры. Министры кипели в предвкушении большой битвы.

«Однако есть одно процедурное правило, – сказал я. – Каждый из вас будет играть роль другой стороны».

Какой начался скандал! «Нет, так нельзя! Вы не можете так поступать! Мы не будем!» – кричали оба министра, перебивая друг друга. Кто-то из присутствующих удовлетворенно посмеивался, а кто-то уже выказывал свою поддержку тому или иному министру.

«Разве вы не заявили мне, что я отвечаю за процесс? – спросил я. – Разве все присутствующие в этом зале не дали мне торжественное обещание?» (Ага! Стандарты и обязательство!)

«Но, но... – начал министр обороны. – Я не смогу это сделать!»

«Вы сможете, – заметил я. – Каждый из вас прекрасно знает позицию другой стороны. Вы просто не прочувствовали ее, а это необходимо сделать. Для того чтобы прийти к соглашению, вам нужно глубоко вникнуть в нее».

Я пообещал им, что эти учебные переговоры окажутся очень полезными, и напомнил, что они пригласили меня именно из-за моего опыта и знаний. Я дал им не более часа на эти переговоры, а может, и меньше. Они поворчали, но в итоге согласились.

Я попросил их подготовиться отдельно друг от друга, при этом остальные министры могли по желанию помогать им. Мы начали с пятиминутного оглашения вступительных заявлений. Затем прошли сами переговоры. Я записывал на листах большого лекционного блокнота различные предложения, которые делали оба участника дискуссии. Многие министры громко высказывали свои предложения, которые могла бы сделать та или другая сторона.

Примерно час спустя мы закончили дебаты. Я зачитал сделанные во время переговоров и записанные мной предложения. Затем мы устроили перерыв, однако обсуждение продолжалось и во время перерыва. После этого я сказал, что обоим участникам дискуссии необходимо встретиться еще раз и обсудить свои предложения, основываясь на информации, накопленной во время учебных переговоров. Так министры и поступили.

Затем они снова встретились в присутствии всех остальных, и на этот раз каждый выступал в своей собственной роли. Я попросил их прийти к разумному соглашению, используя опыт и наработки, полученные ими в ходе учебных переговоров. Они так и сделали. Как и следовало ожидать, стороны определили пошаговые цели и распределили соответственно субсидии, с тем чтобы каждая промежуточная цель была достигнута в надлежащее время. Оба министра согласились с тем мнением, что им следует почаще сверяться с намеченными целями. Дополнительно были расставлены акценты.

Под конец министры заявили мне и присутствующим коллегам, что за все годы работы на государственных должностях они ни разу не решали проблемы столь эффективно. Но, как я писал неоднократно в своей книге, в моих приемах нет ничего сложного.

Тысячи проблем, личных и профессиональных, были разрешены в ходе обучения на моих курсах и по их окончании благодаря использованию этой модели. Например, одна женщина в Колумбийской школе бизнеса настояла на том, чтобы учебная команда, в которую

она входила, применила данную модель при разрешении ее спора с мужем по поводу методов ограничения рождаемости.

Потенциальный клиент Хайди Вэнхамм, сотрудницы инвестиционного банка, отказался принять прейскурант комиссионных сборов, направленный ему банком в письме-соглашении. Поставив себя на место клиента, Хайди поняла, что дело было не в ценах, а в эффективности работы. Клиент хотел убедиться в том, что получит за свои деньги надлежащую ценность.

«Мы ввели в действие пошаговый прейскурант, основанный на результатах работы», – рассказывала Хайди. Так риск, воспринимаемый клиентом, был снижен. Как только прибыльность сделки для клиента возросла, увеличился и процент отчислений консалтинговой фирме. «Мы смогли понять настоящую причину его беспокойства», – рассказала позже Хайди. А все благодаря учебному обмену ролями перед началом переговоров.

Кроме того, модель выявляет слабости чьей-либо позиции. То же самое произошло и с позицией банка Хайди. «Мы поняли, что берем на себя не такой уж большой риск, как нам казалось, – рассказывала Хайди. – Клиент хотел, чтобы мы принимали на себя больший риск. Так мы нашли пробелы в собственном подходе».

Собрав подобную информацию, вы можете начать переговоры с детальных вопросов о восприятии другой стороны, о том, что может беспокоить собеседника и что кажется ему более важным предметом для обсуждения.

Модель особенно эффективна при обнаружении изначального процесса, который привел к возникновению проблемы. Если решить проблему, но не исправить процесс, приведший к ней, – через месяц вы столкнетесь с другой проблемой, ставшей следствием того же нарушенного процесса.

Если на одном из самолетов моей авиакомпании ломается рация, я знаю, что отдел техобслуживания решит эту проблему. Это не моя забота. Мне же нужно знать, *почему* рация сломалась во время полета. Нужно понять, не скрывается ли за этим какой-то общий технологический процесс, который нужно исправить. Ведь если я этого не сделаю, через месяц может обнаружиться спущенная шина, потом в следующем месяце начнутся проблемы с пропеллерами, а еще через месяц откажут цилиндры. Нужно найти процесс, приведший к возникновению проблемы.

Кроме того, модель поможет вам понять, с кем именно нужно взаимодействовать. Например, многие врачи очень любят высококачественные протезы для тазобедренных и прочих суставов, производимые двумя фирмами – Stryker Corporation и Synthes Holding, причем именно за их качество. Однако отделы закупок в больницах, чтобы снизить расходы, руководствуются лишь ценой и выбирают менее качественные аналоги.

Использование «Модели четырех квадрантов» показало, что компании должны убедить докторов серьезно переговорить с отделами закупок в больницах, где они работают. Врачи должны особо подчеркивать качество продуктов и их долговечность, а не цену.

«Теперь мы все время пользуемся этой моделью», – заявил Бен Питчер, менеджер по продажам компании Stryker.

Через несколько лет после окончания моих курсов менеджер компании Synthes Джон Мароттас написал мне письмо, в котором сообщил, что его бумажник украли. Он попросил меня срочно выслать ему еще одну ламинированную карту с копией «Модели четырех квадрантов», заявив, что это была самая ценная вещь в его кошельке. «Она для меня священна, – писал он. – Важнее, чем кредитные карты».

8. Учет культурных различий

В Сан-Франциско восьмилетний китайский мальчик пришел в школу с окровавленными руками. Его отвели к школьной медсестре, которая сочла это признаком жестокого обращения с ребенком. Она сообщила властям, заявив, что родители ребенка должны быть лишены родительских прав.

Оказалось, что мальчик и его родители лишь недавно переехали в США из китайской глубинки. Там одним из способов лечения обычной простуды было расцарапывание кожи на руках до крови – так можно было изгнать из человека злых духов.

Был ли это случай жестокого обращения с ребенком? В традиционном понимании – нет. Должны ли власти лишить мать и отца мальчика родительских прав? Конечно же, нет. Тогда кто должен поговорить с родителями? И что он должен им сказать? Ответ таков: это должен быть человек, уважаемый в китайской диаспоре и знающий как китайскую, так и американскую культуру. Это может быть китайский врач, проживший в США некоторое время. Он не должен заявлять родителям мальчика: «Вы поступаете ужасно!» Ему следует сказать: «Ваш способ лечения был хорош там, где вы жили. Но здесь есть другие способы, которые лучше и эффективнее. И ребенок не будет так плакать».

Приведенный пример показывает, что можно пойти неправильным путем при взаимодействии с людьми из другой культуры и как можно привести все в порядок.

Взаимодействие с людьми, принадлежащими к другим культурам, то есть с отличающимися от нас людьми, – один из ключевых факторов успеха в нашем столетии. Как все мы знаем, мир становится меньше, и люди, воспитанные в различных культурных условиях, все чаще сталкиваются друг с другом.

Однако многие по-прежнему не имеют понятия о реальном значении слова «различия» и уж тем более не знают, что с ними делать. В результате самые хорошие сделки проваливаются, начинаются войны и конфликты – как межличностные, так и межэтнические. И похоже, что подобное происходит каждый день.

И действительно, наша общая неспособность эффективно учитывать различия была и есть основной причиной почти всех конфликтов со времен появления человечества. Однако прежде всего нужно понять, что на самом деле означают слова «различие», «многообразие» и «культура».

Что такое «многообразие»?

Кто отличается больше: а) чернокожий менеджер и белый менеджер, работающие в одной компании, или б) два белых парня из южных штатов, принадлежащие к различным байкерским группировкам в Нэшвилле? Два белых парня могут с ходу убить друг друга. В этом смысле они различаются намного сильнее, нежели чернокожий и белый менеджеры одной компании. Иными словами, различия не настолько тесно связаны с расой, как многим кажется.

Кто отличается больше: а) еврейская семья среднего класса из Тель-Авива и арабская семья среднего класса из Каира или б) еврейская семья среднего класса из Тель-Авива и их еврейские соседи-экстремисты, убившие премьер-министра Израиля? Конечно же, у еврейской и арабской семей намного больше общего в их чувствах и эмоциях, нежели у двух еврейских семей. И потому различия не настолько тесно связаны с религией, как многие думают.

Нельзя сказать, что многообразие – это внешние признаки вроде расы, религии, языка, еды, одежды, музыки, пола, национального происхождения, возраста и профессии. Нет, этот термин связан, прежде всего, с тем, откуда человек, по его мнению, черпает свою идентичность. А это значит, что все зависит от образов, сложившихся в голове человека.

О многообразии и различиях написаны сотни книг – и большая часть утверждающегося в них ошибочна. Идеи, изложенные в этих книгах, не подтверждаются образом жизни и мышления людей. В ходе попыток убедить собеседника во время переговоров намного важнее психологически воспринимаемая человеком принадлежность к группе, нежели его внешний вид или храм, который этот человек посещает.

Таким образом, культура в моем понимании – это чувство принадлежности к какой-либо группе, благодаря которому человек, по его мнению, получает свою идентичность. Отдел производства и отдел маркетинга в одной и той же компании могут иметь различную культуру. То же самое справедливо в отношении жителей Нью-Йорка и Лос-Анджелеса, сторонников традиционного топлива в виде нефти и энтузиастов использования солнечной энергии, бухгалтеров и механиков, членов клуба и тех, кто ими не является. Чувство принадлежности оказывает влияние на восприятие людьми друг друга и на то, как люди взаимодействуют друг с другом в различных ситуациях.

Поэтому прежде всего вам следует понять, к какой культуре, *по его мнению*, собеседник принадлежит. Если вы не знаете этого, вы не сможете начать убеждать его. Европейские буржуа 20–30-х годов прошлого века, говорившие на разных языках – французском, немецком, итальянском, испанском, английском, – вероятно, были намного более похожи друг на друга, нежели два человека, живущих сегодня в одном доме в Нью-Йорке.

Как-то раз крупная американская газета опубликовала статью на первой полосе под заголовком «Латиноамериканское лобби в США все еще очень слабо». Это – проявление проблемы. Во-первых, журналисты пытаются причислить все 22 миллиона людей латиноамериканского происхождения к одной культуре. Но ведь это неправда. Латиноамериканцы – это и врачи, и юристы, и бухгалтеры, и механики, причем испано- или франкоговорящие, демократы или республиканцы; они родились в Испании или на Гаити, на Кубе или в Мексике, Доминиканской Республике и многих других странах. А журналисты просто сочли их единым целым – хотя такой монолитной группы на самом деле не существует. Именно подобное поведение приводит к возникновению предрассудков и дискриминации.

Во-вторых, те, кого можно назвать латиноамериканским лобби, вряд ли смогли бы представлять интересы такой очень и очень многообразной группы людей. Скорее всего, их интересы пересекаются лишь по некоторым вопросам и лишь в определенные дни.

Полагать, что все мусульмане представляют одну культуру, – столь же неточно. Существуют различные религиозные деноминации в среде мусульман и различные народы, и иногда они воюют друг с другом, как зачастую это происходит с шиитскими и суннитскими сектами в Ираке. Некоторые секты любят Америку, другие – нет.

Если при попытке определить и сгладить различия вы руководствуетесь лишь внешними, зачастую физическими различиями, вы словно бросаете дротики в мишень при игре в дартс с завязанными глазами. Конечно, иногда вы попадаете в цель. Однако это неудачный и – самое главное – неэффективный способ преодолевать действительные различия между людьми.

Для меня кросс-культурные различия – это различия, возникающие из-за резко отличных представлений, формирующихся в сознании тех, с кем я веду переговоры. Эти различия могут иметь какое-либо отношение к расе, религии или полу – а могут и не иметь. Однако они всегда связаны с убеждениями человека – с оказываемыми на него влияниями, с его мировоззрением, надеждами, мечтами, страхами и так далее. Пока вы не поймете эти образы в голове другого человека – или хотя бы не попытаетесь понять их, – вы не сможете определить, действительно ли собеседник, с которым вы ведете переговоры, отличается от вас.

Несколько лет назад я проводил в Москве семинар для российских менеджеров, организованный консалтинговой фирмой Rynes & Moerner. Проблемы, с которыми эти люди сталкивались, представлялись на русском языке, а затем их переводили на английский. Многие из участников семинара вообще не знали английского. Одна участница, консультант Татьяна Полуэктова, написала, что она никак не могла убедить сына делать домашние задания.

«Мы придумали поощрительные стимулы и награды за правильно подготовленную домашнюю работу, – написала она. – И обе стороны были довольны и счастливы: и родители, и сын. Я поняла, чего ему хотелось, а потом просто разделила одно действие на небольшие шаги».

В данном случае Татьяна говорила на универсальном языке – о проблемах с воспитанием детей. Она решила свою проблему точно так же, как ее решили бы многие родители в США, Иране, Аргентине, Китае или Японии. Ее российское гражданство не значит, что она воспринимает свою проблему через призму другой культуры. Вероятно, самая сильная культурная связь, ощущаемая ею теперь, – это связь родителей и детей младшего возраста. Во время переговоров с ней тот факт, что она русская, может даже не войти в тройку ведущих факторов, определяющих ее мировосприятие и самосознание. Именно так следует рассматривать подобные ситуации.

Те, кто научится эффективно обращаться с различиями между людьми, получают огромное конкурентное преимущество в переговорах. Такие люди заключают больше соглашений, налаживают лучшие отношения, быстрее и вернее поймут другую сторону. Такие люди задают более правильные вопросы. И в итоге они будут успешнее во многих смыслах.

С другой стороны, когда едва знакомые люди называют друг друга «братьями» или когда два еврея именуют друг друга «членами племени», мне это кажется всего лишь манипулированием, попыткой злоупотребить доверием другого человека. По сути, такие люди говорят: «Мы с тобой одинаковые, так что, пожалуйста, сделай для меня нечто». Однако эта одинаковость имеет лишь внешние, основанные на стереотипах свидетельства. Нельзя сказать, действительно ли эти люди одинаковы.

Более широкое понимание термина «культура» делает человека более успешным при взаимодействии с другими людьми в нашем многообразном мире. Один из соседей Себастиана Рубенси Рохо несколько раз жаловался владельцу дома, что Себастиан устраивает вечеринки. Парень же полагал, что вечеринки были не очень шумные. Тогда он отправился к соседу, чтобы поговорить с ним напрямую.

«Я объяснил ему, что мы принадлежим к двум различным культурам, – рассказывал Себастиан, приехавший в США из Аргентины. – Он – трудоголик, которых я очень уважаю. А я – представитель студенческой культуры, как и многие другие жильцы нашего дома». Себастиан заметил, что студенты часто проводят вечеринки по выходным, и сказал, что так, наверное, поступал и сам сосед, когда был моложе.

Себастиан, ныне работающий в министерстве образования Абу-Даби, сказал соседу и владельцу дома, что студенты могут изменить свое поведение, но что при этом необходимы шаги навстречу и с другой стороны. В результате они выработали конструктивный набор базовых правил, которые должны были действовать для всех. «Сосед очень заинтересовался студентами из других стран, – сказал Себастиан. – Забыв о шуме, он даже позволил нам танцевать танго в моей квартире».

Некоторые люди из разных стран мира открыто заявляют, что ненавидят американцев. Я обычно спрашиваю: «Вы ненавидите все 300 миллионов?» Ведь не могут же *все* американцы быть одинаковыми. На самом деле многие жители Соединенных Штатов в первую очередь идентифицируют себя не как американцев, а как вегетарианцев.

Непонимание истинных культурных различий вызывало множество проблем на протяжении всей истории человечества. Один из наиболее ярких примеров тому в истории дипломатии произошел, когда советский лидер Никита Хрущев в 1955 году стучал своим ботинком по столу в зале заседаний Генеральной Ассамблеи ООН и грозил показать Западу «кузькину мать». Существуют противоречащие друг другу описания этого случая, и в ряде исследований утверждается, что в тот момент, когда Хрущев стучал ботинком по столу, на ногах у него было два ботинка.

Был ли это эмоциональный срыв лидера, которого не волновала идея взаимного уничтожения? Или это был холодный, рассчитанный заранее прием ведения переговоров, придуманный человеком, который точно знал, как напугать или хотя бы разозлить Запад? Конечно же, более детальное знание стиля ведения переговоров русскими могло бы помочь представителям западных стран в 1960 году – и неважно, было у Хрущева два ботинка или три.

Очень легко превратить гендерные, расовые и прочие различия в полноценный взрывоопасный материал. И существуют целые легионы юристов, журналистов и государственных деятелей, которые точно знают, как это можно сделать, хотя от взрывов проигрывают все.

Однако я полагаю, что намного лучше пользоваться приемами ведения переговоров, для того чтобы определять свои цели, находить реальные причины проблем и исправлять все, что идет не так.

Очень часто возникает культурное недопонимание: стороны по-разному воспринимают способы общения. Бывает, что в таких случаях необходим менеджер по взаимодействию культур, своего рода культурный посредник, который поможет сторонам найти общий язык. В других случаях каждой из сторон нужен свой собственный менеджер по взаимодействию – это должен быть человек, которому сторона доверяет и который сможет объяснить точку зрения другой стороны.

Усредненные культурные представления – интересная точка отсчета, однако они не дают ответов на вопрос: «Как вести переговоры с этим конкретным человеком?» Вам нужно проникнуть в разум или сознание этого человека. И вы не можете утверждать, что в вашем случае какая-либо характеристика культуры оказывает влияние на переговоры, пока вы не поймете образы в голове другого человека, – если, конечно, вы не хотите серьезно ошибиться (или совершить нечто еще более страшное).

Ниже я привожу результаты одного из политически некорректных исследований, которые я время от времени провожу на своих занятиях.

Истинны ли данные утверждения?

	Да	Нет
Представители некоторых рас лучше выступают в спорте, нежели представители других	9	8
Некоторые расы обладают определенным запахом	5	12
Представители некоторых культур танцуют лучше	4	13
Представители некоторых культур — лучшие любовники	4	13
Представителям некоторых культур следует доверять меньше, чем представителям других	7	10
Ортодоксальные иудеи моются реже других людей	1	16
Большинство мусульман поддерживают идею «сведения счетов» с США	2	15

Как видите, по каждому вопросу имеются расхождения. Заметно, что у менеджеров много предубеждений и стереотипов.

Я выводил эти результаты на экран, а затем просил встать всех тех, кто ответил «да» по поводу того или иного стереотипа. После этого я просил человека *доказать* перед аудиторией, почему именно этот стереотип истинен. Я начинал с утверждения «Представители некоторых культур — лучшие любовники». Я спрашивал: «Вы что, спали со всеми двенадцатью миллионами представителей вашей лучшей культуры любовников?»

Я хотел, чтобы люди *доказали* истинность стереотипов, в которые верили: «Знаете, в моей лаборатории пришли к выводу, что не существует интеллектуальных или ориентированных на результаты генетических различий между расами. А что говорят в вашей лаборатории?» Я постоянно просил привести доказательства. Понятно, что зачастую таких доказательств просто нет.

Как-то раз мне довелось общаться с белыми расистами из Нового Орлеана. Я спросил их, есть ли какие-то реальные культурные различия между белыми и черными, которых они так не любят. «Или вы просто не любите их из-за цвета кожи?» — спросил я. Это был вопрос стандартов: перейти через край или пойти мне навстречу. Ответить: «Да, дело только в цвете кожи» — все равно что сказать: «Конечно же, мы полные идиоты».

— Нет, что вы, — ответили мне. — Есть реальные культурные различия.

Тогда я спросил:

— Вы любите джаз?

— Обожаем, — ответили они, кивая в унисон.

— А вы знаете, что джаз пришел из черной культуры? — спросил я. — Так вы что, частично черные?

— Что?! — послышались агрессивные возгласы.

— Простите, — заметил я. — Так тогда дело просто в цвете кожи?

Они замерли, а потом начали невнятно бормотать о том, что я привел всего лишь один пример.

— Ладно, — продолжил я. — Скажите, вы любите мамалыгу?

Уже не так уверенно они ответили:

— Да, мамалыга — вкусная штука.

— А знаете, мамалыга — традиционная пища черных рабов, — сказал я и замолк на несколько секунд. — Так что, вы почти целиком черные? — Я сделал паузу. — Или все-таки

дело всего лишь в цвете кожи? Насколько я вижу, у вас много общего с культурой черных, не так ли? – заключил я.

Корни стереотипов

Откуда берутся подобные культурные стереотипы? Возможно, из-за незнания, а возможно, из-за страха. Понятно, что стереотипы стары как мир, поскольку в древние времена защита и выживание полностью зависели от семьи или племени. Одинаковые люди были в безопасности. Пришельцы же считались чем-то опасным, их рассматривали как «врагов» – зачастую чуть ли не единственной причиной этого были иной внешний вид, иная манера разговора или поведения.

Однако люди могли и не отличаться психикой – а только это важно. В свою очередь те, в чьих венах течет одна и та же кровь, могут различаться в значительной степени. Библейский Каин убил Авеля, своего родного брата. Поэтому нужно задавать вопросы, чтобы понять, кто на самом деле похож на вас, а кто отличается.

А как возникают стереотипы? Может быть, они – результат незнания, плохого опыта (в том числе и единичного случая) или влияния других? Во время переговоров вам необходимо выяснить это. Зачастую ключ к преодолению стереотипов лежит в простом предоставлении другим информации о том, что каждый человек отличается от остальных. Начните с принципа: *«Не существует понятия «они»»*. Есть просто люди, и у каждого свое восприятие действительности. Вы пытаетесь достичь своих целей среди множества различных точек зрения и взглядов.

Преодолеть стереотипы может оказаться столь же простым делом, как и попросить человека поставить себя на неделю, на день или даже на час на место другого. В деловом мире сотрудники производственного отдела и отдела маркетинга должны на несколько дней меняться ролями – или, по крайней мере, играть в такой обмен ролями, как это было в случае с компанией Google, который я описал в главе 7. Менеджеры и простые сотрудники должны меняться рабочими местами на несколько дней. Умные руководители так и поступают. Благодаря этому можно повысить степень доверия, решить проблемы в общении, интенсифицировать работу в команде и повысить производительность. Зачастую основная проблема заключается в том, что люди из одной культуры никогда не общались с людьми другой культуры.

Учет различий

К сожалению, понимание других культур не принадлежит к сильным сторонам многих американцев, потому что два океана отделяют нас от большей части всего остального мира. Однако еще одной причиной этого является структура нашей судебной системы.

Американская система судопроизводства обычно работает. В целом она справедлива, доступна, менее коррумпированна и менее дорога, нежели судебные системы других стран, – если выражать размер судебных издержек в процентах от дохода. Стоимость юридических услуг составляет всего 0,5 % валового национального продукта (ВНП), и этот показатель постепенно снижается в процентном выражении. В Индии одни только проволочки в судопроизводстве обходятся в 2 % ВНП.

Проблема американской системы заключается в том, что она не подразумевает завязывания отношений с другим человеком. Можно просто подписать контракт – и подать иск в суд, если другая сторона нарушает условия соглашения. Множество юристов готовы представлять вас за оплату по результату, а благодаря большому числу некоммерческих негосударственных юридических фирм правовые услуги становятся еще более доступными. В результате возникает крайне дееспособная система, которая минимизирует уровень внимания к отношениям между людьми, из-за чего эти отношения почти не развиваются.

Большая часть остальных стран не может позволить себе такую роскошь. Там системы судопроизводства зачастую недоступны, несправедливы, коррумпированны и очень дороги. А это значит, что в большинстве стран мира все, что есть у людей, – это только отношения между ними. И это резко меняет способ их взаимодействия.

Если вас обманул деловой партнер в Боливии, Йемене или Монголии, правовая система вряд ли поможет вам. Там нет страховки на случай безработицы, талонов на льготную покупку продуктов или пособий, предоставляемых системой социального обеспечения. Вы и ваши родные можете буквально умереть с голоду. Во многих развивающихся странах коррупция считается лишь одной из издержек ведения бизнеса. «Суды многих развивающихся стран обычно не искореняют коррупцию, а лишь наказывают и устраняют угрозы для правящего режима», – говорится в исследовании Центра международных финансов и развития Университета Айовы.

В США отношения между людьми – отличная тема для обсуждения, об этом пишут книги и говорят по телевидению.

Однако для большинства других стран мира установление отношений – не просто тема для обсуждения, а зачастую единственный способ выжить, это вопрос жизни и смерти. Именно поэтому в тех странах умеют концентрироваться на другой стороне, участвующей в переговорах, и степень внимания к ней чрезвычайно высока.

Представим себе, что американский и перуанский бизнесмены проводят деловой обед в Лиме. Предполагается, что бизнес-ланч продлится один час, а это значит, что все это время руководители должны говорить о деле. Однако первые 55 минут перуанский менеджер расспрашивает американца о его друзьях, родных и увлечениях. Американский бизнесмен думает: «Да что с ним такое? Я же пришел сюда говорить о делах!»

А считает ли перуанский бизнесмен, что они ведут разговор о делах? Да, конечно! Вопрос, который задает себе перуанец, таков: «Доверяю ли я этому человеку? Кто он такой? Ведь я отдаю в его руки свою судьбу и судьбу своей семьи без возможности обращения в суд!»

Именно такие вопросы задают себе люди в большинстве стран мира. В США эти вопросы услышишь редко. Соединенные Штаты – легалистское, готовое к обвинениям общество, которое больше концентрируется на наказании и обязательствах по контрактам,

нежели на отношениях. И такой подход затрудняет ведение переговоров между американцами и гражданами других стран мира, между США и остальными государствами. Данный вопрос изучен научно. «Давайте перейдем к делу!» – так обычно говорят бизнесмены-американцы. Чтобы добиться своих целей в мире, где культуры все чаще сталкиваются друг с другом, подобное выражение будет неэффективным, а зачастую – оскорбительным.

Даже в обществах, где ложь считается чем-то обычным, есть некоторые люди, которым не лгут просто так, без веской, особой причины, не подумав об этом долго и упорно. Кто эти люди? Те, с кем у вас есть отношения: ваши родные, близкие друзья и деловые партнеры, с которыми вы когда-то вели дела или будете вести их продолжительное время.

Майк Финч из компании Marathon Oil не мог найти общий язык с европейским поставщиком. «Они затягивали с ответом, постоянно повышали уровень переговоров и не считались с утвержденными положениями контракта, – рассказал он. – Они систематически предоставляли нам не такую точную информацию, какую следовало бы».

Мы провели упражнение по обмену ролями, во время которого Майк сыграл роль европейского партнера. Он быстро понял, в чем заключается настоящая проблема. Компания Marathon Oil концентрировалась на сути контракта, а поставщику были важны отношения. Так Майк понял, что его компании следует изменить подход к работе с этим поставщиком.

Фактически поставщик недостаточно доверял Marathon Oil, чтобы предоставить информацию, которая позволила бы усовершенствовать процессы переработки нефти. В результате нельзя было ввести программы сокращения расходов и снижения себестоимости. Ясно, что недостаточное внимание к отношениям с другой стороной стоило реальных денег.

Аналогичные проблемы возникали у Marathon в Азии и в Мексике. Представители компании хотели говорить о деталях сделок, а партнеры – об отношениях. Не раз американские сотрудники Marathon говорили, что их иностранные партнеры «чего-то ждут». Менеджеры Marathon спрашивали, как им «создать ощущение срочности» у своих зарубежных партнеров.

Сотрудники компании Marathon сначала полагали, что азиаты и мексиканцы ждут снижения цен. Однако в итоге стало ясно, что им нужны долговременные обязательства – как деловые, так и личные.

Страховая компания MetLife столкнулась с подобными проблемами, когда имела дело со своим собственным корейским филиалом. Корейцы просто отказывались принимать общую для всей компании платформу организации различных деловых процессов. Джон Рао, менеджер MetLife в США, понял, что корейцам не так нужны были сэкономленные деньги или повышение эффективности бизнеса, как доверие. Они хотели участвовать в обсуждении некоторых вопросов и осуществлять контроль за выполнением некоторых решений. И еще им хотелось, чтобы техническая поддержка осуществлялась на корейском, а не на английском языке.

Даже между развитыми странами существуют огромные культурные различия. Майк Галлахер, американский менеджер компании BASF, попал в неприятную историю из-за того, что фабрика BASF в Германии на четыре дня опоздала с доставкой желтого красителя. Клиент отказался от сделки, а немецкая фабрика не захотела забирать краситель обратно.

«Мы не поняли их культуру», – заявил Майк позже. А ведь это была культура его собственной компании. Оказалось, что американское отделение просто сделало фабрике заказ, который немцы называют «непредвиденным». Он нарушил тщательно разработанный график фабрики. Немцы посчитали, что американцы поступили безответственно.

Однако немцы сразу же приостановили выполнение других заказов и принялись за этот, срочный. Они задержались на четыре дня – но они и так сделали все что могли. А американцы раскритиковали их за опоздание. Немцы могли бы ответить: «Да провалитесь вы!» Немцы против американцев – культура порядка против культуры хаоса. Майк понял,

что это не просто единичная проблема, которую нужно решить, а что это целый процесс, главную роль в котором играет общение.

«Учитывая, что наш мир с каждым днем становится все меньше, почти все переговоры носят кросс-культурный характер, – заявил Игорь Ожерельев, партнер фирмы Smith Barney, посещавший мои занятия по искусству ведения переговоров в Нью-Йоркском университете. – Важно не забывать, что у людей с разным происхождением, принадлежащих к разным культурам, существует различное понимание того, что «справедливо» и какие стандарты уместны». По его словам, он понял, что во время переговоров в Китае (но не всегда!) уличные торговцы любят торговаться, и поэтому он обычно не начинает переговоры с обсуждения цены. В египетских аэропортах большинство таксистов (но не все!) возьмут с вас меньше, если видят, что вы не спешите: «Важны образы, складывающиеся в их умах».

Как улучшить ситуацию

Первый шаг к улучшению – эффективное общение с другими и понимание посылаемых ими сигналов, особенно если ваш собеседник принадлежит к другой культуре. Если он начинает подавать «сигналы отношений», значит, заинтересован в том, чтобы понять, можно вам доверять или нет. Сигналы отношений включают в себя разговоры на темы, не связанные с делом, например о спорте, отдыхе, музыке и еде. Люди пытаются узнать вас как личность.

Слишком многие не придают этим разговорам должного значения – задают пару вопросов, не выслушивая ответы, а потом быстро переходят к делу. Однако собеседник может почувствовать, что он вас на самом деле не интересуется. *Так что вы должны быть искренни.*

Кристина Фарнер, менеджер фармацевтической компании Warner-Lambert, отправилась в Ирландию, в графство Корк, чтобы обсудить строительство там фабрики стоимостью 275 миллионов долларов. Сначала члены местного планового комитета отнеслись к ней холодно. Тогда она вспомнила, что я говорил о культуре на занятиях, которые она посещала в Колумбийской школе бизнеса. Она пригласила ирландцев на обед, чтобы лучше узнать их. К концу обеда они уже были единой командой с общим для всех ее членов списком вопросов и утвержденной ими процедурой работы над планом.

Далее, вам необходимо *открыто признать различия*. Если вы отличаетесь – или, по крайней мере, вас таковым считают, – искренность в этом вопросе поможет вам завоевать доверие, благодаря ей вас будут считать надежным и правдивым. Даже если собеседник говорит мне, что мне следовало бы знать больше, я могу извиниться и сказать, что начну узнавать прямо с этого момента. Для людей важнее всего честность.

Затем следует двигаться в каком-либо направлении, например, можно заключить соглашение по самому простому вопросу: как рассадить людей, что они будут пить. Укажите на что-либо, что нравится вам в другом человеке или его культуре. Расскажите о том, что вы могли наблюдать или прочесть о его культуре, и спросите, правда ли это. А если неправда, то как на самом деле обстоят дела? Проявите любопытство.

Донна Фаррелл, ранее работавшая консультантом в фирме Arthur Andersen, поняла, что клиенты воспринимают ее как очень молодую женщину. Из-за этого у них возникали опасения в отношении ее способностей, иногда клиенты просили себе старшего и более опытного консультанта. Может быть, думала она, им просто хотелось работать с мужчиной. По юридическим соображениям клиенты не могли заявить об этом открыто, однако ей было очень неприятно и трудно работать – как будто в комнате постоянно присутствовала 320-килограммовая горилла.

Тогда она решила обсудить с клиентами этот вопрос и поставила его прямо. «Я открыто обсудила с ними их восприятие моего возраста и пола, даже если оно мне и не нравилось, – рассказывала она. – Я старалась говорить о нем с юмором, поняла их страхи – и выразила их словами. Так между нами установилось взаимопонимание».

Вот я и подошел к следующему пункту этой главы. Он кажется парадоксальным, но имеет огромное значение при учете различий. Рассмотрим два следующих вопроса.

– Ожидают ли другие люди, что вы будете похожи на них?

– Считаете ли вы, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят?

Правильные ответы на оба эти вопроса: «нет» и «нет». Те, кто от вас отличается, *не* ожидают, что вы будете похожи на них. Они знают, что вы непохожи. *Но они ожидают*, что вы будете ценить и уважать их. Разница не велика, но весьма существенна.

Когда я еду в Китай, я не ем там мозги обезьян. Более того, у меня свой особый рацион. И я сообщаю о нем сразу же после приезда, а не после того, как хозяева потратят целое состояние на организацию банкета в честь моего визита. Я звоню заранее и говорю о своей

диете. А они рады приготовить для меня то, что я ем. Ведь именно для этого они и готовят, в конце концов, – чтобы доставить мне удовольствие.

Интересно, что термин «культурное утомление» не только социологический. Это медицинский термин. Культурное утомление возникает, когда человеку приходится десятки раз на дню приспосабливаться к окружающим его людям другой культуры. Через шесть месяцев такой жизни человек психически истощен. Культурное утомление – основная причина неудач в приспособлении к другой культуре среди иностранных менеджеров и членов их семей. Главное – *не* приспосабливаться, а оставаться самими собой. Можно выучить язык в достаточной мере, можно следовать каким-то обычаям, которые вам нравятся, – однако *не* следует стремиться быть похожими на людей другой культуры. И это один из основных моментов в моей книге: в различиях есть польза. *Если мы отличаемся – мы более ценны.*

Основная причина роста ВВП США после Второй мировой войны – новые технологии. А новые технологии в большой степени разрабатываются новаторами и изобретателями. И они – всегда *другие*, они олицетворяют перемены. Они создают некоторый дискомфорт, когда новое испытывается и входит в жизнь.

Большинство людей ненавидит перемены, ненавидит различия. Компании обычно заявляют о своей любви к многообразию и различиям. Однако попробуй заикнуться о переменах – в большинстве компаний вас просто уволят. А ведь именно различия придают ценность. В различиях – сила.

И потому, если кто-то говорит мне с оттенком сожаления: «Мы так отличаемся друг от друга», – я хлопаю рукой по столу и восклицаю: «Так ведь это прекрасно! Мы сможем заработать деньги!» Однообразие не приносит дохода, а вот различия – приносят. Я люблю говорить:

«Нам нужно найти тех, кто с нами не согласен, – и тогда мы сможем заработать на этом деньги!»

Очень непросто испытывать новое, разрешать противоречия и объединять самые лучшие идеи, которые приведут к созданию ценности. Зачастую люди совершают ошибки, иногда задевают чувства другой стороны. Однако в результате все получают *больше*.

А значит, вы должны *хотеть*, чтобы рядом были люди с другим восприятием и другими решениями. Однако следует уделять особое внимание *процессу* обсуждения, тому, как вы определяете свои цели, какие обещания вы даете друг другу, интересно ли вам найти ценность в других людях. Если все это происходит – вы получите больше.

Подобные выводы подтверждаются результатами исследований. Одно из них было посвящено многообразию в городах США. Три наиболее успешных в экономическом отношении города – Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Сан-Франциско – отличаются наибольшим многообразием. Увеличение многообразия на 10 % приводит к росту чистого дохода среди рожденных в Америке жителей этих городов на 15 %. Многообразие мнений и терпимость к различиям особенно важны в сфере высоких технологий. Неслучайно Кремниевая долина расположена недалеко от Сан-Франциско. Как показали исследования, Сан-Франциско – наиболее терпимый к различиям и многообразию город среди городов того же размера во всех Соединенных Штатах.

И еще кое-что: чтобы подобный подход работал, окружение должно поддерживать многообразие. В Руанде различия привели к геноциду – а все потому, что к различиям относились нетерпимо. Чем более терпимо люди относятся к различиям – по сути, принимают их, – тем больше экономическая выгода. Даже в странах, где не существует абсолютной толерантности или нетолерантности, неспособность извлекать выгоду из различий ведет к экономическим потерям. Исследования показывают, что неспособность компании превращать в капитал столкновение идей и восприятий приводит к увеличению текучести кадров, снижению продуктивности и падению дохода.

Согласно результатам исследований, одна лишь текучесть кадров в компании с 2000 сотрудников, где не принимают различий, может обойтись в пять миллионов долларов в год. А ведь здесь не учитывается стоимость потерянных идей. Такой подход влечет за собой серьезные экономические трудности для компании.

Исследования показывают, что оригинальность в мышлении является следствием столкновения различных восприятий и опыта. Наиболее оригинальные и творческие люди – это люди, имеющие обширный опыт и многочисленные навыки, которыми можно пользоваться. Многообразные группы находят в три раза больше высококлассных решений по сравнению с однородными группами.

Но стоит быть внимательным к тому, чтобы принятие различий не стало пустыми словами. Если человек отличается от вас – вы часто будете спорить с ним. Я очень много раз видел, как компании берут сотрудника, чья внешность отличается, а затем гордятся тем, что поддерживают «многообразие». Но если восприятие этих людей не различается, то на самом деле они одинаковы, и никакой пользы от этого не будет.

Вот пример того, как можно обрести силу благодаря различиям. Этот опыт является одним из наиболее ценных переживаний в моей жизни. Во второй половине 1990-х годов мы с коллегами убедили 3000 боливийских крестьян прекратить выращивание коки для изготовления кокаина и начать выращивать бананы. Затем мы успешно экспортировали бананы в Аргентину, в Кордову и Буэнос-Айрес, делали это в течение нескольких лет, пока курс аргентинского песо не упал и это предприятие не перестало приносить нам доход. Однако крестьяне все равно продолжали выращивать бананы.

Проект начался по просьбе Донны Хринак, в то время посла США в Боливии, подействовать в проведении кампании, направленной против злоупотребления наркотиками. Г-жа Хринак хотела отучить крестьян, населявших тропические леса Чапаре, от выращивания коки. Я познакомился с ней, когда работал там по программам экономического сотрудничества.

Проведя исследование различных рынков сельскохозяйственных товаров, мы поняли, что спрос на высококачественные бананы во многом не удовлетворен. И на них можно было заработать больше того, что крестьяне получали за свои урожаи коки. Основные деньги при торговле наркотиками достаются их производителям и распространителям, а крестьяне не получают почти ничего. Кроме того, правительство постоянно забрасывало поля коки зажигательными бомбами, так что для фермеров выращивание этой культуры было просто опасно.

Мы начали со встречи с сотней крестьян. Первый раз мы встретились знойной январской ночью (в Южном полушарии в это время лето). Встреча проходила на большой поляне в тропическом лесу. Было очень темно, в отблесках монитора моего ноутбука, работавшего от батарей, я видел неясные очертания людей и животных. Кругом шумел лес. Кроме меня и переводчика никто не говорил по-английски. Крестьяне говорили на кечуа, одном из языков индейцев. Переводчик переводил с английского на кечуа.

Крестьяне – мужчины, женщины и дети – были одеты в какие-то лохмотья. Многие выглядели истощенными. Босоногие дети в рваном тряпье выглядывали из двухэтажных деревянных лачуг. Кожа у многих была черной от грязи.

Я специально надел костюм-тройку, галстук и подтяжки.

«Посмотрите на меня, – начал я говорить с ними через переводчика. – Я отличаюсь от вас, как никто другой. Я одет по-другому, я говорю на другом языке, я по-другому выгляжу. Мой билет на самолет сюда стоит, возможно, больше, чем многие из вас зарабатывают за год. Но у нас есть кое-что общее. Мы все хотим жить лучше. Мы хотим обеспечить своим детям лучшее будущее. И если мы будем работать вместе, мы сможем хоть что-то сделать».

Я отметил, что у крестьян были земля, дешевая рабочая сила и больные, неплодоносящие банановые деревья. У нас же были деньги, технологии и рынки сбыта.

Мы поговорили о жизни, которую они ведут, о том, как они зарабатывают деньги, об их недовольстве правительством, о том, что им нужна качественная медицинская помощь. Читать и писать могли всего несколько человек. Однако все они были заинтересованы в образовании – в первую очередь, для своих детей. Я сказал им, что от каждого из них мне нужно получить обязательство, что он берется принять участие в этом совместном предприятии по выращиванию бананов.

Той ночью в течение нескольких часов мы обсуждали условия объемистого контракта. Я вводил текст на английском, а затем переводчик набирал его на испанском. Крестьяне были неграмотны, но не глупы. Они задавали очень умные вопросы и потребовали включения всех тех условий, которые можно было ожидать в контракте подобного рода. Контракт регулировался законодательством штата Нью-Йорк. С взаимным уважением и глубочайшим вниманием мы обсудили каждый пункт. Я должен был вложить деньги в оборудование, перевозку на грузовиках, маркетинг, технологии и химические удобрения для бананов. Крестьянам гарантировалась определенная цена. Они должны были взять на себя обязательство достичь определенного уровня производства. Они пообещали изучить методы выращивания первоклассных бананов, а мы пообещали привезти людей, которые могут научить их.

Я объяснил им, что в первые несколько недель они могут получить меньше денег, чем получали от торговли кококой. Однако вместе мы создадим торговую марку, которая будет цениться, и в долгосрочной перспективе они получают больше. Я заметил, что по боливийскому законодательству с помощью различных формальностей легко уклониться от выполнения контракта. Однако, согласно законам штата Нью-Йорк, подчеркнул я, если достигнут консенсус, то тем самым достигнуто и соглашение. «Итак, – сказал я им, – как только вы подпишете контракт или поставите крестики напротив своих фамилий – дело будет сделано. Это обязательство. Самое настоящее – серьезное и бесповоротное».

Мы закончили ближе к рассвету. Нам негде было распечатать контракт, потому что в тропическом лесу не было электричества. И тогда два крестьянина, которые умели писать и читать и говорили по-испански, отправились вместе с нами за 350 километров в Санта-Крус, один из деловых центров Боливии, где мы распечатали контракт и подписали его.

Контракт с боливийцами выдержал испытание временем и расстоянием. А все потому, что мы открыто обсудили наши различия и решили, как мы сможем работать вместе. Мы принадлежали к двум резко различающимся культурам, однако у нас были сходные цели. Наше соглашение было скреплено естественными человеческими чувствами.

Начало было хорошим, однако я подумал, что этого недостаточно для создания долговременных связей, которые мне были нужны на самом деле. Поэтому мы часто возвращались в Боливию и ездили в сельву – тропический лес. Я хотел понять обычаи и образ жизни этих людей. И тогда нас осенило.

Правительства США и Боливии, энергично поддерживавшие проект, пожелали, чтобы крестьяне открыли банковский счет, на который им перечислялись бы деньги. Было понятно, что экономика наличной валюты – это экономика наркоторговли. И потому соответствующая правительственная организация решила открыть для крестьян счет в банке Banco Santa Cruz, маленьком региональном банке, штаб-квартира которого находилась в городе Санта-Крус.

Однако я решил, что следует ценить крестьян больше.

Лучшим банком в стране являлся Citibank в Санта-Кресе. А лучшим отделом банка – отдел обслуживания корпоративных клиентов. Там открывали счета такие компании, как Mercedes. Интерьер банка элегантен и спокоен, пол покрывали толстые голубые ковры. Можно было услышать, как тихо посвистывают кондиционеры. В отделе заведены строгие

финансовые и корпоративные требования. А крестьяне едва сводили концы с концами, у них и двух песо не было за душой.

Тем не менее мы попросили отдел обслуживания корпоративных клиентов Citibank сделать для крестьян исключение. Руководитель отдела сказал мне что-то вроде «Только через мой труп этих индейцев будут здесь обслуживать». Тогда мы воспользовались всеми своими связями, включая политические, чтобы уговорить Citibank принять крестьян в качестве вкладчиков. Проект был на слуху, и потому американский посол попросил Citibank, крупнейший банк США, сделать что-нибудь для Боливии. И Citibank согласился.

Представьте себе такую сцену: группа оборванных крестьян входит в роскошно обставленный офис отдела обслуживания корпоративных клиентов, где все остальные одеты в деловые костюмы и платья. Представьте себе, как эти крестьяне получают свою собственную карту Citibank, свою самую первую банковскую карту, и чековую книжку – впервые в их жизни. И представьте себе, как они возвращаются в свои хижины в сельву, держа в руках карту Citibank и говоря друг другу: «Мы не хуже Mercedes».

Через несколько лет после подписания контракта началась серьезная транспортная забастовка. Дорога через тропические леса Чапаре была одной из основных транспортных артерий страны. Бастующие пропускали грузовики только одной фирмы – нашей.

Мы начали приглашать лидеров крестьян в лучшие рестораны в Санта-Круссе, с белыми скатертями и всем прочим. Они приезжали из сельвы на автобусе. Мы предлагали им забрать с собой оставшиеся деликатесы для своих родных в сельве. Люди в ресторанах смотрели на них косо. Однако они были с нами, поэтому вряд ли кто-нибудь в ресторане осмелился бы устроить им сцену.

Число крестьян, принимавших участие в нашем проекте, росло быстро и постоянно. Через шесть месяцев с нами работали 3000 крестьян со всех концов сельвы. Проект стал притчей во языцех в Боливии. Были некоторые протесты со стороны тех, кто выращивал коку, но большая часть народа перешла на выращивание бананов.

Однако наибольшие изменения касались собственно бананов. Причина, по которой проект прежде никак не мог заработать, заключалась в том, что в этой части сельвы банановые деревья болели. Они были заражены грибом под названием «черная сигатока», из-за которого листья деревьев вянут, а сердцевина бананов, созревающих на дереве, чернеет и становится кислой на вкус, что в итоге делает их несъедобными.

Чтобы убить грибок, необходимо несколько раз в день в течение нескольких месяцев в году, пока длился период созревания плодов, опрыскивать деревья фунгицидом. Однако ежедневные полеты за 350 километров из Санта-Круса и обратно были слишком дороги, а ведь бананы нужно было опрыскивать с самолетов по нескольку раз в день. Поэтому банановый бизнес все никак не мог сдвинуться с мертвой точки.

Однако прямо посреди тропических лесов Чапаре был небольшой военный аэродром. Если бы маленькие самолеты для опрыскивания деревьев могли использовать его в качестве базы, то фунгицид и топливо можно было бы привозить из Санта-Круса грузовиками.

Аэродром принадлежал Национальной ассоциации авиации, организованной совместно боливийскими и американскими военными. В течение двадцати лет ассоциация отказывала крестьянам в предоставлении взлетно-посадочной полосы для сельскохозяйственных самолетов, участвующих в проектах выращивания чего-либо, отличного от коки. И тогда, чтобы добиться решения своей задачи, мы решили воспользоваться приемами ведения переговоров, описанными в этой книге: воззвать к стандартам, использовать фрейминг, привлечь третьи стороны и определить цели.

Я написал письмо в госдепартамент США, в министерства юстиции и финансов – три основных правительственных органа, занимающихся проблемами незаконной торговли нар-

котиками. По сути, я спрашивал, согласуются ли их действия с их же целями и желают ли они вообще достичь своих целей, при этом я использовал их же собственные стандарты.

В письме говорилось, что, если аэропорт не будет открыт, это будет признанием того, что правительство США поддерживает незаконную торговлю наркотиками. Но если аэропорт будет открыт для использования его крестьянами, то эти действия покажут, что правительство противостоит наркоторговле не только на словах, но и на деле. В свою очередь представители властей Боливии и США сделали так, чтобы наш запрос дошел до нужных людей.

В то же время Алекса Сандберг, консультант по маркетингу из США, и боливийский экономист Андрес Худа работали на меня на месте. Они оказывали давление на политиков, передавали нужные материалы в средства массовой информации и убеждали ассоциацию пилотов поддержать наш проект.

Результат: аэропорт был открыт. Правительственные организации США и Боливии выделили 100 тысяч долларов на постройку новой, коммерческой взлетно-посадочной полосы рядом с военным аэродромом, прямо посреди плантаций банановых деревьев. Мы привезли из Эквадора технологии выращивания лучших бананов, закупили новое оборудование для мытья бананов и хранения их в холодильниках и нашли рынки сбыта в Аргентине. Наша продуктовая торговая марка Andean Gold стала постоянно появляться в супермаркетах Аргентины. Высокие цены на бананы, которые нам предложили в Аргентине, показали, что индейцы Чапаре могут на равных конкурировать с ведущими мировыми производителями бананов.

Через несколько месяцев после начала проекта цены на бананы упали и оставались низкими в течение небольшого периода времени. Я был уверен, что в том месяце мы получим убытки. Но когда я просмотрел бухгалтерские отчеты, я понял, что мы по-прежнему имеем прибыль. Я ничего не понял и потому позвонил тем, кто управлял нашими финансами в Боливии, и спросил, почему в том месяце наше сальдо не было отрицательным.

«Ах, знаете, – ответили мне, – крестьяне увидели, что цены на рынке упали, и не захотели, чтобы вы теряли деньги. Потому они решили снизить свои расценки на поставки вам бананов, пока рынок не восстановится».

А ведь могло показаться, что с этими людьми у меня нет ничего общего. Я не говорил на их языке, я не понимал их обычаев. Однако мы создали крепкую связь, сохранившуюся несмотря на время, расстояние и культурные различия, и эта связь существует до сегодняшнего дня. Более того, производство бананов в стране настолько возросло, что теперь в Боливии стало возможным использовать часть урожая качественных, но не подлежащих вывозу за рубеж бананов в программах бесплатных школьных завтраков.

Случается ли такое в 100 % случаев? Конечно же, нет. Однако процент успешных примеров оказывается удивительно высоким, если все делать правильно и доводить процесс до конца.

Общение, восприятие и культура

Понятно, что ключевыми в общении с другой культурой являются способ, каким мы истолковываем действия представителей этой культуры, и вопросы об их впечатлениях, которые мы им задаем. Если полагать, что все вокруг видят мир так же, как мы, это может привести только к конфликтам.

Одно из наиболее интересных исследований на эту тему было посвящено неправильному истолкованию улыбки. Исследование проводили в университетском городке. Два американца, проходя по аллее и минув друг друга, приветливо улыбались. Каждый считал это нормальным. Затем американец встретил корейского студента и улыбнулся ему, но тот не ответил тем же. Студент-кореец подумал: «Эти американцы такие несерьезные. Все время улыбаются, даже незнакомцам. Улыбка для них ничего не значит». Американский студент подумал: «Эти корейцы такие недружелюбные».

Студент-араб шел по аллее в традиционном белом развевающемся одеянии. Люди с одобрением улыбались ему. Однако ему казалось, что над ним смеются, – ведь именно это значит улыбка в арабской культуре в таком контексте. Он быстро побежал в туалетную комнату, чтобы проверить свой внешний вид.

Однако самая интересная часть исследования касалась студентки-американки и мужчины из Юго-Восточной Азии. Ранним вечером она ждала на остановке автобус, чтобы отправиться домой после занятий. Мужчина из Юго-Восточной Азии занимался со своими двумя маленькими детьми.

Молодая американка была тронута и улыбнулась мужчине. Он, внезапно смутившись, посмотрел на нее в ответ и спросил: «А, ты хочешь встретиться позже? И сколько ты стоишь?» Он думал, что она предлагает себя.

Если одна только улыбка может служить основанием для столь сильного непонимания, то представьте себе, сколько ловушек и поводов для заблуждений и неверного истолкования может встретиться в потоке фраз в ходе сложных или эмоциональных переговоров.

Решить возникающие при кросс-культурном взаимодействии проблемы можно теми же способами, какими решаются и все остальные проблемы в переговорах, хотя здесь различия в восприятии будут больше, и потому решение проблем займет больше времени. Начинать, как и всегда, следует с образов в голове собеседника – какими бы чуждыми и непонятными эти образы вам ни казались.

Двигаться при этом нужно постепенно. Это особенно важно для культур, для сближения с которыми нередко приходится преодолевать огромные расстояния. Нужно разделять переговоры на маленькие шажки. Делайте один шаг зараз. И если собеседник отказывается двигаться дальше – укоротите шаги.

Если вы пытаетесь склонить человека к своей точке зрения при условии, что ваши взгляды в значительной степени различаются, вам трудно будет сделать это без визуализации. Вообще говоря, человек должен видеть каждый ваш шаг – и своим умом, и глазами. Без непосредственного опыта изменить восприятие человека очень тяжело. Именно поэтому я столько говорю в этой книге об обмене ролями. Большинство людей нужно все-таки ставить на место собеседника.

Если человек считает, что ненавидит другого, – вам нужно убедить его провести какое-то время с тем другим. Если человек ненавидит какую-либо культуру – нужно сделать так, чтобы он получил положительный опыт взаимодействия с представителями этой культуры. Нет смысла сообщать человеку данные, спорить с ним и указывать на какую-либо выгоду, которая может на самом деле не иметь для человека большого значения (зарплата, например). Создайте для него видение, пробудите его фантазию и говорите о том, что ему близко.

Стандарты и культура

Принятие культурных норм зачастую может быть невероятно сложным. Однако это возможно с использованием третьих сторон, рефреймингом стандартов и пониманием восприятия собеседника. Картера Мейфилда пригласили в дом его подруги Шилы. В доме было полно гостей. Отец Шилы, Джастин, был иранцем. И он решил спать на диване в гостиной, чтобы гости могли спать в кроватях. Для него это было культурной нормой, и если бы он поступил по-другому – он потерял бы лицо.

Посоветовавшись с Шилой, Картер просмотрел программу телепередач и нашел то, что хотел бы посмотреть ночью. Он попросил Шилу сказать ее отцу, что Картеру очень хочется посмотреть эту программу, что это можно сделать только сидя на диване и что будет грубо не позволить ему посмотреть ее. Он нашел еще один стандарт. «Господин Али спал в своей собственной постели», – рассказывал позже Картер. Мелочь – но в то же время имеющая огромное значение. Картер, ныне управляющий семейным бизнесом в Техасе, женился на Шиле.

В главе 1 я рассказывал о том, как несколько индийских женщин избежали запланированной свадьбы в Индии, пользуясь моими приемами. Вот история одной из них. Назовем эту женщину Деной. Ее родители хотели, чтобы она вышла замуж за мужчину из ее касты. Эта традиция появилась в четвертом веке; даже в наши дни 90 % свадеб в Индии планируются родителями.

Однако Дена любила другого человека. Казалось, отца можно было переубедить, однако мать была резко против, о чем и заявила во время разговора с дочерью на зимних каникулах. «Нам придется позориться», – сказала мать Дене. И действительно, несколько лет назад одна из двоюродных сестер Дены отказалась выходить замуж за человека, выбранного родителями, – и семья отеклась от нее, никто не разговаривал с ней долгие годы.

И потому во время наших занятий Дена проделала упражнение по обмену ролями с другими студентами, чтобы понять, что ей следует делать. «Прежде всего, я осознала, что мне нужно принять чувства матери и не спорить с ней, – поняла Дена. – Она хотела лишь добра для своего ребенка». Подобный «эмоциональный платеж» помог бы завязать разговор.

Затем Дене следовало поговорить с отцом, который соглашался на многое с тем лишь условием, чтобы религия и традиции семьи были соблюдены. Она намеревалась поговорить также с другом семьи, который женился на девушке не из Индии и был счастлив в браке. Поддержка третьих сторон позволила бы успокоить мать Дены и обеспечить возможность провести спокойный разговор – постепенно, за определенное время.

Затем Дене следовало познакомить своего избранника с родителями – не в формальной обстановке, а с глазу на глаз. Ее родители могли бы почувствовать, что для нее важно их мнение. Дена решила не говорить своему другу о важности первой встречи, она хотела, чтобы он держался естественно. Ее любимый человек был профессионалом, и в этом отношении Дена была в нем уверена. Кроме того, Дена поняла, что если она поддастся эмоциям, то все будет потеряно, поскольку положение и так было напряженным. Группа Дены тренировалась и готовилась во время занятий, повторяя все раз за разом.

Когда Дена вернулась домой, она начала осуществлять свою стратегию на протяжении нескольких недель, время от времени говоря с матерью с глазу на глаз, а иногда общаясь в присутствии отца, всегда держась спокойно и проявляя эмпатию. Результат: по словам Дены, ее «родители заплатили за свадьбу и гордились» ею.

«Самое главное, чему я научилась, – это структурированное использование приемов ведения переговоров, – рассказывала позже Дена. – Одно дело – слышать о них в теории и совершенно другое – применять их на практике. Очень важны подготовка и отсутствие

эмоций». По словам Дены, та история коренным образом изменила ее отношения с матерью, улучшив их: женщины научились уважать и ценить друг друга.

Сейчас Дена живет счастливой жизнью со своим любимым в Калифорнии. Она смогла преодолеть огромные культурные различия. В мире около 60 % свадеб организуются родителями. Дена сделала то, что хотят сделать миллионы женщин – но не могут, поскольку не владеют необходимыми навыками. Она провела успешные переговоры, результатом которых стало счастье всей ее жизни.

Давайте рассмотрим еще более трудный случай – израильская девушка хочет выйти замуж за мужчину-иракца. Скажем, на дворе 70-е или 80-е годы прошлого века. Захотят ли они жить в Багдаде? Не думаю. А может быть, в Иерусалиме? И опять мне так не кажется. Или, возможно, в Нью-Йорке? Скорее всего, ведь Нью-Йорк терпимее относится к различиям.

Давайте подумаем о том, что произойдет. Девушка отправится к матери. Что скажет мать? «Только через мой труп!» Девушка спокойно спросит: «Но почему?» И, конечно же, все мы знаем ответ: «У вас просто ничего не выйдет!»

А ведь это *именно то*, что она хочет услышать. Почему? Ну что такого дала девушке ее мать? *Законченный стандарт!* Так что на месте той девушки нужно было спросить себя: «А получалось ли что-нибудь в подобных ситуациях раньше?» И ответ – да, получалось! Возьмем, к примеру, сестру моего зятя. Она из очень религиозной еврейской семьи, пережившей холокост. Ее муж – иракский араб, работающий во Всемирном банке. Они много лет прожили в Нью-Йорке, у них было двое детей и пять собак. И они были невероятно счастливы. А ведь они не одни такие. На самом деле в Израиле существует несколько сотен семей, где один из супругов принадлежит к еврейскому народу, а другой – к арабскому.

Поэтому нужно успокоиться и использовать стандарты, чтобы найти выход из подобной ситуации, связанной со взаимоотношениями. Представим себе, что ее мать умна. Она скажет: «Шансов на то, что у вас что-либо получится, почти нет. Если уж на то пошло, думаю, есть всего один шанс из тысячи, что что-нибудь выйдет!» И вновь, что дала ей мать? *Законченный стандарт!* На месте девушки нужно сказать: «Но, мама, разве не ты всегда говорила, что твои дети – лучшие? И раз другие смогли добиться успеха в такой ситуации, почему я не смогу?»

Конечно, ситуация весьма эмоциональная, и одних лишь рациональных рассуждений будет недостаточно. Матери нужно встретиться с этим парнем. А девушке нужно обязательно сказать о том, что уже во времена Ветхого Завета были смешанные браки и что такие браки не противоречат ни слову, ни духу традиции. И действительно, в Библии Моисей, Измаил и Соломон женились не на иудейках. А у Авраама был ребенок не от иудейки. Это уже *настоящий* прецедент!

Этот пример показывает, что можно начать сглаживать существенные культурные различия, поняв, каковы образы в голове собеседника, и обращаясь к ним.

Культура и бизнес

Давайте рассмотрим примеры из делового мира. Такие случаи происходили несколько раз с моими студентами из Уортонской школы. Они показывают, сколь необходимы постепенность шагов и обмен ролями для сглаживания культурных различий.

Допустим, вы – умная девушка, окончившая школу бизнеса. Вас приняли на работу в токийское отделение крупной международной консалтинговой фирмы, штаб-квартира которой находится в США. У вас контракт на два года. Раньше вы бывали в Японии несколько раз и довольно хорошо владеете языком благодаря тому, что изучали его и практиковались в нем во время своих предыдущих поездок в эту страну.

Вас назначают ответственной за поддержание контактов с традиционной японской производственной компанией. Менеджмент и совет директоров состоят сплошь из мужчин, причем весьма консервативных.

Они не хотят иметь с вами никаких дел как с консультантом и постоянно обращаются в обход вас к вашему начальнику, мужчине. А может быть, они воспринимают вас как секретаря. Отчет Всемирного экономического форума за 2010 год показал, что в Японии женщины занимают всего 24 % корпоративных должностей; из других 26 важных стран, где проводилось исследование, ниже показатель только в Индии (23 %). И лишь очень и очень немногие женщины занимают там руководящие посты. Обычно женщины в Японии служат секретаршами, выполняют канцелярскую работу, встречают и провожают гостей и подают чай. Их так и называют – «офисные девушки».

Какие у вас варианты? Вы можете или просто просидеть два года в офисе, вернувшись в США практически без продвижения по карьерной лестнице, или попытаться изменить ситуацию и засиять в полную силу. Если воспользоваться правильными приемами ведения переговоров, через шесть месяцев вы станете полноценным консультантом, уважаемым в японской компании.

Давайте для начала подумаем, как традиционное, состоящее из одних мужчин руководство японской компании рассматривает молодую умную иностранку, оказавшуюся в их среде в качестве советника и, по сути, равную им. Первое, что приходит в голову, – *угроза*. Скажем открыто: это угроза установленному порядку. Угроза всей тысячелетней истории. Угроза единству общества. Угроза традиции. Для них вы являетесь символом разрушения семьи («Что если все женщины поведут себя так же?»).

Крайне важно понять, что происходит у них в головах. Возможно, вам не понравятся результаты вашего исследования: вы увидите, что в этой ситуации некоторые японцы испытывают просто ужас. Но ведь мы живем в реальном мире.

Конечно же, их восприятие, их чувства – всего лишь отправная точка процесса изменения этого восприятия для продвижения к вашим целям. Как я уже говорил, проблемы – это начало анализа, а не его окончание.

Два главных момента, которые необходимо рассмотреть в такой ситуации, – это их интересы (потребности) и третьи стороны, которые могут на них повлиять.

Итак, для начала составим неполный список потребностей (интересов) мужского руководства японской компании: получить прибыль и привлечь лучших людей, выглядеть новаторами, проявлять социальную ответственность, быть готовыми к международному сотрудничеству, выглядеть конкурентоспособными и фокусироваться на долгосрочном сотрудничестве.

Определим третьи стороны – это держатели акций, сотрудники, клиенты, правительство, американский партнер, конкуренты, общество, совет директоров, СМИ и коллеги. Составив эти списки, можно понять, как по-другому интерпретировать подобную ситуа-

цию. Женщина вовсе не является угрозой, она – символ прибылей, будущего и конкурентоспособности. Она – одна из ярчайших представительниц нового поколения молодежи, занимающейся бизнесом. Она американка, а значит, ее присутствие может подчеркнуть необходимость международного сотрудничества. Похоже, что в Японии появляется все больше образцовых примеров того, как женщины-менеджеры укрепили положительный облик своих компаний в глазах общественности и, как следствие, увеличили объемы продаж.

Как видите, мы просто воспользовались тем, что важно для руководства компании, – выгода и люди. И мы показали, что исключение американского консультанта-женщины из круга делового общения не отвечает сформулированным потребностям компании. Если представители компании утверждают, что в число ее нужд входит также соблюдение традиций, можно заявить, что многие традиционные японские компании тоже движутся в сторону привлечения женщин к руководящей работе. Традиция и застой – разные вещи. На смену самураям пришли современные солдаты. Вместо лошадей мы пользуемся теперь машинами.

Однако американская женщина не тот человек, который может приводить подобные аргументы от своего имени в присутствии традиционных японских менеджеров. Лучше, если в ее защиту выступит американец-мужчина из той же консалтинговой фирмы, который уже работал с рассматриваемой японской компанией. А женщине нужно будет мало-помалу завоевывать доверие руководства и показывать, чего она стоит в профессиональном плане. Японские менеджеры будут видеть в ней уже не молодую иностранку, а умного делового консультанта.

В данной ситуации очень важна роль, которую сыграет американский мужчина-менеджер из консалтинговой фирмы. Он – своего рода кросс-культурный посредник, знающий обе культуры и пользующийся доверием каждой из сторон. Если расстояние между людьми, представляющими две различные культуры, не может быть сокращено усилиями обеих сторон, быстрее и успешнее сгладить различия может межкультурный посредник.

В его задачу не входит решение проблем. Он должен лишь выполнить роль менеджера по взаимодействию, с тем чтобы помочь в общении. Цель процесса – обеспечить осознание каждой из сторон чувств другой стороны, возможность посылать сигналы и развитие взаимопонимания.

Не забывайте, что различия в подобной ситуации касаются не только языка. По сути, если вы свободно владеете другим языком, это может сработать *против* вас, потому что представители другой культуры зачастую могут ошибочно предположить, что вы так же свободно разбираетесь и во всех остальных вопросах культуры. Иными словами, они на самом деле будут менее терпимы к ошибкам.

Я работал над соглашением, которое заключалось от имени ООН и предполагало торговлю с Кубой, и у меня была намечена встреча с исполнительным вице-президентом крупной японской фармацевтической компании. Я не знал достаточно хорошо ни японской культуры, ни культуры фармацевтической отрасли. Поэтому я занялся поисками межкультурного посредника, который должен был помочь мне провести встречу. Мне не нужен был переводчик с английского на японский и обратно. Вице-президент компании прекрасно владел английским. Нет, мне нужна была помощь в культурных вопросах, что намного важнее.

Сотрудники Уортонской школы, работающие в рамках программы для руководителей, назвали мне фамилию одного из японских консультантов в фармацевтической индустрии, который жил некоторое время в США и занимался по этой программе в Уортонской школе. Поэтому я и пригласил его в качестве межкультурного посредника, чтобы он помог мне провести встречу.

Мы прибыли в офис компании, и нас провели в комнату для переговоров. Вице-президента еще не было. Я сразу же опустился в кресло рядом с дверью. В США кресло, находя-

щеся напротив того, на котором я сидел, и обращенное к двери, – это почетное место. И я хотел оставить его свободным для принимавшего меня человека.

Однако, как только я сел, мой консультант мягко попросил меня встать с того места, где я сидел, обвел вокруг стола и усадил меня прямо в кресло, обращенное к двери. «А зачем вы это сделали?» – спросил я. «Понимаете, – ответил он, – в США почетное место – это то, которое вы занимаете, лицом к двери, а в Японии – у двери».

Когда пришел вице-президент, он сразу же понял три вещи. Во-первых, я сидел в правильном кресле. Во-вторых, я постарался узнать, какое место правильное. В-третьих, я привел с собой культурного посредника, чтобы обеспечить нам проведение переговоров с минимальным недопониманием.

Встреча прошла хорошо. Я *не* пытался походить на своего хозяина, не пытался говорить на его языке и заставлять себя принимать его обычаи. Я просто пытался послать ему небольшой сигнал: «Я понимаю, что между нами существуют культурные различия, и хочу найти способ эффективно провести переговоры».

Подобная стратегия работает в любой ситуации, во многих различных культурных контекстах. За свою жизнь я неоднократно вел дела на Украине. Когда я собирался отправиться туда в первый раз, мне сказали, что стандарт ведения переговоров на Украине включает в себя одну бутылку водки на одного человека на одну встречу в ходе переговоров. И это не та водка, что можно купить в магазине в США. Их водка больше похожа на горючую жидкость. Я не пью водку и уж точно не пью суррогаты, похожие на горючую жидкость. Однако мне нужно было провести переговоры и прийти к соглашению.

И потому я взял с собой – уж простите за стереотип, но, увы, это правда – 140-килограммового инвестиционного банкира-ирландца, заявившего мне, что никто не сможет перепить его. Я представил его нашим украинским партнерам как моего «уполномоченного пьющего». Он должен был пить за меня. Им это очень понравилось. За всю свою жизнь я не видел, чтобы люди пили столько водки.

Однако сделка была заключена. Мы нашли способ сгладить культурные различия.

Настоящая культурная принадлежность собеседника

Зачастую у людей складывается неверное впечатление о том, что представляет собой другая культура. Один тот факт, что ваш собеседник – китаец, еще не значит, что он принадлежит к китайской культуре. Возможно, он вырос и был воспитан в Америке и будет оскорблен, если вы предположите, будто он соблюдает китайские традиции и обычаи.

Когда я был журналистом, я работал как-то над статьей о профессоре Университета штата Нью-Йорк в Стоуни-Брук. Этот профессор, Хейнан Селван, страдал пигментной дистрофией сетчатки, прогрессирующим врожденным заболеванием, которое постепенно уменьшает поле зрения человека, в итоге приводя к полной слепоте. Заболевание у доктора Селвана, выдающегося независимого мыслителя, находилось на продвинутой стадии. Однако он вел деятельную жизнь и сам ездил на поездах, пользуясь лишь своей складной тростью. Он был активным членом многих научных обществ, в том числе «Менсы» – клуба, в который входят люди с очень высоким коэффициентом умственного развития.

Я спросил его, не принадлежит ли он к организациям людей, больных пигментной дистрофией сетчатки. Он возмущенно ответил: «В большинстве своем они не ученые. Все, что объединяет меня с ними, – общий недуг». Эти слова поразили меня. То, что для большинства наблюдателей могло бы показаться наиболее заметной и определяющей частью его естества, на самом деле не имело для него никакого значения. Поэтому нужно очень глубоко вникнуть в суть дела, чтобы понять, к какой культуре принадлежит ваш собеседник. Доктор Селван умер в 1989 году.

Ниже я привожу список, в котором указано то, что стоит принимать в расчет для эффективного ведения переговоров с людьми, отличающимися от вас. В список входит много приемов, описанных в этой книге. Однако список структурирован таким образом, чтобы вы могли получить больше ценного в ситуациях, в которых люди – по крайней мере сначала – выглядят отличающимися друг от друга.

Достижение соглашения с людьми, отличающимися от вас

1. Определите цели. Найдите общие цели. Вызовите образ общих врагов.
2. Нарисуйте картину того, к чему приведет логическая крайность, то есть укажите собеседнику на риск следования нынешним курсом.
3. Обменяйтесь ролями. Кто ваш собеседник? Поставьте под сомнение свои предположения. Узнайте его мечты/страхи.
4. Будьте внимательны к сигналам – вербальным и невербальным.
5. Определите «шум», который может скрывать схожесть (внешний вид, язык, стиль).
6. Четко сформулируйте и оцените действительные различия.
7. Выясните стандарты – каковы они у другой стороны и каковы разумные нормы.
8. Укажите на недостойное поведение и определите свои собственные слабости.
9. Настаивайте на том, что все суждения должны быть подкреплены фактами.
10. Будьте постепенны в своих предложениях. Сконцентрируйтесь лишь на том, что можно контролировать.
11. Совещайтесь перед принятием решения – вовлекайте собеседника в процесс, просите у него совета.
12. Найдите примеры, в которых предлагаемые вами действия принесли плоды.
13. Настаивайте на поиске оригинальных вариантов – «Разве это *единственный* способ?»
14. Ищите скрытые намерения, разрабатывайте стимулы для их изменения.
15. Найдите клиентов собеседника, взывайте к их ценностям.
16. Создайте видение будущего. Обсудите его со своим собеседником.

17. Создайте новую «культуру» – культуру людей, желающих внести изменения.

Конечно, прежде всего нужно определить свои цели. Отвечают ли запланированные вами действия вашим целям? Можете ли вы достичь своих целей при наличии людей, с которыми вы имеете дело?

Картина логической крайности очень важна. Она представляет сторонам зрелище того, что произойдет, если вы продолжите следовать этим путем. Банкротство? Годы судебных разбирательств? Атомная война? Как-то раз я участвовал в переговорах между израильскими и иорданскими бизнесменами. Я сказал: «Как насчет такого варианта решения ближневосточного конфликта? Сторона, которая победит, убивает всех, кто относится к другой стороне: мужчин, женщин, детей, собак, кошек, коз, кур, змей, рыб, червей, бабочек?..»

Они сочли это нелепым. Тогда я сказал: «Но ведь именно это и придется сделать, не правда ли? Придется убить *всех*. Потому что если хоть кто-то останется – война продолжится. Кто-то все равно будет пытаться убить кого-то на другой стороне из-за того, что произошло вчера». Они смогли понять, что это и есть картина логической крайности и что таким образом никому не удастся достичь своих целей. Мне хотелось, чтобы они рассмотрели другие, лучшие варианты.

А еще нужно быть постепенным в своих предложениях – добивайтесь небольшого продвижения вперед за определенный промежуток времени. Есть ли какие-либо небольшие примеры, когда принятые решения срабатывали? Найдите их и используйте.

Приступайте к созданию коалиции и начните с тех, кто хочет действовать по-новому. Вовлекайте в процесс все больше и больше людей. Просите совета. Разработайте стимулы к изменению того, что изменить труднее.

В мае 2007 года я проводил трехдневный практический семинар для руководителей компаний, работников системы образования и госслужащих в Эр-Рияде, столице Саудовской Аравии. Эр-Рияд – город весьма консервативный. Мы сконцентрировали внимание на том, что нас объединяло: мы все хотели улучшить процессы и результаты путем ведения переговоров. В этом смысле мы все представляли одну культуру – культуру образованных людей, желающих лучшего.

Семинар прошел отлично, в нем принимали участие 45 человек, многие из которых были одеты в традиционные арабские наряды. Я обучал их приемам, описанным в этой книге.

К концу третьего дня я почувствовал себя настолько свободно, что смог сказать: «Знаете, не каждый израильтянин – ваш враг, и не каждый житель Саудовской Аравии – ваш друг. Некоторые евреи могут сделать вас богатыми, а некоторые арабы сдерут с вас последнюю шкуру».

Они поняли меня. Многие из присутствующих в аудитории Университета принца Султана закивали головами. Принц Султан – спонсор университета, носящего его имя, и наследник престола Саудовской Аравии. В семинаре принимали участие глава торговой палаты Эр-Рияда, президенты нескольких крупнейших компаний Саудовской Аравии и ректор университета.

Можно спокойно и эффективно сглаживать огромные различия между двумя людьми или группами, причем таким способом, который создает перспективные и непреходящие ценности. Нужно всего лишь стараться сделать это.

9. Как добиться большего на работе

Женщина, окончившая Гарвардскую школу бизнеса с отличием, устроилась на работу в крупную калифорнийскую компанию. Через три года после этого три человека, нанявшие ее (генеральный директор, президент и исполнительный вице-президент) покинули компанию: вышли на пенсию, были уволены или просто ушли. Новая команда менеджеров намеревалась уволить ее вместе со всеми, кто входил в старую команду.

Однако ее не тронули. А все потому, что, как только ее приняли на работу, она поняла, что впереди ее могут ожидать проблемы. Каждый из тех троих, что принимали ее на работу, был на двадцать пять лет старше нее. Она понимала, что они покинут компанию задолго до того, как ее карьера войдет в свою колею.

Поэтому в течение трех лет она оказывала услуги различным отделам компании и делала то, что не имело никакого отношения к ее служебным обязанностям. Она занималась этим после основной работы, по выходным и в обеденный перерыв, а иногда у нее получалось включить постороннее дело в свою основную работу. Всюду в компании у нее появились друзья. И потому, когда новая команда менеджеров, приступив к своим обязанностям, решила уволить ее, сотрудники компании громко запротестовали: «Эта женщина незаменима! Без нее нельзя обойтись!» В итоге она сохранила работу.

В сущности, эта женщина участвовала в трехлетних переговорах со всей остальной компанией. А ведь люди даже не догадывались, что принимают участие в переговорах. Вам кажется, что подобное отдает макиавеллизмом и манипуляцией? Ну и кому повредил такой подход? Никому. Наоборот, фактически компания в течение трех лет пользовалась ее бесплатным трудом. А затем компания отстояла ценного сотрудника, с тем чтобы он не пал жертвой внутрикорпоративной борьбы.

Отношения между сотрудниками и работодателями становятся все сложнее. Раньше существовал традиционный обмен, согласно которому сотрудники отдавали компании свою верность, свои навыки и время, получая взамен стабильность своего места работы и зарплату в размере прожиточного минимума. Профсоюзы пытались кодифицировать такой порядок вещей. Однако в последние годы баланс сил в большинстве отраслей явно сместился в сторону работодателей.

В таких условиях хитроумные навыки ведения переговоров приобретают особое значение. Я говорю тем из своих студентов, у кого во время собеседования возникали трудности при общении с будущими работодателями: «А ведь в этот раз они были такими любезными с вами, какими не будут больше никогда!» Так что если уже на этой стадии вы сталкиваетесь с проблемами – будьте осторожны!

На рынке полно советов, как вести себя на работе: говорите это, надевайте то, спрашивайте это, готовьтесь к тому. Проблема всех подобных советов заключается в том, что они предназначены для использования в любой ситуации. Однако, как я уже неоднократно подчеркивал, нет такого варианта, который подходит всем и всегда. Эффективные переговоры ситуативны. В том, что касается работы, самое главное – понять другую сторону и понять тех, кто оказывает влияние на другую сторону. Только после этого вы сможете разработать стратегию ведения переговоров в конкретной ситуации.

Это значит, что к разным людям в одной и той же фирме вам придется применять разные стратегии ведения переговоров. Это потребует большего труда и займет больше времени, но зато будет намного точнее и эффективнее. Цель – сделать вас более ценными для структурной схемы компании. И чем выше вас оценивают, тем дальше вы продвинетесь в своей карьере и тем труднее будет избавиться от вас во время экономического спада.

Вернемся к открывающей эту главу истории о женщине из Гарвардской школы бизнеса. Во-первых, она подумала о своей цели – для нее это была долгосрочная карьера в компании. Затем она подумала о проблемах, с которыми может столкнуться при достижении этой цели, – ее наставники должны были уйти раньше нее. После этого она определила третьи стороны, которые могли помочь ей, – сотрудники других отделов компании. Она рассмотрела их потребности – в том числе планирование мероприятий, советы в отношении рекламы и маркетинга. Она подготовилась, была постепенна и последовательна и уделила огромное внимание отношениям.

Развитие отношений – существенный момент практически во всех ситуациях, связанных с работой. Может оказаться, что в компаниях, даже небольших, придется быть очень дипломатичным, и отношения в таких компаниях могут оказаться весьма сложными. Чем чаще вы обнаруживаете людей, которые могут помочь вам, и объединяетесь с ними, тем в лучшем положении вы оказываетесь. Другие могут стать для вас системой раннего оповещения, когда дела начнут идти криво и вкось. Они снабдят вас информацией, чтобы помочь вам добиться благоприятных возможностей в компании. В случае крайней нужды они придут вам на помощь. Они придадут вашим проектам более высокий приоритет. В трудную минуту они вам помогут.

Ниже я привожу список ключевых людей, которые могут помочь вам после того, как вы устроились на работу. А некоторые могут помочь вам сначала найти работу. Установите с такими людьми контакты, выпейте с ними кофе или пообедайте. Вот они.

– Те, кто был здесь всегда. Когда я был журналистом, я всегда искал тех, кто работал в компании тридцать или сорок лет, кого перевели на запасной путь и нередко игнорировали. Они знают, что где спрятано. С такими людьми нужно побеседовать и отдать им должное. Зачастую им просто не с кем поговорить. В каждой компании есть один или два таких человека. Найдите их и подружитесь с ними. Они знают все ловушки и все аспекты отношений в компании. Они сообщат вам информацию, которая будет иметь критическое значение для достижения ваших целей и защиты себя от других.

– Те, кто ушел. Многие из них наблюдали компанию с наихудшей стороны. Они знают, чего компания не сможет и не станет делать для людей. Конечно, кое к чему из того, что они говорят, нужно относиться с недоверием и скептически. Может быть, у них остались плохие впечатления от компании, сохранились какие-то обиды, затаенные счеты и скрытые мотивы. Однако, как правило, вы услышите историю без прикрас. Если вы ищете работу, а они расстались с руководством компании в хороших отношениях, они могут позвонить и замолвить за вас словечко.

– Сотрудники отдела информатизации. Похоже, что их все ненавидят. Научитесь любить этих людей, если даже не весь отдел, то хотя бы одного-двух сотрудников. В большинстве случаев без этих людей невозможно эффективно заниматься своим делом. И когда в информационной системе, с которой вы работаете, возникает проблема, вам нужно, чтобы кто-то справился с ней немедленно, даже если сегодня выходной.

– Архивные и библиотечные работники. Они есть не во всех компаниях. Но в том, что касается поиска информации, лучше них в компании почти никого нет. Они сделают вашу работу – и вас – лучше.

– Уборочный персонал. Большинство менеджеров не замечают их, однако эти люди много знают, много слышат и видят.

– Сотрудники службы охраны. Если вы забыли свой пропуск, если вам нужно быстро провести клиента в офис, если вы хотите войти в закрытый кабинет, где вы оставили какие-то документы, – охранник, с которым вы наладили отношения, поможет вам. Я считаю весьма важным каждый день пожимать руки охранникам. На Рождество я делаю им небольшие

подарки или даю на чай и периодически приношу на проходную печенье. Я познакомил их с моим сыном. Так я добился особого отношения к себе.

– Административно-хозяйственный персонал. Его также называют постоянным персоналом. Руководители и менеджеры приходят и уходят, а большая часть административно-хозяйственного персонала остается на своей должности всю жизнь. Они могут пустить о вас сплетню – или, наоборот, добрую молву. Сделайте их частью своей команды, приносите им печенье на праздники.

– Прочий персонал. Те, кто работает у факсимильных и копировальных аппаратов, работники буфетов и столовых, сотрудники отдела командировок и службы технической поддержки – все они могут помочь вам, если поджимают сроки, а вам необходима какая-либо информация или нужно что-то, чтобы выполнить свою работу.

– Сотрудники отдела по работе с персоналом. Обычно эти люди настроены наиболее недоверчиво и на все отвечают «нет». Их первейшее дело – защищать компанию. Но все же они не едины. Подружитесь с ними, начните с младших сотрудников отдела. Покажите, что вам интересна их работа. Они будут рады объяснить вам то, чем они занимаются. Зачастую сотрудники этого отдела могут много чего рассказать (в том числе и личного характера) о каждом человеке в компании.

– Те, от кого зависят ваш отдел и вы в частности. Есть ли какие-либо внешние поставщики, рестораны или печатники, от которых зависит работа вашего отдела? Чем лучше эти люди знают вас и чем больше вы им нравитесь, тем легче вы сможете получать от них какие-либо одолжения для своего отдела. Есть ли у вас номера мобильных телефонов этих людей? Есть ли какая-либо частная информация, полученная вами в отделе командировок, например, которую вы передаете внешним поставщикам?

То, о чем я говорю сейчас, – это выстраивание своей собственной *коалиции*. Ее создание займет определенное время и потребует от вас усилий и размышлений. Однако это все равно быстрее и легче, нежели поиск новой работы, и лучше, чем отсутствие прибавок к зарплате и повышений по службе.

Будьте постепенны в своих действиях. Расспрашивайте людей об их работе, узнавайте об их страхах и мечтах. Сообщайте им всю информацию, какую только можете передать. Предложите им совет или пару рук, готовых им помочь. Начните с одного человека или двух. Вам нужно собрать как можно больше информации о том месте, где вы работаете или хотите работать.

Переживают ли в организации по поводу чего-либо? Нужна ли помощь с иностранными языками? А может быть, нужен надежный посредник для общения с представителями другой культуры? Человек, который согласится работать в определенном регионе или по праздникам? Можете ли вы предоставить организации информацию, получить которую иначе как за большую цену ей будет трудно?

Эллен Уолш была новичком в своей компании, работала с двумя коллегами. Никто не знал о ее способностях. Тут она узнала, что человек, о котором очень хорошо отзывались, уволился. «Никто не хотел работать на его месте, – рассказывала она. – Он занимался наймом молодых специалистов». Эллен поняла, что волонтерская работа на компанию принесет ей благодарность руководства. Кроме того, на этой должности она сможет познакомиться с гораздо большим числом людей, часть из которых будет потом работать в этой компании. Так она сможет создать свою собственную группу поддержки.

Особые достижения

Чуть выше в этой книге я писал о студенте, который, пользуясь приемами, усвоенными на моих занятиях, смог получить двенадцать приглашений на окончательное собеседование после того, как восемнадцать его предыдущих обращений были отклонены. Как он этого добился? Сначала этот студент, Мехуль Триведи, решил подробнее узнать о потребностях каждой фирмы и каждого отдела. Он использовал модель подготовки к переговорам, описанную в главе 7, и тщательно подготовился к собеседованиям. Мехуль определил ключевых людей, имеющих право принимать решения, и собрал информацию о каждом человеке, который должен был проводить с ним собеседование. Через Ассоциацию выпускников Уортонской школы он нашел людей, которые знали эти фирмы или недавно уволились из них. Он звонил тем младшим сотрудникам фирм, с которыми был в приятельских отношениях, и тем выпускникам Уортонской школы, кто работал на эти фирмы, и расспрашивал их о том, что этим фирмам требуется.

Он понял, что его резюме было слишком общим, и поэтому оно лишь отчасти могло заинтересовать те фирмы, в которые он обращался. Ведь у каждой из этих двенадцати фирм были разные, характерные для них нужды: требовался определенный набор навыков, опыт, место жительства, рабочее время и условия. При этом в каждой фирме у каждого отдела были свои запросы.

Проведя эти изыскания, студент переписал резюме, адаптировав его к потребностям каждой фирмы и каждого отдела. Он разослал резюме конкретным людям, для кого потребности фирмы были наиболее важны: начальникам отделов, лидерам команд и руководителям отделов по работе с персоналом. Мехуль при помощи жены провел упражнение по обмену ролями, она снимала видео. Позже они вместе изучили запись и внесли корректировки в его стиль общения. Мехуль смог предугадать две трети вопросов, которые ему задавали во время собеседования. В каждом случае он показывал, что соответствует стандартам фирмы/отдела или даже превосходит их. Во всех случаях он старался установить человеческий контакт.

«Результат был поразительным», – заявил он позже. Во многих случаях его приглашали на окончательное собеседование еще до того момента, как были рассмотрены результаты первичного собеседования.

По словам Мехуля, он изначально был скептически настроен по отношению к моей модели, в которой утверждается, что человеческий фактор является решающей причиной достижения соглашения не менее чем в 50 % случаев, а собственно «суть» обсуждения важна лишь в 10 % случаев. Однако его собственный опыт доказал верность моей модели. Мехуль устроился на должность биржевого аналитика. Свое будущее место работы он выбрал еще до того, как прошел все собеседования. По его словам, изученные приемы можно применять в любой ситуации. С тех пор прошло тринадцать лет – и он по-прежнему ими пользуется.

К каждой ситуации Мехуль подготовился отдельно. Именно так можно найти хорошую работу. Каждый год я просматриваю сотни резюме. Но *почти никто* не составляет резюме, которое отражало бы результаты *хоть сколько-нибудь* осмысленного исследования, целью которого было наше предприятие. Опыт Мехуля много раз повторяли другие мои студенты.

Когда Горав Тевари подал заявление о приеме на работу в крупную компанию в Кремниевой долине, он *точно* знал, в каких двух отделах он мог бы лучше всего показать себя и почему. Он попросил знакомых отправить по электронной почте рекомендательные письма тем людям, которые должны были проводить с ним собеседование. Он назубок выучил правила приема на работу в эту компанию, включая цитаты из программного заявления компании. И, конечно же, он получил работу. А ныне он работает директором компании Highland Capital Partners в Бостоне.

Даже в трудные экономические времена есть множество способов сделать первый шаг для того, чтобы наладить с фирмой деловые отношения. И Чжан не мог получить работу в венчурной фирме Advanced Technology, расположенной в Кремниевой долине, поскольку не имел опыта в работе с начинающими технологическими компаниями.

Однако он узнал, что компания весьма заинтересована в развитии технологий интернет-телефонии – а в этой области у И опыт был.

Тогда он предложил им бесплатный консалтинг. А уж попав в фирму, он окунулся в поток корпоративной информации и узнал об имеющихся возможностях. Волонтеры нередко остаются работать на постоянной основе. Фирма воспользовалась его наработками в области технологий и анализа рынка при рассмотрении одного инвестиционного проекта. В этом деле он прекрасно зарекомендовал себя к тому моменту, когда фирма решила начать работы по проекту. По крайней мере, И смог вписать теперь полученный им практический опыт в свое резюме.

Через несколько месяцев ему начали платить. Он перешел на такую же работу в своем родном Шанхае. «Даже если дверь закрыта, стучите во второй и в третий раз, – сказал он позже. – Дайте им оригинальное решение. На это уйдет какое-то время, но такой подход работает».

Некоторые люди не могут жертвовать своим временем, не получая взамен денег. Так может быть, вы сможете делать это по совместительству или по выходным дням? Главное – быть настойчивым и продолжать искать оригинальные пути получения работы.

Марк Сорел получил отказ на свою просьбу о работе в Каире от International Finance Corporation (IFC), инвестиционного отделения Всемирного банка. Он попросил объяснить причину отказа. Ему сказали, что один из высших руководителей IFC полагал, что у Марка не было достаточных знаний и навыков. Тогда Марк написал письмо этому человеку, в котором описывал свою работу в Уортонской школе как двухгодичное обучение в области частных акций и развивающихся рынков.

«Я понимаю, что ваша команда уже приняла решение по моей кандидатуре, однако я надеюсь, что вы дадите мне еще один шанс, если эта должность или какая-либо другая будут вакантны», – написал Марк тактично и скромно. Однако он пошел еще дальше, сделав очень важный шаг: он предложил пройти приемный тест IFC, чтобы показать свои знания. Иными словами, он был настойчив, но не нагл.

Через несколько месяцев появилась проблема в отношении другого кандидата. Руководство IFC пригласило Марка пройти тест. Он получил прекрасные оценки, которые явно превосходили ожидания скептически настроенного руководителя IFC. Марка приняли на работу, о которой он мечтал, – ныне он работает менеджером по инвестициям в Каире. «Приемы ведения переговоров, изученные мной, изменили мои взгляды на переговорный процесс, – писал он позже. – У меня появилась схема для подготовки. Благодаря ей я смог жестко придерживаться своей позиции, при этом не испортив отношения».

Есть множество ситуаций на работе, в которых возникают непростые вопросы, способные поставить под угрозу отношения в случае недостаточной внимательности. Многие люди даже не пытаются вести переговоры – и получают меньше. Но при использовании стратегий, описанных в моей книге, вы можете проводить переговоры, рискуя в значительно меньшей степени. Кроме поиска общих интересов можно найти общих врагов. Если вы можете найти кого-то, против кого стороны могут выступить вместе, это может укрепить вашу связь и переформатировать всю ситуацию.

Александр Хромченко, директор службы клинической информации фармацевтической компании, хотел, чтобы оценку его годовой работы изменили с «удовлетворительно» на «отлично». Он получил ежегодную награду за клинические инновации в своей компании, однако это произошло после того, как были подведены итоги работы за год.

Очень непросто заставить человека изменить уже принятое решение. В этом случае Алекс полагал, что начальник просто скажет: «Ну, мы учтем твою награду в следующем году». И тогда Александр выставил ситуацию в другом свете: он спросил своего менеджера, почему всем менеджерам в компании приходится подавать годовые отчеты до того, как будут собраны все сведения. Ведь это же несправедливо по отношению к менеджерам! Только два человека в его отделе получали когда-либо награду. Конечно же, если бы менеджер знал о ней, сказал Александр, оценка его работы была бы иной. Так Александр показал своему начальнику, что принятая в компании система подведения итогов поставила их обоих в невыгодное положение. В итоге начальник произвел переоценку, и Александр получил прибавку к зарплате в размере 13 500 долларов.

Еще одна стратегия – снижение риска, воспринимаемого другой стороной. Уполномоченная по контрактам американских военно-воздушных сил не хотела приступать к обсуждению проекта в области солнечной энергетики стоимостью 14 миллионов долларов, предложенного компанией Honeywell для базы ВВС Люк в Аризоне. Она заявила Ранджиту Бхосале, работавшему на Honeywell, что у нее уже есть опыт неудачного сотрудничества с энергетическими компаниями. Ранджит сразу же ответил: «Если бы я оказался на вашем месте, я бы чувствовал то же самое». Так она получила поддержку своим чувствам, что заставило ее слушать внимательнее.

Тогда Ранджит попытался показать ей различия между двумя проектами – новым и тем, неудачным, используя при этом рекомендации и доказательства. Он предложил работать постепенно: начать с контракта стоимостью 200 тысяч долларов на поставку оборудования для получения энергии из возобновляемых источников. Это контракт был составной частью 14-миллионного проекта. Так он снизил риск, воспринимаемый другой стороной. А еще Ранджит заявил, что руководитель Honeywell будет лично присутствовать на подписании контракта, оценит ее вклад в подписание контракта. В итоге она согласилась. Первый контракт оказался успешным, ныне они работают над всем проектом. Понадобились тщательное планирование, использование целого ряда приемов и повышенная внимательность к чувствам другой стороны.

Зачастую, всего лишь расспросив человека о его страхах, можно получить информацию, которая поможет вам переубедить его. Бен Хьюз жил далеко от того места, где проходили занятия по подготовке к сдаче экзамена на адвоката. Он хотел заниматься дома, самостоятельно. Это не только было дороже, но и не отвечало правилу, принятому в юридической фирме, где он работал, – никакого самообучения. Бен решил выяснить причину подобного запрета. Оказалось, что в прошлом несколько молодых юристов проходили курс самообучения дома – и проваливались на адвокатском экзамене.

Однако Бен решил уменьшить риск, который компания видела в его предложении, каким бы безосновательным ощущение такого риска ни было. Он заявил менеджерам компании, что проработал в ней уже два года. «Вы же меня прекрасно знаете, – сказал он. – Неужели вам не кажется, что я вполне смогу заниматься самостоятельно?» Кроме того, он напомнил, что компания обещала соблюдать гибкую политику по отношению к каждому сотруднику (стандарты). И руководство согласилось на самообучение Бена, оплатив ему дополнительные расходы на сумму 600 долларов.

Думаю, вам уже понятно, что основной навык ведения переговоров – это умение задавать вопросы, выяснять, каковы ощущения и образы в голове собеседника, узнавать подробные сведения о текущем положении.

Дэк Ламарк, один из моих лучших студентов, полагал, что его новый работодатель должен оценить его больше, чем в 85 тысяч долларов, которые тот ему предложил, – даже несмотря на трудные времена в экономике.

Подобные переговоры лучше вести при личной встрече. Поэтому Дэк отправился в Портленд, чтобы лично переговорить с главой компании. Он начал разговор не с вопроса о зарплате, а с того, каким видится директору будущее компании и как Дэк, по мнению директора, вписывается в это видение.

Генеральный директор ответил на вопрос, и ценность Дэка в его глазах стала расти. Когда, наконец, генеральный директор спросил Дэка о том, на какой диапазон зарплаты он рассчитывает, тот решил узнать, какие стандарты действуют в компании. Директор ответил, что готов платить Дэку достаточно, чтобы он и его жена могли придерживаться своего прежнего образа жизни.

Это был отличный стандарт. Дэк назвал цифру в 120 тысяч долларов. Генеральный директор согласился.

Затем Дэк поинтересовался, возможно ли выделение ему акций компании в случае, если он «существенным образом улучшит работу организации». Генеральным директорам нравятся такие слова. И Дэк с директором договорились, что Дэк сможет получить от 3 до 5 %, при этом показатель может быть увеличен через два или три года, если результаты работы Дэка будут хорошими. Таким образом, Дэк получил прибавку к зарплате в 41 % и акции компании, просто попросив у директора дополнительную информацию и затем воспользовавшись ею, чтобы поднять собственную ценность в его глазах. И хотя позже Дэк покинул компанию, перейдя на работу в фирму, занимавшуюся частными акциями, он сохранил свои отношения с тем исполнительным директором и свою долю акций той компании.

Еще один мой студент, юрисконсульт из Бразилии, хотел добиться повышения до должности старшего юрисконсульта после того, как вернулся в свою юридическую фирму спустя год учебы в США. Однако из-за экономического кризиса повышений не было и зарплаты были зафиксированы на одном уровне. Он встретился за обедом со старшим партнером фирмы. Сначала он расспросил партнера о его детях и о перспективах фирмы. Партнер много говорил о фирме и о своих ожиданиях. И каждый раз, когда он говорил о потребностях фирмы, юрисконсульт кивал, говоря, что готов их реализовать. К концу обеда он стал старшим юрисконсультом.

Кристофер Дамм, врач-терапевт, пытался позиционировать себя в качестве консультанта по маркетингу для компании, которая производила лекарственные препараты. «Руководитель проекта ничего не знал обо мне и моих способностях, – рассказывал позже Кристофер. – Он видел во мне врача, а не консультанта по маркетингу».

Вместо того чтобы пытаться продать себя руководителю проекта, Крис начал задавать вопросы. Он расспрашивал руководителя о целях проекта и о навыках, необходимых для их достижения, попросил описать проблемы, видение будущего и стандарты. И только в самом конце разговора Крис смог убедительно показать, что его квалификация вполне соответствует запросам руководителя проекта. Каков результат? Занятость Криса возросла с четырех часов до шести дней, и это еще не предел. Теперь он – врач и консультант по маркетингу.

Как же он сделал это? Благодаря тому, что: а) он выяснил потребности другой стороны; б) понял, как другая сторона оценивает реальное положение дел; в) открыто продемонстрировал соответствие своих навыков запросам другой стороны.

В случае с оплатой труда очень важно понять, что думает собеседник, прежде чем просить что-то конкретное. Иначе вы будете вести переговоры себе во вред. Пол Каванах, банковский работник из Нью-Йорка, обсуждал со своим начальником вопрос пересмотра заработной платы. «Каковы ваши ожидания?» – спросил начальник. Пол заявил, что это весьма «интересный» вопрос, однако не готов ответить на него, не ознакомившись сначала со стандартами, по которым определялся уровень зарплат и премий. Начальник описал эти стандарты.

«Итак, где, по вашему мнению, результаты моего труда находятся на этой шкале? Пусть даже примерно», – спросил Пол. К его крайнему удивлению, начальник назвал сумму в два раза больше той, которую изначально намеревался назвать Пол. Чтобы убедить начальника в том, что он ответил на вопрос, Пол попросил еще больше. Начальник убежденно настоял на своем первом предложении. Я рассматриваю этот прием в качестве «эмоционального платежа», а не манипуляции. Пол не пытался перейти черту, он всего лишь хотел обеспечить начальнику хорошее настроение. Что еще интереснее, Пол не подготовился в достаточной степени к встрече. Задавая вопросы, он смог получить дополнительное время и информацию, которая помогла ему превзойти собственную цель.

На работе разговор о мелочах может иметь огромное значение. Уилл Чен хотел перейти в другое подразделение фирмы Goldman Sachs. Он три раза просил перевести его, и три раза ему отказывали. Тогда он договорился об информационном собеседовании с менеджером по персоналу в штаб-квартире фирмы в Нью-Йорке. Ему нужно было установить человеческий контакт с этой женщиной. Во время встречи он спросил, какую кухню та предпочитает. Оказалось, больше всего она любит вьетнамские блюда. Уилл знал все лучшие вьетнамские рестораны, веб-сайты, рецепты и шеф-поваров. Так он нашел с ней общий язык. И его перевели.

Собеседования

О собеседованиях при приеме на работу написаны целые книги, и я не хочу повторять здесь все изложенное в них. Однако я хотел бы рассмотреть эту тему сквозь призму идей, изложенных в моей книге.

Во-первых, если вам задают вопрос, отвечайте кратко и сразу. Уточнить ответ можно будет позже. Люди терпеть не могут, когда не отвечают на их вопросы. А вы разве нет? Обычная тактика политиков – запутывать вопрос и уклоняться от ответа. Тем самым вы отправляете собеседнику сигнал: «Мне есть что скрывать». Во-вторых, необходим прямой зрительный контакт с собеседником (не считая некоторых случаев, обусловленных культурой; обычно такие ситуации возникают за пределами США). Но не нужно пристально смотреть на собеседника! Улыбка и прочие тонкости поведения укажут на ваше умение общаться. Люди хотят работать с теми, кто им нравится и кому они доверяют. В каждой мелочи люди видят какой-то дополнительный смысл. Вы пришли заранее – значит, у вас хорошая мотивация. Вы опоздали – не будете ли вы опаздывать на работу? Не будете ли нарушать сроки сдачи проектов?

Если я провожу собеседование и прошу кандидата привести пример его надежности и ответственности, я, по сути, не задаю вопрос о лучшем или худшем опыте работы. «Лучший» и «худший» – пустые вопросы. Когда их личность прошла проверку? Если вы работодатель, вам нужно знать, из чего сделан человек. Когда ему приходилось делать что-то действительно трудное, чтобы поддержать другого человека?

Если же вы кандидат, вам нужно спросить, как компания поддерживает, обучает и продвигает сотрудников по карьерной лестнице. Каковы основополагающие принципы компании? Собрав заранее сведения о компании, вам следует продумать содержательные вопросы, которые вы зададите во время собеседования. Если вы потратили значительное время на поиск информации о компании, работодатель увидит, что у вас высокий уровень мотивации. Вы будете выглядеть инициативным человеком. И не стоит задавать пятьдесят вопросов, ограничьтесь тремя или пятью. Резюме необходимо адаптировать к специфическим запросам компании. Во время собеседования вам следует говорить о потребностях компании и о том, как ваши способности помогут удовлетворить их.

Стандарты

Стандарты и правила – закон организации. Некоторые могут попытаться прибегнуть к интригам, чтобы обойти стандарты, точно так же, как многие делают это, чтобы нарушать законы общества, в котором мы живем. Однако правила существуют всегда, так что забывать о них нельзя.

Стандарты организации – хорошая защита (как в юридическом, так и в организационном смысле) от несправедливого отношения. Прочтите все необходимые уставы и положения о персонале. Подтверждайте документами каждый случай несправедливости в свете заявляемых правил организации. Будьте беспристрастны, указывая на недостойное поведение, не превращайте себя в проблему.

Один студент устроился на работу в крупную консалтинговую фирму, где ему предложили 35 тысяч долларов в качестве возмещения за второй год обучения на магистра делового администрирования.

Однако реальная стоимость обучения составила 51 380 долларов. Фирма отказывалась менять размер выплат. Студент искал информацию и выяснил, что размер выплаты устанавливался на основании стоимости года обучения в менее дорогой школе бизнеса.

Студент изучил стандарты своей фирмы: согласно им, работники могли получить компенсацию «расходов на второй год обучения». Там ничего не говорилось о том, что размер компенсации будет устанавливаться на основании расценок менее дорогой школы. Кроме того, другие консалтинговые фирмы выплачивают в каждом случае компенсацию, соответствующую расценкам конкретной школы.

Результат: фирма выплатила студенту еще 16 380 долларов. По его словам, ему очень помог тот факт, что он превратил проблему с компенсацией в вопрос справедливости. Отличный пример рефрейминга стандартов в рабочем контексте.

Рефрейминг стандартов имеет очень большое значение на рынке труда. Зачастую вам приходится шаг за шагом вести другую сторону в нужном для вас направлении. Дон Кордейро хотел устроиться в крупную латиноамериканскую акционерную компанию с частным капиталом. Однако у него не было опыта работы в нужной области. На эту же должность претендовало значительное число более опытных кандидатов.

Однако Дон понял, что для фирмы важен был не опыт, а способности сотрудника. Опыт – всего лишь показатель способностей. Однако наилучший показатель способностей – это, конечно, сами способности. Дон спросил у человека, проводившего собеседование, в каких областях фирме не хватало талантов. «В тех, что относятся к общению с людьми, – ответил тот. – Создание команд, организаторские способности, настрой».

Дону только это и было нужно. Он отметил свои способности, развитые за годы работы в различных некоммерческих предпринимательских организациях: он умел создавать команды, взаимодействовать с предпринимательской средой, находить способы преодоления трудностей в организации. Затем он честно признался, что не имеет опыта в области финансов или частного капитала, и попросил работодателя оценить, соответствуют ли его навыки и способности условиям работы в этой сфере. И хотя еще до окончания той истории Дон устроился на работу в сфере консалтинга в Сан-Паулу, акционерная компания выбрала его, человека из ниоткуда, в качестве ведущего претендента на должность.

Химаншу Бахугуна получил отказ в оплате перелета в Индию на работу по окончании школы бизнеса. Однако фирма оплачивала подобные расходы на переезд тем, кто работал в США. Он спросил, почему фирма выплатит 10 тысяч долларов в качестве компенсации тому, кто за полтора часа переедет из Филадельфии в Нью-Йорк, но не заплатит ничего тому, кто проедет полмира. Ему выплатили компенсацию. По словам Химаншу, он вел переговоры не

с отделом по работе с персоналом, а со своей собственной командой, члены которой ценили его и готовы были бороться за него в фирме.

Розуэлл Осборн провел два часа за изучением рынка и обнаружил, что Microsoft предлагает человеку с таким же опытом, как у него, на 25 тысяч долларов больше, чем ему предложила компания eBay. Когда он сообщил об этом руководству eBay, те предложили ему поощрительную премию при приеме на работу размером в 10 тысяч долларов. За час своей работы он получил 5 тысяч долларов. Однако через месяц его отдел расформировали. Он заметил, что обязался работать на компанию eBay в течение года, отказавшись из-за этого от других выгодных предложений, и сказал, что компания должна была знать о намечающейся реорганизации еще до того, как он был принят.

В итоге ему выплатили 70 тысяч долларов в качестве выходного пособия – а все благодаря использованию стандартов и подготовке. Он решил вложить эти деньги в развитие собственного бизнеса в сфере электронной торговли в Сан-Антонио. «Нужно готовиться и практиковаться, – заявил он позже. – И тогда в нужный момент у вас будет все необходимое».

Давайте рассмотрим более рискованную ситуацию. Менеджер крупной компании получил отказ в повышении в связи с кризисом и ограниченностью бюджета. Однако менеджер ознакомился с правилами продвижения по службе сотрудников компании. Из документа следовало, что он должен занимать должность на два уровня выше. В вежливой форме он показал этот документ начальнику, добавив, что благодаря повышению заказчики будут относиться к нему с большим доверием. Его повысили в должности и увеличили ему зарплату. Этого он добился благодаря использованию стандартов, третьих сторон и интересов.

Если начальник сердится, осторожно узнайте причину гнева. Вы же просто просите компанию следовать своим собственным правилам. Разве компании не нужны настойчивые сотрудники?

Я учу своих студентов не принимать неоднозначные ответы. Шервин Лимберт, консультант ливанской нефтегазовой компании, узнал, что будет получать премии «по усмотрению начальства». В мире Шервина эта фраза не значила ничего или почти ничего.

Тогда он спросил работодателя, как будет оцениваться его ценность для компании. Есть ли какие-то стандарты? После этого он перечислил все то ценное, что сделал для компании за недавнее время, в том числе установление важных контактов с кувейтскими партнерами с целью добиться выгодных условий по контракту, который он заключал с ними. В результате начальство пообещало выплатить ему премию в размере 30 тысяч долларов.

Как только вы научитесь свободно пользоваться стандартами, они будут постоянно помогать вам в работе. Джон Морено помог своей компании Teton сэкономить 12 тысяч долларов, убедив компанию Fluor Enterprises разрешить Teton пользоваться ее высокоскоростной линией подключения к Интернету.

Сначала сотрудники отдела информатизации Fluor утверждали, что в связи с необходимостью обеспечения безопасности не могут позволить Teton использовать их высокоскоростную линию. Тогда Джон связался с кем, кого он знал в Fluor, и начал расспрашивать, позволяет ли компания Fluor пользоваться своей высокоскоростной линией кому-либо еще. Выяснилось, что такие фирмы есть! А как была обеспечена безопасность в этих случаях? Фирмы покупали маршрутизаторы и межсетевые экраны. Джон отправился с этой информацией в отдел информатизации Fluor и предложил им такой же вариант сотрудничества. Кроме того, он напомнил, что недавно Fluor и Teton подписали соглашение о стратегическом партнерстве.

Как только люди из отдела информатизации были поставлены перед тем фактом, что компания Fluor сама установила для себя стандарт – предоставлять свою линию другим фирмам-партнерам, они больше не могли утверждать: «Наши правила не позволяют нам делать

этого». Джон был очень любезен, но тверд. И он достиг своей цели. Тогда же его назначили начальником отдела.

Как я неоднократно отмечал в своей книге, ключевой момент фрейминга – это рефрейминг. Вы берете фрейминг компании и просите посмотреть на ситуацию с другой точки зрения. Так компании будет легче помочь вам в достижении ваших целей.

Джуди Шер устроилась на работу 4 декабря, спустя 13 дней после крайнего срока выдачи поощрительных премий за этот год. Если бы она получила эту премию до конца года, она смогла бы сэкономить более 10 тысяч долларов на налогах. Джуди позвонила человеку, принимавшему решения в отделе по работе с персоналом, и стала винить во всем тяжелое состояние экономики (общий враг). Решение о ее приеме на работу в компанию Fidelity было отложено по той причине, что ее предшественник никак не мог найти работу. Затем Джуди сказала, что приступила к работе немногим менее двух недель после крайнего срока выдачи премий – *а ведь это такой короткий срок*. Нельзя ли сделать исключение в ее случае (стандарты)?

Джуди получила премию в том году. Сначала она установила человеческий контакт с сотрудником отдела по работе с персоналом, а затем так подала ситуацию, что этот сотрудник смог убедить свое начальство.

Адам Кейн использовал рефрейминг, чтобы убедить свою компанию Erickson Retirement Communities согласиться на контракт стоимостью 50 миллионов долларов. Компания обслуживает, как правило, пенсионеров с высоким доходом; всего в 19 штатах у компании 30 тысяч клиентов. Адам, старший вице-президент, хотел вывести компанию на рынок потребителей с низким доходом. Однако компания не была заинтересована в этом проекте. И тогда Адам связался с менеджером, недавно назначенным главой нового отдела – отдела разработки новых продуктов.

«Там подумывали о медицинском страховании в качестве нового продукта», – рассказывал Адам позже. Однако он представил оказание услуг людям с низким доходом в качестве «нового продукта». Новый директор отдела, которому было нужно что-то существенное, согласился с этой идеей – и компания одобрила проект.

Если вы научились хорошо пользоваться приемами ведения переговоров, вы можете найти место для маневра даже там, где другие будут стеснены. Несколько лет назад мой бывший студент захотел перейти из одного подразделения McKinsey в другое, не проходя при этом длительную и тяжелую процедуру рассмотрения заявлений, схожую с той, что осуществляется при приеме на работу. Руководство заявило, что такова стандартная политика компании. Тогда сотрудник воспользовался еще одним стандартом McKinsey, так называемой политикой одной фирмы – то есть применения в фирме одинаковых правил по всему миру.

Сотрудник спросил: «Если McKinsey – одна фирма, то почему работающие там люди должны проходить формальное собеседование в случае перехода из одного подразделения в другое? Разве первоначальные стандарты приема на работу не одинаковы во всех подразделениях?» Конечно, в McKinsey могли заупрямиться. Но умное руководство никогда не пойдет против своих же правил, ведь так в скором времени фирму покинут лучшие люди. В итоге сотрудника перевели. Этот пример показывает, что можно достичь своих целей, используя стандарты другой стороны, даже если другая сторона – это крупная, мощная фирма с отделениями по всему миру.

В новой фирме Джошу Фурхтману заявили, что не будут компенсировать расходы на два его переезда – сначала на лето к родителям, а потом в тот город, где он теперь работает. Он желал знать, что будет, если стоимость двух поездок будет меньше средней стоимости одной поездки, которую фирма возмещает. Действительно ли проблема была в деньгах? Джош нашел более дешевых перевозчиков, и фирма заплатила за оба переезда. Этот

рефрейминг позволил перейти от стандарта «всего одна поездка» к стандарту «соответствие бюджету».

Андерс Бьорк приступил к работе в фирме, где ему предложили ту же зарплату, что и менее опытным сотрудникам. Он спросил своего начальника, отличаются ли его опыт и степень ответственности от опыта и степени ответственности младших сотрудников. «Конечно», – ответил начальник. «Так почему мне тогда платят столько же, сколько им?» – спросил Андерс. Результат: он получил 15 %-ную прибавку к зарплате. Андерс, ныне работающий директором частной акционерной компании в Нью-Йорке, использовал фрейминг и стандарты, задавал вопросы. Очень важен тон, ведь в его ситуации речь шла об отношениях. Задавая свои вопросы, Андерс проявлял уважение.

Я могу продолжать еще долго. Поиск по нашей базе данных показывает сотни примеров. И в вашей ситуации мои приемы будут работать. Давайте рассмотрим еще один пример. Аллан Кастро узнал, что поощрительную премию ему урезали из-за тяжелого состояния экономики. Аллан нашел проспект фирмы, в котором говорилось, что там выплачивают «конкурентные ставки». Он принес этот документ на встречу с начальником отдела работы с персоналом, прихватив с собой распечатку со средними показателями по отрасли, и выяснилось, что предложенная ему зарплата была низка даже с учетом экономических трудностей. В итоге он получил на 5 тысяч долларов больше.

Если вы пользуетесь стандартами, очень важно найти прецеденты. Фразы: «Делали ли вы подобное раньше?» и «Вы когда-нибудь делали исключение?» – должны стать частью вашего повседневного лексикона.

Обмен тем, что имеет различную ценность

Мы уже рассматривали понятие «нематериальные ценности». В этой главе я покажу, как можно достичь своих целей на работе, подобрав для обмена то, что для вас стоит немного, но что другая сторона ценит.

Кристофер Келли не мог платить своему новому сотруднику ту же зарплату, что тот получал в своей старой фирме. Кандидат не хотел принимать такие условия. «Я попытался понять как следует его долгосрочные цели, – рассказывал позже Крис. – Я хотел найти причины, по которым он был недоволен своей бывшей работой».

Крис понял, что кандидат хочет со временем получить степень магистра делового администрирования, и заявил, что компания сможет оплатить обучение. Крис спросил также, что еще интересует кандидата. Тот сказал, что прибавление слова «менеджер» к названию его должности будет для него очень важно. Для Криса это не было проблемой. Кандидат согласился принять работу с предложенным уровнем зарплаты.

Когда вы видите этот прием в действии, он кажется вам очень простым. Однако на самом деле нужно очень систематично и точно осуществлять весь процесс.

Викас Бансал, менеджер компании American Express, пытался заставить одного из своих прямых подчиненных работать лучше. Обычно угрозы лишь ухудшают мотивацию. Викас понял, что моральный дух сотрудника и так низок из-за снижения зарплаты и временных увольнений, связанных с тяжелым положением в экономике. И потому он попросил своего сотрудника, которого звали Джоном, рассказать о его заботах и надеждах на карьерный рост. Викас терпеливо его выслушал и попытался понять его потребности, а затем подвел итог, чтобы убедиться в том, что понял сотрудника правильно.

Викас узнал, что жена Джона летом родит, и потому для Джона будет очень важен гибкий график работы. Тогда Викас описал Джону, чего в первую очередь ждет от результатов его работы. Взамен он предложил Джону гибкий график работы летом, включая работу на дому. Джон был в восторге. Когда он покидал кабинет Викаса, он весь горел энтузиазмом. С тех пор показатели его труда значительно улучшились и до сего дня остаются на высоком уровне, как рассказывал мне Викас.

Оригинальные варианты, позволяющие привлечь и удержать сотрудников, ограничены лишь воображением каждой из сторон. Подобно Кристоферу Келли, Джон Морено пытался взять в свой отдел сотрудника, которому компания не могла предложить оклад выше того, что ему платили на прежнем месте работы. Джон знал, что кандидат живет в небольшой квартире с женой и тремя детьми. «Его жена хочет собственный дом», – понял Джон. У семьи был участок, но на постройку дома денег не хватало. Компания предложила подготовить фундамент. А результат? Этот человек согласился работать.

Просите себе те нематериальные ценности, которые обойдутся компании недорого, и неважно, кто вы – кандидат, сотрудник или менеджер. Можно получить скидки по картам членов клуба здоровья или клуба путешествий, возмещение расходов на переезд, кредиты под более низкий процент при использовании кредитного рейтинга компании или гибкий рабочий график. Каждый из этих вариантов может компенсировать недостаточный размер заработной платы и поможет вам навести мосты в ходе любых переговоров.

Аравинду Имманени был необходим по работе еще один человек. У директора отдела контроля в его компании имелось одно свободное место в штатном расписании. Однако директор лишь с недавних пор работал в компании и чувствовал себя неуверенно – это Аравинд понял, проделав обмен ролями. Директор полагал, что передача вакантного места другому отделу понизит его статус в компании.

Аравинд подумал, чем можно обменяться. Можно было предложить директору услуги помощника Аравинда по административной части или помочь ему получить угловой кабинет. Кроме того, Аравинд узнал, что директор ненавидит проверять отчетность. После этого Аравинд встретился с директором в его кабинете (чтобы тот ощущал себя более значительным) и показал, какие варианты в виде нематериальных ценностей возможны. Директор выбрал помощь в проверке отчетности. Аравинд занялся этим, а директор передал ему свободную штатную единицу. По словам Аравинда, обмен ролями очень помог ему в переговорах.

Аравинд, старший вице-президент крупной финансовой компании, был выше директора по должности. Можно было бы обратиться к руководству через голову директора. Те заставили бы его передать Аравинду место. Однако Аравинд понял, что обмен тем, что имеет различную ценность, позволит также сохранить отношения. «Когда я взглянул на ситуацию с его точки зрения, я понял, как можно успешнее провести переговоры», – сказал Аравинд позже.

Чтобы такой обмен состоялся, нужно быть конструктивным. Том Грир хотел перевести своего подчиненного, Брайана, из команды, обслуживающей одного клиента, в другую. У Брайана имелись особые навыки, которые были очень нужны во второй команде. Коллега Брайана пожаловался, что из их команды несправедливо забирают ценного сотрудника.

Однако Том, партнер в области взаимодействия с информационными компаниями и индустрией развлечений в крупной аудиторской фирме, не стал отвечать эмоционально. Он предложил заменить Брайана более опытным старшим специалистом. Так цели всех участников ситуации были достигнуты.

Каждый день на работе заполнен миллионами переговоров. И если проводить их плохо, работа превратится в сплошные склоки и тягостное бремя. А приемы, которые я привожу в своей книге, – противоядие от трудностей и тревог.

Сьюзан Пирольо рассказывала мне, что ее начальник возмущался по поводу «особого отношения» к ней, которое выражалось в том, что ей позволили обучаться на магистра делового администрирования по программе для руководителей. Он говорил, что время, которое она тратит на занятия, «чрезмерно», хотя компания выразила свое согласие на то, что она будет раньше уходить с работы. Однако дело было не в том, кто прав. Сьюзан поняла, что на самом деле мучило ее начальника – он работал слишком много.

И вместо того чтобы ругаться с ним, Сьюзан предложила помочь ему и взять на себя часть его обязанностей, выразив готовность использовать для этого свое личное время. Оставаясь спокойной и вежливой, она добилась того, что начальник стал меньше возмущаться. «В любых переговорах очень важно уметь *остановиться*, поставить себя на место другого человека и посмотреть на мир с его точки зрения», – сказала позже Сьюзан, старший менеджер фармацевтической фирмы в Филадельфии.

Третьи стороны

На работе очень важно объединяться с третьими сторонами. Организации видят в численности силу, поскольку сами они – продукт группы людей. Организация – это альянс ее членов. Третьи стороны могут помочь вам, если вам не хватает: а) власти; б) умения убеждать; в) доверия к вам; г) связей с тем, кто принимает решение, – либо если вы недостаточно эмоционально удалены от ситуации. По сути, здесь важно умение создавать коалиции.

Эрик Ламмерс хотел встретиться с главным финансовым директором Reliance Resources, чтобы предложить его компании сделку. До этого он ни разу не говорил с директором. А обычно директора не встречаются с теми, кого не знают. Отправка ни с того ни с сего письма директору казалась Эрику бессмысленной.

Однако Эрик был знаком с управляющим финансами компании, а тот, в свою очередь, был знаком с финансовым директором. Эрик лично встретился с управляющим, чтобы продемонстрировать тому свою заинтересованность и привести самые убедительные доводы. Эрик придумал также, как можно представить управляющему свое предложение двумя словами. Получилось: «ликвидные опционы», в которых компания была очень заинтересована. Эрик выглядел столь убедительно, что финансовый директор пригласил его, управляющего и вице-президента компании по финансам на встречу.

Рам Виттал использовал третьи стороны для сбора информации. Рам надеялся получить грин-карту сразу же после устройства на работу, чтобы снизить риски на случай возможного изменения визовой политики США. Однако директор отдела по работе с персоналом заявил ему, что «стандартная политика компании» включала в себя годовой испытательный срок. По словам Рама, директор был непреклонен. Тогда Рам решил найти человека, который отнесется к его просьбе с большим сочувствием.

Он обратился к вице-президенту группы, в которую его приняли на работу. Вице-президент знал, что были случаи, когда процесс получения грин-карты начинали в день трудоустройства, решил помочь Раму и немедленно запустил процесс. «Мне всегда казалось, что истории об успешных переговорах напоминают сказки, – сказал Рам, позже принятый на должность вице-президента в компанию Goldman Sachs. – Однако я понял, что осознанное использование приемов и обдумывание всего процесса действительно весьма полезны». А еще важнее, как ему кажется, сделать так, чтобы каждая сторона получила хоть что-то в результате процесса.

А значит, лучший вариант, недоступный для Рама в истории с визой, – это дать другой стороне что-то, что позволит укрепить отношения, а не действовать в обход. Один из способов – оформить свое предложение так, чтобы оно отвечало образам, сложившимся в голове собеседника. Элиза Айгер хотела работать внутренним консультантом в своей компании, однако отдел по работе с персоналом не желал вводить новые должности.

Элиза встретила с директором отдела по работе с персоналом и спросила его, какие еще навыки нужны компании. Она «изо всех сил старалась сохранять спокойствие», пока директор описывал эти навыки. Затем на основании того, что Элиза услышала, она суммировала явные общие интересы обеих сторон и представила свое видение того, как новая должность может быть адаптирована к потребностям компании. Элиза подогнала описание должности под требования директора. В итоге он сам предложил помочь ей написать докладную записку по поводу предполагаемой должности, а затем помог эту должность получить.

Офотсу Тете Куджорджие, один из моих студентов из Ганы, хотел обсудить условия работы в компании с ее генеральным директором. У директора не было времени. «Бери работу или проваливай», – так сказали Офотсу. Тогда он позвонил помощнику генерального

директора, с которым уже встречался, и спросил, есть ли у генерального директора какие-нибудь проекты, которые требуют выполнения. Такие проекты нашлись.

Офотсу послал генеральному директору письмо, в котором написал о том, что хочет поступить на работу в компанию, но у него есть ряд вопросов об условиях найма. В обмен на личную встречу с директором во время поездки Офотсу в Гану на Рождество он предложил поработать над некоторыми из проектов директора, которые он перечислил. Директор позвонил ему и сказал, что обсуждение условий может подождать. Офотсу поработал над проектами для директора, вернулся в школу и получил юридическую степень в Джорджтауне. «Дверь открыта. Он по-прежнему звонит мне, когда приезжает в наш город», – рассказывал Офотсу. Он использовал интересы и третьи стороны, был очень прямолинеен в общении с директором.

Постепенность

Большая часть переговоров, о которых я рассказываю в этой главе, проходила постепенно. Главное – не просить все сразу, но этому труднее всего научиться. Как правило, ваш собеседник не захочет рисковать, делая слишком большой шаг. В каждом переговоре старайтесь разбить весь процесс на отдельные шаги. И процесс необязательно займет больше времени, ведь альтернативой такому подходу зачастую является полное отсутствие договоренностей относительно сделки.

Камилла Чо работала летом в компании Warner Home Video, являющейся подразделением компании Warner Bros. Entertainment, и ей предложили по окончании вуза работать у них на полную ставку. Тем временем Камила поняла, что ей больше хотелось бы работать в области финансов или стратегического планирования в подразделении мультимедиа и развлечений Warner Bros. Entertainment. Однако она знала, что не сможет перейти в компании с одной должности на другую без одобрения ее начальника Джеффа.

К тому же Камила понимала, что простая, казалось бы, просьба перевести ее в другой отдел может показаться Джеффу неблагодарностью или даже оскорблением. Джефф открыл перед ней большие перспективы, выбрав ее среди сотен кандидатов. Такая просьба могла бы повредить их отношениям и ее карьере.

«После того как я поставила себя на место Джеффа, – рассказывала позже Камила, – я поняла, что моя цель добиться немедленного перевода была в ближайшей перспективе нереальной. Тогда я решила делать маленькие шаги: установить контакты, завязать знакомства и сначала показать себя в компании».

Камилла приняла предложение компании без каких-либо условий. А потом уже она спросила Джеффа, можно ли ей посвящать часть своего времени работе, связанной с финансами и стратегическим планированием, поскольку именно это интересовало ее в долгосрочной перспективе. Джефф заявил, что, пока Камила справляется со своей основной работой, она может заниматься и тем, что отвечает ее далеко идущим интересам. Нарботка дополнительных навыков в ключевых сферах всегда идет на пользу компании.

Камилла поняла, что не всегда можно получить все и сразу. Однако вам следует проложить курс к тому месту, которого вы в итоге хотите достичь. Камила приблизилась к своей цели и удовлетворила текущие потребности начальника. Успех в значительной степени зависит от того, как подать вопрос и как сформулировать проблему.

Постепенность заключается также в том, что следует задавать вопросы о ситуации, а не брать всю проблему целиком на себя. Когда Сара Льюис была студенткой Пенсильванской школы права, ее приняли на работу в одну из ведущих юридических фирм Нью-Йорка. График предусматривал двадцатичасовую рабочую неделю. Однако на Сару возложили гораздо больше обязанностей, нежели их было у двух партнеров фирмы.

Сара мудро решила превратить эту проблему из своей в общую. Она связалась с каждым из партнеров и рассказала им в деталях о том объеме и виде работы, которую ей дал каждый из них. Затем она попросила их решить, что ей делать, поскольку она могла работать лишь двадцать часов в неделю.

«Партнеры поговорили между собой и перераспределили мое рабочее время», – рассказывала позже Сара, ныне работающая юрисконсультом в одной из нью-йоркских компаний. В начале переговоров у нее был очень небольшой ресурс власти. Однако она смогла обрести контроль над своей работой и жизнью, передав проблему другим в ходе первого, небольшого шага. Она не говорила о том, как она была подавлена, и не говорила о том, что сложившаяся ситуация была для нее проблемой. Она просто объяснила свое положение понятным языком.

Увольнение

Если вас увольняют – у вас появляется возможность для переговоров. Многие люди начинают сердиться, поддаются эмоциям, не мыслят ясно, паникуют или запугивают. Однако в большинстве компаний в выигрышном положении находятся работодатели – у них есть ресурсы для борьбы. Если же вы спокойно ведете переговоры, работодатель, скорее всего, будет готов отдать вам больше. Ведь он может дать вам многое из того, что имеет для него невысокую ценность.

Во-первых, узнайте, можно ли вам уволиться по собственному желанию. Найдите для этого правдивую и обоснованную причину. Во-вторых, просите работодателя подписать соглашение о неразглашении, ограничивающее возможные комментарии для будущего работодателя. Например: «Она подала в отставку 23 марта по деловым причинам. Наша политика конфиденциальности не позволяет нам предоставить дополнительную информацию». Если вы этого не сделаете, ваш предыдущий работодатель может сказать потенциальному новому начальнику, что вы «не заслуживаете приема на работу».

В-третьих, многие фирмы могут позволить вам остаться на некоторое время в качестве неоплачиваемого консультанта. В других вам могут позволить сохранить за собой кабинет или телефонную линию и провести свой телефон. Просите предоставить вам услуги по поиску работы: многие фирмы будут готовы нанять для вас профессионала в области трудоустройства увольняемых работников. Кто-то предоставит вам рекомендательные письма. Иногда возможно продление медицинской страховки. Бывают случаи, когда компания может предоставить вам ваш ноутбук или иное оборудование – бесплатно или за небольшие деньги.

В большинстве фирм и отраслей существует стандартное выходное пособие: например, оплата одной недели за каждый проработанный год. Иногда вам могут дать больше – узнайте, в каких случаях это делается, например при роспуске вашего отдела без вашей личной вины. Прочтите правила рабочего распорядка, поищите информацию в Интернете. Не подписывайте ничего, пока не будут определены конкретная форма и размер выходного пособия. Попросите начальство дать вам день или два, чтобы привести мысли в порядок. Если вас пытаются уволить по какой-то причине, попросите назвать точную норму, по которой вас увольняют, и оспаривайте ее. Обычно для увольнения требуются веские доказательства. А если вы документировали свои хорошие дела, как я предлагал чуть раньше, работодателю будет нелегко доказать причину увольнения.

Если вы относитесь к особой категории – скажите об этом. Вы получите больше, и для этого вам даже не придется обращаться к юристу. Особые категории: женщины старше сорока, защищенные группы, выделенные по расовому или половому признаку, и т. д. Не стоит вести себя агрессивно – просто скажите об этом и узнайте, что вам могут дать, пообещав взамен подписать соглашение об отказе от судебного преследования. Повторюсь: будьте спокойны, но тверды – и тогда вы получите больше.

Если компания не выражает благодарности и не стремится дать что-то уволенному работнику, я советую обратиться к специалисту в области трудового права. Однако и после этого вам следует попытаться самостоятельно провести переговоры с целью сохранения хороших отношений. Но если вам непросто общаться с начальством, вам не следует точно указывать ваши права. Лучше обратитесь к третьей стороне внутри компании или вне ее, которая знает руководство и может замолвить за вас слово. Так можно существенным образом повлиять на степень щедрости бывшего начальника. Только самые толстокожие руководители могут сохранять спокойствие во время неприятного процесса увольнения.

Наконец, чем более неадекватно ведет себя начальство, тем довольнее должны быть вы. Если начальник делает что-то незаконное или неправильное, вы сможете получить

больше денег. Просто записывайте все и найдите третью сторону, с которой можно будет проконсультироваться. Не вешайте носа: это еще не конец света. В итоге вы получите больше.

Все эти советы полезны и для работодателей. Чем достойнее и честнее вы обращаетесь с сотрудниками – даже когда увольняете их, – тем меньше вероятность того, что они будут мстить вам и доставят больше проблем, чем хотелось бы.

Чувства собеседника

Очень важно концентрировать внимание на сигналах, посылаемых вашим будущим работодателем. Например, у Лоры Бич собеседование было назначено в Нью-Йорке на то же время, когда ей нужно было проводить презентацию в школе. Вместо того чтобы рисковать получением плохой оценки, Лора сообщила о своей проблеме работодателю. Первый человек в фирме, которому она рассказала о возникших сложностях, отказался помочь ей. Однако тот, кто пригласил ее на собеседование, согласился перенести встречу.

Первый человек, по сути, сказал Лоре, что фирме нет дела до того, что пострадает образовательный процесс Лоры и что ей придется нарушить свои обязательства только потому, что именно так фирме было удобнее. Понятно, что высказанная точка зрения не была позицией всей компании, однако перед тем как устраиваться на работу в подобную компанию, стоит как следует подумать. Ныне Лора работает менеджером компании по выпуску кредитных карт в Нью-Йорке.

Даже если вы – один из младших сотрудников компании, не имеющий достаточной силы или влияния, вы можете использовать мои приемы, чтобы обеспечить себе карьерный рост. Эрик Делбридж присутствовал на встрече с руководством компании. Вместо того чтобы высказывать свое личное мнение, он обращал внимание присутствующих на факты и стандарты и спрашивал, что другие думают о них. В итоге начальство осознало наличие противоречий и поддержало точку зрения Эрика. По словам Эрика, даже самый незначительный человек в компании может достичь своих целей при помощи хороших навыков ведения переговоров, причем сделать это почти незаметно для других.

Мои студенты используют описанные приемы, чтобы учиться на ошибках и в итоге достигать своих целей. Доктор Стефан Петранкер, прослушавший мой курс в Нью-Йоркском университете, подал заявление на должность начальника отделения анестезиологии в больнице. Он встретился с директором больницы, предварительно не разузнав как следует о целях этого человека.

Во время собеседования Стефан заявил, что улучшит обслуживание пациентов, уделив особое внимание качеству услуг. Однако оказалось, что директора больше интересовали снижение расходов и проработка системы поставок. Стефан полагал, что общим для них обоих будет желание повысить уровень обслуживания больных, а директору требовались финансовые решения, которые позволили бы сократить персонал. В итоге работу Стефану не дали.

Когда он устраивался на работу в следующий раз, с ним разговаривали десять членов отборочной комиссии, причем каждый беседовал с ним по 30 минут, сменяя друг друга без перерыва. «Я просил каждого из них сказать мне, чего ожидать от следующего, – рассказывал позже Стефан. – Я осознанно пытался поставить себя на место своих собеседников и найти доводы, которые позволят мне убедить их в том, что я подхожу для этой работы. Я спрашивал у них, как мне показать себя с лучшей стороны, чтобы выделиться на фоне прочих квалифицированных кандидатов, – и каждый из них сказал мне, как это сделать». И Стефан получил эту работу.

Если вы будете пользоваться приемами, описанными в этой главе, ваши шансы на получение и сохранение за собой работы возрастут, как возрастет и успешность работы. Кроме того, вы сможете найти лучших работников. А ведь самое главное заключается в том, что приемы совсем просты. И они дадут вам то, что для вас важнее всего в вашем стремлении выполнить работу, – чувство уверенности в себе.

10. Как добиться большего в торговле

Одна из моих студенток, учившихся на магистра делового администрирования, отправилась в универмаг Bloomingdale's, чтобы купить себе пару туфель. В обувном отделе стояли рядом на полке две очень похожие пары обуви. Одна стоила около ста тридцати долларов, вторая – около двухсот пятидесяти. Было понятно, что более дорогая пара гораздо лучшего качества.

– Эти две пары обуви так похожи, хотя та, что подороже, намного качественнее, – сказала студентка продавцу.

– Вы правы, – согласился тот.

– Думаю, у вас редко покупают эту дорогую модель. Наверное, большинство берет ту, что подешевле, – заметила девушка.

– И в этом вы правы, – ответил продавец.

Студентка спросила, будет ли в ближайшее время распродажа на более дорогую модель. Ведь ее почти не покупали, а она занимала место, которое можно было выделить под что-то, что раскупят сразу. Продавец понял, к чему она клонит. «Мы почти никогда не делаем скидок», – заявил он.

Студентка услышала слова «почти никогда» и поняла, что это сигнал: «Иногда мы делаем скидки». «Я не могу позволить себе дорогую модель, – сказала она продавцу, – но я хотела бы купить туфли за цену, которая и принесет вам доход, и поможет продать товар». «Продать товар» – сигнал того, что девушка поняла ценностную ориентацию продавца.

Затем студентка сказала, что понимает, что в крупных магазинах наценка на товар обычно составляет 100 % (она заранее узнала эту информацию), и поинтересовалась, можно ли ей заплатить 150 долларов или около того. В итоге ей продали туфли за 160 долларов. Размер скидки составил 90 долларов, то есть 36 %.

Во всем мире у людей по-прежнему возникают проблемы с продажей и покупкой самых разных товаров и услуг – что при обсуждении условий с телефонной компанией, что при заключении многомиллиардной сделки. Такое впечатление, что жить становится все труднее: появляется все больше жестких переговорщиков и лиц, неявным образом оказывающих влияние на принятие решений. Обещания постоянно нарушаются, а правила не отличаются гибкостью.

Я научил десятки тысяч самых обычных людей добиваться прекрасных результатов в торговле, используя стратегии и приемы, описанные в этой книге. Скидки в магазинах, где скидок не бывает; миллионы бесплатных минут для разговоров по мобильным телефонам; продажа продукта, услуги или компании на условиях, казавшихся невозможными. Цель этой главы – превратить то, что вам тоже кажется невозможным, в реальность.

Первое домашнее задание, которое я даю студентам, – отправиться в магазин и получить скидку. И неважно, будет это скидка на кусок пиццы или на ожерелье от Tiffany. Я хочу, чтобы мои студенты попытались *добиться большего*. Они обнаружат, что при правильном подходе можно торговаться относительно любых вещей, причем даже в самых супермодных заведениях. В большинстве случаев все, что вам нужно, – это небольшая подготовка и мужество просить.

Впервые услышав подобные утверждения, люди чаще всего спрашивают: «А разве это не манипуляция? Разве можно прийти и отобрать у человека деньги, заработанные тяжким трудом?» А я отвечаю, как отвечал уже не раз: «Это не обязательно манипуляция». Если вы получаете скидку в магазине, то кто от этого выигрывает больше? Магазин будет нравиться вам больше, скорее всего, вы придете туда еще раз, а значит, владелец магазина заработает больше. Если вы получили скидку потому, что были любезны с продавцом, то, возможно, вы

значительно улучшили его настроение – ведь многие покупатели бывают весьма неприятны. Тем самым у продавца может повыситься мотивация.

Вернемся к примеру, приведенному в начале главы. Кто в той ситуации получил больше выгоды? Неясно, не так ли? Произошел обмен тем, что имеет различную ценность. Магазин получил прибыль; деньги, вложенные в обувь, окупилась. Благодаря покупке на полке освободилось место для товара, который раскупят быстрее. Я называю манипуляцией то, что вредит другим людям. Но, чтобы достичь своих целей, не надо причинять вред другим.

Большая часть советов о том, как вести переговоры в области торговли, – это так называемые универсальные советы: как продать дом, компанию или купить машину. Однако теперь вы уже знаете, что любые переговоры в значительной степени зависят от ситуации, а также от людей и от процесса взаимодействия людей в этой ситуации. И хотя в торговле некоторые приемы используются чаще других, все равно стоит фокусировать внимание на специфике ситуации, на заинтересованных лицах и на ваших целях.

А значит, нет единого способа, нет даже десяти способов продажи или покупки машины, получения бухгалтерских услуг либо приобретения авиабилетов. Этим способов – миллионы, все зависит от вашей цели в данной ситуации, от того, кто с другой стороны и какой процесс ведения переговоров вы выбрали.

Стандарты и фрейминг

Начнем со стандартов. Ими чаще всего пользуются при покупке и продаже вещей. А причина заключается в том, что почти все переговоры в торговле (но не все) традиционно посвящены двум темам: цене и правилам. Использование стандартов – это не единственное, что вам потребуется. Но вы должны владеть этим приемом в совершенстве. Это означает, что вы должны уметь так представить ситуацию, чтобы она отвечала надлежащим правилам и стандартам другого человека.

Рассмотрим сначала несложные проблемы, возникающие при покупке. Большинство людей знают, как просить скидки, и иногда даже их получают. Однако в этой главе мы не будем рассматривать ситуации подобного рода. Я хочу рассказать о людях, добившихся успеха после того, как другая сторона сказала «нет», причем зачастую неоднократно. Мои студенты не расстраиваются и не теряют самообладания. Они всего лишь продолжают пользоваться моими приемами ведения переговоров, пока не достигнут своих целей.

Кеннет Рейес много раз звонил в компанию Verizon Wireless с просьбой поменять его контактный адрес. Но адрес так и не меняли, счета отправляли не туда, и в итоге Кеннету приходилось платить пеню за просрочку платежей. Вместо того чтобы рассердиться, он решил воспользоваться некоторыми из приемов, о которых узнал из моего курса. Он позвонил Николь, представителю службы поддержки клиентов.

«Verizon поддерживает высокие стандарты обслуживания клиентов?» – спросил Кеннет. «Конечно!» – воскликнула Николь. «А необходимость четыре раза звонить и просить изменить адрес клиента в базе данных согласуется с высокими стандартами обслуживания в Verizon?» – поинтересовался Кен. «Нет», – ответила девушка. И она тут же исправила адрес и отменила последние пени. «Я ваш давний клиент, – заявил Кен. – Могу ли я получить какую-либо компенсацию за все неудобства?» Задав этот вопрос, он получил два месяца бесплатного обслуживания своего мобильного телефона, сэкономив 120 долларов. Так можно добиться большего.

Одна из главных вещей, связанных с приведенными переговорами, как я уже писал в главе о стандартах, заключается в том, что вы *никогда* не должны превращать себя в проблему. Тот факт, что другая сторона ведет себя нагло, еще не означает, что вам тоже следует становиться наглым. И в предыдущем примере Николь была ни в чем не виновата. Зачем же винить лично ее в том, что возникла проблема? Кстати, заметьте, сколь многого Кен добился, задавая вопросы.

Вы можете сказать: «Да ведь это мелочи, всего 120 долларов один раз в жизни». Однако попробуйте проделать подобное раз в день или раз в неделю.

Использование правил и стандартов в переговорах подразумевает также просьбу сделать исключение из этих правил. У Марка Перри был телефон Treo 750 фирмы Palm. Он сломался через тринадцать месяцев после покупки, то есть через месяц после истечения гарантии. Марк спросил продавщицу, делает ли компания AT&T исключения из правил гарантийного обслуживания. Продавщица отвела Марка в сторонку и прошептала: «Да». В итоге Марк получил новый телефон за полцены. Экономия: 100 долларов.

Почему же продавщица отвела Марка в сторонку? Она не хотела, чтобы об исключениях узнали все. И потому, если вы хотите, чтобы для вас сделали исключение, не просите об этом в присутствии других людей. Так стоимость вопроса для другой стороны увеличится, что может помешать собеседнику дать вам положительный ответ. (И наоборот, если вы хотите, чтобы человек *следовал* своим же правилам, стоит говорить об этом в присутствии максимального количества людей, чтобы выставить на всеобщее обозрение несправедливость и непоследовательность другой стороны.)

Большую роль в использовании стандартов играет фрейминг. Нужно уметь задавать вопросы, которые включают в себя использование стандартов. Эндрю Доуэрти хотел получить скидку побольше на новый спальный гарнитур. В мебельном магазине Restoration Hardware ему предложили скидку 15 %. Он спросил менеджера магазина Пэм, получает ли она отчисления за каждый проданный товар. Не получает. Тогда Эндрю поинтересовался, получает ли она хоть какую-то премию за проданное ею. Да – только за «продажу особых товаров». «А дорогой спальный гарнитур – это особый товар?» – спросил Эндрю. Результат: скидка 40 %, Доуэрти сэкономил 1800 долларов.

Чарльз Чен решил обновить свой тарифный план в компании – операторе сотовой связи T-Mobile. На его семейном тарифном плане было пять пользователей. Чарльз ознакомился с правилами T-Mobile и узнал, что каждый *новый* клиент получает бесплатный телефон. Ему сказали, что при обновлении тарифного плана можно получить не более трех бесплатных телефонов.

Тогда он спросил у агента по продажам: «Значит, T-Mobile относится к новым клиентам лучше, чем к тем, кто пользуется услугами компании давно? Разве мы, старые клиенты, не принесли компании гораздо больше денег?» Конечно же, цель T-Mobile не заключалась в том, чтобы относиться к старым клиентам хуже, чем к новым. И потому Чарльзу предоставили пять бесплатных телефонов в обмен на продление его контракта с компанией еще на год.

Это очень серьезный вопрос: зачастую компании предлагают новым клиентам лучшие условия, чем те, что есть у существующих клиентов. Если вы клиент, вам следует делать упор на взаимоотношения. Подписав контракт еще на один год, Чарльз доказал, что ценит взаимоотношения с компанией, и компания T-Mobile ответила в том же духе, пойдя ему навстречу. И в этом нет ничего плохого.

Компания НВО (Home Vox Office), осуществляющая вещание по кабельным каналам, предлагала новым клиентам прекрасный тарифный план, абонентская плата по которому в течение первых шести месяцев составляла всего 6 долларов в месяц. Крис Хиббард, старый клиент НВО, спросил у представительницы отдела обслуживания, не может ли компания дать ему такую же скидку. Он заметил, что стоимость продажи услуги ему будет равна нулю, а каждый новый клиент обходится компании в определенную сумму. Однако агент по продажам сделала кое-что получше – она сказала Крису, что есть *бесплатный* шестимесячный пробный тарифный план, и предоставила его своему старому клиенту.

Почему же агент по продажам сделала это? Потому что просьба Чарльза была обоснованной. Большинство клиентов ведут себя некорректно и обращаются с необоснованными просьбами. Такие люди звонят в компанию, рассерженные кем-то или чем-то, и винят во всем очередного менеджера на другом конце провода. А тому приходится целыми днями выслушивать подобное. Главное – даже при использовании стандартов – всегда оставаться спокойным и любезным, какой бы напряженной и грозящей перерасти в конфликт ни была ситуация.

Игорь Серк отправился в магазин, чтобы сделать гравировку на часах. В день, когда часы должны были быть готовы, он собирался вручить их в качестве свадебного подарка. Однако, приехав в магазин, он увидел, что во время процесса гравировки мастер разбил стекло на циферблате его часов. Игорю предложили новые часы, но лишь после того, как страховая компания возместит магазину убытки.

Однако часы были нужны Игорю в тот же день. Он понял, что если начнет сердиться, то не достигнет своей цели. И потому он спокойно объяснил, что часы нужны ему в качестве свадебного подарка и что свадьба начнется через 30 минут. Он заметил, что на витрине были другие часы с такими же стеклами, и попросил заменить стекло на его часах одним из них. Говоря это, он был спокоен и вежлив. «Сотрудница магазина поблагодарила меня за то, что

я не кричу на нее, как это делают другие клиенты, – рассказывал Игорь позже. – Я понял, что она будет готова сделать все что угодно, если я буду сохранять спокойствие». Девушка вынула стекло из других часов, быстро вставила его в часы Игоря – и тот отправился на свадьбу.

Если не превращать себя в проблему, можно задавать другой стороне даже самые непростые вопросы о стандартах обслуживания. Но помните – нужно *спрашивать!* Вопросы намного сильнее утверждений.

Компания – оператор кабельного телевидения Comcast установила неверную модель телевизионного и интернет-оборудования в квартире Александра Костабиля. Он позвонил в компанию и спросил, обычная ли это практика. «Нет, это случайность», – ответил представитель компании. «И как компания Comcast может восстановить мое доверие к ней?» – поинтересовался Александр. Результат? Стоимость услуг в первый год была снижена со 127 долларов в месяц до 67, плюс Александру предоставили скидку на оборудование в размере 45 долларов. В итоге сэкономлено 765 долларов. И так следует поступать постоянно.

Александр сделал еще одну очень важную вещь – нашел человека, с которым следует говорить. Александру нужно было услышать в трубке дружелюбный голос. Когда вы имеете дело с большой компанией, ее размер может сыграть вам на руку. Если один представитель службы клиентской поддержки обошелся с вами плохо, перезвоните другому – и так до тех пор, пока не услышите дружелюбный голос.

Манипулируете ли вы кем-то в этой ситуации? Нет, вы просто маленький человечек, пытающийся достучаться до большой корпорации по телефону. Почему же вам не поискать поддержки внутри этой корпорации? Кроме того, после такого исхода дела вы довольны компанией, и вероятность того, что вы купите у них товар или услугу в следующий раз, увеличивается.

Кеннет Зиглер сэкономил 100 тысяч долларов в год для своей компьютерной компании, пользуясь стандартами другой стороны. Он узнал слоган одного из поставщиков услуг, с которым его компания вела дела: «Мы делаем жизнь богаче, предоставляя надежную и доступную связь в любом месте и в любое время». Он показал представителю этого поставщика цены конкурентов и заявил, что нынешняя стоимость связи не является для его компании «доступной», сделав таким образом отсылку к ключевому слову в рекламном слогане поставщика.

После этого он вернул проблему поставщику, заявив: «Найдите способ сделать свои цены доступнее и при этом удовлетворить наши потребности». Поставщик реструктурировал свои услуги. Компания Кена выбрала такой пакет услуг, который был сходен с предыдущим и обошелся ей на 100 тысяч долларов в год дешевле. По словам Кена, ныне работающего директором по производственным вопросам компании, он пользуется стандартами при каждой возможности.

Умение осуществить фрейминг (или рефрейминг) оригинальным способом – огромное преимущество, помогающее в большинстве успешных переговоров. Научиться этому не получится за один день. Эта способность приходит с практикой, благодаря подготовке. Миранда Саломон и муж платили по 124 доллара в месяц каждый за членство в нью-йоркском клубе здоровья Health & Racquet Club. Вместе они платили 248 долларов в месяц, то есть около трех тысяч долларов в год.

Миранда искала информацию и выяснила, что клубы здоровья зачастую предлагают корпоративный тариф, который в два раза дешевле тарифа для частных лиц. Тогда она заявила представителю клуба, что, хотя она и ее муж – не корпорации, они работают в корпорациях. Это был рефрейминг. Целью корпоративного членства является привлечение большого числа людей, работающих в одной компании. Миранда показала, что их с мужем

членство имеет ту же цель, ведь они будут рассказывать о клубе коллегам. В результате они сэкономили 1500 долларов в год.

Невеста Девина Гриффина попросила его купить подарки для подружек невесты. Всего продавец запросил за подарки 975 долларов и налог. Девин спросил, делает ли магазин какие-либо скидки для тех, кто покупает дорогостоящие товары. Ему ответили утвердительно. Тогда Девин заметил, что нет никакой разницы между покупкой десятка товаров на сумму 975 долларов и покупкой одного товара той же стоимости. Ведь продажа – всегда продажа. И к его словам прислушались – Девин, ныне работающий в медиаподразделении Chicago White Sox, получил 20 %-ную скидку.

Профессиональная спортивная команда отказалась продавать спонсорские права компании Джеффа Бедарда, заявив, что тот предлагает слишком мало. И Джефф согласился, что представитель команды прав – но только в том случае, если продавать все права. А ведь Джеффу была нужна всего лишь часть их. С учетом этого его предложение было намного лучше средних рыночных цен. Джефф привел информацию, подтверждающую его слова. В итоге права ему продали – такова сила рефрейминга.

Джон Поршен не мог получить скидку у компании кабельного телевидения Comcast по ее рекламной акции, поскольку одну скидку ему уже предоставили. Поэтому он попросил представителя отдела клиентской поддержки компании перечислить ему названия других доступных скидок. Сделал он это после того, как пожелал явно простуженному сотруднику компании скорейшего выздоровления. Тот сказал, что Джон может спросить о «коэффициенте сохранения клиентов». Джон так и сделал – и получил скидку. Если вы подружитесь с собеседником, он постарается найти вариант, который удовлетворит ваши потребности и тем самым позволит вам достичь своих целей.

Обычно покупатели знают намного меньше продавца о предлагаемых товарах или услугах. Не стесняйтесь спрашивать собеседника, что он делал для других раньше. В достаточно большом числе случаев вам ответят – и вы получите значительную прибыль.

Джеред Уэйнер задал телекоммуникационной компании Sprint вопрос: что делает компания, если у лояльного ей клиента проблемы с приемом сигнала? В результате ему предоставили возможность бесплатной передачи в течение года шести тысяч текстовых сообщений, что в денежном эквиваленте составило примерно 200 долларов. «Затем я попросил тот же бонус для моих матери и сестры – и получил его, – рассказывал позже Джеред, менеджер по управлению капиталом из Филадельфии. – Ведь ко всем членам семьи должно быть одинаковое отношение». (Фрейминг.)

Янь Ли спросил у продавщицы ювелирного магазина, уполномочена ли она делать еще какие-нибудь скидки, кроме перечисленных. Продавщица ответила утвердительно и немедленно предоставила Яню скидку. Большинство людей не задают вопросов. Однако если вопросы задавать, к концу года в ваших карманах накопится намного больше денег.

Многие люди умеют просить скидки: купоны, сезонные скидки, скидки постоянных клиентов или скидки по возрасту (для молодых или пожилых). Но это лишь некоторые примеры – на самом деле список намного длиннее и интереснее. Есть скидки по месту проживания, скидки в связи с инвалидностью, скидки для курящих и некурящих, скидки для путешественников, оказавшихся в затруднительном положении, скидки для профессиональных групп и даже скидки «для друзей и родных», которые могут получить те, кто понравился работникам магазина.

Авиаинии предоставляют скидки, если вы летите на похороны (в связи с тяжелой утратой) или свадьбы, скидки для студентов, преподавателей, военнослужащих, ветеранов и членов их семей, скидки при полетах на встречи и съезды. Тот, кто покупает что-либо, не попросив скидки, просто выбрасывает деньги на ветер. Даже миллиардеры просят сделать для них скидку. И вам следует поступать так же. Подойдите к вопросу с оригинальностью.

Как и в прочих переговорах, чем больше деталей вы предоставляете человеку, тем больше вы получите.

Джейсон Вейдман нанимал группу San Francisco Conservatory играть на его предстоящей свадьбе в Сан-Франциско. Агент ансамбля Марша запросила двойную цену – за два часа – из-за длительности поездки к назначенному месту. Свадьба должна была состояться в Тибуроне, с другой стороны моста «Золотые ворота».

«Я спросил, платят ли музыкантам за дорогу, если выступление проходит в Сан-Франциско», – рассказывал Джейсон, вице-президент по маркетингу компании Medtronic, производящей медицинское оборудование. Марша сказала, что не платят, но добавила, что до того места, где будет проходить свадьба, доехать весьма непросто. Тогда Джейсон объяснил ей, как музыкантам легче всего добраться: «Группа сядет на паром, а наши люди заберут их прямо с причала. Это трудно?» И действительно, хотя Тибурон и находится вне границ Сан-Франциско, он ближе к консерватории, чем некоторые районы города. Результат: агент отказалась от требования удвоенной оплаты из-за времени поездки.

Задавайте вопросы, пока не найдете именно такого человека – того, кто поможет вам достичь ваших целей. Макс Прилютский хотел поменять билет на конференцию, приобретенный им у компании Ticketmaster Entertainment, с пятницы на субботу. Однако ему сказали, что проданные билеты «возврату и обмену не подлежат» – такова политика компании. И тут Макс, ученый из Филадельфии, подумал: а кто на самом деле принимает решение в этой ситуации? Ведь не Ticketmaster – они всего лишь агенты по продаже билетов. На самом деле решение принимает организатор конференции, на которую хотел попасть Макс. И потому он позвонил организатору и объяснил ему все в деталях, шаг за шагом. Организатор сказал: «Нет проблем».

Документальное подтверждение (в письменной или устной форме) – ключевой аспект использования стандартов другой стороны в переговорах. Просите предоставлять вам копии всех документов, подтверждающих заявления другой стороны. Предоставляйте копии документов, подтверждающих ваши заявления.

Лора Просперетти покупала много товаров в косметическом магазине Douglas Cosmetics в Филадельфии. Однако ей, в отличие от ее друзей, никогда не давали бесплатные рекламные образцы – пробники. Может быть, сотрудники магазина просто не знали, что она – лояльный покупатель? Ей казалось маловероятным, что в таком небольшом магазинчике будет компьютерная база данных, при помощи которой она могла бы подтвердить, что часто покупает там косметику. И потому она принесла свои счета по платежной карточке за прошлый год.

«Мне сделали отличный подарок», – рассказывала Лора, адвокат в компании Clearly Gottlieb Steen & Hamilton в своем родном Риме. По ее словам, спустя несколько лет у нее все еще была та «большая сверкающая зеленая сумка», наполненная полноразмерными образцами. Главное в ее подходе заключалось в том, что она соединила отношения и доказательства сотрудничества и, конечно же, решила вести переговоры.

Зачастую эти приемы работают незаметным образом. Но стоит их увидеть и воспользоваться ими в первый раз – вы будете замечать возможности для их применения повсюду.

Личные контакты

При пользовании стандартами следует как можно чаще завязывать личные контакты с другими людьми. Покупатели заплатят вам больше, продавцы затребуют меньше: ведь личный контакт – это своего рода психологическая валюта, заменяющая деньги в мире, полном гнева.

Рубен Муньос хотел получить скидку на аренду автомобиля в компании Hertz. Контрагент Джованна заявила, что скидок или рекламных акций нет. Рубен, приведший с собой двухлетнюю дочь, заметил, что Джованна беременна. Он спросил, есть ли у нее другие дети. Та ответила, что у нее два мальчика, а теперь она надеется, что у нее будет девочка. Они немного поговорили, и Рубен рассказал ей о том, как воспитывать девочек.

«Вы состоите в какой-нибудь профессиональной группе?» – спросила Джованна, подняв на него взгляд. «Да, – ответил Рубен. – Я член Американской ассоциации адвокатов. Но я оставил дома свою членскую карточку». Джованна заявила, что, к сожалению, не может предоставить скидку без доказательств. Они поговорили еще немного, и Рубен спросил, можно ли ввести в компьютер информацию о скидке без подтверждения. Джованна ничего не ответила, лишь начала набирать что-то на компьютере. Через минуту Рубен получил 30 %-ную скидку на два дня аренды автомобиля. Она даже нарушила корпоративные правила!

Карлос Васкес протянул Джейн, менеджеру магазина, свою визитку и сказал, что обожает игровую приставку Xbox. При ее покупке он просил 10 %-ную скидку, а за проявленный энтузиазм ему предоставили 40 %-ную.

Выберите несколько мест, где вы любите делать покупки, обедать и бывать по каким-либо делам. Затем постарайтесь познакомиться с максимальным числом людей, работающих в этих местах. Обычно времени на завязывание разговора уходит немного. Мой опыт показывает, что сотрудники магазинов будут относиться к вам более благожелательно, если знают вас.

Хоакин Гарсия был постоянным посетителем ресторана Applebee's. И потому, когда он собирался устроить вечеринку по поводу дня рождения, он позвонил метрдотелю и заявил, что хочет провести вечеринку у них. Хоакин хотел получить скидку. Ему сказали, что скидок на крупные мероприятия в Applebee's не предоставляют. Тогда Хоакин позвонил директору по маркетингу этого ресторана. Он рассказал, что часто бывает в ресторане и хочет провести вечеринку у них, упомянул также о том, что многие рестораны предоставляют скидки на крупные мероприятия. Директор по маркетингу предоставил ему 50 %-ную скидку на закуски и десерт. Хоакин, ныне занятый в семейном бизнесе в Чили, использовал связи, нашел человека, принимающего решения, был настойчив.

Когда бы Дэншел Ху ни попросил скидку, покупая менее чем ящик вина в местном винном магазине, ему в резкой форме отказывали. Как-то раз он решил познакомиться с Джорджем, владельцем магазина, и Джессикой, сомелье. Он заговорил с ними, узнал их мнение о различных сортах вин и спросил, как они подбирают вина для магазина. Они устроили ему подробную экскурсию по магазину и с радостью поделились своими знаниями. По их словам, люди редко интересовались их работой.

Дэншел сказал, что часто покупает вино в их магазине, хотя ни Джордж, ни Джессика его не помнили. Тогда Дэншел назвал несколько сортов вин, купленных им. Хозяин и сомелье были впечатлены. Дэншел попросил порекомендовать ему какие-либо вина – что они и сделали – и отметил, что обычно покупает шесть бутылок зараз, но делает это часто. В результате они предоставили ему 10 %-ную скидку, как за ящик вина. Дэншел, ныне работающий специалистом по долгам в Пекине, позже рассказывал, что обмен информацией и завязыва-

ние личных контактов стали приемами ведения переговоров, которыми он пользуется ежедневно.

Энни Хиндли спросила кассиршу в кафе Au Bon Pain в Университете Пенсильвании, как ту зовут. Кассирша ответила, что студенты никогда не спрашивают ее имени и потому она чувствует себя служанкой в привилегированном учебном заведении «Лиги плюща». Энни, финансовый аналитик компании Disney, получила напиток, стоивший 3 доллара, за 1 доллар.

«А что будет, если так начнут поступать все?» – спросите вы. Ну, все так поступать не будут. К тому же, если все станут добрее друг к другу, мир станет лучше. Я хотел бы жить в таком мире, а вы?

Как же найти контакт с другой стороной? Задавая вопросы и внимательно наблюдая за сигналами. Шикхил Сури хотела, чтобы ноутбук привезли ей из ремонта бесплатно на следующий день. Однако сотрудник отдела обслуживания клиентов заявил, что это невозможно. Тогда она спросила сотрудника, откуда он родом. Оказалось, он родился в Дели, как и она сама. Они немного поговорили о своем родном городе. «А вообще в компании бывали случаи бесплатной доставки на следующий день?» – спросила Шикхил наконец. Сотрудник ответил: «Обычно нет». «Обычно нет» – важный сигнал, который упустили бы многие. Значит, иногда бесплатная доставка на следующий день все же осуществлялась.

Шикхил, адвокат из компании Cromwell & Moring в Вашингтоне, округ Колумбия, спросила, попадает ли она в категорию тех, кому полагается бесплатная доставка. Сотрудник ответил, что попадает. И еще он предоставил ей скидку в 100 долларов за ремонт.

Легче найти общий язык с другим человеком, если вы подготовились к этому. Жена Александра Гитника хотела рожать в присутствии акушерки. Александр искал информацию и выяснил, что расценки на услуги акушерок колеблются в границах от 500 до 800 долларов. Повитуха, которую хотела пригласить жена, запросила 800 долларов. Он не стал говорить о сумме, а забросал ее вопросами, выражая ей свое уважение и свою высокую оценку ее знаний и профессии.

«Я понял, насколько важны взаимное доверие и уважение. А на нее явно произвела впечатление моя компетентность», – рассказывал позже Александр, являющийся ныне профессиональным участником инвестиционной деятельности в Бостоне. Акушерка согласилась работать за 500 долларов.

Сколь многое в отношении лиц, окружающих вас, вы замечаете? В отношении тех простых людей, которые с течением времени оказывают влияние на расходование ваших ресурсов и в итоге формируют ваш опыт.

«Я пыталась получить скидку на книгу в книжном магазине Penn Bookstore, – рассказывает Литал Хелман. – Однако скидки распространялись только на старые книги. Я искала продавца. Он казался одиноким и усталым. Я заговорила с ним, а потом спросила, может ли он помочь мне со скидкой. Он взял новую книгу, которую я выбрала, и продал мне ее дешевле, чем стоила бы старая книга».

Иногда меня спрашивают, честно ли это. Я полагаю, что у книжного магазина появился довольный покупатель и более мотивированный сотрудник. А что если миллионы разговоров будут похожи на этот? Разве наше общество в целом не станет от этого лучше?

Франсуа Холл хотел подключиться к дальней связи компании AT&T. У них была установлена на нее ставка, зависевшая от истории взаимоотношений клиента с фирмой. Франсуа не имел раньше с ними дел. Сам он из Франции и говорит с французским акцентом. Он спросил представителя отдела продаж компании: «Вы когда-нибудь бывали во Франции?» Оказалось, что тот бывал во Франции и обожает ее. У них завязался разговор. Результат: несколько сотен сэкономленных долларов в год.

«У меня было совсем немного рычагов влияния, – рассказывал позже Франсуа, менеджер по продукции компании Motorola в Бразилии. – Я один клиент из миллионов мне подобных. Однако я установил личный контакт и смог сэкономить массу денег».

Иногда связующим звеном можете быть не вы сами, а какой-нибудь ваш знакомый или организация, к которой вы принадлежите. Стефани Лайрас получила студенческую скидку в 15 % на костюм, купленный в магазине компании J.Stew годом раньше. Скидку ей дали намного позже срока, установленного стандартами магазина.

Вот как это произошло. Сначала Стефани попросила скидку и получила отказ. Тогда Стефани сказала сотруднице магазина, что организация «Уортонские женщины в бизнесе», членом которой Стефани является, проводила недавно мероприятие в J.Stew. Сотрудницу магазина интересовала эта организация, и они поговорили о ней. Потом Стефани спросила девушку, не пересмотрит ли та ее просьбу. Та пересмотрела, и Стефани получила скидку. «Личные переговоры позволяют переломить ситуацию, – заявила позже Стефани. – Связь имеет существенное значение, а еще важно отношение к другому человеку».

Конечно, этот прием работает не всегда. Некоторые продавцы отказываются вести переговоры, неважно, постоянный вы покупатель или нет. Однако, если пользоваться приемами, вы будете чаще получать скидки.

Стейси Бреннер установила невербальный личный контакт. Она хотела получить скидку на пару туфель в магазине модной обуви Steve Madden. Пара стоила 130 долларов. Стейси вошла в магазин в туфлях, купленных ранее в Steve Madden. Она поговорила с продавцом о различных моделях, выставленных на витрине. В итоге ей предложили скидку в 25 % на все модели, представленные в магазине. А ведь Стейси каждым своим шагом просто выразила уважение каждому человеку в магазине.

«Это даже опасно! – заявила мне позже Стейси, врач из Сан-Франциско. – Я никогда не думала, что можно получить 25 %-ную скидку на все модели».

Теперь вам должно быть ясно, что сочетание приемов зачастую намного лучше, чем использование только одного приема. А иногда использование такого сочетания просто необходимо. Личный контакт и стандарты дают другой стороне особую причину сказать вам «да» – ведь вы понравились собеседнику.

Ребекка Кольски хотела использовать просроченный купон на онлайн-покупку шортов для занятий йогой с 20 %-ной скидкой. У нее была рекламная брошюрка магазина J.Stew, в которой утверждалось, что «компания с удвоенным энтузиазмом обеспечивает исключительно высокий уровень обслуживания клиентов». Ребекка позвонила в компанию и сказала Сэнди – представителю по работе с клиентами, что хочет купить шорты, чтобы поддерживать форму, занимаясь йогой. Она спросила Сэнди, занималась ли та когда-нибудь йогой.

Сэнди йогой не занималась, но зато рассказала, что сбросила очень много килограммов. Ребекка, студентка медицинского факультета, была поражена. Они несколько минут говорили о том, как Сэнди добилась такого результата: та занималась водной аэробикой и выполняла упражнения на велотренажере с учетом медицинских соображений. Они обсудили медицинские аспекты похудения, и Ребекка дала Сэнди несколько полезных советов. Сэнди заинтересовалась, кем Ребекка хотела бы работать, а та ответила, что в будущем планирует стать врачом-педиатром.

Затем Ребекка сказала, что пропустила крайний срок получения 20 %-ных скидок, но знает, что J.Stew поддерживает своих покупателей в стремлении к совершенству. Сэнди сразу поняла ее. Более того, она добавила Ребекке бесплатную доставку. «Я установила личный контакт с другим человеком, немного рассказала о себе и больше интересовалась этим человеком – все это принесло огромную пользу, – заявила Ребекка. – Сэнди предложила мне то, чего я даже не просила».

Обмен и связывание

Ребекка сделала как минимум три важные вещи во время своих переговоров с представителем по работе с клиентами компании J.Crew. Она обменялась с Сэнди информацией, дав той несколько медицинских советов. Она связала эти переговоры со многими другими моментами. И вдобавок она в свою очередь как в явной, так и в неявной форме дала Сэнди нечто ценное.

Выше вы уже наблюдали силу этого приема: используя нематериальные ценности, вы связываете переговоры с другими потребностями и интересами, которые необязательно касаются сделки. Так можно увеличить пирог, найти новые возможности и повысить вероятность того, что соглашение будет достигнуто. Особое значение этот прием приобретает, когда речь идет о расхождениях по поводу денег. Вот как можно пользоваться этим приемом в торговле.

Каждый раз, как вы покупаете что-либо, превращайте непосредственно совершаемую транзакцию в более крупную сделку. Постоянный покупатель – это масштабный покупатель. Вы покупаете множество вещей в разное время. Формулируйте это таким образом.

Эна Хьюитт купила цифровую фотокамеру Nikon Coolpix S51 в магазине компании Ritz Camera Centers на Уолнат-стрит в Филадельфии. Более низких цен во всем городе не было, но зато в этом магазине не бывало скидок.

Эна сказала Чаду, менеджеру магазина, что хочет узнать больше о фотосъемке и купить прочее оборудование, когда будет лучше разбираться в фотоделе. Что он мог бы сделать, чтобы помочь ей? Он бесплатно дал ей направление на курс обучения фотографии, стоивший 200 долларов, и предоставил ей двухгодичную общемировую гарантию (вместо стандартной годичной американской). Эна не получила скидку на то, что ей требовалось, – ей предоставили все бесплатно.

Даже если вы покупаете всего два крупных товара, просите скидку за оптовую покупку. Дин Кришна решил представить покупку двух телевизоров с плоским экраном в магазине бытовой электроники Best Buy как основание для оптовой скидки. Сначала он нашел человека, принимающего решение, им был Джастин, управляющий отделом. Дин спросил его, как тот стал управляющим.

Джастин гордился тем, что у него есть магистерская степень. После нескольких минут разговора Дин спросил Джастина, какое вознаграждение тот может дать ему за покупку сразу двух телевизоров в один день. Джастин воспользовался своей скидкой сотрудника, добавив к первоначальной скидке еще 10 %. Дин ныне работает налоговым консультантом в Айове.

Окрыленный успехом с T-Mobile, Чарльз Чен отправился в магазин компании Tiffany за обручальным кольцом для своей невесты. Он спросил мнение продавщицы о нескольких кольцах. Чарльз выразил надежду, что это кольцо будет его первой из многих покупок в этом магазине. Он попросил у продавщицы визитку и поразился в связи с тем, что теперь у него есть хорошо осведомленный знакомый в этом магазине. В результате ему сделали 7 %-ную скидку на кольцо стоимостью 770 долларов.

Компании нередко предоставляют скидки в обмен на более длительные контракты. В таких случаях постоянно просите скидки.

Викас Бансал хотел записать свою трехлетнюю дочь на занятия в спортивный клуб для малышей The Little Gym. «С кем тут можно поговорить о скидках при записи в клуб?» – спросил он секретаря, войдя в офис клуба. Его направили к Джозефу, владельцу франшизы. Викас хотел получить скидку, но при этом понимал, что будет несправедливо не сделать что-то для Джозефа. Что бы это могло быть? Оказалось, что одна группа у Джозефа укомплек-

тована всего на 60 %. Викас пообещал рассказать о его клубе трем своим соседям по дому, у которых были маленькие дети. В итоге он получил 25 %-ную скидку и возможность посетить два бесплатных занятия (общей стоимостью 40 долларов).

Вам следует попытаться представить себе образы в голове собеседника, чтобы он увидел, что сможет получать выгоду в течение более длительного периода времени. Марк Маккорт хотел купить маримбу на четыре и одну треть октавы – родственник ксилофону ударный музыкальный инструмент из дерева птерокарпус. Согласно каталогу маримба стоила 3200 долларов.

Владелец магазина готов был снизить цену всего на несколько процентов. Марк захотел показать тому, что будет его частым покупателем. Он поискал информацию и выяснил, что оптовая цена на такой музыкальный инструмент составляла около 1600 долларов. Тогда Марк предложил чуть больше. Кроме того, он предложил магазину 200 долларов в качестве залога за будущие покупки. Владелец магазина продал ему маримбу за 1600 долларов, предоставив 50 %-ную скидку от розничной цены.

Кто здесь получил больше выгоды? Трудно сказать. После маримбы Марк купил книгу уроков игры на кларнете и барабаны для детей в этом же магазине, струны для гитары и прочие музыкальные товары. Его сын научился играть на маримбе и играл ведущим перкуссионистом на конкурсе школьных оркестров штата, а затем стал капитаном барабанного оркестра Университета Аризоны. «Та маримба все еще у нас», – рассказывал спустя восемь лет Марк, региональный вице-президент компании Oracle.

Если вы пройдете через весь процесс, вы будете удивлены тем, насколько большего можно добиться. Стефани Дюфур попросила работника нового отеля предоставить ей преискуртант на аренду залов для заседания Уортонского клуба. Цена превышала 1000 долларов. Стефани спросила, возможно ли арендовать зал бесплатно в обмен на рекламу отеля в университетском городке. Цена: ноль долларов.

Эти приемы работают и в бизнесе. Игорь Серк, о котором я рассказывал чуть ранее в этой главе в связи с историей о часах, сэкономил 600 тысяч долларов для своей компании, убедив поставщика сырьевых материалов отложить повышение цен на ближайшие шесть месяцев. При этом он обязывался приобрести больше материалов за указанный период. Представитель поставщика был готов снизить цену, поскольку его премия зависела не только от цены, но и от объема проданных продуктов. А как раз в тот момент подводились итоги продаж и определялся размер премии этого сотрудника. Вот Игорь и подумал о факторах, которые определяли поведение другой стороны.

Если вы поставщик, вы можете поставить бóльшие объемы товара, чтобы удержать клиентов. Ларри Боускилл столкнулся с тем, что его клиент собрался переключить свой бизнес на другого поставщика, предлагавшего более низкие цены. Ларри связался с другими подразделениями своей компании, также поставлявшими материалы этому заказчику, и вместе они договорились о пакете поставок, который позволил в целом удовлетворить потребности клиента и удержаться в пределах цен, предлагавшихся конкурентом. Так Ларри увеличил сделку.

Клиент компании Advent Software, базирующейся в Сан-Франциско, пожаловался Патрику Хеннону, работавшему в этой компании, что цены несправедливо высоки. Патрик решил разобраться, в чем дело. Он выяснил, что в прошлом у компании были проблемы в отношениях с этим клиентом, включая несдержанные обещания о качестве продукта. Патрик понял, что дело было вовсе не в цене, а в доверии. После того как он обсудил вопрос доверия с клиентом, жалобы от него перестали поступать, а объемы продаж возросли.

В бизнесе люди, как правило, в той же или даже большей степени беспокоятся о сохранении работы и о карьерном росте, нежели о прибавках к зарплате или премиях. У Дэна Стритмена, менеджера компании Amdocs Limited, занимающейся телекоммуникационными

технологиями, возникли трудности с заключением сделки о продаже. Покупатель хотел приобрести лишь два продукта из трех, продаваемых Дэном. Может быть, покупатель просто не понимал ценности третьего продукта. Дэн же очень хотел продать его, потому что этот продукт был намного дороже двух первых, а вместе они составили бы полный комплект. Кроме того, Дэн полагал, что приобретение этого продукта действительно принесет клиенту в долгосрочной перспективе выгоду.

Обдумывая переговоры, Дэн решил воспользоваться обменом ролями и поставил себя на место клиента. Он выяснил, что на самом деле покупателю очень нравится третий продукт, однако тот беспокоится, что после покупки кто-нибудь другой в компании воспользуется им, получит от него выгоду и выставит себя в лучшем свете, нежели он.

«Тогда я сказал заказчику, что мы порекомендуем директору по информационным технологиям компании, в которой работает клиент, выбрать именно его в качестве ответственного за проект, – рассказывал позднее Дэн. – Мы также предоставили заказчику гарантии того, что он будет отвечать за проект лишь в том случае, если все пройдет успешно. Если же проект окажется неудачным, мы возьмем ответственность на себя». В итоге покупатель приобрел и третий продукт, принесящий ему значительный успех.

Восприятие и риск

Если вы сможете уменьшать воспринимаемый другой стороной риск, вы, как правило, будете приходить к более выгодному соглашению. Джин Юн пытался нанять инвестиционный банк, который приобрел бы для него некую компанию. Банк же хотел получить от него большой невозвращаемый предварительный гонорар, чтобы снизить свой риск.

Джин напомнил представителям банка, что его группа ранее провела с ними две совместные сделки. По сути, они с банком уже «хорошие друзья», и потому случай был особенным. Банк подписал соглашение об оказании услуг без выплаты предварительного гонорара. «Каждая из сторон использовала отношения и стандарты», – рассказывал позднее Джин, ныне работающий директором по операциям с частным капиталом в нью-йоркском отделении компании Goldman Sachs.

Снижение риска, воспринимаемого другой стороной, может стоить миллионы долларов. Эти приемы работают и в бизнесе.

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с восприятием риска в переговорах, вам следует сразу напоминать себе: «Двигайся постепенно» – так можно снизить риск. Двигаясь последовательнее и постепеннее, вы снижаете риск, воспринимаемый другой стороной. Это значит, что нужно разбивать весь процесс совершения продаж на части, чтобы включать в него пробные этапы, в ходе которых будут проводиться тесты и испытания.

Автомобили

Переговоры о продаже или покупке автомобиля не должны обязательно превращаться в проблему. Ведь вам доступно огромное количество ресурсов. Не буду изобретать велосипед: большинство из вас уже и так знают, как нужно поступать. Однако я хочу привести кое-какие советы в контексте переговоров.

Прежде всего следует заметить, что тот, кто не ищет в Интернете информацию о стоимости автомобиля у дилеров и о его характеристиках и потом не пользуется этой информацией во время переговоров, скорее всего, просто выбрасывает деньги на ветер. Готовиться нужно в любом случае, покупаете ли вы новую или подержанную машину. Даже мой секретарь знает о том, что следует проверить идентификационный номер каждого конкретного автомобиля, чтобы узнать его историю.

Аравинд Имманени хотел купить определенную модель автомобиля Lexus. В Ричмонде, где он жил, была только одна такая машина, стоившая 24 500 долларов, на две тысячи долларов больше, чем он мог себе позволить.

Тогда Аравинд искал информацию. На сайте carmax.com компании CarMax, крупнейшего продавца подержанных автомобилей, он узнал, что в Атланте продается такая же модель за 21 200 долларов, то есть на 3300 долларов меньше. В компании Kelly Blue Book, занимающейся оценкой автомобилей, стоимость данной модели составляла 23 тысячи долларов. Аравинд отправил всю эту информацию продавцу в Ричмонде. Результат? Ему даже не пришлось излагать свои доводы продавцу лично. Тот перезвонил Аравинду и предложил машину за 21 900 долларов. Таким образом, потрудившись пару часов, Аравинд сэкономил 2600 долларов.

Кроме того, Аравинд узнал, что производитель предоставляет трехлетнюю гарантию на 100 тысяч миль за 1500 долларов, а гарантия у продавца стоила примерно в два раза меньше. Тогда Имманени предложил заплатить запрошенные ричмондским продавцом 21 900 долларов, однако попросил заодно включить в эту цену продленную гарантию. Таким образом, стоимость автомобиля стала равной той самой цене на carmax.com (21 200 долларов) плюс 700 долларов за гарантию. Продавец согласился. «Да пусть гарантия вообще будет неограниченной», – сказал он.

Если вы покупаете новую машину, узнавайте о рекламных акциях для новых клиентов, о скидках для членов семьи и друзей и о предстоящих распродажах. Иногда продавцы говорят обо всем этом, особенно если вы создадите видение установления отношений и будущего сотрудничества или возможности предоставления рекомендаций.

Узнайте о значении каждого пункта выставленного вам счета и проверьте эти цифры. Например, «дилерская подготовка» может включать в себя работу продолжительностью несколько часов, которая точно не стоит нескольких сотен долларов. Очень часто завышают стоимость доставки и сборы за оформление документов. Демонстрационные модели зачастую становятся неудачной покупкой. Подумайте о том, что другая сторона может лгать, и проверяйте каждое утверждение. Проценты за лизинг зачастую завышены. В лизинге и кредитных программах с «нулевой процентной ставкой» очень часто используют завышенную базовую ставку. Информация, доступная в Интернете, просто поражает. Будет лучше ознакомиться с ней заранее.

Какие бы стандарты вы ни использовали, важнее всего люди. Установите личный контакт и попытайтесь провести переговоры в более широком контексте. Если вам что-то не нравится в продавце, не покупайте машину у этого человека. Поищите какого-нибудь другого продавца. Всякий раз, как вам попытаются продать дополнительное устройство, узнайте его оптовую цену и сравните ее с другими вариантами.

Будьте осторожнее с такими уловками, как критика автомобиля, принадлежащего продавцу, в целях снижения цены. Такая тактика лишь снижает ценность другой стороны и заставляет собеседника защищаться. Вместо этого лучше пользоваться стандартами.

Все описанные выше методы работают и в отношении того, как относиться к покупателям, если вы продавец. Даже когда я продаю что-то, я стараюсь раскрыть как можно больше информации, чтобы установить доверительные отношения. При этом я не забываю о стандартах. Если кто-то делает необоснованные запросы, я вежливо прошу обосновать такие требования.

Рафаэль Росильо купил машину в фирме по продаже подержанных автомобилей Ron's Used Cars в том состоянии, в каком она была, то есть без гарантии. Через месяц понадобился ремонт стоимостью 700 долларов. Рафаэль отправился в фирму и объяснил, что у него и его семьи очень ограниченный бюджет, попросив представителей фирмы оплатить половину счета за ремонт.

«Оплачиваете ли вы какую-либо часть стоимости крупного ремонта автомобиля, купленного без гарантии, если выясняется, что в нем был дефект перед продажей?» – спросил Рафаэль. «Обычно нет», – ответил менеджер фирмы. «Обычно нет» – это сигнал, который означал: «Иногда оплачиваем, если вы соответствуете подходящим условиям».

Рафаэль сказал представителю фирмы, что окончил Уортонскую школу и что в этом месяце будет заниматься подготовкой восьмидесяти новых студентов этой школы. Он будет рад рассказать им, как в фирме Ron's Used Cars разрешили проблему с его подержанной машиной, оплатив половину стоимости ремонта. В сумме Рафаэль использовал четыре отдельных приема ведения переговоров – установил личный контакт, был спокоен, не спорил о том, кто прав и кто виноват, и не просил слишком много. В результате ему выплатили те 350 долларов, которые он просил.

Это еще один пример того, как личные отношения берут верх над условиями соглашения. Две приведенные выше истории показывают, как приемы, описанные в этой книге, могут облегчить осуществление зачастую не самой приятной сделки.

Вы можете найти необходимую информацию в следующих источниках.

– Агентства по прокату автомобилей, банки и ссудно-кредитные общества продают подержанные машины. Обычно проведением аукционов руководят профессионалы, поскольку там нужна будет оплата наличными и вам потребуется механик, который сможет сразу на месте оценить состояние автомобиля.

– В Национальной администрации по безопасности движения на шоссе на дорогах есть бесплатный номер, по которому можно получить данные о дефектах или отзывах автомобилей производителем. Бюро по улучшению деловой практики и главные прокуроры штатов нередко публикуют информацию о нерешенных жалобах на продавцов. Можно использовать эти сведения, чтобы попытаться договориться о получении дополнительных гарантий.

– Если вы не автомеханик, будет глупостью покупать подержанную машину, если ее не проверил подобный специалист.

Если вы замечаете что-либо, что вам не нравится, – *остановитесь*. Сделайте перерыв, перегруппируйтесь и начните заново. Никто не заставляет вас совершать эту покупку сегодня. Контролируйте процесс, чтобы добиться большего. Наконец, очень хорошей тактикой будет приглашение продавца автомобилей, который оставил свое дело, в качестве вашего «консультанта» при покупке – и даже при продаже – машины. За небольшую плату этот человек поможет вам сэкономить тысячи. Возможно, такого человека найти нелегко. Спрашивайте знакомых – и в итоге ваши старания будут вознаграждены.

Кредитные карты

Миллиарды долларов лишних процентов по кредитным картам выплачиваются каждый год, потому что потребители не знают, как эффективно вести переговоры. Ниже я привожу список возможных действий. Я рекомендую пользоваться всеми пунктами каждый месяц, пока вы не будете удовлетворены. Воспринимайте эту деятельность как работу по совместительству. Она принесет вам столько же денег, сколько и основная работа. По этой причине я специально рассматриваю кредитные карты отдельно, ведь люди так часто жалуются на несправедливость всей этой системы.

– Узнайте, каков минимальный процент, предлагаемый потребителям. И когда предоставляют такой процент? А что если вы всегда платите вовремя? Если не учитывать рекламные скидки, то по стране, согласно данным исследования, проведенного в 2010 году, потребители платят от 4 до 23 % (при условии своевременной оплаты).

– Ориентируйтесь на то, что ценно и важно для компании, обслуживающей кредитные карты. Кеннет Рейес заявил представителю подразделения Citicard банка Citibank: «Я являюсь вашим верным клиентом уже более десяти лет». В результате процент по кредиту был снижен с 22 до 15, то есть на 500 долларов в год, – а все благодаря пятиминутному телефонному разговору. Компания American Express обещает «обслуживание на высочайшем, общемировом уровне» и «верность своим принципам». Компания Discover Card предлагает «потребителям и предприятиям наиболее выгодные отношения сотрудничества с компанией, оказывающей финансовые услуги». Пользуйтесь этими стандартами.

– Установите личный контакт. Клео Загреан спросила Марси, сотрудницу банка Citibank, откуда та родом. «Из Южной Дакоты», – ответила Марси. Клео недавно побывала там, и они немного поговорили об этом. В итоге Марси дала Клео нулевой процент по кредиту на шесть месяцев. В некотором смысле она заплатила за то, что ее восприняли как личность.

Спросите, возможен ли более низкий процент для людей вашей категории. Позвоните и поговорите с кем-нибудь другим, если работающий с вами представитель организации не предлагает вам более низкий процент.

– Обращайтесь в отдел удержания клиентской базы компании, обслуживающей кредитные карты. Джон Ван сделал это и спросил у представителя банка Bank of America: «Можете ли вы помочь мне остаться вашим клиентом?» Он заметил, что в других банках процент по кредиту ниже. Представитель Bank of America сразу же снизил его ставку на 3 %, что позволило Джону экономить несколько сотен долларов в год.

– Внимательно прочтите ваше соглашение по кредитной карте, чтобы убедиться, что компания придерживается своих стандартов. Изучите закон «О добросовестном выставлении счетов на оплату кредитных услуг», его можно найти в Интернете. Используйте всю полученную информацию для ведения переговоров. Почти все компании, обслуживающие кредитные карты, позволяют снижать платежи, если у вас проблемы.

– Ознакомьтесь с тем, как «подавать жалобу на действия компаний, обслуживающих кредитные карты». Просто введите эту фразу или что-либо подобное в систему поиска в Интернете – и вы получите массу полезной информации. Управление контролера денежного обращения и Федеральная резервная система, являющиеся государственными учреждениями, также рассматривают жалобы потребителей на банки, выпускающие кредитные карты.

Иногда в начале переговоров неизвестно, какой прием сработает лучше всего: быть настойчивым, действовать постепенно, установить личный контакт или воззвать к стандартам и правилам. Попробуйте различные подходы. Отправляйте компаниям, обслуживающим кредитные карты, копии всех жалоб, которые вы рассылаете в государственные учреждения,

включая местные бюро по улучшению деловой практики и отделы Федерального управления по делам потребителей, а в Британии – Службу финансового омбудсмена.

Конечно, все это следует делать последовательно и постепенно. После каждой жалобы стоит проверить, готова ли организация вести переговоры. А вначале, перед тем как направить куда-либо жалобу, попробуйте указать представителям организации на их собственные стандарты обслуживания. Сначала придется приложить некоторые усилия, чтобы собрать информацию, подготовить некоторые документы и найти нужные телефонные номера. Но если вы это сделали, вы стали подготовленным переговорщиком, и к концу года добьетесь большего – и денег, и чувства удовлетворенности.

Для тех, кто работает в компаниях, обслуживающих кредитные карты, и в их коллекторских агентствах, тоже важно принять к сведению уроки, изложенные в этой книге. Если вы хорошо относитесь к потребителям и не сажаете на телефон недоброжелательных и несправедливых людей, жалоб будет намного меньше и больше людей будут платить вовремя, а конгресс прекратит свои попытки создать систему контроля над вашим бизнесом. И для вас приемы, описанные в моей книге, будут работать!

Недвижимость

Обычно покупка или продажа дома – это крупнейшая сделка в жизни большинства людей. И для ее заключения необходим еще один вид переговоров, который люди не любят больше всего. Те, кто покупает или продает недвижимость, боятся, что их обманут. Но этого не произойдет, если пользоваться правильными приемами ведения переговоров.

Когда Памела Бейтс-Кристенсен заполняла заявление на предоставление ипотечного кредита, кто-то в ипотечной компании сказал ей, что период зафиксированной процентной ставки составляет шестьдесят дней. Однако, когда она получила согласие на предоставление кредита, указанный в соглашении период составлял всего тридцать дней.

Она записывала информацию обо всех сделанных звонках и содержание разговоров, фамилии сотрудников и телефонные номера – еще до того, как возникла проблема. Потом она взяла заявление о миссии компании, где были перечислены различные стандарты, включая важность высокого уровня обслуживания клиентов. Когда чиновник, контролирующий работу ипотечной компании, не ответил на несколько ее звонков, она документально оформила каждый случай: записала дату, время, оставленное сообщение и так далее. Она продолжала вести досье недостойного поведения компании, пока пробиралась все выше по иерархической цепочке от одного звена сотрудников компании к следующему. Через несколько дней период зафиксированной процентной ставки был продлен до шестидесяти суток.

Обязаны ли вы стараться изо всех сил, чтобы получить обещанное? Увы, иногда, к сожалению, приходится и помучиться. Я всегда беру с собой ручку и блокнот. И если я волнуюсь по поводу того, сдержит ли другая сторона свои обещания, или в том случае, когда ставки высоки, я записываю детали. Может быть, вам это покажется излишним, однако в первый же раз, как вам понадобятся эти записи, вы поймете, что они стоили потерянного времени и затраченных усилий.

Комиссия брокерам по сделкам с недвижимостью по стране составляет от 1 до 6 %. Те, кто ведет переговоры с брокерами, готовы сэкономить тысячи долларов. Комиссия свыше 4 % – это, несомненно, слишком много. Некоторые вообще считают чрезмерной комиссию, превышающую 2 %. Не лучше ли оставить эту дополнительную сумму себе? Если вы продаете дом за 300 тысяч долларов, при снижении комиссии на 2 % вы сэкономите 6 тысяч. А это не мелочь!

Компания Century 21 Real Estate предложила продать дом Бретта Тернера с комиссией в 3 %. Он поискал информацию в Сети и узнал на сайте ziprealty.com, что компания ZipRealty взимает всего 2 % за продажу. Бретт все же хотел продать дом через Century 21 – это была местная компания, с ними легче было связаться. Однако он стал бы сотрудничать с ними лишь в том случае, если бы они уменьшили комиссию. Представители компании так и поступили, снизив ставку до 2,5 %. Экономия на продаже дома стоимостью 500 тысяч долларов: 2500 долларов. Продолжительность переговоров: 5 минут. Использованный прием: стандарты.

Если вы беспокоитесь по поводу того, что при снижении комиссии ваш агент по продаже не будет стараться изо всех сил, попробуйте найти оригинальное решение. Предложите какие-нибудь поощрительные меры. Предположим, вы с брокером рассмотрели сопоставимые цены на рынке и согласились, что ваш дом можно продать примерно за 400 тысяч долларов. И тогда за продажу дома по цене до 400 тысяч вы можете предложить брокеру 2 %, а за все, что будет свыше 400 тысяч, – 20 %. Если агент продаст дом за 450 тысяч, вы выплатите комиссию в размере 8 тысяч за первые 400 тысяч долларов и еще доплатите 10 тысяч за дополнительные 50 тысяч долларов, привлеченные им. В общем вы заплатите брокеру 18 тысяч долларов, то есть суммарная комиссия составит 4,5 %.

Вам трудно смириться с мыслью о том, что придется платить больше? Если да, то вам *необходимо* быстро избавиться от подобного образа мыслей. Дополнительные 32 тысячи долларов, полученные чистыми сверх запрошенных вами 400 тысяч, – это живые деньги. Думайте о достижении своих целей, а не о том, чтобы нажиться на другой стороне.

Можно выбрать и другие оригинальные варианты, например фиксированную сумму гонорара или почасовую оплату (обычно от 75 до 150 долларов в час) с фиксированным максимумом. Так вы привяжете вознаграждение к стандартам эффективности работы. Агенту просто необходимо будет продать ваш дом.

Чем ближе вы общаетесь со всеми людьми, вовлеченными в процесс, тем больше вероятность того, что вы достигнете своих целей. Постарайтесь встретиться с другой стороной, заведите разговор на общие темы. Узнайте, нет ли у собеседника каких-либо потребностей нематериального характера. Познакомьте своих детей с детьми собеседника. Это тоже очень важно, ведь если во время продажи что-нибудь пойдет не так, ваши отношения помогут предотвратить провал сделки.

Один из слушателей моих курсов отправился в Сан-Франциско, чтобы посмотреть дом. Там было полно покупателей. Улучив момент, он отвел хозяина в сторону и заговорил с ним не о цене, а о том, почему он продает дом, куда переезжает и так далее. Через 20 минут хозяин выгнал всех остальных покупателей и продал дом этому слушателю, хотя тот предлагал не самую высокую цену.

Почему? Потому что было установлено доверие. Во время продажи или покупки многие люди мошенничают, а кто-то не выполняет своих обязательств. В таких случаях продавец будет уверен, что сделка действительно состоится, если он заключит ее с тем покупателем, который постарался узнать его поближе.

Во многих случаях агент не подпустит вас к другой стороне. А все потому, что он боится, что вы договоритесь за его спиной и не выплатите ему комиссию. Спросите упорствующего агента, этого ли он боится. Предложите подписать отдельное соглашение о запрете на обход положений договора, чтобы гарантировать агенту получение гонорара.

Даже если агент не позволяет вам встретиться с другой стороной, постоянно задавайте ему вопросы о том человеке. Чем больше вы узнаете, тем легче найдете общий язык – даже через третью сторону. Помните: расстояние между успехом и неудачей невелико.

Во многих штатах от продавца требуется предоставление отчета о состоянии недвижимости. За неполные сведения в отчете ему грозят суровые штрафы. После того как вы внимательно ознакомитесь с отчетом, потребуйте, чтобы дом осмотрел инспектор. Если продавец отказывается – будьте осторожны! Спросите продавца, как вы можете отдать много денег за то, что не проинспектировано. Возможный пересмотр цены, которую вы предлагали до проведения инспекции, будет зависеть от ее результатов. Если инспектор найдет какие-либо серьезные недостатки, можно попытаться договориться о снижении цены.

Подобное произошло, когда мы покупали наш третий дом. Инспектор нашел недостатки, не указанные в отчете. Агент заявила: «Очень жаль, но цена остается прежней». Я спросил: «А что вы будете делать со следующим покупателем?» Она ответила, что не будет менять отчет. Я же в свою очередь сказал, что теперь она знает о недостатках дома и что если она не укажет их в отчете о состоянии недвижимости, ее могут лишиться лицензии.

Ситуация была непростой, мы имели дело с жестким переговорщиком, однако мы воспользовались стандартами и видением будущего, с тем чтобы достичь успеха. Я не запугивал агента напрямую. Я просто сказал, что мы готовы купить дом прямо сейчас, и спросил, зачем же ей начинать все сначала. В итоге мы купили дом за цену, на 19 % ниже заявленной первоначально, на рынке с быстрорастущими ценами.

Это значит, что, если вы продаете дом, не следует ничего скрывать. Обычно вначале я сообщаю плохие новости. Если человек их выдержит, вы удачно продадите дом, особенно

если этот человек вам доверяет. Говорите о хорошем и плохом одновременно: например, объясните, как, по вашему мнению, можно исправить недостатки, и предоставьте покупателю список предпочтительных местных подрядчиков. Так вы повысите доверие к вам.

Семейный бизнес

Ни одна глава о покупках и продажах не будет полной без упоминания о семейном бизнесе. Более 80 % всех работающих людей на планете заняты в семейном бизнесе. Одна треть компаний, входящих в американский рейтинг Fortune 500 (около 170 фирм), – это семейные компании. На семейный бизнес приходится свыше 65 % валового национального продукта США. В других странах мира этот показатель еще выше.

Эти цифры ошеломляют. Почти во всех школах бизнеса не уделяют достаточно внимания тому, как проходит процесс покупки или продажи в семейном бизнесе. По существу это значит, что многие – если не все – лидеры делового мира плохо подготовлены к тому, чтобы иметь дело с самым распространенным, семейным бизнесом. И большинство тех, кто работает в семейном бизнесе, тоже плохо представляют себе динамику процессов в этой сфере.

Я давал советы по сделкам купли-продажи в семейном бизнесе, у меня у самого *есть* свои компании, я – *партнер* в семейных предприятиях, я провожу занятия по семейному бизнесу и пишу статьи на эту тему. И потому я знаю об этом виде бизнеса не понаслышке и изучил вопрос не только в теории, но и на практике. Вот что должно представлять интерес и что следует учитывать в процессе ведения переговоров, касающихся семейного бизнеса – той сферы, в которой занято большинство деловых людей.

Для семейного бизнеса характерны следующие особенности:

- гордость, эмоции и сильное эго;
- люди ведут длительные сражения;
- многие считают, что их недооценивают или вообще не понимают;
- централизованный процесс принятия решений;
- организационная структура не всегда отражает реальную власть или влияние;
- завышенная оценка активов из-за многолетнего личного вклада в развитие компании;
- привлекается меньше акционеров;
- личные финансы смешиваются с финансами компании;
- уволить сотрудников не так легко;
- очень важны нематериальные ценности;
- меньше доверия экспертам со стороны;
- культура компании играет огромную роль;
- компетентность не всегда ключевой критерий для предоставления работы.

Понятно, что эмоции – враг эффективных переговоров – имеют преобладающее значение в семейном бизнесе. Многие люди, занятые в этом виде бизнеса, воспринимают почти все лично, считают, что их недооценивают, сражаются за былое и принимают решения, не руководствуясь логикой. Вообще, эти люди делают много всего такого, что приводит к провалу самых хороших сделок. Им очень трудно достигать своих собственных целей. А их цели не всегда касаются денег.

Если вы ведете дела с семейным предприятием, вам следует обращать особое внимание на то, управляют ли эмоции принятием решений, нужно ли предоставлять нематериальные ценности или осуществлять эмоциональные платежи. Я всегда задаю себе вопрос: «Насколько эго может повлиять на цену?»

Этот вопрос справедлив, когда я покупаю статуэтку ручной работы в Южной Америке или огромную компанию в Чикаго. Он справедлив, когда я продаю идею трем братьям в Атланта или пытаюсь продать чью-то кофейную плантацию в Африке. Эмоциональные люди меньше слышат и зачастую легче упускают из виду свои цели.

Приемы, описанные в этой книге, помогут менеджерам эффективно справиться с подобными проблемами. Как и в случае с межкультурными переговорами, начинать следует с осознания и выражения уважения к тому, что чувствует другая сторона.

Майкл Фарли, работавший партнером по инвестиционно-банковским услугам в бывшей аудиторской фирме Arthur Andersen, никак не мог заключить сделку, связанную с покупкой для своего клиента компании по производству швейных изделий. Ожидания владельца были совершенно нереальны.

Понемногу Майкл и его группа начали понимать, в чем дело. «Вопрос для того человека был очень эмоциональным, – рассказывал позже Майкл. – Поставив себя на его место, мы нашли ответ». Оказалось, что он хотел еще три года пользоваться различными льготами, а также получить 0,5 % акций компании (стоимостью 2 миллиона долларов). Он хотел пользоваться самолетом компании, особенно в начале и конце своего ежегодного восьминедельного отпуска. Сотрудники компании должны были сохранить свои рабочие места. В обмен на это Майкл смог купить компанию, стоившую более 400 миллионов долларов, всего за 42 миллиона долларов наличными, а также большой пакет акций.

Один человек оказался в еще более непростой эмоциональной ситуации, когда покупал частную компанию. Один владелец хотел продать ее, другой – нет. Когда его спросили, почему он не хочет продавать компанию, тот ответил: «Хочу умереть за своим рабочим столом».

К подобным проблемам субъективного характера нужно быть готовым. Чтобы сдвинуться с мертвой точки, покупатель и его сотрудники обеспечили активную, значимую роль для этого, как они его называли, «несгибаемого основателя компании». Взамен тот согласился снизить цену компании. «Эмоции оказались намного важнее денег или чего-либо еще», – говорил позднее этот человек.

Наконец, переход от гордости к самоуничижительному юмору почти всегда оказывается эффективным. Так вы становитесь человечнее. Это делает вас уязвимее – и в итоге вы добиваетесь большего.

Джош Аллой отправился в воскресенье в магазин готовых продуктов. Ему нужен был товар, который продавали только по вторникам: сэндвич с индейкой, картошка и напиток – и все за полцены. Не вышло. Он все равно заказал это блюдо за полную цену, – и продавец согласился. «Болеете за «Филадельфия Филлиз»?» – спросил Джош продавца. У них завязался разговор на тему бейсбола. Джош положил в баночку один доллар в качестве чаевых. По мере разговора значение сэндвича и картошки росло. В итоге продавец дал ему блюдо вторника за полцены и еще много другого. «Главное – завязать личный контакт», – рассказывал позже Джош, ныне работающий адвокатом. Для всех остальных это был всего лишь обычный разговор. Для Джоша это были переговоры, позволившие ему *добиться большего*.

11. Отношения

Менеджер, посещавшая мои занятия, хотела, чтобы ее мать переехала жить в дом престарелых. Так было бы безопаснее, мать получила бы хороший медицинский уход, и у нее была бы компания. Мать признала правоту дочери, но переезжать отказалась. «Просто я пока не готова», – повторяла она.

Сначала мать говорила, что не хочет расставаться со своими вещами, со всем, что было накоплено за ее долгую жизнь. Наконец, дочь смогла ясно выразить страхи матери: «Как только ты выкинешь свои вещи, ты откажешься от жизни. После этого остается лишь ждать смерти». Мать расплакалась и согласилась.

И тогда дочь предложила ей взять все вещи с собой. Рядом с домом престарелых можно найти какое-нибудь место, где она сможет хранить их. И когда мать будет готова, она сможет перебрать эти вещи и оставить себе что захочет, а остальное раздаст или выбросит. Мать с готовностью согласилась переехать в дом престарелых.

Налаживание отношений превратилось в индустрию с многомиллиардными оборотами – здесь и психиатры, и консультанты по вопросам брака, и посредники, и бизнес-консультанты, и консультанты по семейным отношениям. Однако по опыту людей, посещавших мои курсы, я знаю, что решение большинства проблем, связанных с отношениями между людьми, не требует участия профессионалов.

Проблемы в отношениях – деловых или личных – обычно начинаются с простого отсутствия доверия. Отсюда вытекает слабое общение. А ведь зачастую подобные проблемы можно просто и быстро решить.

Без надлежащего умения и ухода незначительная травма может привести к серьезному заболеванию, вылечить которое смогут лишь профессиональные медики. Так же обстоит дело и с отношениями. Способы восстановления отношений – пока они не стали мучительно болезненными – заключаются в том, чтобы быть более открытым, предлагать другому человеку эмоциональные платежи, задавать больше вопросов, прежде всего выслушивать другого человека и принимать во внимание его чувства и восприимчивость.

Конечно же, иногда необходимы профессионалы. Однако большинство из тех, кто пользуется приемами, описанными в этой книге, сумели в значительной степени улучшить свои отношения, сохранить дружбу, брак и бизнес, а также нашли способ привлечь и удержать дорогих им людей.

Из приведенного выше примера видно, что мать была эмоциональна, а дочь напрямую обращалась к эмоциональным чувствам матери. Она поняла, как мать воспринимает ситуацию, и воспользовалась фреймингом, чтобы показать той свое участие и совершить эмоциональный платеж.

В этой главе мы конкретнее и подробнее рассмотрим приемы, эффективные в отношениях. Их использование для решения проблем в отношениях позволит людям добиться большего – как для себя, так и для своих партнеров.

Отношения в значительной степени связаны с эмоциями, о чем я рассказывал в главе 6. Однако для создания действенных отношений недостаточно одного лишь понимания эмоций. Здесь необходимо использование широкого спектра приемов, описанных в первой половине книги, – это стандарты, обмен тем, что имеет неравную ценность, решение проблем, постепенность и так далее. Поэтому в данной главе мы сосредоточимся на применении не одной какой-либо стратегии, а множества стратегий и приемов, которые позволят улучшить отношения.

Прежде всего вы должны со всей ясностью осознать, что вам действительно *хочется* начать или сохранить отношения.

Многие люди в деловом мире притворяются, будто хотят установить с вами отношения. Целые книги написаны о важности убеждения других на работе. Однако слишком во многих случаях реальной целью подобной игры является использование ваших знаний или связей для того, чтобы добиться своего.

Это называют «игра в доверие». Люди изображают из себя ваших друзей, чтобы завоевать ваше доверие. И как только им это удастся, они отберут у вас все, что только смогут. Как я уже писал ранее, если у людей в бизнесе не хватает умения или опыта для достижения своих целей честным путем, такие люди будут склонны ко лжи, обману и манипулированию. И потому любая глава об отношениях должна начинаться с предпосылки о том, что вам следует стремиться устанавливать отношения только с такими людьми, которые заслуживают вашего доверия.

В рамках отношений люди излагают свои идеи и рассказывают о своих клиентах, а иногда даже сообщают номера своих банковских счетов тем, кому в той или иной степени доверяют. Но прежде чем делать все это, задумайтесь. Первое эмпирическое правило: чем меньше вы уверены в доверительных отношениях, тем меньше информации вам следует сообщать.

Второе эмпирическое правило: каков наихудший вариант развития событий – и защитились ли вы от него? Одно из моих любимых выражений: «Даже у параноиков есть реальные враги». Даже того, кто абсолютно уверен в том, что его не уволят, могут перехитрить, и он может оказаться на улице в результате чьей-то лжи, инсинуаций и происков – и квалификация такого человека не будет иметь ни малейшего значения.

В современных организациях уровень лояльности очень низок. Компании избавляются от людей по самым разным причинам. Даже если представители организации заявляют, что поддерживают «коллегиальность» и «этичные отношения», это может не иметь никакого отношения к повседневной жизни.

В большинстве компаний во всеуслышание заявляют, что любят разнообразие. И статистика показывает, что организации, поддерживающие разнообразие идей, оказываются более творческими, работают более оригинально и в итоге становятся более прибыльными. Но только *попробуйте* стать в организации отличным от других – вы можете сразу же стать изгоем. Исследования показали, что владельцы компании при найме руководителей стараются искать людей с похожими взглядами – якобы «для сохранения единства мнений».

Результаты другого исследования свидетельствуют о том, что обещания поддерживать многообразие в организациях очень часто не имеют никакого отношения к реальности. На самом деле больше всего ценится схожесть, а различия лишь становятся причиной возникновения социального неравенства.

Мой совет – подтверждайте документально все, что происходит в деловых отношениях. Это может показаться паранойей. Но я видел слишком много примеров, когда люди рисковали в деловых отношениях своей карьерой и уверенностью в будущем своей семьи – и становились жертвами чьих-то происков или стремления кого-то другого к личной выгоде. Сохраняйте записи важных встреч: что сделали вы, что сказал и сделал собеседник. Воспринимайте это как инвестицию в свою уверенность в будущем. Каждый день в течение пяти или десяти минут записывайте, что вы сделали для того, чтобы повысить ценность компании. Записывайте детали всех поступков других людей, вызывающих ваше беспокойство.

Президент Рональд Рейган как-то произнес знаменитую фразу, говоря об ограничении ядерных вооружений: «Доверяй, но проверяй». Этим хорошим советом следует руководствоваться во всех деловых отношениях. Не стоит все же слепо доверять в бизнесе. Задайте себе вопрос: «Что нужно другой стороне?» Спросите себя, что каждый из вас отдает. Посмотрите, не ставите ли вы себя в уязвимое положение.

Повторюсь: моя цель – подготовить вас к переговорам *в реальном, а не в идеальном мире.*

Использование эмоциональных платежей в отношениях

Сильнейшее основание для отношений – взаимное притяжение, выросшее из чувств. Тут и взаимная симпатия, и доверие, и взаимные потребности, социальные связи, общий опыт и общие враги. Чем больше этих качеств имеется, тем больше обязательств у людей друг перед другом.

Понятно, что угроза может легко разрушить эти чувства. Угроза – это обещание повредить кому-либо определенным способом. По словам одного ученого, использование угроз – «крайне несостоятельная стратегия» в формировании отношений. И все же люди зачастую прибегают к угрозам, особенно в бизнесе. А ведь угрозы разделяют людей, а не объединяют. Из-за них появляются страх и желание отомстить.

Наиболее удачная тактика для установления связей в отношениях – эмоциональные платежи. Без них ни одни отношения не просуществуют долго.

Эмоциональный платеж – это действие, благодаря которому другая сторона чувствует себя лучше. Это могут быть эмпатия, извинения, уступки. В эту же категорию входят все виды нематериальных ценностей, например уважение, обеспечение возможности сохранить лицо, признание ценности другого человека.

Эмоциональный платеж – это почти всегда решение какой-либо иррациональной проблемы из числа тех, что являются частью повседневной жизни и время от времени возникают у всех. Практически каждый человек нервничает, расстраивается, паникует, сердится, впадает в депрессию, грустит или огорчается. Все люди любят критиковать себя задним числом. А значит, ваша задача в отношениях – помочь человеку преодолеть эти проблемы.

Возможно, вам придется терпеть злые и обидные слова, высказанные собеседником в ваш адрес, – он говорит их не потому, что он так думает, а просто потому, что рядом есть только вы, а человеку нужно выговориться. В подобных случаях следует сохранять спокойствие и дать человеку то, что ему нужно. Эмоциональный платеж должен быть специально подобран для каждого конкретного человека и может включать в себя как слова, так и молчание.

И вы *должны* принять иррациональный мир человека или его настроение буквально такими, как они есть, – и начать с этой точки. А все потому, что люди, нуждающиеся в эмоциональных платежах, почти ничего не слышат. Есть только небольшое окошко, через которое до них доходят сигналы из внешнего мира, и это лишь послания, как-то связанные с их эмоциями. Одно неверное слово может привести к закрытию этого окошка и повредить вашим отношениям, поскольку вы не удовлетворяете эмоциональные потребности человека.

Дэк Ламарк, о котором я рассказывал чуть раньше в связи с историей о том, как он договорился об увеличении зарплаты на 41 %,

использовал свои навыки дома. Его жена Эмили страдала «сильнейшими приступами паники» в связи с потерей десятков тысяч долларов при продаже дома в Филадельфии и переезде в Калифорнию. Кроме того, Эмили была расстроена тем, что ей приходилось покидать друзей и родные места.

Дэк решил, что его жене *меньше всего* были нужны советы, как ей решить проблемы или успокоиться. В тот момент она была слишком расстроена, чтобы рационально воспринять хоть что-то, а тем более советы.

И потому вместо этого Дэк начал задавать жене вопросы о том, что она чувствует. А она все говорила, говорила и говорила. Примерно час Дэк не произнес ни слова. Вся история продолжалась около шести часов. По большей части эмоциональный платеж заключался в том, чтобы выслушать жену. Постепенно она упокоилась. Когда это произошло, они смогли

поговорить о жизни в Калифорнии, Дэк смог представить ей небольшой положительный набросок, который можно будет дорисовать позже.

Высокая оценка другого человека – это тоже эмоциональный платеж. Существует множество способов выразить человеку свое высокое мнение о нем. Однако слишком часто людям не хватает умения или склонности постичь, как можно оценить другого человека по достоинству. И если вы хотите добиться большего, вам нужно затратить определенные усилия, чтобы приобрести как это умение, так и склонность.

Арджун Мадан был председателем конференции, проводившейся в Индии. Он пытался убедить известного в Индии игрока в крикет выступить с речью. Как полагал Арджун, игрок был весьма себялюбив. Он запросил перелет первым классом и роскошный номер в отеле. Группа Арджуна могла позволить лишь перелет экономклассом. Поэтому Арджуну и его команде пришлось подумать, как еще можно выразить спортсмену уважение. Они проделали упражнение с обменом ролями и поняли, что важнее всего для игрока были статус и реклама.

Поэтому Арджун оставил в силе свое предложение спортсмену о перелете экономклассом, но добавил интервью для трех ведущих телеканалов, печать краткого изложения его речи и подкаст репортажей о его визите, а также «ужин в его честь с индийскими поклонниками, сходящими с ума по крикету». Кроме того, как отметила команда Арджуна, на конференции будут присутствовать некоторые из успешнейших лидеров делового мира Индии. (Я слышу крики поддержки?)

Игрок в крикет согласился прилететь экономклассом и остановился в обычном номере. «Все прошло точно так, как и было запланировано», – заявил Арджун, финансовый менеджер из Калифорнии.

Еще одно важное применение эмоциональных платежей – уменьшение чувства страха, испытываемого другим человеком. Страх может парализовать человека и лишить его способности ясно мыслить. С целью успешного поддержания отношений в ходе переговоров необходимо отвести важное место ослаблению страха, испытываемого вашим партнером. Таким путем можно в значительной степени укрепить отношения. Конечно, чтобы сделать это, сначала нужно узнать, чего боится партнер.

Скотт Уайлдер предложил жене отправиться с ним по Тропе инков в Перу. Однако она узнала, что вдоль всего маршрута нет ни души, ни домиков для отдыха. «Ни за что!» – заявила она мужу. Однако Скотт понял, что на самом деле не это могло удерживать ее. Его жена раньше пускалась в рискованные путешествия. Может быть, проблема была глубже. Он попытался взглянуть на мир ее глазами. «Ты боишься остаться одна в Андах?» – спросил он. «Вот именно», – призналась жена.

И тогда Скотт разработал целый план действий в особой обстановке, в котором были учтены домики для отдыха, души и поезда. Он рассказал жене в подробностях, как будет проходить их путешествие, и поведал ей о том, что очень многие, ходившие этим маршрутом, получили истинное наслаждение. Он пообещал ни на секунду не оставлять ее одну. И она согласилась поехать. Он ослабил ее глубинные страхи, признав их и заговорив о них. «Мы отлично провели время», – рассказывал он потом. Ныне Скотт работает консультантом в отделении компании Boston Consulting Group в Далласе. Он проделал обмен ролями, чтобы определить чувства жены, а затем уменьшил воспринимаемый ею риск, объяснив все подробности.

Даже если страхи другого человека кажутся нелепыми – для *того человека* они весьма реальны. Ведите такого человека шаг за шагом от его страхов к ощущению безопасности.

Стив Шокухи хотел купить дочери Бриджитте собаку, однако его жена боялась за безопасность девочки. Она также полагала, что собаки разводят грязь. Стив сказал жене Дебре что, конечно, во многом она абсолютно права. Это был эмоциональный платеж. Затем Стив

спросил, не могли бы они купить для дочери собаку поменьше. Так дочь научилась бы ответственности.

Стив отвез жену к своим друзьям. У тех был кокер-спаниель, купленный у уважаемого заводчика. Дебра согласилась, что собака очень красива. «Мне просто нужно было узнать, в чем истинный источник ее страхов, чтобы я мог несколько успокоить ее», – сказал потом Стив, ныне возглавляющий семейную компанию по продаже недвижимости в Нью-Йорке. Он продвигался постепенно, шаг за шагом, объяснил жене все подробности. В итоге у них появился кокер-спаниель по кличке Бенджи.

Марк Сильверстайн с женой планировали отпуск мечты в Европе. Жена настаивала на том, чтобы перемещаться по Италии на поезде. Ей не хотелось, чтобы муж или она сама садились там за руль автомобиля. «Ей было страшно, что я поведу машину в Италии», – рассказывал Марк. Однако в США она не боялась, когда муж садился за руль. Почему? А потому что в США – ограничения скорости, машины побольше, и у них автоматическая передача. В ее восприятии все это сводилось к тому, что водить в Италии не так безопасно.

Марк заметил, что манера вождения в Италии почти не отличается от американской. Но это ее не убедило, ведь ее страх был иррациональным. Тогда Марк напрямую обратился к страхам жены – и это помогло. Он пообещал ей взять напрокат машину побольше, выбрать страховку подороже, достать систему GPS-навигации, не ездить ночью и запастись картами. «А еще я отвезу тебя в бутик Prada, купим тебе сумочку или пару туфель», – сказал Марк жене.

«Prada? – воскликнула жена. – Точно?» «Клянусь! – ответил Марк. – Но только если мы возьмем напрокат машину среднего размера и проедем по всей Тоскане». Что я хочу этим сказать? Нужно все время возвращаться к образам в голове другого человека и при этом пытаться развеивать его страхи и опасения. В той ситуации Марк также обменялся тем, что имело для них с женой различную ценность – Prada и Тоскана.

В романтических отношениях люди ищут безусловной любви. Но это не значит, что вы не должны выступать с конструктивной критикой. Это значит, что другая сторона нуждается в вашей любви и поддержке. На свете полно людей, которые очень рады тому, что им постоянно оказывают эмоциональную поддержку. Они хотят, чтобы вы любили и ценили их, несмотря на все их недостатки. Такой подход резко контрастирует с традиционным, более деструктивным подходом, заключающимся в отказе от эмоциональной поддержки в качестве рычага влияния в переговорах об «отношениях».

К эмоциональным платежам можно отнести и возможность сохранить лицо. Зачастую это понятие ассоциируется с культурами Азии, хотя на самом деле оно используется намного шире. Дать возможность сохранить лицо – значит помочь другому человеку соблюсти свое достоинство и не испытывать смущение в присутствии дорогих ему людей.

Ралука Банеа отправила своей бабушке платежную карту, чтобы та сняла деньги с ее счета и купила себе лекарства. Однако бабушка отказалась воспользоваться картой, хотя сама не могла позволить себе покупку всего необходимого для лечения. «Я поняла, что она пыталась сохранить лицо», – рассказывала потом Ралука и потому решила представить ей ситуацию в другом свете, то есть воспользоваться рефреймингом.

«Разве ты не воспитывала меня в течение семи лет? – спросила она у бабушки. – Разве ты не заботилась обо мне, когда я была в больнице? И когда я болела, разве ты не настаивала на том, что будешь помогать мне?» Ралука объяснила, что хочет сделать ей подарок в знак признательности за все то, что бабушка сделала для нее за долгие годы. И еще она сказала, что здоровье – самое главное в жизни. Так может ли теперь бабушка принять ее подарок? Благодаря такой подаче старушка смогла сохранить свое достоинство и тем не менее принять деньги от внуки.

Удержитесь от соблазна посмеяться над чувствами другого человека. Если вы не будете воспринимать чувства и страхи собеседника всерьез, он рассердится и обидится на вас за это.

Невеста Алана Кесслера была вегетарианкой. Она хотела сделать своего рода политическое заявление, не включив в свадебное меню блюда из мяса. А все друзья Алана ели мясо, они не были вегетарианцами. И если бы их заставили есть побеги пырея – им было бы не до веселья.

Алан предложил невесте использовать для приготовления блюд на свадьбу мясо коровы, выращенной на свободном выгуле и гуманно забитой. Тем самым их свадьба не поддержит индустрию производителей мяса. Кроме того Алан сказал невесте, что если не подать гостям мясо, то сразу после свадьбы его друзья направятся, скорее всего, в ближайшую закусочную фастфуда, прямо за углом. А ведь, как известно, авторитетно заявил он, для приготовления блюд в таких заведениях используют мясо коров, забитых очень жестоким способом. Невеста Алана согласилась заказать для свадебного праздника «гуманно забитую корову».

«Обычно мы не могли договориться, – признал позже Алан. – Она очень гордится своими политическими убеждениями». Чему же он научился? Ценить ее, каковы бы ни были ее взгляды. «Я буду относиться к ней так вплоть до дня своей смерти», – поклялся он. Да, он воспринимает вегетарианство не столь серьезно, как она, однако при этом он пошел ей навстречу и удовлетворил ее требования, и в то же время ему не пришлось меняться как личность.

Постепенность в отношениях

Как правило, эмоциональный платеж – это лишь первый из последовательности шагов, которые вам придется сделать, чтобы провести другого человека от его чувств к вашим целям. Слишком многие пытаются заставить других людей все резко поменять. Как мы уже видели из примеров, приведенных в этой книге, обычно такие шаги слишком велики. Для начала нужно признать обоснованность чувств другого человека, а затем уже шаг за шагом вести его к вашей цели.

Арджун Сомасехара не хотел, чтобы его жена Лана бросала работу в AT&T. Лана ненавидела эту компанию, ее убивала бюрократия. Она хотела «причинить боль» AT&T, уволившись. Арджун же знал множество веских причин, по которым жене следовало остаться работать в этой компании: там были и гибкий рабочий график, и постоянные курсы повышения квалификации, автомобиль, предоставленный компанией, и большое пособие по беременности и родам. Кроме того, жену обещали перевести в лондонское отделение компании, а Арджуна самого должны были вскоре назначить на должность в Лондоне.

Однако он понимал, что, если скажет жене все это сразу, она с ним поссорится. Ей покажется, что он не придает значения ее чувствам. Ведь она просто ненавидела компанию! И потому сначала Арджун сказал ей, что она права, что AT&T действительно заслуживает ненависти и что там ужасная бюрократия, душащая всех и вся. Он согласился с ее чувствами, подтвердив их обоснованность.

Затем Арджун сказал, что если жена ненавидит AT&T, то лучше всего отомстить компании, получая ее деньги, проходя стажировки и согласившись с переводом в Лондон, чтобы они оба могли жить там лучше. А между тем Лана могла бы поискать в Лондоне другую работу, которая устроила бы ее, в те периоды времени, когда ей позволит ее график. Когда он объяснил ей все подобным образом, жена смогла признать мудрость его слов и согласилась.

Поиск постепенного решения важен в любых переговорах. Однако в отношениях этот подход приобретает особую значимость. Многие могут воспринять как угрозу вашу попытку предложить им сделать слишком большой шаг. Линь Гань называла свои отношения с родителями непростыми: «Мы всегда ссоримся, стоит мне только приехать домой. У меня дома очень холодно, и потому я ненавижу приезжать домой в зимнее время».

Тем не менее, воспользовавшись знаниями, полученными на моих занятиях, она поставила себя на место родителей и поняла, что им очень больно из-за того, что она жалуется на их дом. А еще она поняла из разговора с ними, что отопление в том месте, где они жили, было очень дорогим.

И наконец, она поняла, что проявление уважения к родителям станет существенным эмоциональным платежом им, поскольку такое уважение соответствует традиционным китайским культурным ценностям. И вместо того чтобы обвинять родителей в отсутствии отопления, она похвалила их за бережливость. Затем Линь предложила им поднять температуру только в единственной комнате в доме – в той, где она спала и занималась. Родители согласились, и все остались довольны. Решение было постепенным и не потребовало больших шагов.

Если вопрос касается глубоких верований, вы просто обязаны сохранять постепенность в своих попытках переубедить другого человека. В семье Карабальо-Гаррисон проблемой была религия детей. Фил был не особенно религиозным человеком, а Джеки была верующей. Фил начал с мудрого заявления: «Прежде всего, что бы ни случилось, мы не станем разрушать семью из-за этой проблемы». Другими словами, он предложил жене сконцентрироваться на их главных целях.

Далее пара согласилась установить несколько базовых правил в общении между собой: а) в дискуссиях на такие темы очень важен тон; б) мы не собираемся решать каждый вопрос сразу; в) нельзя все время получать то, что хочется; г) утверждения «я прав, а ты – нет» не работают в отношениях; д) во что бы мы ни верили, каждый из нас уважает веру и убеждения другого; е) если напряжение нарастает – *стоп!* Делаем перерыв и возвращаемся к вопросу позже.

Джеки хотела, чтобы у детей была официальная, *ее* религия, а Фил – нет. Ему хотелось знать, смогут ли дети, повзрослев, самостоятельно выбрать религию. Джеки согласилась с такой возможностью, однако хотела, чтобы дети верили в Бога. Эти исходные соображения стали основой решения, и в итоге пара пришла к первому соглашению: а) никаких воскресных школ, где религию прививают насильно; б) Джеки будет учить детей религии, но не одной, а нескольким.

Это было решение, принятое в первую неделю. Однако это было всего лишь начало. Отношения Джеки и Филадельфии остались такими же хорошими, как и раньше. Фил не забыл и о возможности обменяться тем, что имело для супругов различную ценность. «Если мне что-то очень-очень нужно, а Джеки этого не требуется, – можно ли что-то обменять? – подумал Фил, ныне работающий адвокатом в Нью-Йорке. – Если сегодня я получу что-то, то что я могу дать ей из того, что ей необходимо?» По словам Филадельфии, приемы ведения переговоров очень важны и в его профессиональной деятельности, при подготовке как к уголовным, так и к гражданским делам. «Жизнь – это постоянный обмен», – утверждает он. И если вы требуете для себя всего, ваши отношения вряд ли продлятся долго.

Общие враги в отношениях

Отношения направлены на укрепление связи между людьми. Эмоциональное участие и эмоциональные платежи позволяют людям выслушивать друг друга. Если высоко оценить другую сторону, то человек в свою очередь отнесется к вам положительно. Один из наиболее быстрых и мощных способов скрепить связь как в новых, так и в уже существующих отношениях, – найти общих врагов.

Общий враг ставит людей по одну стороны баррикады и объединяет против какой-либо третьей стороны (собственно «врага»). «Враг» может быть человеком, группой, предметом или идеей. Стороны, объединенные против кого-либо или чего-либо, чувствуют свою близость.

В начале разговора люди жалуются на погоду, некоторые во время переговоров наполовину в шутку жалуются на адвокатов или бюрократию. Кто-то вслух выражает недовольство пробками на дорогах или всеобщим непониманием. Все это – попытки найти общих врагов, объединить себя с собеседником.

Конечно, поиск общих врагов – это еще и любимый прием демагогов. Одним из наиболее ярких примеров этого утверждения является попытка Адольфа Гитлера объединить германский народ против общего врага – евреев, и успех этой попытки привел к холокосту. Фанатизм всех видов пытается создать общих врагов – причем основанием для объявления кого-то врагом может быть его расовая, социальная, национальная, политическая, возрастная, религиозная или культурная принадлежность.

Вот список некоторых обоснованных общих врагов в деловых отношениях: потеря прибыли, потеря времени, неспособность удержать хороших сотрудников и неспособность извлечь выгоду из имеющихся возможностей. В личной жизни это могут быть впустую потраченный талант, одиночество или плохое здоровье.

Чтобы определить, является ли ваш «общий враг», возникший в ваших отношениях, таковым на самом деле, достаточно задать вопрос: является ли «общий враг» единым и однородным по своей природе? Если в нем есть различия, он не может быть обоснованно объявлен общим врагом. Например, если заявить, что какая-либо религия – ваш общий враг, это будет явно несправедливо, ведь религия представлена столь разными верующими людьми. То же можно сказать и в отношении «американской нации», хотя американские политики постоянно пользуются этим определением. Общие обвинения в адрес врачей, юристов, бухгалтеров и прочих групп являются, откровенно говоря, предрассудками.

Организация «Матери против пьяных водителей», с другой стороны, противодействует явлению, безусловно, единому по своей сути: управлению автомобилем в пьяном виде. Начальник может быть общим врагом – по крайней мере в том, что касается некоторых его действий. Тренер Херб Брукс помог членам олимпийской команды США по хоккею в 1980 году объединиться и завоевать золотую медаль, сознательно выставляя себя общим врагом игроков. В своих интервью после Олимпиады спортсмены особо (и с восхищением) подчеркивали важность его постоянной и чрезмерной критики и рассказывали, что его завышенные требования к их действиям на площадке сплотили и связали их, превратив в «семью», что в итоге и позволило победить.

Кристофер Йи хотел, чтобы друг отправил ему отчет о расходах, которые они понесли во время недавнего путешествия в Эквадор. Прошло несколько месяцев, ответа не было, хотя Кристофер много раз напоминал другу о своей просьбе. В итоге он решил, что друг просто ленив, однако порывать с ним не хотелось.

И тогда Крис написал другу письмо, в котором дипломатично обвинил избыток работы у них обоих в том, что у друга нет времени на подготовку отчета. Крис спросил, когда у того

будет время, и предложил свою помощь. Так он, среди прочего, позволил другу сохранить лицо. Друг отправил ему отчет, и их отношения были сохранены.

Некоторые называют это «тактом» или «дипломатией». Конечно же, некоторую напряженность создает необходимость непростого выбора: быть откровенным (что обычно хорошо) или позволить другому человеку сохранить лицо, умолчав кое о чем. Эффективное общение – это убеждение. И потому исходной точкой в ваших размышлениях должно стать следующее: «Что позволит убедить другую сторону помочь мне достичь моих целей?»

Крупная инвестиционная фирма Blackstone не назначила время встречи с группой студентов Уортонской школы во время их поездки в Лондон. Один из организаторов группы, Флорент Мойз, много раз звонил представителям фирмы, но ответа так и не получил. Наконец, он оставил голосовое сообщение для партнера фирмы, заявив, что студенты уже назначили встречи с несколькими конкурирующими фирмами. Флорент сказал, что фирма Blackstone и так уже затратила массу денег, пытаясь рекрутировать студентов Уортонской школы в университетском городке в Филадельфии.

Флорент добавил, что очень хочет, чтобы представители фирмы встретились со студентами, и поинтересовался, что можно сделать, чтобы представители Blackstone пришли на встречу. Ему почти сразу же перезвонили и пообещали встретиться. Флорент не обвинял Blackstone, превратив вместо этого встречу в общую проблему, а общим врагом сделав отсутствие представителей фирмы.

У Вивиан Фон и еще нескольких редакторов журнала *The Journal of Constitutional Law*, издаваемого Пеннской школой права, возникли острые расхождения по вопросу, связанному с выпуском номера. Они обменялись резкими письмами, напряжение возрастало. И тогда Вивиан предложила встретиться лично, заявив, что проблемы возникли из-за бездушности и холодности переписки по электронной почте. Казалось, все вздохнули с облегчением.

Обмен тем, что имеет различную ценность

Все успешные отношения до некоторой степени зависят от соблюдения правила *quid pro quo* (лат. «услуга за услугу»). Люди делают что-то друг для друга. Отношения почти всегда прекращаются, если один человек пытается навязать свою волю другому. Обмен тем, что имеет различную ценность, – один из способов решения потенциальных проблем, ежедневно возникающих в отношениях.

Томми Лю хотел смотреть футбольные матчи с друзьями в Филадельфии по воскресеньям в течение всего сезона. Его жена, Цяолинь, по воскресеньям хотела ездить в Нью-Йорк к родителям – вместе с Томми. Подумав о своих реальных интересах – просмотр матчей для Томми, возможность увидеться с родителями для его жены, – оба поняли, что место встречи на самом деле неважно. И тогда они произвели обмен.

«Мы решили покупать родителям билеты на поезд, чтобы они могли приезжать в Филадельфию по выходным, – рассказывал позже Томми. – А в Нью-Йорк мы ездили, когда «Джайантс» не играли». Благодаря чему этот план сработал? Благодаря желанию супругов решить проблему вместе, чтобы каждый получил что-то.

Многие проблемы в отношениях могут быть очень просто решены – людям достаточно лишь найти то, чем можно обменяться.

Рори Конвей хотел, чтобы его жена отправилась с ним в Индию на новогодние каникулы вместе с другими студентами из его школы. А жена не хотела и потому сказала: «Я поеду, если на Рождество мы остановимся в Риме и навестим моих друзей». И все это оказалось не так уж и сложно! Всего лишь обмен тем, что имеет различную ценность.

Хорошо, вот пример потруднее. Александр Хромченко хотел купить четырех раритетных игрушечных солдатиков для своей коллекции. Но они стоили 600 долларов. «Ты с ума сошел?!» – воскликнула жена, узнав об этом. И тогда Александр решил поискать что-нибудь, чем можно обменяться, чтобы получить согласие жены на покупку. «А если в следующий раз я пойду за продуктами?» Мало. «А может быть, подарочный сертификат в спа-салон?» Нет, и этого мало.

И тогда Александр предложил: а) ходить покупать продукты в течение двух следующих недель; б) заплатить за поездку жены, куда ей захочется; в) в течение месяца возить дочь на дополнительные занятия и забирать домой. Жена согласилась! И действительно, простой поиск возможных предметов для обмена снижает напряженность в отношениях. (Может быть, Александр мог купить солдатиков благодаря тому, что получил в главе 9 прибавку к зарплате в 13 500 долларов.)

Обмениваться тем, что имеет неравную ценность, можно лишь тогда, когда другая сторона вас слушает, то есть после того, как будут осуществлены все необходимые эмоциональные платежи.

Владелец баз данных из Азии требовал за финансовую информацию 3999 долларов. Никаких исключений, никакого дополнительного доступа. Атул Кумар хотел воспользоваться данными для своей работы в Уортонской школе. Он объяснил, что является студентом и средства у него ограничены. Ответ компании: нет.

Атул заметил, что компания пытается выйти на американский рынок. Он предложил широко разрекламировать ее в Уортонской школе и поговорить о фирме со своим бывшим работодателем, который пользуется услугами конкурентов. Еще он сказал, что хочет посмотреть лишь небольшую часть базы данных для одного проекта. Представитель компании изменил свое решение, сказав «да».

Мэтью Дилмахани пригласил свою девушку на ужин, однако в тот же день друзья неожиданно пригласили его на мужскую вечеринку. Он принес девушке глубокие извинения

и спросил, не согласится ли она перенести ужин. Похоже, она расстроилась. Он спросил: «Не потому ли ты расстроилась, что мы проводим слишком мало времени вместе?» Она сказала Мэтью, что не верит в то, что он перенесет ужин на ближайшее время. Он сразу же достал свой мобильный телефон, позвонил в ресторан и перенес заказ столика – показав девушке, что берет на себя обязательство. Ныне Мэтью работает директором инвестиционной фирмы в Нью-Йорке. Он считает, что тот звонок и взятое на себя обязательство спасли его отношения.

Конечно, прежде чем иметь дело с такими деликатными вопросами, очень важно подготовиться. Если вы не готовы, можно спокойно сказать партнеру: «Я не готов обсуждать этот вопрос сейчас. Пока мы не поссорились, можно мне сначала привести свои мысли в порядок? А потом мы можем попробовать что-нибудь придумать – вместе».

Синди Вон хотела отправиться субботним вечером на вечеринку вместе с подругой Маликой. Однако Малика не захотела идти. Тогда Синди посмотрела на это дело с точки зрения подруги и вспомнила, как та не любит оставаться одна на уик-энд. И потому Синди сказала Малике, что вечером в пятницу они могут заняться чем угодно, если в субботу Малика согласится пойти на вечеринку. Малика сразу же согласилась. «Обмен ролями – мой любимый прием на переговорах, – заявляет Синди. – Это лучший способ сосредоточиться на общих интересах и избежать споров». В этом примере обмен ролями помог Синди найти что-либо для обмена.

Иногда членам семьи приходится разлучаться из-за работы или учебы. И неизбежно с течением времени такая разлука приводит к ссорам. Однако, как правило, членам таких семей нужно не количество времени, проведенного вместе, а его качество. К примеру, Кит Антонишин посещал школу в другом городе, и каждый день ему приходилось ездить туда и обратно. Он очень устал.

И тогда он спросил свою девушку, можно ли ему снять жилье поблизости от школы и оставаться там на три ночи в неделю. А взамен он организовал бы расписание таким образом, чтобы возвращаться к ней в четверг и оставаться дома до утра понедельника на четыре ночи. На самом деле девушка проводила бы с ним больше приятного времени, чем теперь. И она согласилась с этим новым, временным вариантом. Ныне Кит работает консультантом в Нью-Йорке.

Ребекка Швитц хотела, чтобы ее парень провел генеральную уборку в их квартире. Ему это было неинтересно. Так и слышишь их ссоры: «Ох, тут так грязно!» – «Ну что ты, все не так уж плохо!»

Тут Ребекка вспомнила о возможности обменяться тем, что имеет различную ценность. «Если ты пригласишь друзей и вы вместе уберете квартиру, я приготовлю такой ужин, какого ты давно не ел», – сказала она своему парню. И этого стимула было достаточно, чтобы его заинтересовать. В итоге она получила чистую квартиру, а он – наслаждение от потрясающего ужина с друзьями у себя дома.

Один из наиболее оригинальных способов обмена тем, что имеет различную ценность в отношениях, нашел Крейг Трент. У Трентов был двухлетний ребенок. Няня в их районе брала за свои услуги 15 долларов в час, однако качество услуг местных нянь оставляло желать лучшего. И тогда Тренты поговорили с друзьями, у которых тоже был маленький ребенок, и предложили сидеть с обоими детьми по очереди, чтобы у каждой пары были периодически свободные вечера.

Они сэкономили массу денег, присмотр за детьми был намного лучше, а у малыша постоянно был товарищ по играм. Кроме того, отношения между двумя парами стали намного крепче. Как сказал Крейг, если у вас есть проблема, поищите других людей, оказавшихся в подобной ситуации, и решите проблему вместе.

Некоторые люди уже используют своих соседей в качестве группы поддержки. Однако лишь немногие прибегают к их помощи систематически. А ведь это все равно что расширение вашей сети отношений в компании. Вы же можете ходить друг для друга за покупками, выполнять поручения друг друга и договориться о поочередном использовании своих автомобилей. Время – очень ценный ресурс в жизни. Так что всегда ищите способы сэкономить его.

Узнайте о собеседнике больше

Чем лучше вы знаете партнера по отношениям, тем больше будут ваши шансы убедить его. Об этом часто говорят, но слишком редко делают. Если вы знаете человека – вы сможете лучше понять, как удовлетворить его потребности.

Джордан Залуский влюбился в Париже в одну девушку, ее звали Джудит. Он решил, что она именно та, кто ему нужна. Однако Джудит не была уверена в этом. Она была религиозна, а Джордан – нет. Он хотел убедить ее в том, что создан для нее. И потому он постарался прочесть и узнать как можно больше о ее религиозных ценностях.

«Я связался с людьми, знавшими ее, чтобы понять, что для нее ценно», – рассказывал он позже. Он сделал так, чтобы она узнала об этом. Ему хотелось, чтобы она видела, что он хочет получше понять ее и удовлетворить ее нужды. Если сделать это неправильно, человек может воспринять это так, будто вы перед ним пресмыкаетесь. Однако, если делать это открыто, ясно заявляя о своих добрых намерениях, то это, скорее всего, будет выглядеть очаровательно.

Сомнения Джудит окончательно рассеялись, и она отправилась в Америку навестить Джордана, у них начался роман. Но ничего не вышло – причины были самые разные. Однако Джордан, адвокат из Лондона, показал, как преодолевать барьеры в отношениях: пусть вопрос затрагивает не только ваши нужды, но и нужды другой стороны.

Мать Джаннины Дзанелли хотела, чтобы та вернулась в Италию после окончания школы в Америке. Джаннине же казалось, что мать просто хочет контролировать ее жизнь. Та полагала, что Джаннина не любит ее, как должны любить своих матерей все хорошие дочери.

Тогда дочь поставила себя на место матери. Мать жила одна в Италии. Что на самом деле ей было нужно? Чтобы дочь жила в Италии? Может быть. Или, может быть, ей просто хотелось быть рядом с дочерью? И тогда Джаннина спросила мать об этом. Выяснилось, что для той была важна эмоциональная близость, а не привязка к какому-либо месту. Поэтому Джаннина предложила такое решение: она снимет в США трехкомнатную квартиру, и мать сможет жить там вместе с ней шесть месяцев в году.

Мораль: не стоит предполагать заранее, будто вы знаете мысли другого человека, лучше задать побольше вопросов. Ответы могут очень удивить вас.

«Я не поеду в Нью-Йорк», – заявила Джону Экману жена, когда ему предложили работу в этом городе. Она сказала, что ей просто не нравится город. Большого он не смог от нее добиться. «А почему бы тебе не найти работу где-нибудь в другом месте?» – спрашивала она его.

Джон позвал своего приятеля Ника, и вместе они проделали упражнение по обмену ролями. Джон играл роль своей жены, а Ник играл самого Джона. Во время этой процедуры Джон осознал реальные чувства жены. Ей хотелось домик с садом, ей не нравилась высокая стоимость проживания и грубые люди, и она была расстроена тем, что будет жить далеко от своих родственников, остававшихся в Южной Каролине.

Тогда Джон и Ник разработали решение этих проблем. Прежде всего, можно было жить за городом, в пригородном районе, где есть дома с садами. А Джон мог бы ездить в город на работу. Кроме того, Джон согласился не выезжать в город по выходным, если только этого не будет требовать срочная работа. И еще он пообещал, что как минимум раз в году они будут ездить на праздники к родным жены. Потом Джон поделился с женой этими вариантами решения, они убедили ее, и она согласилась на переезд. Ныне Джон работает президентом компании по продаже медицинского оборудования.

Слишком часто отношения расстраиваются только из-за того, что одна из сторон не задает вопросы и лишь предполагает худшее. И в итоге начинаются ссоры.

В отношениях очень важно установить базовые правила, касающиеся тона и в целом обращения друг с другом. Все люди иногда ощущают стресс. Естественно вымещать свой гнев на тех, кто находится рядом с вами, когда вы расстроены. Однако подобные срывы могут разрушить отношения с самым горячим вашим сторонником. Так что поговорите с другой стороной о том, как будете общаться. Предпочтительно делать это не в пылу спора, а позже. Сначала нужно немного передохнуть.

Как и при использовании многих других приемов, описанных в этой книге, не удивляйтесь, если вам придется помогать другой стороне. Очень часто ваш собеседник не может помочь себе сам, особенно в эмоциональных ситуациях.

Семилетняя дочь Карин Харт-Томпсон не хотела быстро одеваться по утрам и постоянно опаздывала – или едва не опаздывала – на школьный автобус. Угрозы и наказания оказались бесполезными. Тогда Карин провела обмен ролями, сыграв роль своей дочери. Она поняла, что той по утрам нужна помощь. Дочь не была достаточно организованной, чтобы собраться и выйти из дому вовремя.

Тогда Карин купила новые яркие настенные часы и повесила их в спальне дочери. Накануне вечером она мило поговорила с ребенком о том, что нужно заранее готовить одежду и школьные принадлежности (так дочь к тому же провела чуть больше времени с мамой). В итоге малышка почувствовала, что лучше контролирует свою жизнь. Обеим удалось снизить уровень эмоционального напряжения и выявить настоящую проблему. Карин объяснила дочери, что маме обязательно нужно вовремя уходить на работу, чтобы зарабатывать деньги на все те замечательные вещи, что были у семьи. С тех пор дочь в школу не опаздывала.

Стандарты

Хотя стандартами лучше всего пользоваться при общении с жесткими переговорщиками, в отношениях они тоже могут пригодиться. Однако будьте осторожны, поскольку применение стандартов может быть воспринято как агрессия.

Одна из моих бывших студенток, занимавшая ответственный пост, хотела, чтобы ее муж взял на себя все основные заботы по уходу за их будущими детьми в течение первых двух лет после их рождения.

Однако муж не хотел, чтобы друзья-мужчины смотрели на него как на подкаблучника. Тогда она спросила мужа, уважает ли он директора своей компании. Конечно же, он его уважал. «Ты же не считаешь, что люди презирают его за то, что каждый день в шесть вечера он спешит домой, к детям?» – спросила она мужа.

По сути дела, ей удалось использовать стандарт, установленный третьей стороной, которую ее муж уважал. Посмотрев на дело с ее точки зрения, муж согласился присматривать за детьми. Главное – все было проделано с сохранением любви и желания сотрудничать.

Очень важно сначала договориться о стандартах и правилах, которые будут использоваться. И тот факт, что первый стандарт не сработал, еще не значит, что ни один стандарт не сработает. Джули хотела, чтобы знакомый журналист написал в местной газете о ее танцевальном шоу – это стало бы бесплатной рекламой. Однако журналист не мог сделать этого по этическим соображениям – его материал стал бы необъективной публикацией, которая выглядела бы так, будто он заинтересован в рекламе.

Однако журналист мог писать на вполне допустимые с этой точки зрения темы, а в своих статьях упоминать источник информации. Тогда Джули спросила своего друга-журналиста, может ли он написать о нескольких танцевальных шоу, состоявшихся в последнее время. Он сказал, что это можно сделать. Немного поговорив с ним, Джули поняла, что у нее есть тема для подобающей статьи – о том, как некоммерческим художественным организациям трудно найти театральное помещение в Филадельфии за разумную цену. Ее труппа как раз и была одной из таких некоммерческих организаций. Журналист согласился написать статью и упомянуть о дате и месте проведения шоу Джули.

«Тогда я поняла, как важен фрейминг, – рассказывала Джули позже. – Новостная статья на вполне законную тему. Но тем не менее я достигла своей цели – мое шоу получило некоторую известность». И при этом Джули не пришлось компрометировать своего друга.

Мы познакомились с Джейсоном Вайдманом чуть раньше, когда он договаривался о бесплатном проезде музыкантов на его свадьбу через залив Сан-Франциско. До этого ему пришлось вести переговоры со своей матерью Мэри Джо. Мать Джейсона хотела, чтобы Джейсон и его невеста Коллин внесли в свой свадебный список подарков адреса нескольких магазинов в Мичигане. Мичиган расположен примерно в 2000 миль от Сан-Франциско, где живут Джейсон и Коллин. Однако Мэри Джо и некоторые из гостей, приглашенных на свадьбу, жили в Мичигане. Подобные споры возникают перед свадьбой постоянно. Из-за них процесс подготовки к торжеству может стать отвратительным.

Тогда Джейсон воспользовался стандартами, чтобы убедить мать. «Хорошо ли, если мы будем регистрироваться в магазинах, где товар нам не нравится, и все это только для того, чтобы некоторым из гостей было легче сделать заказ?» – спросил он у матери. Мать сказала, что нет, это нехорошо. Тогда Джейсон поинтересовался, как она считает – будет ли ему и Коллин удобно в случае необходимости оформлять возврат или обмен подарков на столь далеком расстоянии. Мать сказала, что, наверное, так будет неудобно. Тогда Джейсон спросил, есть ли среди гостей хоть кто-нибудь, кто не сможет приобрести подарки в онлайн. Мать не смогла назвать ни одного.

Наконец, Джейсон сказал, что местный магазин в Мичигане компании Marshall Field принадлежит теперь торговой сети Macy's, в магазинах которой пара зарегистрировала свой список. И в том месте, где жили Джейсон и Коллин, был магазин Macy's. В итоге мать согласилась.

Во время переговоров Джейсон понял, что на самом деле проблема была отнюдь не в выборе магазина для списка. Мать просто хотела активнее участвовать в подготовке свадьбы. И спор по поводу определенного места для покупки свадебных подарков стал лишь проявлением ее недовольства. Тогда Джейсон спросил, не хочет ли мать помочь ему подготовить свадьбу. Она с радостью согласилась с его предложением. Результат: все остальные приготовления к свадьбе прошли гладко.

Я уже слышу, как кто-то из вас скажет: «А что он сделал бы, если бы она начала кричать? Что если она сказала бы: «Я твоя мать, так уважай мои желания?»»

Помните – в этой книге полно приемов ведения переговоров. Выберите тот, что подходит для человека, с которым вы ведете переговоры. Если ваша мать кричит, попробуйте предложить ей эмоциональный платеж. Поговорите с ней об общих врагах: «Мам, мы с тобой вдвоем против целой индустрии, связанной с проведением свадеб». Я привожу все эти истории не для того, чтобы вы запомнили детали. Моя цель – показать, как реальные люди добились необычайных успехов в тысячах ситуаций, выбрав приемы, подходящие для конкретной ситуации.

Хочу подчеркнуть еще кое-что: вы *никогда* не будете добиваться успеха в 100 % случаев. Повторюсь: моя книга называется «*Как добиться большего*», а не «*Как добиться всего*». Однако вы сможете добиться большего и повысите качество своей жизни, если будете пользоваться приемами и моделями, описанными в этой книге.

Если вы пользуетесь стандартами в ситуациях, связанных с отношениями, тон крайне важен. А все потому, что использование стандартов – это, как правило, давление на человека с использованием его собственных правил и критериев. Холодный или даже нейтральный тон может привести к прекращению отношений.

Шариф Агта собирался пойти поужинать со своим приятелем. Его подруга считала этого человека «подозрительным в моральном плане» и убеждала Шарифа не ходить на встречу. Однако каких-либо конкретных доказательств у нее не было.

Вместо того чтобы возмущаться, Шариф, ныне работающий партнером в хеджевом фонде, задал ей несколько вопросов о стандартах. «Хорошо ли критиковать человека, которого недостаточно хорошо знаешь?» – спросил он ласковым и дружелюбным тоном. Этот вопрос заставил ее задуматься. «Ты не доверяешь *моим* суждениям об этом человеке?» – снова спросил Шариф мягким и ласковым тоном. Девушка согласилась отбросить свои сомнения по поводу того человека, и Шариф отправился на ужин без дальнейших споров.

Очевидно, что понимание того, как подать ситуацию, помогло Шарифу продемонстрировать девушке, что, возможно, она была несправедлива. Но в то же время тон Шарифа показывал, насколько глубоко он привязан к *ней*, и это позволило ослабить эмоциональное напряжение разговора.

У многих людей опускаются руки в ситуациях, когда другой человек угрожает разорвать отношения из-за одного инцидента. Такие случаи бывают как в личной, так и в деловой жизни. В подобных ситуациях следует сказать: «Послушай, мы же дружим уже не один год – свыше 1000 или 2000 дней. Ты действительно хочешь отказаться от всего этого из-за одного неудачного дня?» Это помогает взглянуть на вещи объективно.

Цели и отношения

Достижение цели – прохождение всего пути от начала до конца всех переговоров – особенно трудно в отношениях между людьми. И все потому, что основой большинства отношений являются эмоции, но, к сожалению, большинство эмоций заставляют забыть о целях. Вопрос «Позволяют ли ваши действия достичь ваших целей?» зачастую лишь подчеркивает глубинный конфликт между целями и отношениями и только ухудшает ситуацию, если одну из сторон обуревают эмоции.

Для успеха переговоров по поводу отношений требуется *эмпатия* – осознание чувств и восприятия другого человека – в той же степени, в какой требуется концентрация на ваших целях.

Жена Девина Гриффина хотела купить собаку. На самом деле она уже даже выбрала себе питомца. Девин же полагал, что сейчас не лучшее время заводить собаку. Жена готовилась к сдаче экзамена в докторантуру, а сам Девин не смог бы ухаживать за животным из-за загруженности работой. Ситуация оказалась крайне эмоциональной.

Чего Девин решил *не* делать – так это не говорить жене, что сейчас не время заводить собаку. Данное утверждение лишь вызвало бы еще большие эмоции. А потому Девин сказал жене, что завести собаку – прекрасная идея. Он спросил жену, к чему, по ее мнению, приведет в их случае приобретение собаки.

Кто будет ее выгуливать? Кто будет с ней играть? Кто будет дрессировать? А кто – кормить? Кто будет присматривать за собакой, когда им двоим нужно будет поехать на учебу или на работу? И если сейчас на собаку не хватает времени, разве справедливо это будет по отношению к животному? И если наша цель – получить дрессированную, ухоженную собаку, которую мы будем любить и на которую у нас будет время, то будут ли соответствовать наши действия нашей цели?

Девин задавал вопрос за вопросом, а жена раздражалась все больше. Тогда он сказал ей: «А почему бы не сделать перерыв и не поговорить об этом позже?» Он хотел дать жене время усвоить информацию и успокоиться.

Когда они снова заговорили о покупке собаки, Девин повторил ей свои заверения в том, что действительно хочет собаку. А что касается собаки, выбранной его женой, – неужели это единственная собака в мире, которая сделает ее очень счастливой? Разве нельзя выбрать собаку вместе, когда каждый из них будет готов к этому? Уверена ли она в том, что они не найдут собаку еще лучше?

Наконец, Девин предложил жене купить собаку через восемь месяцев, когда она сдаст свой экзамен и подойдет ее день рождения. Его жена, получив точную дату, согласилась пока отложить покупку собаки.

В этих переговорах использовались образы, сформировавшиеся в сознании собеседника, эмоциональные платежи, постепенность, стандарты, обязательства и вопросы. В итоге благодаря им Девин достиг своей цели, жена была удовлетворена, и собаку они купили – но позже.

Разве это манипуляция? А кому это повредило? Можно даже сказать, что такое поведение Девина на самом деле помогло жене избежать стресса, который она непременно испытала бы, убедившись на практике, что они с мужем не могут уделять собаке достаточно времени. Я считаю манипуляцию действием, которое вредит другому человеку в процессе убеждения. Эффективными же я считаю переговоры, в которых вы убеждаете другого человека сделать то, что пойдет ему на пользу. И манипуляция, и переговоры имеют целью убеждение людей сделать то, чего иначе они могли бы и не сделать. И это справедливо в отноше-

нии всех форм убеждения. Ключевой вопрос – делаете ли вы это по достойным причинам и то, какой эффект ваше поведение имеет для другой стороны.

Следует быть осторожным, чтобы не навредить друзьям, убеждая их. Лора Багарелла, ныне работающая юристом в Нью-Йорке, убедила подругу пойти на рок-концерт сразу же после занятий. Подруга говорила, что ей надо готовиться к экзаменам. Лора напомнила ей, что в прошлом году по окончании занятий они настолько устали, что все равно не могли готовиться к экзаменам.

И потому подруга отправилась на концерт. Как Лора и полагала, экзамены та девушка сдала на отлично. А что если вашему другу действительно нужно заниматься? Или делать еще что-то, что может противоречить вашим планам? Если друг сделает что-то плохо в результате ваших уговоров, это может повредить вашим отношениям. Поэтому стоит поразмышлять над этим вопросом, как задумался Нил Сети, после того как добился для себя и своих друзей бесплатного пива в истории, рассказанной в главе 4.

Лорент Халими хотел, чтобы друг-иностранец жил в его квартире за пределами университетского городка. Однако тот хотел снять квартиру в центральном районе Филадельфии, примерно в двадцати кварталах к востоку, заявив, что хочет «получить реальный опыт проживания в США» рядом с ресторанами, парками и магазинами.

Лорент заметил, что расстояние в двадцать кварталов можно проехать всего за несколько минут и даже преодолеть пешком, так что его квартира вполне соответствует всем параметрам «городской» жизни. Кроме того, Лорент сказал, что если друг будет жить у него, тот сэкономит деньги, которые сможет потратить на поездки по США. В заключение Лорент сказал: «Мы дружим уже десять лет. Я всегда желаю тебе только добра».

В сущности, Лорент показал, что цель его друга может быть достигнута еще легче, если поступить немного по-другому. Однако главное заключается в том, что Лорент поставил во главу угла их долгую дружбу. И приятель согласился с ним.

А вот пример из деловой жизни. Клиент менеджера по продажам не хотел показывать ему конфиденциальный документ, посвященный бюджету компании на следующий год. Секретность всегда вызывает эмоции, люди боятся незаконного присвоения другими чего-то ценного. Менеджер спросил, в чем заключается цель клиента. Тот ответил, что менеджер и его команда должны дать ему конкретные советы по повышению прибыли на инвестированный капитал. Менеджер объяснил, что пришел помочь клиенту в достижении этой цели, напомнил об их давнем сотрудничестве и поинтересовался, как можно достичь поставленной цели без изучения бюджета. В конце концов, клиент показал ему бюджет. Упоминания о сотрудничестве стало эмоциональным платежом, который помог клиенту сфокусироваться на своих целях.

Детали и отношения

Один из способов показать людям, что их действия не ведут или не приведут к целям, – это мысленно поместить их в нужную ситуацию. Большинство людей, по существу, просто неспособны «увидеть» ситуацию. Но если такие люди в достаточной степени открыты, вы можете нарисовать для них образ того, как все будет происходить, и это очень мощное средство убеждения вообще, а в отношениях в особенности.

К примеру, мать Мелиссы Фимстер настаивала на том, чтобы свадьбу Мелиссы снимал видеооператор. Свадьбу оплачивали родители, но Мелиссе не хотелось присутствия оператора. Она изобразила матери словесную картину того, как будет проходить свадьба с оператором в помещении: яркие вспышки света, исходящие от нагретых приборов, камеры, направленные в лица гостям, излишняя театральность всего происходящего и качество зачистую хуже того, что предлагают профессиональные фотографы.

И разве само представление о том, что нужно «запечатлеть каждый момент», – как заявила мать – связано с типом камеры? Или все же оно зависит от мастерства фотографа? Кроме того, если камер будет не пять или шесть, а меньше, каждый момент все равно не удастся ухватить. Мать согласилась нанять высококлассного фотографа. «Фотографии вышли прекрасно», – рассказывала потом Мелисса, вице-президент по обслуживанию клиентов в компании LinkShare, занимающейся онлайн-маркетингом в Чикаго.

Чтобы воспользоваться деталями, вам следует рассмотреть каждый аспект переговоров, разделить его на составные части и представить их на обозрение другой стороне.

Джаннина Дзанелли жила с подругой, которая не делала свою часть работы по дому, хотя они и распределили между собой обязанности. Джаннина не стала ссориться, а просто провела подругу через весь процесс.

- Мы согласились разделить обязанности? – спросила Джаннина.
- Да, – ответила соседка.
- Ты сделала свою часть дел?
- У меня нет времени.
- Ты думаешь, у меня нет проблем со свободным временем?
- Есть.
- Как ты считаешь, я делаю свою часть работы по дому?
- Да.
- А что будет, если я перестану делать это? – спросила Джаннина.
- Это будет несправедливо, ведь мы же договорились, – ответила соседка.
- Как ты думаешь, справедливо ли то, что ты не делаешь свою часть работы?
- Наверное, несправедливо.

Соседка пообещала выполнять свою часть обязанностей по дому или нанять кого-нибудь, кто будет работать за нее. В течение всего разговора Джаннина была спокойна и говорила с уважением. По ее словам, главное – заставить другого человека применить по отношению к себе те же принципы, что он применяет по отношению к другим.

Следует рассматривать детали, не превращая себя в проблему. Чем больше вы подвергаете сомнению заявления другого человека, чем больше у вас доказательств его недостойного поведения, тем осторожнее вы должны быть – если ваши отношения с другим человеком важны для вас.

Дана Ромита-Кокс ждала ребенка. Когда она обсуждала с мужем и матерью покупку мебели или то, какие программы можно будет смотреть по телевизору с ребенком, мать всегда говорила: «Какая же ты выросла хорошая! Я тебя замечательно воспитала». Когда Дана

купила какие-то новые развивающие игрушки для будущего ребенка, ее мать воскликнула: «Ты выросла такой хорошей! Я была не самой ужасной матерью».

Дана задумалась на минуту.

– Разве я когда-нибудь критиковала твои методы воспитания? – спросила она у матери.

– Нет, но... – начала та.

– И что, ты теперь каждый раз будешь говорить мне это, когда я сделаю что-нибудь не так, как делала ты? – спросила Дана.

– Нет, – ответила мать. – Я просто пошутила. Ты что, шуток не понимаешь?

Дана, ныне владеющая AJune Day Spa в Нью-Йорке, не стала сердиться или показывать раздражение. Она задавала вопросы, нащупывала почву и выясняла подробности. В итоге мать поняла, что пытается излишне контролировать дочь и поступает с ней несправедливо, отнимая у нее право воспитывать своего будущего ребенка так, как считает нужным. По словам Даны, тогда они с матерью достигли понимания и примирения на всю жизнь.

Проработка деталей особенно хороша при обсуждении денежных вопросов. Супруги обычно говорят друг другу: «Мы не можем позволить себе это». Но разве перед этим они рассмотрели все цифры и обсудили все возможности?

Муж Линн Касл заявил, что бюджет их семьи не может позволить им летний отдых. Линн составила список всех расходов и показала мужу, что денег у них хватит. Жена Карлоса Васкеса полагала, что они могут позволить себе и круиз, и поездку в Африку. Карлос составил список расходов и доказал ей, что это невозможно. В каждом из этих случаев список расходов оказался весьма убедительным. «Детали позволяют оценить другую сторону», – заявил Карлос. Детали стали важной частью рефрейминга. Если один из партнеров говорит: «Мы не можем позволить себе отдых, ремонт, машину или членство в какой-либо организации», – узнайте, что в его понимании значит «можем позволить». О какой сумме идет речь? Ведь возможны же более дешевые варианты.

Однажды мои занятия посещала студентка, которая обучалась на магистра делового администрирования и которая попросила прибавку к зарплате, поскольку не могла позволить себе жить в Нью-Йорке. После того как ей отказали, студентка составила список своих расходов, включая учебный кредит, и передала его партнеру компании, занимавшемуся наймом сотрудников. Ей дали дополнительную премию при приеме на работу, выдали премиальный аванс и предоставили еще некоторые формы материального поощрения. Это были деловые отношения, и потому студентке нужно было действовать очень тактично и с надлежащей скромностью.

Среда отношений

Когда я рассказываю, где следует проводить переговоры, большинство вопросов сосредоточивается на том, как обрести власть над собеседником. Это неверный подход, ведь если другой стороне будет неудобно, то, как правило, это повредит отношениям (и сделкам) – хороший переговорщик всегда обнаружит, что другая сторона ведет себя недостойно.

Лучше использовать место проведения переговоров для укрепления сделки, позволив каждой из сторон лучше чувствовать себя. Чем больше переговоры напоминают отношения, тем вероятнее другая сторона именно так и будет их рассматривать.

Например, вы, вероятно, не станете говорить о деликатном деле с любимым человеком, сидя друг против друга за рабочим столом. В то же время вы, скорее всего, не поведете коллегу в романтический ресторан, чтобы обсудить вопросы, связанные с бюджетом компании.

Если речь пойдет об отношениях, то всегда лучше встретиться лично. Чем сложнее вопрос, чем больше эмоций он вызывает – тем важнее обсудить его при личной встрече. Я поражаюсь, когда студенты пишут мне электронные письма с просьбами сделать для них серьезные исключения относительно работы или отдыха. Исключения требуют особого расположения, и потому для них, как правило, существенны контакты между людьми и возможность вызвать эмпатию.

Джордж Чили, один из моих студентов, понял это, когда решил подключиться к бизнесу, которым занималась его подруга. Та сомневалась в его способности принимать ответственные финансовые решения, поскольку у Джорджа совсем не было опыта. Он сознательно обсудил с ней этот вопрос при личной встрече. Когда он приводил свои аргументы, он мог увидеть ее реакцию на все, что он говорил, – включая такие невербальные сигналы, как покачивание головой или выражение неуверенности на ее лице.

Благодаря этому Джордж мог быстрее реагировать на ее слова в ходе разговора и лучше согласовывать свои ответы с ее ожиданиями. В итоге он показался ей более серьезным и вдумчивым, нежели она полагала сначала. Женщина увидела другую сторону Джорджа, ту, что он не показывал в их дружеском общении. И она согласилась взять его в свой бизнес – конечно же, постепенно. Джордж, ныне работающий в больнице Университета Дюка, планирует воспользоваться своим опытом для начала карьеры в медицинском управлении.

Если вы не пытаетесь навредить другой стороне или испортить отношения, вы должны сделать так, чтобы стороны чувствовали себя как можно комфортнее. Если человеку некомфортно – он начинает раздражаться. А раздражение – враг переговоров.

Поговорим теперь о психологическом состоянии. Спокойствие и отсутствие неконтролируемых эмоций весьма важны для поддержания стабильных и долгосрочных отношений. Чем чаще другая сторона видит ваши импульсивные поступки, тем менее надежным вы будете казаться, в том числе и тем людям, которые вас любят. Эмпатия и страстные романы очень хороши, однако в долгосрочной перспективе людям нужна спокойная гавань, а не штормы в открытом море, какими бы волнующими эти штормы время от времени ни казались.

У режиссера Джессики Тэйт возникла проблема, когда она работала еще с одним режиссером над пьесой в Уортонской школе. Он постоянно ее перебивал, она сердилась и демонстрировала свой гнев, а он сердился в ответ. Отношения испортились.

Джессика, опытный переговорщик, поняла, что проблему решить могла только она сама. Она сказала тому человеку, что сердится на него из-за того, что он все время ее перебивает. Она заявила, что можно найти намного более продуктивные способы решения этой проблемы, нежели гнев и раздражение. И тогда они смогли содержательно обсудить процесс и прийти к соглашению о том, как сделать его лучше.

Напряженность накладывает отпечаток на отношения в целом. Если же в общении присутствуют неформальность и юмор, если люди делятся друг с другом и заботятся друг о друге – а все это является частью хороших отношений, – среда личного общения значительно улучшается. Анна Ларсон поняла, что делает все домашние дела и готовит 60 % блюд. Она хотела, чтобы муж тоже принял участие в приготовлении пищи. Но вместо того чтобы жаловаться, она воспользовалась близостью их отношений.

«Я так устала от еды собственного приготовления, – сказала Анна мужу. – Может быть, ты попробуешь готовить? Делай все что хочешь. А я тебе помогу». Она предложила посмотреть вместе с ним кулинарные книги и обсудить рецепты, напомнила ему о том, как прекрасно он готовил раньше. Анна предложила ему готовить в течение недели. (Постепенность.) А если у него слишком много работы на этой неделе, можно попробовать свои силы на следующей. Это же такая мелочь. И ему не нужно готовить ужины каждый день, это можно сделать лишь несколько раз.

«Он согласился готовить *все* ужины в течение недели, – рассказывала она позже. – И первый же ужин был очень вкусным». По словам Анны, самым главным было представить себя на месте мужа до того, как заводить разговор о приготовлении пищи. Было ясно, что ему хочется справедливости, но при этом он не желает, чтобы его загрузили сверх меры. Эти слова могут стать полезным советом для всех, с кем вы намереваетесь установить отношения. Лишь немногим нравится, чтобы на них сильно давили. Сдержанность намного лучше – конечно, если другой стороне не нравится испытывать сильный стресс. По словам Анны, консультанта из Миннеаполиса, муж готовит до сих пор, девять лет спустя. Они рассказали об этом своим друзьям, и те тоже начали применять подобный подход.

Третьи стороны и отношения

В переговорах всех видов использование третьей стороны может помочь. Однако ни в коем случае нельзя допускать, чтобы привлечение третьей стороны воспринималось как манипуляция – так вы рискуете повредить отношениям. Я всегда откровенно говорю себе-себе, что собираюсь проконсультироваться еще с какими-нибудь людьми и выслушать их ценное мнение. Я не говорю подобное агрессивным тоном, я просто сообщаю другому человеку, что обращение к третьей стороне – один из элементов процесса сбора информации.

Бернадетт Финниган хотела поучаствовать в велосипедной гонке в Нью-Йорке на День благодарения. Мать, всегда контролировавшая всех и вся, желала, чтобы все члены семьи провели День благодарения у нее дома. Сначала Бернадетт обратилась к мужу сестры. Он полностью был на ее стороне – ему определенно *не* хотелось сидеть весь день за столом и есть.

Бернадетт сказала об этом своей матери и предложила узнать, что думают другие члены семьи по поводу участия Бернадетт в гонке с утра. Надо было убедиться, что никто не станет возражать. Бернадетт так подала эту информацию, что мать не почувствовала себя оскорбленной.

Отец Бернадетт, Том, как выяснилось, хотел играть в гольф. Сестре, Катлин, в первой половине дня нужно было кое-что сделать у себя дома. Внуки, Крейг и Джек, с радостью согласились провести весь день у бабушки, мамы Бернадетт. А праздничный обед можно было перенести на более позднее время, когда все закончат свои дела.

Бернадетт, финансовый менеджер компании IBM, смогла добиться своей цели в разговоре с матерью без ссоры – и это впервые в жизни! Мать решила, что такой способ решения проблемы действительно очень хорош. «Ключевыми в моем случае оказались создание коалиции, фрейминг, выяснение интересов других и подготовка», – сказала мне позже Бернадетт. Меня часто спрашивают, как мои приемы можно использовать в эмоционально напряженных семейных ситуациях. Что ж, вот вам пример.

Транзакционные отношения

Транзакционные отношения – это отношения, связанные со сделкой и явно не содержащие элемента долгосрочности. Как можно себе представить, они намного слабее отношений, создаваемых на основе чувств или взаимной выгоды. Понятно, что нужно стараться сделать сделку больше, а отношения продолжительнее, ведь это добавит стоимость. Однако и многие деловые отношения являются транзакционными. Поэтому важно рассмотреть, как можно получить больше и от таких отношений.

Обычно транзакционные отношения подразумевают заключение соглашений по принципу равноправия и независимости сторон. В их число входят соглашения между людьми, не знающими друг друга в достаточной степени. Зачастую они заключаются в рыночных ситуациях купли-продажи. Кроме того, к транзакционным можно отнести и ситуации, в которых по меньшей мере одна из сторон не желает продемонстрировать фаворитизм (например, если в качестве покупателя выступает государство или крупная компания). К транзакционным относятся также и ситуации, в которых важны только деньги, – например, при продаже товаров широкого потребления и заключении финансовых сделок.

В одних культурных средах отношения носят более транзакционный характер, нежели в других. Зачастую общества, в которых для объединения людей используется закон, а не отношения, являются более транзакционными.

Чем меньше чувств человек испытывает в отношениях, тем менее привязаны к этим отношениям обе стороны. Чувства, включая доверие, гораздо более сильные рычаги, нежели контракты. Поэтому следует быть очень осторожным и понимать, являются ли структурные элементы (такие как контракты и прочие стимулы) сами по себе достаточно сильными для поддержания отношений. Если времена хорошие – хороши и транзакционные отношения. Однако когда наступают плохие времена, люди, как правило, разрывают эти отношения. Как я рассказывал выше, контакт с другим человеком – даже в транзакционной ситуации – это лучшая стратегия, при этом неважно, действуете ли вы напрямую или через третью сторону.

Уолтер Лин работал врачом кабинета неотложной помощи в Филадельфии. Отношения, возникающие на его работе, транзакционны. Медицинский персонал фокусирует все свое внимание на успешных действиях, ведь от них зависят жизни пациентов. Пожилой пациент, не нуждавшийся в неотложной помощи, «пытался рассказать историю своей жизни». После нескольких часов таких попыток сотрудники кабинета решили выгнать его, и тогда мужчина разъярился.

Доктор Лин понял, что сотрудники рассержены. Он предложил им отдохнуть от пациента и заняться другими делами, а с мужчиной поговорил сам. Он мысленно поставил себя на место пациента. В ходе разговора Уолтер выяснил, что пациенту просто был нужен другой лечащий врач, однако он не мог получить направление в течение шести месяцев. Доктор Лин позвонил тому врачу в присутствии пациента и договорился о приеме через две недели.

Пациент покинул кабинет в течение получаса. «Он глубоко поблагодарил меня», – заявил доктор Лин. По его словам, ни одна из сторон – ни работники кабинета, ни пациент – не могла разрешить проблему самостоятельно. Сохраняя бесстрастность, доктор Лин сфокусировал внимание на взаимоотношениях, выразив потребности каждой стороны, – и быстро нашел решение.

Посредничество в отношениях

Вы постоянно сталкиваетесь в жизни с тем, что дорогие вам люди не могут решить свои собственные проблемы. Я уже говорил о том, что вы просто обязаны помогать другим. А что делать в тех ситуациях, когда сразу несколько человек не могут разрешить возникшую между ними личную или профессиональную проблему? В таком случае вы вполне можете выступить в роли посредника, которому необходимо разрешить подобную проблему.

Например, это могут быть разногласия между двумя отделами по поводу того, кто должен работать над вашим проектом, или семейный спор о том, куда отправиться на отдых.

Полагаю, что мне следует описать несколько важных приемов, которые могут оказаться полезными для посредника. Посредник *никогда* не принимает чью-либо сторону, хотя многие из моих студентов считали по-другому. Посредник не судья и не арбитр. И даже если одной из сторон всего лишь кажется, что вы поддерживаете кого-то, вы сразу же потеряете весь свой кредит доверия. Одна из сторон обвинит вас в несправедливости.

Посредник – всего лишь координатор, не имеющий власти принимать какие-либо решения. Цель посредника – помочь людям договориться и достичь соглашения. И даже если вы полагаете, что одна из сторон права, вам не следует выступать в ее защиту. Можно задавать вопросы, можно интересоваться стандартами, но нельзя вставать на чью-либо сторону.

Кроме того, являясь посредником, вы, по сути, становитесь доверенным лицом каждой из сторон. Люди расскажут вам что-либо по секрету, только если доверяют вам. Вам нельзя раскрывать эту информацию другой стороне, кроме тех случаев, когда человек, сообщивший вам ее, сам захочет, чтобы вы сделали это. Однако получение дополнительной информации поможет вам добраться до основной причины возникшей проблемы. Может быть, стороны все еще ссорятся из-за чего-то, что произошло много лет назад.

Чтобы завоевать подобное доверие, вам необходимо встретиться с каждой из сторон по отдельности, возможно, более одного раза. Нужно обсудить все, пройти с ними по всей модели решения проблем, расспросить об их интересах и стандартах, а если ситуация обострилась – делать перерывы. Если вы все делаете правильно, люди начнут обращаться к вам как к тому, кто умеет решать проблемы.

Родители Татьяны Гусси были на грани развода. Они вновь и вновь обсуждали то, что случилось двадцать пять лет назад. И мать, и отец были очень сердиты и упрямы. Татьяна поговорила с каждым из них по отдельности, чтобы понять, как они воспринимают друг друга. Каждому из них нужно было уважение и понимание со стороны другого. Родители снова начали спокойно разговаривать друг с другом. И в конце концов брак был спасен.

Если вы посредник, то в каждой ситуации постарайтесь сначала провести встречу с двумя сторонами вместе, если это возможно (чтобы установить базовые правила), а затем встречайтесь с каждой из сторон по отдельности. Если нужно, можно подбросить монетку, чтобы определить порядок встреч. Так люди смогут с глазу на глаз поделиться с вами своим видением ситуации. Всегда следует отделять стороны друг от друга, при этом продолжительность подобной разлуки должна зависеть от состояния отношений: чем хуже отношения, тем более продолжительна разлука.

Если люди снова встречаются и вы видите малейшие признаки проблем – разлучите их снова. Обсудите с каждым разницу в восприятии. Если соглашение возможно, направляйте людей к нему при помощи приемов ведения переговоров. Вы станете центром отношений между сторонами – и потому после достижения соглашения вы *должны* продолжать участвовать в отношениях, пока стороны не смогут находить общий язык самостоятельно. Тогда вам будет нужно отучить их от вашего участия.

Если посредничество проходит не очень хорошо либо вы заметили, что один из участников поступает несправедливо, *не вставайте на чью-либо сторону!* Так вы лишь повредите своей репутации. Откажитесь от посредничества или пригрозите отказаться, если стороны не будут следовать процедуре, которую вы обрисовали вначале. Вы контролируете процесс, и потому именно вам следует убедиться, что вы четко установили все правила, определили стандарты и так далее. Те, кто окружает вас, будут благодарны вам за это.

Окончание отношений

Ни одна глава о проведении переговоров по поводу отношений не может быть полной без рассказа о ситуациях, в которых бесполезно продолжать переговоры. По крайней мере, в прежней их форме, без участия третьих сторон.

У одной из моих студенток была знакомая, которую ее друг все время бил. Она постоянно возвращалась к нему – и снова начинались побои. Он все обещал записаться на курсы терапии близких отношений. В такой ситуации жертва не должна вести переговоры. Физическое насилие запрещено законом во всех странах мира, слишком часто оно приводит к смерти или серьезным травмам. Переговоры должны были убедить парня переехать и обратиться за помощью.

Затем следовало дать человеку последний шанс – сходить на прием к врачу, но если побои все же продолжатся – шансов больше не оставалось, и следовало уйти. Девушка не должна была возвращаться к нему, пока его не излечат, – именно такой стандарт необходимо было установить в рамках соглашения между сторонами. Если подобный прием не работает, человеку нужно немедленно обратиться к третьей стороне. В Интернете существует множество сайтов, где можно узнать о третьих сторонах, которые могут помочь в каждом конкретном случае.

Почти все мои бывшие студенты, имевшие опыт нездоровых или неудавшихся отношений, просят не указывать их имена в этой книге. Этот опыт вызывает эмоции, стыд. Я же хочу привести общие принципы действий в подобных ситуациях, основанные на опыте моих студентов.

1. Отстранитесь от причины проблемы, будь то на работе или дома; физическое расстояние увеличивает ясность мышления.

2. Найдите профессиональную третью сторону без эмоций, которая поможет взглянуть на ситуацию по-другому.

3. Поищите информацию о проблеме, с которой вы столкнулись.

4. Оцените другую сторону – так вы снизите накал эмоций.

5. Осуществите эмоциональные платежи, например составьте компанию алкоголику, проходящему лечение.

6. Используйте стандарты, особенно на работе, для определения справедливого подхода.

7. Подготовьте (запишите) список вопросов и тем для обсуждения с другой стороной и с третьими сторонами.

8. Устраивайте перерыв при малейших признаках повышения накала эмоций.

Отомстить за вчерашний день не получится никогда. Если вы попытаетесь причинить боль другой стороне – она ответит вам тем же. Если же с вами поступают подобным образом – попросите третью сторону объяснить недопустимость такого поведения. Моя бывшая студентка, ныне работающая в сфере управления в Сингапуре, разводилась с мужем, у которого время от времени случались приступы гнева. Муж требовал почти все имущество. Женщина пригласила справедливого друга мужа в качестве посредника при переговорах. Тот смог удержать ее мужа в рамках.

Спокойный, структурированный подход позволяет найти более удачное решение, даже в крайних ситуациях разрыва отношений.

Джефф Фурман, ныне работающий исполнительным директором по деловым и юридическим вопросам компании Comcast в Лос-Анджелесе, учась на юридическом факультете, хотел превратить романтические отношения с одной девушкой в дружеские. По его словам, наилучшим решением оказалась честность в словах о чувствах и при этом проявление ува-

жения к девушке. «Если они отдаются эмоциям – пусть отдаются, – повторил он слова моего курса. – Цените их страхи, но в то же время объясните свои границы».

Сегодня Джефф регулярно пользуется этими приемами в переговорах по сделкам в сфере работы с талантами. А что касается той девушки – они остались друзьями.

Доверие и отношения

Чуть ли не само собой разумеется, что основой для любых отношений является доверие. А значит, если вы лжете другой стороне, вы подвергаете опасности отношения в целом. Это означает также, что если вы откровенно сообщите плохие новости – вы лишь укрепите отношения. Многим это может показаться парадоксальным. Но ведь мы все знаем, что мир не идеален. А что нам не нравится – так это когда от нас что-то скрывают или лгут нам.

Грейс Ким, вице-президент нью-йоркского инвестиционного банка, хотела изменить дату совместной поездки с ее лучшими друзьями – бывшими однокурсниками по колледжу. Поездку планировали за полгода. Грейс предельно честно заявила об этом своей лучшей подруге из группы: «Ты – моя лучшая подруга во всем мире, и я действительно очень хочу поехать с тобой в это путешествие, но, как оказалось, мне совсем не подходит время».

Заметьте: Грейс не просто сообщила подруге плохую новость, а еще и дала ей свою высокую оценку. А еще она пообещала в ближайшем будущем отправиться с ней в другое путешествие. Затем Грейс спросила, есть ли какие-либо варианты, которые могли бы удовлетворить в итоге всех. Подруга ответила, что и другие участники тоже начали выражать сомнения по поводу выбора даты. И тогда они все вместе решили перенести поездку.

Грейс провела эти переговоры за пять месяцев до назначенной даты путешествия. Если бы она сделала это за неделю – все могло бы оказаться намного сложнее. Однако лучше было заявить о возможной проблеме в тот момент, как она подумала об этом. «В данном случае я получила на самом деле очень хороший урок по поводу того, что следует немедленно выражать свои опасения, – рассказывала Грейс позже. – Я же знала с самого начала, что дата путешествия может оказаться проблемой. И как только я прямо заявила об этом – удалось решить проблему и избежать конфликтной ситуации».

Это очень хороший совет. Если у вас есть опасения – лучше сразу же высказывайте их. Если вы будете скрывать их, особенно в отношениях, лишь ухудшите все дело. Проблема не исчезнет сама собой.

Я хотел бы закончить эту главу рассказом о двух непростых семейных переговорах, которые потребовали применения множества приемов и крайне чуткого восприятия чувств другой стороны. Успешные переговоры, о которых я рассказываю ниже, легко могли закончиться неудачей, если бы что-то было сделано неправильно. А все началось с определения *процесса*, которым обе стороны смогли воспользоваться, чтобы принимать трудные решения и не поставить под угрозу отношения. Процесс принятия решений должен был казаться каждой из сторон справедливым, он должен был быть простым и понятным. И сделать все это следовало в самом начале, до того как ситуация осложнилась подробностями и конфликтами.

Тамара Кралич, моя бывшая студентка из Пеннской школы права, работала адвокатом в Нью-Йорке. Она хотела взять обратно свое обещание присутствовать на ежегодной встрече всех родственников в Европе. Однако она обещала приехать, причем собирались все ее родственники. Но Тамара была завалена работой, а впереди намечалось еще больше дел. Она боялась, что все ее извинения и отговорки, в том числе загруженность работой, будут рассмотрены как попытка отодвинуть родных на второй план.

В первую очередь Тамара постаралась найти среди всех родственников такого, кто с наибольшей вероятностью поддержал бы ее. В данном случае таким человеком оказалась ее старшая сестра. Она пропустила уже несколько семейных праздников, а значит, в решении этого вопроса у нее было больше опыта. И сестра напомнила Тамаре любимую фразу их отца: «Работа прежде всего». А Тамара совсем забыла об этом. Теперь у нее был удобный стандарт!

А кто еще мог понять ее? Мать. Тамара позвонила ей и сказала, что разрывается пополам – ей хочется приехать на праздник, но в то же время она очень устала. Конечно же, мать сказала: «Приезжай, с нами тебе будет лучше». Все же Тамара ответила, что радости ее приезд никому не доставит, она будет чувствовать себя разбитой после перелета, напряженной, раздраженной и усталой и без конца будет отвечать на звонки с работы.

Затем она спросила у матери, стоит ли в таких условиях затевать все это путешествие. Тамара пообещала позвонить, когда все родные соберутся, и не просто позвонить – а устроить видеоконференцию. И в то же время она выразила свое крайнее разочарование в связи с тем, что не может приехать. Мать Тамары согласилась и сказала, что той следует остаться дома при возможности позвонить и найти другое время для визита.

Затем Тамара обзвонила всех и каждого, кто собирался приехать на семейное торжество, и провела те же самые переговоры. Благодаря тому, что Тамара нашла время и силы позвонить им, люди почувствовали, как высоко она их ценит. А ведь каждый звонок занял всего лишь несколько минут. В разговоре с каждым человеком Тамара применила разные приемы: стандарты в разговоре с отцом, эмпатию – с матерью, альянсы – с сестрой.

Родные даже стали посылать ей текстовые сообщения со словами: «Ты поступаешь правильно». Отношения были сохранены. Тамара позже заявила, что ей следовало начать переговоры раньше, а не за неделю до мероприятия. Она могла бы двигаться постепенно и подготовиться лучше. Однако ясно, что она применила правильные приемы. Использование подобного процесса отличает лучших переговорщиков.

Когда в семье появляется новорожденный ребенок, супругам зачастую бывает непросто найти общий язык. Родители крайне устают, нередко между ними вспыхивают ссоры. Бхишма Тхаккар, студент Уортонской школы, жил с женой и восьмимесячным сыном. Младенец просыпался каждые два часа. Жена уже измучилась, успокаивая его. В течение недели Бхишма хотел спать в комнате для гостей, чтобы отдохнуть перед занятиями. Однако жену такой вариант не устраивал.

Жена не хотела быть единственным человеком в семье, лишенным сна. Несомненно, ситуация была эмоциональной, раз жена полагала, что страдать должны они оба.

Прежде всего Бхишма сказал жене, что знает, как тяжело ей приходится, и понимает, что у нее есть полное право настаивать на том, чтобы он спал в той же самой комнате. Это был эмоциональный платеж, необходимый для того, чтобы жена хотя бы захотела выслушать Бхишму.

Затем Бхишма напомнил ей, какие прекрасные отношения были у них прежде. «Я спросил ее, как мы можем вернуть здравомыслие в нашу жизнь», – рассказывал Бхишма позже. Он заметил ей, что вместо того, чтобы уставать обоим вместе, им лучше хоть немного отдыхать – но по отдельности, так они *оба* смогут меньше уставать. Далее Бхишма сказал, что если бы он хорошо выспался ночью в соседней комнате, он был бы не таким уставшим после возвращения домой с работы. И тогда он мог бы присматривать за ребенком в течение нескольких часов, чтобы у супруги был перерыв и она могла отдохнуть – поспать или просто расслабиться. Она согласилась.

Вы можете заявить: «Боже, да ведь это было понятно с самого начала». Да, однако миллионам людей, ссорящимся по схожим причинам, это не столь очевидно. Дело в том, что практически все ситуации, возникающие в связи с отношениями, могут закончиться катастрофой – из-за эмоций или отсутствия навыков. Но если использовать структурированные и систематизированные приемы ведения переговоров, такие ситуации могут завершиться удачно.

Помните, что любые отношения в вашей жизни – кроме родственных – начинаются как сделка. Чем активнее вы стараетесь установить отношения, даже в транзакционных ситуациях, тем выше вероятность, что по крайней мере некоторые из этих отношений станут дол-

госрочными. Так вы добьетесь большего. Учтя все разъяснения и предостережения, представленные выше, оглянитесь вокруг. Если время и силы позволяют – начните разговаривать с людьми и загляните им в глаза. В течение всей вашей жизни такое поведение будет вознаграждено сторицей. И вы добьетесь большего.

12. Дети и родители

Каждый день без исключения дочь одного архитектора опаздывала на школьный автобус. Отцу приходилось самому отвозить ее в школу – пятнадцать минут туда, пятнадцать обратно. Тридцать минут в день, два с половиной часа в неделю. Он никак не мог заставить ее встать пораньше, одеться и вовремя собраться.

Рассматривая эту проблему на наших занятиях, мы провели учебные переговоры, в которых отец сыграл роль своей малолетней дочери. Почему она каждый день опаздывала на автобус? «Чтобы подольше побыть с папочкой!» – понял ее отец.

Тогда мы разработали следующую стратегию. Прежде всего ему следовало сказать дочери: «Знаешь, я вожу тебя в школу каждый день, и в неделю это занимает целых два с половиной часа. Из-за этого мне приходится работать по субботам, чтобы наверстать время и заработать деньги для нашей семьи. Деньги для того, чтобы покупать еду и одежду, платить за жилье и за все остальное, что нам нужно. Разве тебе не хочется, чтобы по субботам я проводил время с тобой, а не был вынужден работать? Мы могли бы наметить, чем нам заниматься вместе по субботам. Но это может получиться только в том случае, если ты сэкономишь наше время, не опаздывая на автобус».

В разговоре с дочерью архитектор использовал два приема ведения переговоров: обмен тем, что имеет различную ценность, и предоставление дочери возможности принимать решение.

Это был удачный выбор. Однако архитектор решил, что этого недостаточно и нужно кое-что еще. Он создал коалицию с участием третьей стороны: позвонил матери одной из лучших подруг девочки, которая жила по соседству. Они условились, что подруга будет останавливаться ненадолго и поджидать дочь архитектора, чтобы отправиться с ней вместе к школьному автобусу. Отец понял, что дочь не захочет, чтобы одна из ее лучших подруг простояла у закрытой двери и тоже опоздала на автобус.

С тех пор дочь больше никогда не опаздывала на автобус.

Причина, по которой дети зачастую являются лучшими переговорщиками, нежели взрослые, заключается в том, что они инстинктивно делают то, что излагается в моей книге в явной форме. Дети очень внимательно наблюдают за взрослыми и оценивают причины поведения и замечаний взрослых – что происходит в их головах, а затем вступают в переговоры, чтобы нажать на их больные места. Дети пользуются такими выражениями, как «еще совсем немножко» (ведь вам это почти ничего не стоит – по сути, дети обмениваются тем, что имеет различную ценность), «мамочка, я люблю тебя» (предложение эмоционального платежа) или «я буду хорошей девочкой и буду слушаться» (удовлетворение ваших потребностей). Дети всегда думают не только о своих собственных целях, но и о другой стороне.

И потому, чтобы эффективнее вести переговоры с детьми, вам нужно мыслить как они и пытаться понять их чувства. Вам необходимо понять, как они воспринимают мир.

Многие из опубликованных советов и расхожих мнений на тему ведения переговоров с детьми попросту неверны. Так родители *не* достигнут своих целей, заключающихся в том, чтобы их дети выросли и превратились в воспитанных, заботливых и умных взрослых. Некоторые из этих советов сосредоточиваются на желаниях родителей, а не на образах в умах детей. Другие советы рекомендуют манипулировать детьми, чтобы заставить их делать то, что нужно родителям. Но ведь дети видят все насквозь.

В своей книге я предлагаю фокусироваться на восприятии и языке ребенка. Результат – больше силы и меньше раздражения для родителей при переговорах с детьми. Однако очень многое зависит от вашей *позиции* в общении со своим ребенком. В главе 1 я подчеркивал, что ваш подход к переговорам во многом определяет их исход – то, что вы получите от них.

Если вы хотите, чтобы дети слушались вас, если вы хотите достичь своих целей, определяющим фактором становится то, как вы относитесь к детям. А значит, все, что вы делаете с детьми, – это часть переговоров. Ваше отношение к детям сформирует доверие (или отсутствие доверия), которое они испытывают к вам, вашим словам и действиям.

Советы и замечания, приведенные в этой главе, основаны на психологии и на многолетнем опыте наблюдения за действиями людей, будь то взрослые или дети. А еще они основаны на опыте, который отражен в записях десятков тысяч студентов, использовавших приемы ведения переговоров при общении с людьми самого разного возраста.

В этой главе я пишу о вещах, которые работают, и о том, почему они работают, а также о вещах, которые не работают, и о том, почему они не работают. Я просмотрел множество исследований: результаты некоторых из них соответствуют нашим наблюдениям, а результаты других – нет. Если есть расхождения, я привожу описание наблюдавшегося поведения.

Чтобы стать лучшим переговорщиком, вам следует практиковаться, контролировать себя и анализировать свои действия – об этом я напоминаю вам на протяжении всей книги. Дети все время практикуются, они готовы к переговорам с вами. И если вы хотите эффективно вести переговоры с детьми, одного лишь знания материала будет недостаточно – вы должны действовать. Нужно использовать этот материал, учиться на нем и снова его использовать. Помните: между концептуальным знанием и знанием операционным есть существенная разница. Если вы что-то знаете – это хорошо. Однако самое главное – умение применять это знание на практике.

Хочу подчеркнуть, что ведение переговоров с детьми не является каким-то особым навыком. Не считая некоторых специфических «культурных» различий, о которых я расскажу ниже, переговоры с детьми во многом похожи на переговоры со взрослыми. Приемы, используемые в переговорах с детьми, включают в себя высокую оценку собеседника, выслушивание его, выполнение обмена ролями, ясное и четкое общение, концентрацию на целях, отсутствие эмоций и так далее. Все это также означает, что вы можете изменить поведение ребенка точно так же, как можете изменить поведение взрослого человека. Как и в случае со взрослыми, это лучше всего делать постепенно. И если вы ведете переговоры с детьми, есть множество всего, что вы можете обменять.

Не считая вопросов принадлежности к той или иной культуре, важно то, что каждый ребенок – личность. Я посвятил отдельную главу своей книги переговорам с детьми не потому, что особое отношение к ним является *обоснованным* стереотипом, но лишь потому, что это – стереотип. По сути, трактат о том, «как вести переговоры с детьми», столь же глуп, как и трактат на тему «Как вести переговоры с японцами». На свете много миллионов самых разных японцев – и миллиарды самых разных детей.

То же самое можно сказать и об утверждении, которое гласит, что существуют различные подходы к ведению переговоров с мальчиками и девочками. Все зависит от конкретных людей. Усредненные культурные нормы дадут вам представление лишь о тех общих вопросах, которые следует задать. Однако начинать нужно всегда с конкретного человека. А каждый человек не похож на других.

Значит, прежде всего вам необходимо представить себе образы, возникающие в голове вашего ребенка. Это важнее всего остального, что вы можете сделать. О чем ребенок думает? Что он чувствует?

Почему так важно знать, как провести удачные переговоры с вашими детьми? Многие люди упускают из виду кое-что: между родителями и детьми существует особая связь, которой нет больше ни у кого в мире. Дети – в самом глубоком смысле – часть вас. А приемные дети бывают порой еще ближе, ведь родителям приходится преодолевать так много препятствий, чтобы усыновить ребенка.

Значит, ваш ребенок – потенциально самый близкий вам человек на свете. Ребенок, возможно, единственный человек, любящий вас без всяких условий. В нашем рискованном, нередко опасном и зачастую отчужденном мире дети могут стать вашими вернейшими сторонниками. У родителей есть возможность, которой нет практически ни у кого больше: на протяжении всей своей жизни они могут вырастить и воспитать самого близкого им человека.

Те родители, которые неудачно проводят переговоры с детьми, лишаются кое-чего очень важного – той особенной связи, которая может длиться постоянно, всю жизнь. И потому умение находить общий язык с ребенком дает вам удивительную возможность, но, к сожалению, слишком многие люди просто упускают ее, растрачивая по пустякам. Цель этой главы – свести число таких случаев к минимуму. И даже если вы совершаете ошибки, почти всегда есть возможность все исправить и изменить положение к лучшему.

Прежде чем перейти к деталям, рассмотрим три крупнейших «культурных» отличия детей от взрослых.

Во-первых, пока дети не покинут дом, они, как правило, остро чувствуют недостаток силы в традиционном ее понимании по сравнению со взрослыми. До 15–16 лет дети почти всегда меньше и физически слабее родителей. Пока дети не покинут родительский дом и не переедут в собственное жилье, у них меньше денег. Они зависят от родителей в том, что касается еды, крыши над головой, одежды и почти всех материальных ценностей. Это заставляет ребенка чувствовать себя неуверенно. А значит, если вы можете повысить его ощущение уверенности и дать ребенку почувствовать свою силу, он будет готов пожертвовать ради этого многим.

Конечно, большинство родителей поступают прямо противоположным образом. Слишком многие угрожают детям, из-за чего те чувствуют себя менее уверенно. Именно поэтому угрозы не работают и в долгосрочной, и в среднесрочной, и в краткосрочной перспективе. Дети просто стараются найти способ обойти правила.

Во-вторых, дети используют плач и вспышки гнева чаще взрослых – нередко, но не всегда из-за менее развитых навыков общения и ведения переговоров. Плач и эмоции у взрослых имеют ограниченную ценность. Однако дети знают, что плач зачастую помогает им получить желаемое, поскольку многие родители не выносят, когда их ребенок плачет. Маленькие дети плачут также, когда раздражаются из-за неспособности удовлетворить или объяснить свои нужды.

Однако умные родители понимают, что плач – это для детей всегда запасной план, план Б. Плач требует усилий. Слезы не делают ребенка счастливым, зачастую они – внешнее проявление раздражения. Плакать неприятно физически. А значит, главное заключается в том, чтобы дать ребенку возможность больше использовать основной план, план А, предоставляя ему больше власти и ощущения контроля, проявляя эмоциональное участие и совершая эмоциональные платежи, помогая ему удовлетворить свои нужды и достичь своих целей и стараясь понять, что ребенок пытается сказать.

В-третьих, вся жизнь ребенка – это стремление достичь большего. По большей части, дети мыслят в терминах двух категорий: вещи, которые им нравятся, и вещи, которые не нравятся. Поэтому они постоянно просят побольше того, что им нравится: больше мороженого, больше времени перед телевизором, больше игрушек, больше времени с папой и мамой или с друзьями. Чтобы получить все это, дети зачастую готовы обмениваться. Не стоит рассматривать это как подкуп – вы всего лишь обучаете ребенка ценному навыку, который очень пригодится ему во взрослой жизни.

Я знал многое на эту тему в теории до 2002 года, когда родился мой сын Александр. И потом мне пришлось применять свои знания на практике, целыми днями, осознанно и профессионально – с тех пор, как мой ребенок начал говорить. Наш сын оказался умным,

дружелюбным и уравновешенным ребенком. А еще он – отличный переговорщик. И папа благодаря ему совершенствуется в искусстве ведения переговоров.

Когда Александру было года четыре, я попросил его сделать что-то для меня. Он не захотел. Тогда я спросил: «Разве папочка не покупал тебе мороженое на прошлой неделе?» Он утвердительно кивнул. Я продолжил: «Если папочка покупал тебе мороженое на прошлой неделе, не следует ли тебе сделать теперь кое-что для папочки?» Результат: он сделал то, о чем я его просил. Я открыто связал эти переговоры с предыдущими и косвенно с последующими.

Примерно через неделю сын попросил купить мороженое. Я отказал, заявив, что он и так уже съел много сладкого в тот день. Глазом не моргнув, он сказал: «Разве я не сделал кое-что для папочки на прошлой неделе?» Пришлось признать его правоту и купить ему мороженое, хотя мы и провели дополнительные переговоры о количестве мороженого.

Итак, рассмотрим подробнее некоторые из механизмов, которые позволяют убедить ребенка сделать то, что вы от него хотите, и притом таким способом, который удовлетворит еще и потребности ребенка.

Прежде всего вам нужно определить свои *цели*. Многие родители – или даже большинство – думают лишь о краткосрочных целях: сделай домашнюю работу, перестань кричать, уберись в комнате. Очень важно думать о том, приведут ли ваши действия в отношении детей к достижению ваших долгосрочных целей – вырастить и воспитать их так, чтобы они стали успешными, ответственными и любящими взрослыми людьми. Приемы, описанные ниже, призваны помочь вам в этом.

Если копнуть чуть глубже, то зачастую вы обнаружите, что не достигаете своих целей в отношении своего ребенка потому, что проблема заключается в другом – действует какая-то более глубокая причина. Линда Кауфман, коммерческий представитель торговой канадской фирмы *Comark*, рассказывала, что ей приходилось постоянно ругаться с сыном-школьником по поводу выполнения домашних заданий. На занятии мы проделали упражнение по обмену ролями, в ходе которого она сыграла роль сына.

Линда поняла, что проблема была не в домашних заданиях. Просто она не уделила достаточно времени составлению вместе с ним плана, который устроил бы их обоих. Истинная проблема была в доверии. Вместе они решили, что после возвращения из школы сын будет делать домашнюю работу и только после этого получит доступ в Интернет. И еще мать с сыном установили испытательный срок. «Мой сын хочет иметь доступ к Интернету, – рассказывала Линда позже. – Мы показали друг другу, что умеем держать слово, то есть можем выполнять взятые друг перед другом обязательства. А я поняла еще, что нужно обязательно решать проблемы *вместе*».

Если допустить, что вы знаете свои цели, то самое важное для вас – это необходимость понять, что происходит в сознании вашего ребенка, *каковы образы в его голове*. В противном случае вы не будете знать, с чего начать. Это означает, что вы должны задавать вопросы, не предполагая ничего заранее.

Четырехлетний сын Франца Пола, Генри, стал капризничать во время еды и вести себя плохо. Франц представил картинку, сложившуюся в голове сына, – и понял, что в последнее время перестал играть с Генри перед обедом из-за работы: семья садилась за стол, как только Франц возвращался домой. Но как только Франц, менеджер хеджингового фонда, снова начал играть с Генри перед обедом, все пришло в норму.

Поэтому во многих случаях, когда ваш ребенок капризничает, когда он сердится или недоволен, – вам следует задавать вопросы. Если малыш заявляет: «Ты жадный!», спросите: «Почему?» или скажите: «Ну-ка, объясни!». Если ребенок говорит: «Роберт украл мою игрушку!», вам следует спросить: «Почему?» или поинтересоваться у него: «Расскажи-ка

мне об этом поподробнее». А если ребенок говорит: «Я хочу сейчас печенье», спросите: «А почему именно печенье?» или «А почему именно сейчас?»

Да, конечно, можно просто угадывать. Но это не столь эффективно, нежели задать ребенку прямой вопрос.

Я видел книги, которые содержали советы для родителей и в которых говорилось нечто вроде «Если ваш ребенок говорит, что хочет печенье, спросите, не хочет ли он вместо этого банан». Что?! Ведь ребенок не идиот! Он прекрасно знает разницу между бананом и печеньем. Если бы ему хотелось съесть банан, он бы и попросил банан! Лучше спросить: «Почему ты хочешь печенье?» или «Почему ты хочешь печенье прямо перед обедом?» А можно сказать: «Мы скоро будем обедать, так что съешь половинку печенья».

Или можно несколько изменить общераспространенный совет: «Ты можешь съесть печенье, но тебе это будет не очень полезно. Почему бы тебе не попробовать вместо него банан, он тоже сладкий». Звучит совсем по-другому – ведь здесь заметно уважительное отношение к ребенку.

Трехлетний племянник Рахула Сондхи настаивал на том, чтобы есть в спальне родителей. Рахул не стал запрещать ему, а попросил точно показать место, где тот хочет есть. Малыш подвел дядю к углу комнаты, где стоял табурет, и уселся на него.

Рахул понял, что ребенок хочет есть как взрослые, за столом, а не на своем высоком стульчике. Комната не имела значения. Поэтому Рахул отнес табурет в столовую и посадил ребенка за стол. Тот ел с радостью. Племянник просто хотел, чтобы его воспринимали как «большого» и относились к нему скорее как к взрослому. По словам Рахула, взгляд на проблему с точки зрения ребенка позволил разрешить ее. Ныне Рахул работает начальником отдела стратегического планирования в одном из нью-йоркских хеджинговых фондов.

Девятилетний сын Сесара Грульона отказывался спать в своей кровати. Задав несколько вопросов, Сесар добрался до основной причины: кровать казалась сыну «детской». В итоге Сесар предложил отправиться с сыном в мебельный магазин и выбрать кровать для «большого» мальчика, в которой сын согласился бы спать. По словам Сесара, в ситуации, когда у тебя намного больше силы, чем у собеседника, так и хочется воспользоваться этой силой и принять одностороннее решение. Но зачастую такие решения недолговечны, потому что основные причины не поняты, не сформулированы ясно и четко и не рассмотрены.

Иными словами, вам нужно не только понять чувства ребенка, но и отнестись к ним с уважением. Билл Тейлор, торговый представитель фирмы BASF, рассказывал, что его сын, ученик старших классов, хотел после окончания средней школы поступить в музыкальное училище. Тейлор же хотел, чтобы сын изучал то, чем потом можно будет зарабатывать на жизнь. Он был готов платить за учебу в области преподавания, бизнеса или науки, но не музыки.

Мы проделали упражнение по обмену ролями, в котором Билл играл роль своего сына. Он понял, что старик – то есть он сам – просто не доверяет суждениям молодого, а молодой считает старика каким-то динозавром.

Используя результаты упражнения, Билл и его коллеги придумали следующее решение: сын поступит в какое-либо учебное заведение штата, чтобы получить общий диплом, а также в специализированное музыкальное училище. По словам Билла, ему просто нужно было оценить сына по достоинству и отнестись к нему с уважением.

Главное – быть *честным* с ребенком в разговорах о его чувствах. Не пытайтесь обмануть ребенка. Просто малыш не может выразиться так ясно, как вы, – но это еще не значит, что он ничего не замечает. Возможно, ребенок все видит еще лучше вас. Понаблюдайте за ребенком столько же – или даже больше, – чем он наблюдает за вами. Что его раздражает? А что успокаивает? Что ему нравится, а что – нет? Как проявляется его то или иное настроение?

Далее, *всегда выслушивайте то, что ребенок непременно хочет сказать*. Исследования показывают, что большинство родителей не умеют делать этого, даже если считают, что умеют. Подумайте о том, как отреагирует взрослый, если отнестись к нему точно так же и не выслушать его. Представьте, что ребенок заговаривает с вами, а вы продолжаете заниматься своими делами, никак не реагируя на его слова и даже не повернувшись, чтобы взглянуть на него. Ведь это же оскорбление!

Что еще важнее – так вы научите ребенка поступать с вами подобным образом. Если вы удивляетесь, почему ребенок не слушает вас, подумайте, слушаете ли вы его, действительно ли слушаете. Некоторые скажут: да ведь это всего лишь ребенок. Вообще говоря, ребенок – это маленький взрослый, у него есть память. Ваши дети тоже вырастут – и не забудут, как вы обращались с ними, когда они были малы.

А значит, если вы хотите, чтобы ребенок остановился и выслушал вас, – обязательно поступайте точно так же. Если только вы не заняты чем-то крайне важным в тот момент, когда ребенок обратится к вам, – *остановитесь* и выслушайте его. Расспросите все в подробностях. Библейское правило «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой» в таких ситуациях имеет огромное значение; ребенок учится применять его еще до того, как сможет выразить это словами.

Результаты исследований, проведенных в Англии и Уэльсе несколько лет назад, показали, что почти 75 % подростков полагают, что возможность быть выслушанным и понятым родителями является ключевой в отношениях с ними. Той же точки зрения придерживается лишь 41 % взрослых. Даже в самом раннем возрасте дети, которые чувствуют, что их выслушивают и понимают родители, больше верят в себя и могут мыслить независимо, у них лучше развиты умение вести себя в обществе и способность принимать решения.

Вам, возможно, придется проявить оригинальность. Стив Шокухи, купивший кокер-спаниеля для своей дочери Дебры, никак не мог заставить дочь спать в одиночестве. Она хотела, чтобы мама или папа лежали в ногах кровати, пока она не заснет. Девочка не говорила, почему ей этого хочется. Тогда папа устроил кукольное представление, и дочь объяснила ему через куклу, что боится темноты. Света ночника было недостаточно.

Тогда родители включили все лампы в комнате девочки, и Дебра заснула. Девочка была согласна с тем, что родители выключат свет позже ночью, после того как она крепко уснет.

А что если вы всегда оборачиваетесь к ребенку, чтобы выслушать его, а он тем не менее не подходит к вам, когда вы зовете его, или не слушает вас? Делайте тогда точно то же самое, что я сделал с Александром в той истории с мороженым. Напомните ребенку о том, что вы для него сделали. Работает ли этот прием всегда? Конечно же, нет. Но чем чаще вы пользуетесь приемами, описанными в этой книге, тем чаще будете достигать успеха.

Связанный с предыдущим изложением вывод таков: очень важно *советоваться* с ребенком. Позвольте ему участвовать в процессе принятия вами решений, если это возможно. Так вы сможете адресоваться к главной причине неуверенности ребенка – чувству недостатка силы и власти. Благодаря этому дети будут больше доверять вам, будут чувствовать себя полноценными участниками жизни семьи, поймут, что их любят. Например, спросите у ребенка: «Что можно сделать лучше в следующий раз?»

Род Палмер, менеджер компании Marathon Petroleum, никак не мог побудить свою девятилетнюю дочь к выполнению домашней работы и занятиям спортом. Наконец, он решил посоветоваться с ней, чтобы получить ответы. Они вместе придумали схему, которая сработала. Родни позволил дочери принять участие в процессе принятия решений, включая определение поощрений и последствий. Схема была постепенно введена в действие. И тогда Род понял, что дочь просто смотрела на мир по-другому и что ей хотелось получить некоторый контроль над своей жизнью. «Самостоятельность пошла ей на пользу», – заявил он позже.

Если вы хотите, чтобы ваш ребенок почистил зубы, лучше положить на кровать пять зубных щеток и пять тюбиков пасты, нежели просто заставлять ребенка чистить зубы. Покажите ребенку, что у него есть *власть* выбирать. Решите с ним, какая щетка будет вашей. Обсудите все «за» и «против» выбора каждой щетки – цвет, внешний вид и так далее. Может быть, это займет больше времени, чем простое принуждение ребенка к чистке зубов, однако такой подход намного эффективнее.

Что вы делаете, по сути? Вы учите ребенка принимать решения и сотрудничать с вами. Позже это проявится во всех ситуациях. Попросите ребенка помочь вам выбрать ресторан; так во многих случаях можно удовлетворить потребность ребенка в обретении контроля.

Еще один пример. Никак не получалось без борьбы заставить трехлетнюю дочь Джона Марри чистить зубы. Он предложил ей выбрать пасту и еще сказал, что почитает ей любую книгу, какую она пожелает. «Я словно на какой-то переключатель нажал! – рассказывал Джон позже. – Она сразу же пошла и почистила зубы. А ведь я всего лишь предоставил ей некоторый контроль; она почувствовала, что у нее появилось право выбора, и согласилась пойти навстречу моей цели». Вместо того чтобы отказываться от чего-то, каждый из них внес свой вклад.

С самых ранних лет мы всегда приглашали сына помочь нам выбрать ресторан. Мы вместе просматривали список ресторанов, а потом решали, кто будет выбирать ресторан и когда. Сын выбирал в один день, мама – в другой, а я – в третий. Так благодаря этому Александр познакомился с чувством справедливости.

Я полагаю, что мысль «Детей можно видеть, но не слышать» – самое ужасное из того, что можно показать детям. Ребенок почувствует, что его не ценят, в сущности, вы говорите ему, что его чувства не имеют никакого значения. В результате малыш перестанет вас слушать и постарается ответить вам тем же.

Исследования показывают, что дети, принимающие больше самостоятельных решений, вырастают более инициативными, творческими, здоровыми и умными, у них более высокая самооценка.

Что бы вы сказали, если бы во время просмотра любимой передачи кто-то вошел в комнату и просто выключил телевизор, не спросив вас? Вы бы пришли в бешенство. Но ведь именно так поступают со своими детьми многие родители. Слишком часто они полагают, что мысли и потребности ребенка не имеют значения. Они прибегают к использованию грубой силы. И со временем дети будут ненавидеть их за это.

Исследования показали, что у людей всех возрастов увеличивается риск возникновения проблем с умственным и физическим здоровьем, если они чувствуют себя бессильными. Если человек имеет возможность делать выбор относительно того, что он считает важным для себя, его самочувствие улучшается. Кроме того, повышается и способность эффективно справляться со стрессом. Такие люди ведут переговоры с другими намного спокойнее и эффективнее – и в их число входят дети.

Если предоставить человеку больше информации, это тоже поможет ему почувствовать себя более сильным. Например, детей, которым предстоит операция, можно предварительно провести по больнице и показать им, что это за место. Позвольте ребенку выразить себя, подробно отвечайте на его вопросы. Родителям следует задавать себе вопрос: «Контроль над чем я могу предоставить ребенку?» Чем чаще вы будете делать это, тем легче вам будет найти общий язык с малышом.

Сын Алана Свитцера Брэндон настаивал на том, чтобы вместе с папой поиграть с новым поездом, который тот купил ему в центре развлечений Disney World, вечером перед возвращением домой. Алан же хотел, чтобы сын запаковал игрушку. «Ты хочешь взять поезд домой? – спросил Алан, директор по информационным технологиям. – Как же ты сможешь

сделать это, если не упакуешь его?» Брэндон, получив право принимать решения, позволил отцу упаковать поезд.

Дети, которые чувствуют, что им предоставили в семье право выбора, вряд ли будут отворачиваться от родителей, когда получают больше власти в подростковом возрасте. Поэтому многие из проблем с детьми-подростками – всего лишь следствие использования родителями слабых навыков ведения переговоров вначале. Исследования показывают, что к тринадцати годам дети из тех семей, где родители контролируют каждый их шаг, зачастую готовы убежать из дома. И это те родители, которые не следуют советам, приведенным в моей книге. В результате ровесники приобретают для ребенка большую значимость, нежели его родные. А ведь это почти всегда можно предотвратить.

Эндрю Дженсен вел занятия с десятилетними детьми в воскресной школе. «Им всего лишь десять лет, и потому они сверхактивны, – рассказывал он. – У некоторых дома мало следят за дисциплиной, вот почему они столь непослушны в школе».

Эндрю возвращался мысленно к своему собственному опыту, когда в десятилетнем возрасте посещал воскресную школу. Он помнил, как сам реагировал в детстве на своего строгого учителя – постоянно восставал против его правил. И потому Эндрю решил держаться на уроках не так сухо и официально, давать детям больше стимулов и обсуждать с учениками, когда и как им делать свои уроки. Он использовал игры, основанные на поучениях из Библии, чтобы продемонстрировать детям идеи благочестия. За хорошее поведение ученики получали теперь небольшие лакомства, а после уроков все ели пиццу.

«Дети начали приносить на занятия книги, – рассказывал позже Эндрю. – Они вели себя хорошо. И многие даже вызывались ответить на вопросы!» Он научился думать о том, что побуждает его учеников заниматься, что препятствует их обучению и насколько по-разному они могут воспринимать окружающую действительность. Он понял, что нужно быть готовым попробовать что-то новое, но при этом не терять из виду свои цели. По словам Эндрю, такой подход работает с любым человеком.

Даже с двухлетним. Двухлетний сын Джона Валовича ложился спать слишком поздно, однако отказывался ложиться раньше. Джон понял, что сын хотел больше контролировать свое расписание. И тогда они поговорили и вместе решили, что делать. К примеру, они с сыном согласились сократить его послеобеденный сон с трех часов до одного. По словам Джона, включение ребенка в обсуждение помогает разрешить ситуацию.

Вы будете удивлены тем, в каких масштабах дети будут обмениваться тем, что имеет различную ценность, – если только вы позволите им это делать. Брайан Макдевитт, штатный сотрудник компании Google, хотел, чтобы его пятилетний сын Томас говорил с ним утром, после пробуждения. Брайан полагал, что это хорошая привычка, чтобы научиться говорить. Он сказал сыну, что в обмен на пятнадцатиминутный разговор утром Томас получит пятнадцать дополнительных минут на раскрашивание. Томас сразу же начал разговаривать с отцом.

Некоторые могут воспринять это как подкуп. Я не соглашусь. Подкуп – это выплата денег человеку за то, что а) он должен делать бесплатно и что б) несправедливо по отношению к другим (например, дача взятки государственному служащему для принятия выгодного решения). Обмен, описанный в этой книге, справедлив по отношению ко всем, и в результате обмена оба его участника получают то, что оказывается для них разумным и выгодным приобретением.

Дети обожают обмениваться. Трехлетний сын Филипа Уайта не хотел вылезать из ванны, ему хотелось еще поиграть там со своими игрушками. А Филип спешил. Он не забыл проявить эмпатию и признал право сына оставаться в ванне, сколько ему захочется, а потом убедил его вылезти из ванны сейчас в обмен на возможность подкрасить воду в ванне на

следующий день. Сын согласился и вылез из ванны. Даже трехлетние дети готовы вести переговоры.

Пятилетняя дочь Су Чин Ким никак не могла собраться в школу вовремя. Мама знала, что дочь любит, когда ее волосы заплетают в косы. «Я предложила дочери заплетать ей косы каждое утро, если она будет ложиться спать на час раньше и вставать на 30 минут раньше», – рассказывает Су Чин Ким, старший консультант компании Samsung Electronics из Сеула (Южная Корея).

Заметьте, как легко проходили все эти переговоры. Если вы выбрали верный путь, ребенок с крайней охотой пойдет на них.

Подруга Александры Левин привела с собой в гости к Александре своего сына, Сидни, которому было два с половиной года. Когда пришло время возвращаться домой, ребенок не захотел уходить. Малышу хотелось, чтобы Александра дочитала ему книжку Кея Томпсона про девочку Элоизу. Мать чувствовала, что сейчас начнется плач. Александра же воспользовалась приемами ведения переговоров. Она согласилась прочитать ему еще две страницы сейчас – иными словами, она действовала постепенно, – и пообещала прочитать всю книгу в следующий раз.

Сидни успокоился. А Александра поняла, что такое постепенность.

И для Сидни это был отличный урок – он научился откладывать удовольствие до подходящего времени в будущем. Александра, живущая в Филадельфии, с тех пор родила троих детей и, по ее словам, успешно пользуется в переговорах с ними теми же приемами. А значит, не обязательно иметь собственных детей, чтобы научиться тому, как вести переговоры с ребенком.

В 5:30 утра Брайан Мерфи вылез из постели и спустился вниз, чтобы позаниматься спортом. Его маленькая дочь Эвелин тоже проснулась рано и пришла к нему. «Папочка, ты не посидишь со мной?» – спросила она. Дочери хотелось, чтобы отец поспал на полу в ее комнате. Кто может воспротивиться такой просьбе? Брайан не хотел, чтобы дочь подумала, будто он любит зарядку больше нее. В то же время Брайан понимал, что ему действительно надо позаниматься спортом, – а время для этого у него было только утром.

Он подумал о том, что Эвелин любит на самом деле. В частности, это были ее игрушки «Маленький народец». Вообще-то Эвелин не разрешали спать с ними. Брайан спросил, может ли «Маленький народец» составить ей компанию в кровати, пока папа будет заниматься спортом, чтобы сохранить здоровье. Эвелин согласилась, и проблема была решена. Позже Брайан основал крупную инвестиционную компанию и участвовал в выборах губернатора штата Мэриленд от Республиканской партии осенью 2010 года. По его словам, в политике работают те же приемы ведения переговоров, что и в общении с дочерью: определение ценности для каждой из сторон и последующий обмен тем, что имеет различную ценность.

Трехлетний сын Жаклин Стердивант хотел играть с машинками на диване, который недавно заново обили шелковой тканью. Она же хотела, чтобы он играл на полу. Вместо того чтобы заставлять его поступить именно так, Жаклин сказала сыну, что на полу играть лучше, ведь пол гладкий, машинки ездят быстрее, да к тому же и места больше – можно играть не с одной или двумя, как на диване, а сразу с шестью. «Мы даже устроили гонки на полу, так что я показала ему, что я права, – рассказывала Жаклин позже. – Он выиграл две из трех гонок».

Если бы она просто запретила ему играть на диване, потому что он испортил бы ткань, – сын ничего не понял бы, ведь обивка не имела для него никакого значения. Но ребенок хотел, чтобы машинки ездили быстрее – а на твердой плоской поверхности они ездят быстрее. Поэтому очень просто было предложить ему что-то такое, что побудило бы его пойти на обмен.

Значит, нужно представлять ситуацию с учетом потребностей ребенка.

Пурви Чотхани хотела, чтобы ее дочь-подросток Чадни посещала занятия по набору текстов. Девочка ненавидела это дело. Положение осложнялось давлением со стороны сверстниц. Родители двух подруг девочки не считали умение печатать полезным навыком: двух пальцев вполне достаточно, чтобы пользоваться смартфоном Blackberry.

Поэтому Пурви решила сосредоточиться на потребностях дочери. Девочка хотела стать журналисткой. Мать показала ей результаты исследований, в которых говорилось о том, как увеличивается скорость набора текста при использовании слепого метода печати. Кроме того, Пурви сказала дочери, что отправка мгновенных сообщений подругам будет занимать меньше времени при наличии лучшего навыка набора текстов. Мать сказала еще, что понимает давление окружения, однако хочет облегчить дочери достижение карьерных целей, добавив, что дочь может сама выбрать дни недели для занятий. По словам матери, Чадни прошла тот курс и стала писателем.

По словам Пурви, обмен ролями помог ей понять чувства дочери, а внимание к ее стремлениям и потребностям позволило девочке осознать, что мать на ее стороне. Указание на результаты исследований, проведенных третьими лицами, превратило мать из врага в союзника. Постепенность – посещение лишь части занятий – сделало начало более легким. А предоставление выбора дней занятий убедило дочь окончательно.

Как видно, зачастую для достижения успеха в переговорах нужно использовать несколько приемов убеждения. Если вы внимательно слушаете ребенка и уважаете его – неважно на самом деле, с какого приема начинать. Вы поймете, какие приемы вам нравятся больше, лишь практикуясь.

Четырехлетняя дочь Мэри Гросс устраивала сцены каждый раз, когда матери нужно было отправляться в командировку. Мэри подумала об интересах и потребностях дочери. Прежде всего она сказала дочери то, что взрослые обычно не говорят в силу крайней очевидности. Однако эта фраза значит очень многое, если смотреть на мир глазами ребенка. «Мама же всегда возвращается», – сказала Мэри дочери. Она хотела, чтобы дочь избавилась от страхов.

Затем она спросила, чем дочь может заняться, чтобы не скучать, пока мама будет в отъезде. Вместе они составили список. И наконец, мама пообещала привезти дочери из поездки «сюрприз». В итоге дочь не стала плакать и цепляться за пальто матери, а крепко обняла и поцеловала ее. Мать признала и оценила чувства дочери. А что касается «сюрприза» – в нем нет ничего плохого. В конце концов, сколько мужей привозят женам из командировок красивый шарф или другой подарок? Несправедливо будет пользоваться двойными стандартами по отношению к детям.

Награды

Ин Лю хотел, чтобы его шестилетний сын проводил перед телевизором меньше времени. А еще ему хотелось предложить сыну играть на пианино и больше заниматься математикой. Для начала он решил подготовиться. Ин составил список интересов своего сына. Помимо просмотра телевизора в списке оказались игра с конструктором «Лего» и посещение зоопарка.

Затем он заговорил с сыном о том, что можно обменивать время на учебу, игру на пианино и телевизор на занятия с «Лего» и походы в зоопарк. Ин ввел систему очков. Итак, если сын меньше смотрел телевизор – он получал очки, если он изучал математику или играл на пианино – он получал больше очков. Отец и сын контролировали процесс вместе. Получая эти очки, сын чувствовал, что отец ценит его, и был доволен собой. Он с удовольствием проводил время с отцом.

Кроме того, в переговорах с сыном Ин, партнер компании McKinsey в Нью-Джерси, использовал стандарты. Он заметил, что один из одноклассников сына и один из двоюродных братьев могут смотреть телевизор всего лишь по 30 минут в день. Все три мальчика хотели в будущем поступить в Гарвард. Ин спросил у сына, кто из них троих, по его мнению, поступит в Гарвард и почему. Сын сказал, что поступит самый старательный и прилежный из всей тройки. Именно таким он и решил стать. И процесс пошел.

Некоторые родители могут заявить, что обмен времени перед телевизором на домашнюю работу – это плохо, однако я не вижу в этом ничего дурного. Дети все равно смотрят телевизор. Родителям стоит получить что-то взамен! И, как правило, дети в конце концов начинают любить то, чем их заставляют заниматься, так что в будущем вам не придется давать им что-то взамен за их занятия.

Некоторые эксперты заявляют, что система наград и наказаний постепенно снижает мотивацию. Исходя из опыта, полученного в *реальном мире*, я позволю себе не согласиться – эта система работает. Награды и последствия просто отлично действуют, если: а) ребенок может сам выбирать награды и последствия; б) всем сторонам процесс кажется справедливым; в) процесс создает верные стимулы. Очень удобно вести записи, применяя для этого разноцветную таблицу или дневник – что-нибудь, что родители и дети могут использовать совместно. Они могут обсуждать, как постоянно совершенствовать процесс.

Джули Хейнигер, штатная сотрудница Google, как-то рассказала мне, что никак не могла заставить детей выполнять свои обязанности по дому. Иногда дети заставляли ее думать, будто соглашались с ней, – но все равно ничего потом не доводили до конца.

Тогда Джули устроила собрание со своими детьми. Она хотела знать, все ли члены семьи согласны дать обязательство помогать друг другу. Все были согласны. Затем вместе они разработали систему наград (еженедельная выдача денег на карманные расходы) и составили гибкий график выполнения работ по дому. За нарушение обязательств предусматривались штрафы. Кроме того, они нарисовали диаграмму, в которой звездочками отмечалась эффективность работы каждого члена семьи. Наконец, все родные согласились каждый месяц проводить подобное собрание. По словам Джули, план сработал лучше, чем она предполагала.

К этому времени вам должно быть ясно, что готовность детей помочь вам достичь ваших целей как родителям имеет прямое отношение к тому, как вы к ним относитесь. Если вы *уважаете* их, то и они будут уважать вас. Это не значит, что вам следует одобрять все, что они делают. Нет, это значит, что вы должны объяснять им причины своих отказов точно так же, как объясняете эти причины взрослым.

И нужно делать это так, чтобы не подрывать ощущение уверенности у вашего ребенка. А увереннее всего ребенок ощущает себя, когда чувствует любовь со стороны своих родителей. Меня поражает, как много родителей подрывают ощущения уверенности и доверия у своих детей, утаивая свою любовь к ним или сдерживая ее проявления каким-либо образом.

Доверие в отношениях между детьми и родителями является жизненно важным. Если вы потеряете его или нанесете ему урон, это скажется на всех других аспектах отношений. Это значит, что, если у вас возникла проблема с ребенком, вам обоим нужно сесть и *пообщаться* друг с другом. Поговорите о доверии или о чем-нибудь еще, что тревожит вашего ребенка.

Когда дети малы, доверие возникает во время живого общения с ними: совместных занятий (рисования, рукоделия, игр с «Лего») или совместного проведения времени (игр дома, занятий спортом, просмотра телевизионных образовательных программ, чтения, подсчета числа водонапорных башен или автомобильных номерных знаков разных штатов во время поездки по шоссе). И все это влияет на отношение ребенка к переговорам с вами по широкому кругу вопросов, важных для вас обоих. Все взаимосвязано.

В некоторых семьях во время ужина, сидя за столом вместе с детьми, все рассказывают друг другу о том, как прошел день и что было хорошего и плохого. У нас в доме каждый член семьи тоже должен завести разговор на какие-нибудь три разные интересные темы. Когда дети общаются и когда их слушают – возникает доверие. И поэтому, когда я хочу, чтобы мой ребенок сделал что-нибудь важное для меня, он обычно намного охотнее соглашается сделать это, поверив мне на слово. Таков фон, который сказывается на всех аспектах отношений между родителями и детьми.

Если вы занимаетесь чем-нибудь вместе, ребенок будет, как правило, менее капризным и менее требовательным. Если ваш ребенок не хочет оставаться в детском саду, начните чем-нибудь заниматься с ним при помощи воспитателя. Попросите показывать вам результаты работы к моменту вашего возвращения. Кроме того, можно проверять, как идет процесс, несколько раз позвонив ребенку.

Если задать вопрос о том, что людям важнее всего получить от своих близких, одним из наиболее распространенных ответов будет: «Безусловную любовь». Это не означает, что другой человек не может критиковать вас. Это значит, что он будет любить вас несмотря на все ваши слабости и ошибки.

Если вы эмоционально подавляете ребенка, он нередко думает: «Мама меня не любит» или «Папа меня не любит». А еще это значит, что ребенок, не зная точного слова, считает, что вы утаиваете свою любовь. И если вы поступаете подобным образом, не ждите от него любви в ответ.

Если обвинить в чем-либо взрослого – он замкнется в себе и перестанет слушать. В случае с детьми это проявляется еще более ярко, потому что дети ощущают свою неуверенность и зависят от вас. Если возникает какая-либо проблема, которая имеет ко мне отношение, я всегда ищу причину в себе и в первую очередь думаю, что это, должно быть, моя вина. Ведь я больше всего себя контролирую. Если мой сын сломает что-то, первая мысль, приходящая мне в голову, звучит так: «Почему я не обучил его лучше?»

Это не значит, что вам следует целыми днями ходить и расхваливать своих детей. Дети могут распознавать манипуляции, вероятно, еще лучше взрослых. Исследования показывают, что лучше хвалить отдельные качества и достижения. «Ты хороший мальчик» – не столь удачная похвала, как «Ты отлично играл на пианино».

Помните, вы жили дольше и у вас больше опыта и навыков. Это *ваше* дело – учить ребенка. Учить, учить и учить, пока он не усвоит то, что требуется. Если вы не будете следовать этому совету, вы не достигнете своих целей. И мои слова подтверждаются десятками тысяч дневников и двадцатилетними исследованиями в этой области.

Итак, я говорю своему сыну: «Я люблю тебя всем сердцем и от всей души. Но ты можешь просить еще мороженого хоть целый день, и я все равно отвечу «нет». И вот почему...». Нужно показать ребенку, что ваша любовь безусловна. Если ребенок все еще не понимает этого, можно сказать: «Знаешь, я жил дольше и видел больше тебя. И вот что я обнаружил...». Даже четырехлетний ребенок понимает это. Когда я говорю с ребенком об этом, я прикасаюсь к его руке для того, чтобы не только привлечь его внимание, но и продемонстрировать ему свое живейшее участие. А сколько таких из вас, кто показывает ребенку свою любовь в качестве *абсолютной предпосылки* перед тем, как критиковать его? Но ведь такое поведение совершенно меняет дело.

Еще очень важно *расставить акценты*. Не стоит беспокоиться из-за пустяков. А безопасность, здоровье, законы, мораль и умение держать себя обсуждению не подлежат. Всему же остальному можно постепенно научиться и связать это с ответственностью. С детьми очень хорошо использовать юмор. Если сын рассыпает муку по всему полу, можно сказать: «Ого! Ты решил испечь пирог на полу?», а затем добавить: «Думаю, нам нужно убрать все это».

И уберите вместе. Взрослые тоже роняют вещи. Ребенку и так плохо из-за того, что он рассыпал муку. Не стоит из-за этого вдаваться в комментарии о его личности в целом или самооценке. Это несправедливо, и ребенок это тоже понимает. Так вы лишь научите его быть несправедливым.

Покажите ребенку образ будущего. «Если ты не будешь чистить зубы, нам скоро придется идти к зубному врачу, и не стоит думать, что это весело», – могу я сказать. Ведь именно так взрослые осуществляют фрейминг в общении между собой.

То, как вы *подаете информацию* детям (и вообще всем), во многом определяет ответную реакцию. Проведите ребенка через весь процесс, окажите ему любезность и выразите ему свое уважение, решая проблему вместе с ним. *Сообщайте ребенку все подробности*. Семилетняя дочь Мэриэн Уоннер, Эйми, не хотела надевать щитки для коленей и локтей во время езды на велосипеде – ведь это выглядит «не круто». «После этого мы осмотрели все ее шрамы – а их огромное количество, – и я попросила ее выбрать самый «крутой», – рассказывает Мэриэн, финансовый менеджер. – Дочь нахмурилась и надела щитки».

Дейvidу Луцци нужно было убедить своих одиннадцатилетних близнецов проводить меньше времени за видеоиграми. Целью Дейвида было сокращение времени игр на 50 % – он хотел действовать постепенно.

Сначала Дейвид поговорил с женой. Все родители знают, что дети нередко пытаются столкнуть их друг с другом. Чтобы такого не произошло и чтобы они смотрели на ситуацию под одним углом зрения и не расходились во мнениях, Дейвид и его жена сформировали коалицию. А еще им следовало провести все переговоры вместе.

Далее Дейвид подумал об обстановке для переговоров. Он не хотел, чтобы дети отвлекались на что-либо другое. И потому разговор шел во время сорокаминутной поездки по Пенсильванской автостраде.

Затем ему нужно было сделать так, чтобы мальчики сами поняли, что видеоигры составляют лишь часть полноценной жизни и что если они будут играть слишком много, они лишат себя возможности заниматься чем-либо другим, что им нравится. И потому Дейвид попросил сыновей перечислить все свои любимые дела. Они назвали очень много различных занятий, и жена Дейвида все их записала. Видеоигры были лишь одним из многих пунктов.

Тогда мать рассказала об исследованиях, проведенных учеными. Их результаты свидетельствовали о том, что излишне продолжительное время, отданное видеоиграм, не приносит пользы детям. Лучше играть умеренно. Оба одиннадцатилетних мальчика, конечно, ходили на уроки естественных наук и всегда «просвещали» маму и папу о том, что узнали в школе. В семье Луцци к авторитетным исследованиям ученых относились с уважением.

Сын Дейвида, Колин, был неглуп. Поняв, к чему ведут переговоры, он расстроился. Дейвид был готов к этому. После изучения эмоций на моих занятиях он знал, что многие переговоры не являются рациональными, что следует проявлять эмоциональное участие и совершать эмоциональные платежи. Дейвид спросил у Колина, почему тот так расстраивается.

Колин заявил, что любит видеоигры, но что теперь он «вряд ли станет играть в них». Тогда Дейвид, декан инженерного факультета Северо-восточного университета в Бостоне, не стал спорить. Правда в этом случае была неважна. Вместо этого Дейвид и Мария заявили, что справедливо будет отводить на игры половину того времени, что дети отводили раньше. А остальное время следовало выделить на все другие любимые дела, о которых сыновья упомянули. Все были в восторге от такого решения. Мальчики после этого обсуждения стали испытывать новое для них чувство ответственности и осознали возможность принимать решения всей семьей.

Требуется некоторое время на то, чтобы у родителей вошло в привычку снижать темп и действовать постепенно. Расспрашивайте детей об их мечтах и страхах, делайте эмоциональные платежи.

В начале главы 6 я рассказывал о матери, которой удалось убедить дочь с готовностью отправиться в больницу, чтобы той зашили рану на лбу. Постепенность и эмоциональные платежи весьма эффективны. Дети мыслят в категориях *постепенности*. Малыш просит печенье – вы отвечаете «нет». Тогда ребенок просит одно печенье. Почему бы вам не сделать то же самое? Если ребенок просит печенье, предложите ему одно. Или половинку сейчас, а половинку – позже.

Энн, трехлетняя дочь Майкла Джонсона, сворачивалась клубком на футбольном поле, плакала и не могла ничего сказать. Это была первая в ее жизни игра в футбол. Такие ситуации не столь редки, однако большинство родителей просто не знают, что делать. Майкл убедил дочь пойти на контакт, сказав ей, что она вовсе не обязана что-либо делать, что папа любит ее и что папа всегда будет рядом с ней.

В конце концов Энн призналась, что боится всех остальных родителей, следящих за ее игрой и видящих ее ошибки. Отец сказал, что это вообще не проблема. Он предложил ей перейти на соседнее поле, где никого не было, и «сыграть в свою собственную игру». Энн идея крайне понравилась, и они немного поиграли там. Постепенно Энн набралась уверенности. Наконец, она согласилась присоединиться к другим детям на последних минутах игры и даже забила гол. «Девочке очень понравилась игра, и теперь она обрела уверенность в себе», – сообщил мне Майкл, менеджер по частным акциям из Филадельфии.

Четырехлетний сын Боба Эванса отказывался ехать на занятия по плаванию. «Лучше я покатаюсь на самокате», – заявил он родителям. Боб понял, что сын, возможно, боится воды. Он сказал сыну, что бояться воды нормально и что, когда он сам был маленьким мальчиком, он тоже боялся воды.

Поэтому сначала Боб с женой дали малышу возможность поплескаться в ванне. Затем они отвели его и его друзей к мелкому краю бассейна, где тот мог стоять в воде «совсем как в ванне». Далее они надели на малыша надувной круг – и ребенок попытался выплыть на более глубокое место. И уже потом Боб отвез сына и его друзей на занятия по плаванию. После урока они все вместе съели пиццу. Процесс отличался крайней постепенностью, родители учитывали страхи ребенка и старались воздействовать на них, с тем чтобы достичь в итоге своих целей. Сверстники и пицца, конечно, очень помогли. Эта история заставила Майкла полюбить воду; позже он принял участие в заплывах на титул чемпиона округа Марин в Калифорнии.

Юйкун Ли необходимо было перевести дочь в другую школу, расположенную ближе к их дому и к работе Юйкун. Дочь расстраивалась из-за этого и противилась переводу. И тогда

Юйкун вызвала дочь на разговор обо всех ее опасениях. Дочь сказала, что будет скучать по своим подружкам и что боится нового, незнакомого места.

Поэтому Юйкун дала дочери много времени на то, чтобы привыкнуть к новой школе. Они вместе сходили к учителям, которые были очень любезны. Юйкун помогла дочери написать прощальные письма всем ее подругам из бывшей школы и позаботилась о том, чтобы дочь обменялась со всеми номерами телефонов. Они вместе подумали, когда дочь сможет встречаться с подругами из прежней школы. И когда в следующий раз Юйкун с дочерью отправились в новую школу, девочка проявила больший интерес и в итоге согласилась на перевод.

По словам Юйкун, навыки ведения переговоров могут оказаться полезными в любой ситуации. Нужно анализировать опасения вашего ребенка, делать перерывы и помогать ему найти конструктивные решения.

Дети очень хорошо умеют наблюдать за взрослыми, однако им хуже удается ставить себя на место взрослых. Для детей очень важно понять, с чем взрослым приходится иметь дело. Если вы сможете убедить ребенка немного поиграть с вами, попробуйте проделать вместе с ним *обмен ролями*. Вообще дети обожают устраивать представления, поэтому скорее всего такая просьба не вызовет проблем.

Пятилетняя дочь Уильяма Суна постоянно ныла и была невнимательна. Он считал, что это могло быть отчасти связано с ревностью девочки к ее двадцатидвухмесячному брату, которому родители поневоле уделяли особое внимание. И тогда отец и дочь, София, на 30 минут обменялись ролями. Отец играл роль дочери, а она – отца.

Во время этого обмена ролями у девочки появилась власть, и она попыталась заставить отца обратить на нее внимание и сделать что-нибудь вместе с ней. Уильям, нью-йоркский адвокат, отвечал преувеличенным нытьем и был невнимателен. Вскоре София, глядя на отца, увидела, как непривлекательно выглядит ее собственное поведение и какое раздражение оно вызывает. Это помогло им добраться до сути того, что именно беспокоило дочь: девочка не чувствовала, что родители уделяют ей достаточно внимания. Тогда родители установили некоторые базовые принципы поведения, и всем стало лучше.

У Майка Вертала была аналогичная проблема с его пятилетним сыном Лайамом. На протяжении нескольких последних месяцев Лайам становился все более непослушным и игнорировал просьбы отца. Их общение зачастую заканчивалось слезами.

Майк попросил Лайама ради развлечения сыграть его роль, а сам взялся сыграть роль сына. (Я обнаружил, что большинство детей не могут устоять перед соблазном такого предложения.) Отец, играя роль сына, сказал: «Почему ты злишься на меня, когда я тебя не слушаю?» Это заставило Лайама подумать о том, почему ему следует больше слушать своего папу. В этот момент малыш испытал настоящее озарение.

Майку нужны были еще и обязательства. Он спросил Лайама о том, что им следует делать, если в будущем один из них не будет слушать другого. В данном случае Майк включил и себя в уравнение, сказав Лайаму: «Может быть, папе тоже стоит больше слушать». Лайам сказал, что в следующий раз им следует напомнить друг другу об этом разговоре. В дальнейшем именно так они и поступали. Майк, основатель IT-компании, сказал мне, что подобный обмен ролями помог его сыну яснее понимать окружающий мир, что особенно пригодилось в учебе.

Если вы хотите эффективно взаимодействовать с ребенком, главное – дать ему дополнительную ответственность. По сути, ответственность – это краеугольный камень человеческого поведения в целом. Просто в случае с детьми это видно яснее, поскольку дети как группа чувствуют себя намного менее сильными. Сам факт того, что родители позволяют малышу сыграть их роль, дает тому возможность думать «как большие» (которые обла-

дают властью), пусть даже в течение нескольких минут. Обычно дети запоминают приятные моменты, которые они испытали во время подобного обмена ролями.

Если родителям нужно разобраться, почему ребенок поступает именно так, а не иначе, – тоже очень хорошо поставить себя на место своего ребенка. Ваш ребенок раздражителен? А вы хотя бы раз подумали о том, что у него мог просто быть неудачный день? И разве взрослые не раздражаются время от времени? Так вы полагаете, что ваш ребенок никогда не испытывает никаких стрессов? А что если вашему малышу хочется картошки фри из закусочной быстрого питания? Или что если он просто хочет поиграть в компьютерные игры час или два? Разве взрослые не принимают препараты для снятия стресса, а также не смотрят телевизор или не выпивают в конце трудного дня? И что из этого хуже?

Очень важно ощущать потребность вашего ребенка в снятии стресса. Если вы не осознаете этого, ребенок впоследствии может обратиться к тому, что вам понравится гораздо меньше, – к курению, алкоголю или наркотикам. Иногда мой сын хочет посмотреть телевизор, чтобы просто «расслабиться». Может быть, ему не хочется делать свои домашние задания прямо сейчас, он слишком взвинчен. И пока мы еще можем обсуждать, когда он будет делать свою домашнюю работу и почему он смотрит телевизор, – все замечательно. А может, вашему ребенку просто хочется побыть некоторое время одному.

Все, что делает ваш ребенок, не обязательно касается вас. Он не делает что-то назло вам – он просто пытается жить своей собственной жизнью. Мои студенты, многие из которых сами являются родителями, проанализировали множество проблем, связанных с детьми.

Зачастую родители понимают, что проблема заключается *в них самих*, а не в детях.

Удивительно, насколько эффективен юмор в общении с детьми. Потратьте немного *собственного* времени, чтобы показать детям карикатуры. Каждый раз, как я отправлялся в деловую поездку, я привозил сыну забавную шапку. Этих шапок стало так много, что однажды сын подошел ко мне с улыбкой и попросил больше их не привозить. С тех пор я привожу ему футболки. Иногда я рисую ему забавные картинки. Это все равно что вести разговор на общие темы, я уже писал об этом в своей книге. Благодаря всему этому у ребенка улучшается настроение, когда мы просто разговариваем или обсуждаем то или другое.

Рассмотрим несколько более трудных случаев. Некоторые дети кричат, плачут и отказываются общаться. Они – жесткие переговорщики, совсем как взрослые. В общении с ними очень хорошо использовать *стандарты*. Но пользоваться этим приемом нужно осторожно и тактично, ведь это ситуация, связанная с отношениями.

Брайан Гаррисон решил, что приступы гнева его сына неприемлемы. И потому он подождал, пока его трехлетний сын Коннор достаточно успокоится, чтобы говорить. Уже само ожидание того момента, когда сын будет готов к разговору, было эмоциональным платежом. Брайан спросил сына, хорошо ли кричать, брыкаться и кататься по полу. Это вопрос из серии «перейди через край или пойдешь мне навстречу». Сын поворчал, но потом признал, что это не очень хорошее поведение. Даже трехлетний ребенок знает это.

Тогда Брайан спросил у него, что им следует делать, если это повторится. Консультация – еще один эмоциональный платеж. Отец предложил сыну брать «таймаут», то есть проводить немного времени одному, чтобы успокоиться. Они вместе решили, что трех минут будет достаточно. В принятии решения участвовал сам ребенок. В случае если он начинал беситься, отец выносил ему предупреждение, и лишь затем следовал «тайм-аут». И эта схема сработала. Коннор понял, что больше не может пользоваться планом «Б», манипулируя родителями при помощи своего плохого поведения. По словам Брайана, офицера военного флота, сын ведет себя намного лучше.

Даже в три года сын Брайана осознал последствия своих действий. Все прежние попытки договориться с Коннором на основании здравого смысла создали у того впечатление, что можно манипулировать родителями при помощи своего плохого поведения. Устано-

вив стандарты и последовательно проводя их в жизнь, родители смогли заново определить формат переговоров по текущим вопросам.

В идеале следует устанавливать с ребенком стандарты до того, как возникнут реальные проблемы, однако это возможно не всегда. Но каждый раз, как происходит что-либо, что не нравится родителям или ребенку, им следует обсудить это, чтобы избежать повторения ситуации. Таким способом можно наладить процесс в целом, а не только решить одну проблему. Очень важно найти действительную причину приступов гнева у детей.

Именно это сделал Чарльз Галлагер, когда у его трехлетней дочери произошел особо бурный приступ гнева в гостях у друзей. Когда все успокоились, отец, мать и дочь сели и поговорили о случившемся. Дочь пообещала вести себя хорошо и обсуждать все последующие проблемы вместе с родителями.

Через некоторое время, в перерыве между занятиями, Чарли позвонила жена. Их дочь снова устроила истерику, на этот раз в доме родственников жены. Жена спросила, не мог бы Чарли поговорить с девочкой по телефону. Чарльз напомнил дочери, что все согласилось с правилами по поводу истерик и что согласно стандартам их семьи нарушать эти правила недопустимо.

Затем, не угрожая девочке напрямую, отец сказал, что подобное поведение противоречит ее собственным интересам. «Ты любишь бывать у разных людей, но если ты будешь плохо вести себя в гостях, другие люди не захотят, чтобы ты снова приходила к ним», – сказал он ей. Дочь выслушала его доводы и сразу же сама решила сказать матери, что сожалеет о своем поведении и впредь будет вести себя хорошо.

Если показать человеку, что его действия не отвечают его же собственным целям, можно очень легко прекратить ссору – это мощный прием. Однажды вечером Эрик Шнайдер позвонил домой и узнал, что у жены проблемы с их семилетней дочерью. Жена и дочь договорились, что девочка после школы может поиграть с друзьями на улице, но перед ужином вернется домой и сделает домашнюю работу.

«К сожалению, когда пришло время делать домашнюю работу, дочь заявила, что соглашение было несправедливым, – рассказывал позже Эрик. – Когда я позвонил, жена и дочь ссорились». Эрик попросил дочь к телефону.

Он спросил ее, что было не так, и девочка ответила, что хочет еще поиграть с подругами на улице. Эрик спросил, когда она собирается делать свою домашнюю работу. Дочь ответила, что сделает ее позже, когда будет смотреть телевизор. Эрик с женой не позволяли ей этого. Он спросил, когда дочь быстрее делает домашнее задание – когда телевизор включен или когда выключен. «Когда выключен», – ответила дочь.

Так девочка быстро поняла, что, если она всего лишь сделает свою домашнюю работу, у нее останется больше времени на просмотр телевизора. Затем Эрик спросил, считает ли дочь нормальным, если папа и мама будут нарушать данные ей ранее обещания. «Нет», – ответила девочка. Тут Эрик прекратил разговор. Было сказано достаточно. Остальное можно было обсудить при личной встрече. Это были постепенные, последовательные переговоры. Ссора закончилась: дочь сделала домашнюю работу и осознала, что такое обещание.

Очень важно, чтобы родители не теряли выдержку или спокойствие во время переговоров с детьми. Если вы злитесь – ребенок будет делать то же самое. От такого поведения не выиграет никто.

Помните: эмоции вызывают эмоции. И чем сильнее эмоции, тем меньше внимания и тем слабее возможность достичь своих целей и получить выгоду. Крик полезен лишь в том случае, если вы пытаетесь привлечь чье-то внимание в опасной ситуации. Но если вы хотите, чтобы дети выросли спокойными, вам самим следует сохранять спокойствие.

Если ребенок разбрасывает еду по комнате, можете сказать: «Это интересно». Можно добавить, что, если еда попадет на стену и оставит пятно, вам придется перекрашивать всю

комнату. А значит, на игрушки и на отдых останется меньше денег. И если разбрасывать по комнате еду, которую можно было съесть, нужно будет покупать другую еду и тратить деньги, а вам придется больше работать. Значит, ребенок будет проводить с вами меньше времени.

Такой подход научит ребенка понимать действия и их последствия. Если вы сердитесь, извинения перед ним за грубость или гнев – нормальный эмоциональный платеж. Однако вам следует понимать, что вы извиняетесь за собственное недостойное поведение, которого могло и не быть. Вместо этого попробуйте проявить эмпатию, сконцентрируйтесь на чувствах ребенка и на том, как можно найти с ним общий язык. Если вы не будете контролировать свои эмоции, это навредит всем.

Патрик Галлагер обнаружил, что его сын, который оканчивал школу, потратил 156 долларов с кредитной карты Патрика на развлечения, не попросив у отца разрешения. И сын сделал это, несмотря на явную договоренность, что кредитная карта будет использоваться только для покупки учебников или в крайних случаях. Патрик спокойно позвал сына и сказал, что «хочет помочь ему, но при этом уважение должно быть взаимным».

Сын признал, что нарушил уговор. Отец спросил, как тот предполагает вернуть деньги. Сын предложил выплатить деньги в два приема и согласился придерживаться договоренностей в будущем. Как сказал Патрик, следует всегда указывать ребенку на неприемлемые действия и недостойное поведение, но делать это необходимо спокойно – тогда ребенок будет больше уважать вас и лучше научиться разрешать конфликты. Патрик хотел, чтобы его сын видел, что отец может реагировать на его поведение, не нападая на сына напрямую. По словам Патрика, у него все получилось.

Многие дети, как и взрослые, любят списки. Список вносит некоторый порядок в наш хаотичный мир. Я полагаю, что составление списков для решения проблем – отличный вариант для детей и родителей. Эта совместная деятельность позволяет улучшить отношения и укрепить взаимные обязательства.

Эбигейл Эндрюс, одиннадцатилетняя дочь наших друзей, ссорилась со своей матерью Хезер из-за обязанностей по дому. Наконец, они пришли к соглашению. Эбигейл была всецело готова исполнять свои обязанности, пока мать исполняла свою часть сделки.

Тогда девочка составила и распечатала «контракт» на компьютере, украсила обложку рисунками, внутри написала условия, подписала контракт и оставила на обеденном столе – чтобы мать тоже подписала его.

Многие родители полагают, что заставить детей держать свое слово очень непросто. На самом деле многие дети думают то же в отношении родителей. Поэтому очень важно открыто обсудить обязательства, а также поговорить о том, что последует в случае их нарушения.

То, что сделала Эбигейл, и то, что можете сделать вы и ваш ребенок, – это разработать и составить список правил и стандартов, которые будут управлять тем, как вы относитесь друг к другу, и тем, что вы делаете друг для друга. Люди почти всегда придерживаются своих собственных правил. Поэтому очень важно, чтобы и ребенок, и взрослые разработали свой набор правил и стандартов. Так можно усилить чувство ответственности друг перед другом.

Кроме того, можно позволить ребенку испытать что-то на собственном опыте, не заставляя его делать – или не делать – это напрямую.

Если наш сын хочет лечь спать поздно, иногда мы позволяем ему делать это. Однако мы предупреждаем его, что на завтра он будет чувствовать себя усталым. И не забываем разбудить его утром вовремя. Весь день он подавлен и вял.

Недостаток сна в течение одного дня не повредит его развитию, зато он получит хороший урок в жизни: у каждого действия есть свои последствия. Прежде чем понять это, он несколько раз ложился поздно. Многие дети любят ложиться спать поздно. Но если теперь

мы говорим ему, что уже поздно, он вспоминает о том, как чувствовал себя в прошлый раз, когда лег спать позже обычного. Такой подход намного эффективнее криков и принуждения.

Конечно же, есть граница, которую мы не переступим, применяя подобный прием. Вместо него можно использовать стандарты или обмен. Однако суть подхода остается той же: нужно прививать ребенку чувство ответственности.

Я уверен, что есть много такого, что может преподать детям хороший урок. Представьте себе, что вы – директор школы, в которой учатся один, два, три или больше детей.

Можно пойти еще дальше и позволить детям поменяться с вами ролями. Чему ребенок может научить *вас*? Сегодня дети зачастую лучше родителей разбираются в компьютерах, все их общение осуществляется через мобильные телефоны. Для многих взрослых эти технологии – загадка. Отличный способ улучшить ваши отношения с ребенком – это попросить его научить вас тому, что он знает. Это делается не для того, чтобы проверить его, и не стоит обращаться к нему с просьбой в такой форме. Вы просто хотите, чтобы он поделился с вами своими знаниями.

Если поступать подобным образом, то дети могут начать рассматривать вас как сверстника, когда они станут подростками и когда, естественно, начнут обращаться к своим сверстникам за поддержкой и советами, то есть когда группа сверстников станет для них важнее семьи. Тогда почти любые переговоры будут проходить легче и почти любую проблему можно будет решить проще. Сам факт того, что вы просите у ребенка помощи, позволяет ему почувствовать свою ценность. И ребенок оценит вас в ответ.

Если вы не можете найти общий язык с ребенком, вам нередко может помочь третья сторона. Это могут быть дедушки и бабушки, дяди и тети, братья и сестры и даже их друзья и родители их друзей. Отношения между родителем и ребенком могут стать напряженными. В таких случаях, чтобы справиться с проблемой, вам может понадобиться своего рода посредник. Однако слишком часто родители забывают о подобной возможности.

Почему бы вам не поделиться приемами, изложенными в этой главе, с вашими детьми? Вы сможете друг другу решать проблемы и разрешать споры, возникающие в вашей семье, и сможете давать друг другу советы. Может быть, ваш ребенок не согласится со всем, что сказано в этой главе. Если это так – вы получите ценный опыт. Любая реакция помогает построить тот вид отношений, который позволит эффективнее находить общий язык.

Четырехлетний и двухлетний сыновья Джона Роджерса постоянно дрались друг с другом. Он усадил их и спросил, почему они не дружат. Он сказал, что им следует контролировать себя и что большие мальчики не будут ябедничать отцу друг на друга. Джон объяснил им, что следует приглядывать друг за другом и помогать друг другу. С того момента они всегда играли вместе. Они начали присматривать друг за другом, и теперь, восемь лет спустя, они продолжают делать это. Так мне сказал их отец, ныне работающий управляющим директором компании Citigroup в Нью-Йорке.

Глава о детях не будет полной без упоминания о применении силы против детей – физического или эмоционального насилия. В некотором смысле такое насилие – это просто форма запугивания, не так ли? Родитель пользуется тем, что он сильнее и что у него больше ресурсов, и бьет ребенка, который не может защитить себя. А ребенок отвечает тем, что переходит все и всяческие границы.

Давайте посмотрим на это с другой точки зрения. Все знают выражение: «Этот ребенок – суший кошмар, он меня терроризирует». Что ж, если это так, лучше сказать: «Этот ребенок – суший террорист». Ведь вы избили ребенка, и теперь он будет прибегать к крайним действиям. Насилие лишь учит ребенка тому, что кто сильнее, тот и прав.

Хотя существуют некоторые культурные различия, десятки исследований показали, что битье (или шлепанье) детей усиливает агрессивность и проблемы с поведением у ребенка. Результаты одного из исследований показали, что в детском саду вдвое чаще прояв-

ляют агрессию те дети, чьи матери бьют их. А результаты другого исследования позволили установить прямую связь между телесными наказаниями для мальчиков в детстве и проявлением ими насилия в отношении своих подруг в будущем.

Доказано, что битье может также понизить коэффициент умственного развития ребенка на пять пунктов. Дети настолько отвлекаются из-за того, что их били дома, что не могут в должной мере сосредоточиться на занятиях в школе. Они больше страдают депрессиями. У таких детей запаздывает развитие навыков владения языком. Народная мудрость, гласящая, что следует шлепать или бить детей, попросту неверна.

Вы можете сказать, что ваши родители тоже били вас. Что ж, почти все до сих пор вспоминают об этом с отвращением. Почему бы не разорвать этот порочный круг жестокого обращения с детьми? В любом случае не стоит ли поискать другой способ воспитания? Ведь битье – всего лишь действия со стороны таких родителей, которые не знают других способов воспитания.

В США *свыше 50 % родителей по-прежнему регулярно бьют своих детей*. Свыше 90 % родителей детей до четырех лет делают это как минимум раз в год. Учитывая негативное влияние (включая отсутствие доверия) и наличие лучших вариантов, эти цифры просто поражают. Некоторые люди сравнивают битье детей с курением: все знают, что это действительно плохо, но многие все равно продолжают это делать.

Недостаточно, чтобы ваши дети просто воспринимали то, что вы им говорите. Сделайте их активными участниками процесса их воспитания. Все приемы вы уже знаете.

Однако, чтобы достичь успеха, вам следует использовать эти приемы каждый день, причем к этому следует подготовиться. Если вы сделаете все правильно, ребенок научит этим приемам своих детей – так можно будет установить более разумную и хорошую традицию воспитания детей.

13. Путешествия

Слушатель моих курсов по программе для руководителей отправился с женой на выходные в один из лучших отелей Сан-Диего. В субботу утром он проснулся от криков жены. В ванной на полу было полно муравьев. Этот человек не стал звонить и жаловаться менеджеру или кому-либо еще, кто мог его выслушать, а решил воспользоваться приемами ведения переговоров, изученными на наших занятиях.

Он спустился, нашел менеджера и спросил: «Ведь это один из лучших отелей в Сан-Диего?» Конечно же, менеджер ответил утвердительно. «Гордится ли этот отель высочайшим качеством обслуживания?» Еще один утвердительный ответ. «А это обслуживание включает в себя муравьев в ванной?»

По словам этого человека, он еще никогда в жизни не видел, чтобы кому-нибудь так быстро поменяли номер и предоставили бесплатный ужин и шампанское. Главное – использовать осознанный, структурный подход к переговорам, который позволит вам добиться намного большего, нежели необдуманные действия.

О переговорах по поводу организации путешествий сказано и написано много. И почти все работы ставят во главу угла цену. Конечно же, можно научиться лучше договариваться о цене, используя приемы, описанные в этой книге. Однако есть много другого, что подлежит обсуждению: если рассматривать одно только проживание, можно вспомнить о более поздней выписке из отелей, предоставлении лучших номеров, доступности комнат, особо внимательном отношении со стороны обслуживающего персонала, лучшем расположении отелей, большем количестве услуг и о спорах по поводу счетов или различных технических средств.

Если вы ведете переговоры об организации путешествия, вам следует помнить о нескольких вещах. Во-первых, почти все сотрудники индустрии путешествий привыкли вести переговоры. Не обсуждать с ними все возможные варианты, не вести переговоры – все равно что соглашаться с первой ценой, предложенной вам на базаре: вы, по всей вероятности, переплатите.

Во-вторых, под лежачий камень вода не течет. Это не значит, что нужно кричать и ругаться. Но если вы ничего не говорите – вы ничего не получите. Как вы увидите из историй, приведенных в этой главе, настойчивость *очень* важна, если вы желаете добиться большего. Первый, второй или даже пятый ответ «нет» не должны вас пугать.

Если же вы кричите и ругаетесь – вы в общем и целом добьетесь меньшего. Сотрудники авиалиний и отелей внесут записи о вас в свои компьютеры – и эта информация останется там навсегда, так что в итоге вы получите меньше. Чем больше вы цените другого человека, тем больше он будет ценить вас – и тогда вы добьетесь большего.

Обычно сотрудники индустрии путешествий всех уровней обладают значительной свободой выбора в вопросах о том, какие услуги предоставлять клиентам. Все зависит от того, как они к вам относятся. Если вы им нравитесь – вам дадут больше.

А еще правда то, что некоторые сотрудники индустрии путешествий попросту скупы и злобны. Кажется, они ненавидят всех и потому не сделают ничего особенного для вас. Именно поэтому вы должны не только уметь налаживать контакты и узнавать интересы других людей, но и уметь находить и использовать стандарты другой стороны. Каковы правила другой стороны? Какие исключения из этих правил существуют? Носите с собой распечатанную копию этих стандартов и указывайте сотрудникам на них.

Но *никогда* не превращайте себя в проблему! Если другая сторона ведет себя недостойно – что ж, вы можете использовать это, чтобы получить больше!

Как и в большинстве переговоров, для достижения поставленной цели и получения того, что вы хотите, нужно использовать несколько приемов. Светский разговор на общие темы, способствующий развитию отношений, важно использовать вместе со стандартами.

Если вы пользуетесь стандартами другой стороны, не злите собеседника до такой степени, что он не захочет делать для вас вообще ничего. А после того как вы воспользовались стандартами для достижения своих целей, вам, возможно, придется уделить внимание потребностям другой стороны – так вы сможете заключить сделку. Тренируйтесь в использовании этих приемов, готовьтесь заранее, после переговоров анализируйте свои действия и оценивайте себя. Со временем вы будете совершенствоваться в ведении переговоров.

И если стандарты имеют столь большое значение в индустрии путешествий, то особую важность приобретает еще один прием – использование фрейминга. «Включают ли ваши услуги муравьев в ванной?» – это фрейминг. «Вы стремитесь к тому, чтобы клиенты были удовлетворены?» – фрейминг. В вопросах уже есть намек на стандарты. Наиболее удачные вопросы о стандартах подчеркивают разницу между обещанным и полученным. Так собеседник получает выбор: или сделать для вас что-то разумное, или выставить себя неразумным, что влечет за собой целый набор рисков, вплоть до жалоб третьей стороне.

Помните: универсальных приемов нет. Каждые переговоры зависят от ситуации: подумайте, в чем заключается ваша цель, кто с другой стороны, как вы сможете убедить этого человека. Все переговоры отличаются, даже если это одна и та же авиакомпания и один и тот же день, но на другом конце провода новый человек. В этом заключается прелесть переговоров в туризме: вы можете выбрать любого собеседника, представляющего другую сторону. Если один обошелся с вами плохо, найдите другого представителя службы продаж. Ищите тех, кто принимает решения, не тратьте время впустую на людей, не имеющих власти помочь вам.

Авиакомпании и стандарты

Все знают, что правила полетов стали гораздо более строгими и жесткими, нежели были несколько лет назад, особенно после террористических актов 11 сентября 2001 года. Однако и в наше время в области путешествий самолетами осталось множество вопросов, по которым можно вести переговоры.

Отец Арджуна Мадана опоздал на рейс из Лондона в США. Арджун хотел, чтобы отца пересадили на другой рейс без взимания сбора в размере 200 долларов. Два менеджера компании Virgin сказали ему, что исключения возможны только в одном случае – если человек нуждается в госпитализации.

Поговорив с двумя бессердечными менеджерами, Арджун перезвонил третьему. Это была женщина. Он спросил, как у нее дела, и рассказал о том, какая сейчас хорошая погода на Мальдивах, откуда он недавно вернулся. Оказалось, она планировала медовый месяц и Мальдивы были в списке возможных мест. Арджун 10 минут рассказывал ей о разных местах, где можно провести медовый месяц.

Затем он сказал, что он сам, его отец, мать, сестра, брат и их дети летают самолетами Virgin Atlantic Airways. «Мы и не подумаем сесть на самолет другой компании», – сказал Арджун менеджеру. Потом он рассказал о том, что отец опоздал на рейс. «Мой отец стар и чувствует себя не очень хорошо, – сказал Мадан. – Вы можете как-то нам помочь?»

Представительница службы работы с клиентами согласилась поговорить об этом в лондонском отделении компании. «Старый и плохо себя чувствует» – это же почти «нуждающийся в госпитализации». Арджун был постоянным клиентом. Он воспользовался удачным фреймингом – и для него сделали исключение. Кроме того, в Virgin у него появился друг. По словам Арджуна, главное – настойчивость. Нельзя сдаваться. Не повезло с одним человеком – ищите другого сотрудника.

В приведенной выше истории Арджун использовал еще один очень важный прием, действующий в любых переговорах. Подробности повышают степень доверия. Чем больше подробной информации вы предоставляете собеседнику, тем более реальной выглядит ваша проблема и тем больше человек захочет помочь вам.

Многие из моих студентов рассказывали о том, как звонили агенту авиакомпании, тот называл цену, бронировал билет и обещал продать билет без наценки – а на следующий день бронирования не было, цена билета подскакивала, и наценка была на месте. Я спрашиваю: «А с кем вы разговаривали?», и студент отвечает: «Не знаю». Не очень убедительно.

А что если, услышав отказ, вы скажете вместо этого: «Вчера я говорил с Тиной из Тулсы, было около трех минут первого. Тина сказала, что мне не нужен номер брони, достаточно просто назвать фамилию. Она попросила меня дважды произнести фамилию по буквам, чтобы записать правильно».

Звучит более убедительно? А все потому, что здесь есть подробности. Филипп Кан, ныне работающий в компании, продающей медицинское оборудование в Пенсильвании, хотел получить скидку на поездку автобусом из Филадельфии в Нью-Йорк. Почему? Во время последней поездки автобус сломался и Филипп опоздал на встречу.

Кассир и начальник отдела кассового обслуживания были не очень дружелюбны, когда Филипп обратился к ним. Тогда Фил вытащил из кармана целую пачку автобусных билетов, купленных за все время, что он ездил, и стал тасовать их, словно колоду карт. «Я уже давно пользуюсь автобусами вашей компании», – сказал он. При себе у него было доказательство того, что он – давний и ценный для этой компании клиент. Ему дали бесплатный билет на автобус до Нью-Йорка.

Детали, приведенные Филом, были осязаемы, их можно было понять на любом языке. Нет, это не значит, что вам необходимо тащить с собой в аэропорт сумки с посадочными талонами, – следует всего лишь понимать, какие детали следует использовать. Смотрите, слушайте и подходите к вопросу творчески. Упомяните о том, что вы читали или слышали об авиакомпании, купите кепку с их символикой.

Рейс Аишы Хенри был отменен по техническим причинам. Компания Northwest Airlines предоставила ей талоны на обед и на одну ночь в отеле в Детройте. На следующий день ее рейс был отложен из-за плохих погодных условий, поэтому ей приходилось оставаться еще на одну ночь. Правила компании не предусматривали предоставления талонов для пассажиров, чьи рейсы были отменены из-за погодных условий.

Другие пассажиры рейса находились у выхода к самолету, когда появилась информация об отмене рейса. Аиша поговорила с людьми и спросила, нет ли кого с вчерашнего рейса, как и она. Некоторые были с ее рейса. Она спросила, сколько талонов им выдали. У некоторых было по два талона. Вооружившись этой информацией, Аиша отправилась к представителю Northwest и получила еще по одному талону на отель и на обед.

Я часто вижу, как люди становятся жертвами дорожной неразберихи. Слишком многие сидят пассивно и ничего не делают. Я всегда учу своих студентов быть более активными. Компания US Airways отказала Али Бехбахани в получении талона на номер в отеле, хотя он опоздал на рейс из Шарлотта в Филадельфию из-за того, что стыковочный рейс US Airways задержался. Представитель компании заявил, что Али опоздал на рейс по причине, связанной с плохими погодными условиями.

«Только ли в этом причина? – спросил Али. – Может, экипаж опоздал? Или была какая-то поломка? Если причина задержки была не только в погоде, сможет ли компания заплатить за мой номер?» Ему ответили утвердительно. Али проверил данные – экипаж задержался, это стало одной из причин опоздания рейса. Результат? Ему предоставили бесплатный номер. По словам Али, *надо* задавать вопросы.

Заполняя документы на прокат машины, Таня Лунева слышала, как управляющий филиалом Enterprise Rent-A-Car в Сан-Диего говорил другому клиенту, как важен для компании высокий уровень обслуживания клиентов. Таня прождала в очереди час и потому подняла этот вопрос в разговоре с представителем отдела обслуживания, но очень любезным тоном. И ей за те же деньги предоставили более дорогую машину.

Когда речь заходит о стандартах, следует сказать, что у авиакомпаний и туристических компаний имеются всевозможные виды скидок и льгот: а) для детей; б) для подростков; в) для клиентов компаний-партнеров; г) для различных компаний; д) для пожилых людей; е) на определенные направления или на транзитные рейсы; ж) для групп в зависимости от их численности; з) для организаций; и) на день рождения; к) по особым случаям. Позвоните представителю турагентства, авиакомпании, отеля или компании по прокату автомобилей и узнайте обо всех доступных скидках. Пройдитесь по списку. Возможно, вы узнаете, что в некоторых отелях есть специальные скидки для «туристов, попавших в затруднительное положение». Роберт Ходжен получил подобную скидку, когда его рейс отменили. Он заплатил за номер не 159, а 59 долларов. Все, что требовалось, – спросить.

Выясните, каков уровень заполняемости отелей в разное время года. Когда уменьшается заполняемость – уменьшается и цена. Есть ли какие-то специальные акции для туристов? Есть ли пакеты «два в одном»? А кроме снижения цен возможны ли еще какие-то дополнительные услуги: посещение спа-салонов, занятия парусным спортом или обучение вождению автомобиля? Какие поощрительные пакеты услуг предусмотрены? Есть ли возможность получить лучший номер? Спросите, что отели делают для постоянных клиентов.

В отелях, которые не предоставляют скидок, некоторые менеджеры получают для своих групп, принимающих участие в конференциях, нематериальные ценности – это могут

быть игра в гольф, сниженная плата за напитки, уроки парусного спорта и так далее. По их словам, самое трудное во всем этом – определить потребности членов собственной группы, чтобы потом договориться об их удовлетворении с администрацией отеля.

Просите сделать для вас исключение из правил. Подобный подход должен стать вашей второй натурой, войти в вашу плоть и кровь. «В каких случаях вы делаете исключения?» – этот вопрос должен стать одним из наиболее часто задаваемых вами.

У вас есть отличная способность к убеждению. Используйте ее – или становитесь жертвой. Теперь уже авиакомпании не могут заставить вас часами сидеть на летном поле. Указывайте на новые правила. Я сделал так, и меня с еще несколькими пассажирами рейса компании US Airways вернули к воротам на выход в здании аэропорта после того, как мы два с половиной часа просидели на летном поле. Там не было биотуалетов для нас. В 2009 году в результате размещения на сервисе YouTube песни – жалобы на качество обслуживания United Airlines рыночная цена акций компании упала на 180 миллионов долларов. Думаю, после той истории компания изменилась.

Устанавливайте контакты

Как правило, людям, работающим в сфере обслуживания клиентов, приходится очень непросто. Так облегчите их существование и расскажите что-нибудь веселое. В благодарность они сделают что-то для вас. Посмотрите на мир с их точки зрения.

Натан Слэк хотел получить без доплаты номер люкс в отеле Westin в Цинциннати. Девушка за стойкой регистрации сказала, что свободных номеров люкс нет. Казалось, она была в плохом настроении.

Тогда Натан сделал *именно* то, что должен делать хороший переговорщик. «У меня был ужасно долгий рейс, – сказал Натан. – А как у вас день прошел?» Девушка ответила: «Только что пришлось иметь дело с одним гадом». Натан посочувствовал ей: «Да что вы говорите?», а затем спросил, много ли у отеля постоянных клиентов, и сказал, что он один из них. Она проверила по компьютеру и увидела, что он говорит правду. Натан сказал, что отель ему очень нравится, и спросил, может ли постоянный клиент получить незанятый номер люкс.

«Она дала мне угловой номер люкс без доплаты», – рассказывал позже Натан, глава инвестиционного отдела JP Morgan в Сингапуре. «И сделала в компьютере пометку, чтобы в будущем он тоже получал люкс, если были незанятые номера».

Обычно проделать подобное нетрудно. Джон Данкансон хотел получить на неделю без доплаты более дорогую машину в центре проката автомобилей Thrifty Car Rental в Лос-Анджелесе. Девушка, оформлявшая документы, была совсем молоденькой, Джон спросил ее, откуда она родом, как давно она живет в Лос-Анджелесе, нравится ли ей этот город и где она училась. А затем она *сама* спросила *его*, не хочет ли он получить более дорогую машину.

Джон сказал, что очень хотел бы взять напрокат кабриолет, но не может позволить себе это. Никаких проблем – ему без доплаты дали кабриолет. «Достаточно проявлять дружелюбие и задавать вопросы, и это даст вам больше, чем вы можете себе представить», – говорил он потом.

Главное – вы должны быть искренни. Я видел столько льстивых, фальшивых, заигрывающих корыстолюбцев, лишь делающих вид, что говорят от души. Люди сразу поймут, искренни вы или нет. Если не можете быть искренними – даже и не пытайтесь. Если вы путешествуете с кем-то вместе, попросите вашего товарища поговорить с человеком. Главное – отношение к собеседнику. Заранее поговорите сами с собой. Хотите вы достичь своих целей или нет?

Повторюсь: у сотрудников индустрии путешествий обычно есть возможность действовать по своему усмотрению, они могут дать что-либо человеку, который им понравится. Дейна Гьюо хотела попасть на рейс компании Southwest Airlines до Чикаго по списку пассажиров на посадку, не оплачивая билет полностью. Она посочувствовала сотруднице авиакомпании, сказав, как, должно быть, тяжело работать с рейсами в плохую погоду. Дейна невзначай заметила, что если не попадет на рейс, то опоздает на празднование дня рождения друга.

Во время разговора Дейна сказала, что понимает, что у авиакомпании есть правила, которым нужно следовать, однако знает также, что у сотрудников есть право в каждом конкретном случае вносить изменения в эти правила. Она признала власть сотрудницы и показала, что знает, как организована работа в компании. В итоге она попала на тот рейс, не заплатив ни цента.

В данном случае основное различие между действиями большинства моих студентов и действиями большинства остальных людей заключается в том, что мои студенты думают о собеседнике в первую очередь. Это не значит, что они отдают больше, – напротив, так они добиваются большего. Большинство людей в случае возникновения проблем обращаются к представителю службы по работе с клиентами и начинают рассказывать о своих проблемах.

А ведь намного лучше начать с расспросов о проблемах собеседника. Так он увидит в вас человека, достойного помощи.

Энн Мартинес хотела получить бесплатно другой номер в отеле Divi Southwinds Beach Resort на Барбадосе, поскольку ее нынешний номер был расположен слишком близко к шумной дискотеке. Было два часа ночи. На работе был только один менеджер. Подруге Энн, чуть ранее обратившейся с такой же просьбой, сказали, что свободных номеров нет.

Энн отправилась к стойке регистрации, чтобы лично переговорить с менеджером, которую звали Тадея. Энн заговорила о громкой музыке и сказала, что та, должно быть, тоже страдает из-за нее. Энн отметила, что в сложившейся ситуации нет вины Тадеи. Затем Энн тактично упомянула о том, что в рекламной брошюре отеля явно отмечалось, что основная цель отеля – «удовлетворение клиентов». «Как вы обычно разрешаете подобные ситуации? Переселяете в другой номер?

Выплачиваете компенсацию?» – спросила Энн любезным тоном.

Затем она сказала, что понимает, что сотрудница службы регистрации не может этого сделать, но, если та пожелает, Энн может вызвать полицию, чтобы они обе могли пожаловаться на шум по соседству. Энн сделала проблему общей. И говорила она все это по большей части предупредительным тоном. Кроме того, она сказала, что напишет благодарственное письмо начальству Тадеи, если та поможет ей разрешить проблему в этой трудной ситуации.

Тадея переселила Энн в пентхаус, не потребовав дополнительной платы. Подруга Энн, жившая в соседней комнате, чуть ранее тем же вечером обращалась к Тадее. Подруга начала кричать, обвиняя менеджера и отель в целом, и потребовала переселения в другой номер. В итоге подруга не получила ничего. Такое случается сплошь и рядом. Кто-то использует приемы, описанные в моей книге, – и достигает своих целей. А кто-то не использует – и не получает ничего.

Чем чаще вы смотрите на вещи с точки зрения ваших собеседников, тем чаще они видят, что вы пытаетесь понять вещи именно с *их* точки зрения. Вы не ведете себя неразумно. А учитывая, что в нашем мире большинство людей рассматривают сотрудников индустрии путешествий лишь как средство достижения своих целей, – эти сотрудники будут благодарны вам за человеческое отношение. Если вы звоните представителю авиакомпании и просите забронировать билет, человек должен сделать это по правилам. Он должен ввести дату, маршрут, время, количество пассажиров, класс проезда и так далее. Если вы перебиваете человека, если начинаете сердиться, вы лишь настроите человека враждебно. Компьютерная программа требует ввода определенной информации в определенном порядке. Если вы спросите: «В каком порядке мне нужно давать вам информацию?», человек поймет, что вы стараетесь облегчить его работу. Это мелочь, но она имеет огромное значение.

Многим людям не приходит в голову предложить сотруднику отправить благодарственное письмо начальству с указанием его фамилии. Однако для того, кто работает торговым представителем или представителем службы по работе с клиентами, такое письмо может значить очень много. Благодарственная запись – отличный и приятный способ отблагодарить сотрудника. Он вряд ли ждет такого, ведь вы делаете это сугубо по своему желанию. Такая благодарность очень много значит для людей, работающих в индустрии путешествий, особенно во время экономических трудностей и временных увольнений. Благодарность клиента может стать решающей для сотрудника авиакомпании, при наличии подобной записи он сможет сохранить работу и не будет отправлен в отпуск без содержания. Или его оставят работать полный рабочий день, а не переведут на работу с неполной занятостью.

Дейвид Чао опоздал на стыковочный рейс до Картахены (Колумбия) из-за того, что рейс компании Continental Airlines был отложен по техническим причинам. Это случилось в канун Дня благодарения. Подобная проблема была еще у десяти пассажиров. Когда подошла

очередь Дейвида, он обратился к сотруднице авиакомпании Флоренс и очень спокойно и благожелательно сказал ей, что, если она поможет ему найти выход в этой ситуации, он обязательно напишет ей благодарственный отзыв.

Дейвид получил талон на бесплатный ночлег в отеле в Боготе (столице Колумбии), талон на обед и на завтрак, а также места на рейсы до Боготы и из Боготы в Картахену. Сколько раз вам приходилось с трудом добиваться хотя бы части этого?

Помните Ализу Зайди, которая получила место в самолете и бесплатное питание только потому, что была любезна с сотрудницей авиакомпании и дала ей бутылку воды? Когда я рассказываю об этом на занятиях, многие люди пытаются повторить ее прием. И знаете что? Прием работает!

Кроме того, Ализа дала полезный совет своей тете, потерявшей работу. Незадолго перед этим тетя приобрела невозвращаемые билеты United Airlines за 2000 долларов. Ализа убедила тетю позвонить агенту по продаже билетов, поговорить об увольнении и сказать, что многие, в том числе сотрудники авиакомпании, понимают, как это больно. Агент по продаже билетов отправил тете Ализы чек на 2000 долларов.

Чем позитивнее вы представляете свою проблему, тем больше помощи вы получите. Сидни Хаттен узнала, что вскоре после того, как они с другом купили билеты на круиз компании Carnival Cruise Lines, цена была снижена на 120 долларов на человека. Многие просто расплакались бы из-за несправедливости, однако Сидни была не такой. Узнав, что представитель компании по работе с клиентами не сможет ей ничем помочь, Сидни попросила соединить ее с начальником.

Начальникам приходится целыми днями иметь дело с разгневанными клиентами, но Сидни не собиралась сердиться. Она рассмотрела проблему в позитивном ключе. «Я в восторге от вашего снижения цен», – сказала она начальнику. А затем спросила его, какие варианты скидок или возмещения ущерба доступны тем, кто заранее приобрел билеты, успев выразить таким образом свою лояльность компании.

Начальник был настолько потрясен тем, как Сидни представила свою проблему, что предоставил ей и ее другу компенсацию в размере 350 долларов на пользование различными услугами на борту корабля – то есть почти на 50 % больше того, о чем просила Сидни.

Даже если вы используете стандарты, подобный подход позволяет также создать отношения – или, по крайней мере, видение будущих отношений.

Ричард Адевунми хотел перенести на четыре дня время отдыха в небольшой гостинице Casa Alta Vista во Вьекесе (Пуэрто-Рико). Ему предоставили скидку в связи с тем, что он намеревался остановиться там в период весенних каникул. Неприветливый менеджер заявил ему, что любые изменения повлекут за собой потерю заплаченных денег и что номер он не получит. Многие не на шутку рассердились бы – Ричард же увидел в сложившейся ситуации новую возможность.

Не отвечая прямо на грубость менеджера, Ричард поздравил того с повышением. «Помню, мы встречались четыре года назад, так тогда вы продавали билеты», – сказал он менеджеру. Еще он рассказал о том, что был также распорядителем на свадьбе своего лучшего друга, проходившей в этой гостинице в 2004 году, и что брат Ричарда с женой жили по его совету в Casa Alta Vista во время своего медового месяца.

Наконец, Ричард заметил менеджеру, что на веб-сайте отеля говорится о том, что уровень обслуживания «определенно заставит вас возвращаться снова и снова на наш маленький остров». Далее Ричард спросил: «Как вы относитесь к вашим старым друзьям?» Разве в этом вопросе было хоть слово об изменении времени приезда? Ричард обращался с менеджером как с родственником – в профессиональном и в личном плане. По словам Ричарда, упоминание о стандартах отеля сыграло очень важную роль в разрешении той ситуации.

Лучшие переговорщики всегда спокойны, полностью сосредоточены на своих целях, подходят к переговорам системно и готовятся заранее.

В транзакционной ситуации ищите возможность установить отношения. Кен Эйдс подружился с сотрудником туристической компании Club Med Ричардом, когда отправился в поездку, организованную Club Med. Они поддерживали отношения. Два года спустя он решил отправиться вместе с друзьями в наиболее популярный в Западном полушарии отель Club Med на острове Провиденсиалес (группа островов Теркс в Атлантическом океане, неподалеку от Кубы).

Он несколько раз звонил представителям компании Club Med, чтобы сделать предварительный заказ, и ему говорили, что: а) все места забронированы; б) скидок нет. Тогда Кен, вице-президент торговой фирмы из Нью-Йорка, позвонил Ричарду, и тот оформил ему: а) бронирование мест; б) скидку. Сэкономлено: 1320 долларов. Отдых удался на славу.

За два дня до конца года Джону Бурке оставалось еще 200 миль перелетов рейсами компании American Airlines до получения талона на бесплатный перелет. Было непросто найти недорогой рейс, чтобы добрать недостающие мили. Представитель компании заявил ему, что правила очень строгие и что раз у него не хватает миль, он не получит талон.

Джон решил сформулировать просьбу по-другому. Он узнал фамилию и телефонный номер одного из руководителей отдела по работе с клиентами компании American Airlines, чтобы можно было позвонить ему и обсудить возможные дальнейшие действия, включая выбор рейса. Он позвонил начальнице, представился пассажиром, налетающим самолетами компании 200 тысяч миль (что было правдой), и спросил, может ли начальница сделать что-нибудь, что соответствует высочайшему уровню обслуживания клиентов компании American Airlines.

«Стоит ли нам спорить по поводу двухсот недостающих миль в последний день года, если я такой верный клиент?» – спросил Джон, старший вице-президент частной компании, работающей в сфере энергетики. Он добился своего – начальница согласилась выдать ему талон, отказавшись от учета количества миль. По словам Джона, фрейминг очень важен.

Фрейминг

Представители компании Olympic Air, национального авиаперевозчика Греции, совершили множество ошибок, выдавая билеты Джошуа Моррису. После того как Джошуа решил воспользоваться услугами другой авиакомпании, компания Olympic Air отказалась возмещать ему стоимость билетов. Он спросил у представителя компании по работе с клиентами: «Поведение вашей авиакомпании показательно для характеристики гостеприимства греческого народа?» Ему сразу же вернули деньги.

Когда вы научитесь пользоваться фреймингом, может оказаться, что для успешного завершения переговоров вам будет достаточно одной фразы. Раджан Амин хотел поменять билеты компании United Airlines, не платя при этом дополнительных сборов. Слова о лояльности и стандартах ни к чему не привели. Одна из причин, по которой он хотел поменять билеты, заключалась в том, что в течение двух часов авиакомпания четырежды меняла время вылета. Ему пришло четыре письма по электронной почте с информацией о смене времени вылета.

Он позвонил начальнику отдела по работе с клиентами и сказал: «Почему United Airlines может четыре раза бесплатно менять время вылета, а я не могу сделать это лишь один раз?» Великолепно! Представитель авиакомпании был настолько впечатлен тем, как Раджан подал идею о справедливости мира, в котором мы живем, что позволил ему поменять билеты без каких-либо денежных взысканий. Раджан четко ухватил очевидное и подал эту мысль как нечто само собой разумеющееся. Очень полезное упражнение – практиковаться в поиске противоречий и затем находить способы их выражения.

Иногда между двумя стандартами одной и той же компании существует расхождение, внутренне присущее им. К примеру, авиакомпания Southwest Airlines гордится высочайшим качеством обслуживания. В то же время она взимает 100 долларов за смену рейса. Элизабет Лейдерман увидела здесь противоречие и попросила представителя компании перевести ее на более ранний рейс без оплаты дополнительных сборов. Конечно же, сначала она спросила, кто может принять такое решение, и трубку взял дежурный менеджер по имени Томас.

Элизабет сказала, что приближается непогода и что существует некоторая вероятность того, что более поздний рейс, которым она собиралась лететь, может быть отменен. Согласен ли Томас с этим? Да. «Если вы перерегистрируете меня на более ранний рейс, на котором есть множество свободных мест, вам, возможно, не придется возиться со мной потом, – сказала Элизабет. – И еще у вас появится один преданный довольный клиент». Томас увидел логику в ее рассуждениях и согласился. Элизабет склонила чашу весов в свою пользу, показав, что в данном случае перерегистрация ее билета на другой рейс соответствует интересам и стандартам самой компании. Она подумала об этом заранее.

Мадхаван Гопалан увидел несоответствие между слоганом компании по прокату автомобилей Avis Rent a Car System «Мы стараемся изо всех сил» и правилом, согласно которому за просроченный возврат машины нужно было платить. На краю прилавка в офисе компании Avis Мадхаван увидел табличку «Есть свободные автомобили». Он поинтересовался, не отказывалась ли компания когда-либо в прошлом от дополнительной платы за два лишних часа использования машины, – если это не стоило компании ничего, поскольку свободные автомобили для других клиентов имелись в наличии. Еще он отметил, что дорога, ведущая к аэропорту, очень загружена. Повлияли ли эти две фразы на решение об отмене дополнительных сборов?

Ответ: да. С него не взяли дополнительных денег. Компания Avis осталась верна своим стандартам обслуживания клиентов, постаравшись изо всех сил. «Позже я проделывал это много раз», – рассказывал мне Мадхаван, консультант из Бостона.

Александре Мунтяну сказали, что ей нужно заплатить 100 долларов штрафа и 40 долларов разницы между ценами на билеты, когда она перерегистрировалась с рейса до Филадельфии на рейс до Абилина. Незадолго до этого срок ее билета продлили на год.

Она позвонила в офис авиакомпании и попросила соединить ее с человеком, ответственным за решения по вопросам перерегистрации билетов на самолет. (Напоминаю: ищите того, кто принимает решения.) Она преподнесла продление срока ее билета на год как награду от компании за то, что она такой верный клиент. И теперь представитель авиакомпании не стал бы думать: «Мы и так уже сделали ей один раз одолжение», а подумал бы: «Она такой лояльный клиент».

Представитель компании сказал, что правила обязывают пассажиров оплачивать дополнительные сборы. «А были ли у вас когда-нибудь исключения для старых клиентов?» – спросила Александра. «Да, авиакомпания делала иногда исключения», – ответил представитель. Результат: ей бесплатно переоформили билет.

«Фрейминг очень силен, однако вам следует быть осторожными при его использовании», – отметила Александра. – Некоторые представители компаний становятся агрессивными, когда понимают, к чему вы клоните». Главное – как можно быстрее дать понять человеку, к чему вы его подводите. Если он рассердится, спросите, что плохого вы сказали. Спрашивайте, что не так, что происходит. Спросите, можно ли винить вас в том, что вы пытаетесь сэкономить деньги.

Рефрейминг, используемый для изменения восприятия собеседника, играет особо важную роль при взаимодействии с измученными людьми. Представителям авиакомпаний приходится каждую неделю иметь дело с тысячами людей, причем большинство клиентов обращаются с ними ужасно. Значит, само собой разумеется, что если вы любезны с ними – вы можете что-нибудь получить. Вы должны научиться подчеркивать свои *отличия* от других. Покажите, что вы отличаетесь от толпы. Один из способов – быть любезным; второй – сообщать представителям компаний подробную информацию. Тем самым вы изменяете то, как они воспринимают вас.

Мин Ким за последний год не очень часто летала самолетами American Airlines. Ей пришло из компании письмо о том, что ее золотой статус будет отменен, если она не оплатит взнос в размере 258 долларов. На месте Мин вам следовало бы задать себе вопрос: «Какое представление обо мне у этих людей из авиакомпании?» Выходит, как о не очень лояльном клиенте.

Тогда Мин набрала номер авиакомпании и обратилась к представителю отдела по работе с клиентами. «В последнее время я не очень часто летала, – начала она, – потому что учусь в школе права. Однако скоро я буду летать часто – этого потребует моя работа».

Итак, она уже изменила представление авиакомпании о ней. Но это был лишь первый шаг, возвращение к исходному положению. Теперь нужно было переубедить собеседника в свою пользу. Мин сказала, что обожает Техас и после получения диплома переедет работать в Даллас. И конечно, в этом городе размещена штаб-квартира American Airlines. Она вновь продемонстрировала, насколько верным клиентом является, и спросила, делала ли компания когда-либо исключения и продлевала ли золотой статус еще на несколько месяцев.

В итоге Мин позволили сохранить золотой статус бесплатно. Однако следует быть осторожным: вся информация, переданная вами, вводится в компьютер компании. Если в следующем году Мин не будет много летать самолетами American Airlines, ее золотой статус отменят и ей придется снова накапливать милю за милей. Представители компании за этим *проследят*. Возникшая ситуация не создала для Мин проблемы: поскольку она работает проектным менеджером в компании Boston Consulting Group, ей приходится летать часто.

Фрейминг включает в себя создание видения будущего. Иман Лордгуи не хотел дополнительно платить 25 долларов в день за автомобиль, взятый напрокат в Майами, только

потому, что ему было меньше двадцати пяти лет. Позвонив в компанию, он сказал сотруднику, занимавшемуся бронированием заказов клиентов: «За всю свою жизнь я потрачу, наверное, от 50 до 100 тысяч долларов только на аренду автомобилей для деловых поездок. Почему бы нам не инвестировать друг в друга?»

Отличный фрейминг! Представитель компании снизил дополнительную плату до 10 долларов в день. Если бы Иман встретился с ним лично – я думаю, что он смог бы получить вообще 100 %-ную скидку. Если вы сможете сделать так, что сделка покажется более крупной, люди уже сейчас будут готовы предложить вам больше.

Подготовка

Одно из наиболее полезных для вас самих занятий – составление списка стандартов и правил, применяемых авиакомпаниями и туристическими фирмами. Носите список с собой – он поможет вам правильно представить ситуацию. К примеру, согласно федеральному законодательству авиакомпании должны выплачивать компенсацию в размере не менее 200 долларов, если вас сняли с рейса. Однако многие люди по-прежнему принимают компенсацию в размере всего 50 долларов.

Подобную информацию найти нетрудно. Просто позвоните в отдел обслуживания клиентов и скажите, что хотите узнать правила компании по работе с пассажирами. В теории люди знают это, однако на практике так поступают лишь немногие. Потратьте на это несколько часов. Так вы сможете сэкономить много времени, денег и нервов. Узнайте стандарты авиалиний и нормы законодательства, например нормы, устанавливаемые Министерством транспорта США.

Майкл Мягков, консультант из Нью-Йорка, хотел бесплатно поменять билет, а авиакомпания затребовала с него 150 долларов комиссионных. «Мы не отменяем дополнительные сборы», – сказала ему Хуанита, представитель по работе с клиентами, с которой он разговаривал. «Нет, вы их отменяете, если я хочу поменять билет в тот же день, когда купил его», – заявил Майкл. Какую же силу дает вам информация! А ведь на ее поиск уйдет совсем немного времени.

Николас Мак боялся пропускать свою пленку через систему досмотра багажа в Международном аэропорту Сан-Франциско. Сотрудник управления транспортной безопасности сказал, что он *обязан* сделать это, поскольку это была пленка с чувствительностью ASA 800 (которая позволяет производить съемку при пониженной освещенности). Сотрудник управления указал на табличку, гласившую, что рентгеновское контролирующее устройство не испортит непроявленную пленку. Так стоило ли Николасу согласиться? Нет! Ник сказал ему, что на сайте управления транспортной безопасности говорится, что пассажиры могут потребовать ручного досмотра, и что в Филадельфии и Чикаго его просьбу удовлетворили без всяких вопросов.

Пока Ник говорил, сотрудник службы все-таки попытался положить пленку в рентгеновскую машину. «Пожалуйста, остановитесь», – сказал Ник. И тот остановился.

Вам страшно поступать так? А разве знание своих прав не является основной обязанностью граждан демократической страны? Пленка Ника была бесценна.

Если мои студенты не пользуются изложенными приемами – результат заметен сразу же. Целей они достигают с трудом или вообще не достигают. Представитель авиакомпании сказал Франсиско Мартинесу, что цена на его билет «зафиксирована». Когда на следующий день Франсиско отправился покупать билет, цена увеличилась на 25 долларов. Он посчитал это несправедливым. Наконец он нашел менеджера и спросил, дорожит ли авиакомпания своими обещаниями. В результате он получил обратно свои 25 долларов. «Но разве стоили они потраченного часа?» – задался он вопросом.

Может быть, не стоили. Однако не обязательно было тратить целый час. Проблема заключалась в том, что Франсиско не узнал фамилии человека, который сказал ему о том, что цена зафиксирована, и не выяснил, где тот работает. У него вообще не было никакой значимой информации. Поэтому ему пришлось потрудиться, чтобы вернуть деньги. Вот во что обходится неправильное поведение. Иногда вы вообще не добьетесь успеха. Но если все делать правильно, вы *отобьете* еще один мяч в каждой девятой игре. Как минимум.

Отели

Эйвери Шеффилд входил в категорию «привилегированных гостей» отеля компании Starwood. Программа, соответствовавшая этой категории, предусматривала награду в 500 пунктов в случае, если ему что-то не понравится. Эти пункты можно было использовать при получении номера в отеле, билетов на самолет и так далее. Сухим тоном Эйвери поведаль женщине – менеджеру отеля, что в душе его номера были чужие волосы. Он приберег это сообщение для сотрудников отеля, если им это интересно. Кроме того, во время регистрации он не смог получить обещанного номера люкс, несмотря на его платиновый статус. Да и многое другое было не на высоте.

«Я заплатил за номер 400 долларов, – сказал Эйвери менеджеру. – А мог бы остановиться в другом отеле за 200. Но у вас в Starwood всегда такое отличное обслуживание. Всегда было просто замечательно». И даже угрозы не потребовались.

Менеджер предоставила Эйвери 20 тысяч пунктов, что равнозначно стоимости авиабилета на облет США по круговому маршруту. Но Эйвери чувствовал, что мог добиться большего. Он мог спросить у менеджера, как у нее прошел день, или предложить написать письмо ее руководству с выражением благодарности за тот отличный уровень обслуживания, который она обеспечила. Другими словами, каждые переговоры, даже удачные, – это опыт, который поможет вам в следующих переговорах.

Как и во всем в жизни, чем больше вы применяете деловой подход, тем больше вы получите. *Не* следует пугать людей прекращением отношений, если они не сделают для вас то-то и то-то. Это все равно что угрожать супруге развестись с ней при каждой ссоре. Через какое-то время вам просто перестанут верить. Вместо этого лучше поговорить о ваших *инвестициях* в развитие отношений.

Жаклин Стердивант при каждом удобном случае останавливалась в отелях корпорации Hilton. Как-то раз она решила отправиться на Гавайи и остановиться там в отеле Hilton. Однако именно в тот период учет бонусных пунктов временно прекратили и использовать их при получении номера было запрещено, хотя у Жаклин их набралось столько, что хватило бы на трехнедельное пребывание. Она же хотела использовать пункты в зачет всего двух ночей из тех четырнадцати, что планировала провести на Гавайях. Отель все равно получил бы деньги за двенадцать ночей. Жаклин сказала сотруднику отеля, который занимался бронированием номеров, что будет отмечать с дочерью окончание средней школы.

Тот немного подумал – и предложил Жаклин *шесть* бесплатных ночей. Во время этих переговоров Жаклин использовала несколько приемов: она действовала последовательно и постепенно, предоставила подробную информацию и подтвердила свою готовность сохранить долгосрочные отношения с отелем. Она подумала и о выгоде для отеля. «В итоге мне дали лучший номер по специальной программе Aloha», – заявила Жаклин.

Даже если у вас нет истории отношений с каким-либо отелем, обычно администрация любит начинать эти отношения. Для них важно видение будущей лояльности клиентов. Салман Алансари забронировал номер на десять дней в отеле Sheraton в Филадельфии для своего дяди. В последний момент дядя заболел. Салман бронировал билет через Интернет. Менеджер отеля по фамилии Марк заявил, что Салману в любом случае придется заплатить – неважно, будет дядя проживать в номере или нет. При онлайн-бронировании деньги не возвращают, и исключений из этого правила не бывает.

Салман спросил, можно ли передвинуть срок бронирования на время окончания им университета, когда приедут его родные и друзья, которые могли бы остановиться в отеле. Суммарное количество дней, проведенных ими всеми вместе в отеле, будет больше. Это было заявление о своей лояльности, и оно гарантировало отелю повышение оборота в буду-

щем. Салман обменивался тем, что имело для сторон различную ценность, и мистер Марк согласился на это. Салману пришлось одному делать предложение, но именно так зачастую и приходится поступать.

У каждого, кто куда-то ездил, есть подобный опыт. Разница заключается в том, что люди, прослушавшие мой курс, гораздо лучше других осознают, что участвуют в переговорах. Благодаря этому они могут действовать более четко, сосредоточенно и успешно, а все потому, что они могут и в следующий раз повторить то, что уже делали в подобных переговорах. Один из моих студентов хотел остановиться в отеле, находящемся в городе Маклейн и расположенном неподалеку от офиса SAIC – компании, где он работал. Агент бюро путешествий сказал ему, что все места в отеле забронированы и что он даже не станет звонить туда. Самостоятельно позвонив в центральный отдел бронирования отеля, этот человек получил тот же ответ – все номера заняты.

Тогда мой студент позвонил напрямую в отель. Он сказал сотруднику, сидевшему за стойкой регистрации, что работает на компанию SAIC и что те, кто приезжает по делам в компанию, подолгу живут в этом отеле. Он также отметил, что во многих отелях есть резервные номера на случай крайней необходимости. «Нельзя ли мне получить один из таких номеров?» – спросил студент. Настойчивость, стандарты и связки помогли ему получить номер в отеле. «Нет» не всегда значит «нет» – понял он после тех переговоров.

Илейн Боксер забронировала номера в отеле Flamingo Las Vegas в Лас-Вегасе. Потом она пыталась получить два номера получше – для своего брата и для себя и мужа. Однако, когда она позвонила и спросила, возможно ли переселение в более дорогие номера, ей сказали, что свободных номеров нет. Перед тем как приехать и зарегистрироваться, она позвонила также сотруднику отеля, сидящему за стойкой регистрации и занимающемуся бронированием номеров, и спросила, возможно ли переселение. Снова тот же ответ: свободных номеров нет. Она быстро проанализировала ситуацию, а затем снова позвонила в гостиницу и попросила соединить ее с кем-либо в отделе регистрации и обслуживания гостей.

Когда ее соединили, она обратилась к человеку по имени, приветливо поздоровалась и рассказала, что приехала в Лас-Вегас отпраздновать полное выздоровление ее брата после травмы, полученной им в Лас-Вегасе прошлой осенью. Илейн отметила, что ради такого случая они выбрали именно Flamingo. «Как мило с вашей стороны», – сказал сотрудник. Илейн спросила: «Предоставляли ли вы когда-нибудь лучшие номера по особым случаям? Я уверена, у нас именно такой случай!» Им дали два роскошных номера с большими двухспальными кроватями, на одном из верхних этажей, с отличным видом на бульвар Стрип, на котором сосредоточены отели и казино. Стоимость: 280 долларов. Использованные приемы: настойчивость и фрейминг.

Томас Грир хотел отменить бронирование номера в отеле Fairmont Copley Plaza в Бостоне, не платя при этом сбор за аннулирование заказа. Ему сказали, что платить придется, поскольку он сообщает об отмене бронирования менее чем за двадцать четыре часа до регистрации. Было четыре часа дня, воскресенье. «Я сообщаю вам более чем за двадцать четыре часа, – сказал Томас. – Я не планировал регистрироваться в отеле до шести часов вечера завтрашнего дня».

Сотрудник отдела бронирования сказал, что в правилах отеля для расчетов и аннулирования заказов установлено время регистрации в три часа пополудни. «Это самое раннее возможное время регистрации? – спросил Томас. – Каков процент постояльцев, регистрирующихся сразу же в тот момент, как начинается регистрация? А не может клиент, действующий из самых лучших побуждений, истолковать все это неправильно?» В течение всего разговора Томас был очень вежлив. В итоге его бронирование отменили бесплатно. Отличный пример рефрейминга.

Подобный рефрейминг работает часто. Атул Кумар хотел выписаться из отеля Starwood Palace Hotel в Сан-Франциско очень поздно (в семь часов вечера), не заплатив при этом штраф за просрочку. Как можно понять, это намного позже обычного времени выписки – двух часов дня. Атул был частым постояльцем в Starwood, однако одного этого было явно недостаточно.

Тогда Атул спросил, все ли номера отеля заняты. Некоторые были свободны. Иными словами, срочной надобности в номере не было. Атул отметил, что зарегистрировался в полдвенадцатого ночи и что если бы даже он выписался в семь вечера, он все равно пробыл бы в отеле менее двадцати часов, то есть менее суток. Он спросил, работают ли по ночам уборщицы. Уборщицы работали. «Так значит, еще один поздний постоялец сможет получить мой номер», – сказал Атул. Он добавил, что, если его номер понадобится администрации срочно, он будет готов к пяти часам вечера и тогда освободит номер.

И администрация отеля согласилась! Никаких проблем. Атул проделал рефрейминг ситуации, сделал упор на взаимоотношениях, использовал тот факт, что поздняя выписка не будет стоить отелю ничего, и предложил свою помощь в случае необходимости. В целом его отношение было спокойным и предупредительным.

Если вы хотите выписаться из отеля позже, вы можете спросить, когда будут убирать последний номер. Если в отеле нет ночной смены уборщиков, это происходит обычно около пяти вечера. Вы можете попросить убрать ваш номер в последнюю очередь или, по крайней мере, одним из последних. Если вы частый постоялец и у вас есть веская причина, вам зачастую позволят остаться дольше. А еще можно спросить: «К какому времени этот номер понадобится другому постояльцу?»

Знаю, вы спросите: «Что если все начнут поступать подобным образом?» Что ж, не все поступают так. И кроме того, это первоклассная проблема для отеля – так можно повысить качество обслуживания клиентов. Отели смогут лучше приспособить свои услуги к потребностям клиентов. Не каждому постояльцу понадобится поздно выписаться.

Джейсон Каммингс отправился в Лексингтон-Парк, чтобы принять участие в соревнованиях по триатлону. Но все места в отелях оказались заняты. Он отправился в один из отелей и завязал разговор с регистратором гостиницы.

Джейсон спросил, откуда она родом и как давно живет в Лексингтон-Парке. Он рассказал ей, что приехал на соревнования, не зная, что все отели будут забиты, и добавил, что служил в армии и именно там заинтересовался триатлоном. Девушка сказала ему, что неподалеку есть почтовое отделение военно-морских сил. Она позвонила своему знакомому, работавшему там, и нашла комнату для Джейсона за 15 долларов в сутки. Джейсон, бывший инструктор академии Вест-Поинт, ныне в звании подполковника.

Закон

Конечно же, не все организации, с которыми вам, возможно, придется иметь дело во время путешествия, имеют своей целью оказание услуг клиентам. Возьмем, к примеру, полицию. Или, точнее говоря, таможенную службу США в международном аэропорту имени Кеннеди в Нью-Йорке. Старший инспектор таможенной службы обыскала Марию Лазареву, прилетевшую в Нью-Йорк, и обнаружила незадекларированные товары, за что ей грозил штраф в 2500 долларов и бог знает что еще.

«В комнате было четыре стажера, – рассказывала позже Маша. – Было ясно, что инспектор собирается устроить показательную порку».

Прежде всего Маша извинилась. Пока инспектор Коннолли ругала ее, она благодарила женщину за отличную работу и за то, что та проинформировала ее о таможенных правилах и уберегла от крупных проблем в будущем. Маша призналась, что у нее не было какой-либо уважительной причины, по которой она не задекларировала товары. «Просто очереди были очень длинные, – сказала она инспектору Коннолли. – Думаю, я поступила очень глупо. Еще раз спасибо, что остановили меня».

Маша повторяла, что у сотрудницы таможни есть полное право наказать ее по всей строгости закона.

В итоге Маше пришлось заплатить штраф в размере всего лишь 33 долларов. «Вы первый человек, – сказала ей инспектор Коннолли, – кто оценил меня и мою работу».

Приемы ведения переговоров, изученные Машей, помогли ей: а) осознать тот факт, что она участвует в переговорах; б) сохранить спокойствие; в) сконцентрироваться на другом человеке; г) признать роль третьих сторон; д) быть честной и откровенной; е) осуществить эмоциональные платежи, включая извинения и проявление уважения к другой стороне.

В результате она отправилась домой, а не напрямик в тюрьму. А что бы вы отдали за свободу? Ныне Маша является вице-президентом и управляющим директором KGL Investment Company – фонда частного капитала, действующего на развивающихся рынках.

Давайте еще немного задержимся на этом примере. Кажется, Маша поняла, как общаться с бюрократами. Большинству чиновников и бюстителей порядка мало платят, иногда они работают с повышенной нагрузкой и зачастую недовольны тем, что их недооценивают. Приведенная выше история – очень хороший пример того, как нужно вести себя, если вы оказались в ситуации, когда вам нужно вести переговоры с этими людьми.

Маше еще нужно было в течение трех дней получить визу, чтобы спешно вылететь во Францию. Обычно визы выдают в течение четырнадцати дней. Звонков было очень много, и дозвониться до сотрудника консульства, выдававшего визы, было почти невозможно. Секретарь, ответивший на звонок, был недружелюбен. Маша же оставалась доброжелательной и неунывающей и извинилась перед секретарем, у которого так много работы. В скором времени ее соединили с сотрудником консульства, занимавшимся выдачей виз. Напоминаю: признание власти другого человека – эффективный прием ведения переговоров.

Сотрудник консульства по фамилии Колин начал просматривать ее документы. Маша завела с Колином ни к чему не обязывающий разговор, рассмешила его и извинилась за доставленные неудобства. Через 12 минут после начала разговора он дал разрешение на выдачу ей визы. Забрать ее можно было через три дня.

Многие сочтут Машу излишне напористой. А разве не она развеселила сотрудника консульства? Она. И знаете что? Она ведь полетела во Францию. А вот многие из тех, кто не пользовался такими приемами, как мне кажется, никуда не полетели. Маша сделала то, о чем большинство людей просто забывают: она приняла во внимание интересы другой стороны. Ведь у другой стороны почти всегда есть то, что нужно вам.

Наземный транспорт

Даже если вы правы, очень важно дать другому человеку почувствовать его значительность и высоко его оценить. Многие считают это излишним, особенно те, кто уже чувствует себя важным, кто успешен и у кого достаточно денег. Однако большинство людей на нашей планете не входят в эту категорию. А мы живем в обществе, где – так или иначе, к добру или к худу – разные люди зависят друг от друга, нравится им это или нет.

Так что прежде чем назвать идиота идиотом, подумайте, не понадобится ли он вам в будущем зачем-либо. Как говаривал один мой знакомый: «Не смейся над крокодилом, пока не переплывешь реку».

От Фатиха Озлутюрка потребовали заплатить 470 долларов за возвращение взятой напрокат машины в бостонское отделение фирмы, а не в то отделение, где он брал машину напрокат. Фатих был постоянным клиентом, и раньше с него никогда не брали штраф. Более того, на сайте агентства по прокату машин говорилось, что можно вернуть машину в бостонское отделение, не доплачивая. «Служащий за стойкой отказался рассмотреть мою просьбу, – рассказывал Фатих. – Он был по-настоящему груб».

Какова была бы ваша первая реакция в подобной ситуации? Справедливое возмущение? Не стоит этого делать. Служащий не является человеком, принимающим решения. Не тратьте на него время. Фатих попросил позвать менеджера. «Как только менеджер появился, я сразу же признал его право принимать решения», – рассказывал Фатих.

Фатих сказал, что на веб-сайте компании указана неверная информация, и предложил менеджеру тотчас же проверить ее. Тот так и сделал. «Может быть, вы сами напишете руководству об этой ошибке, чтобы я не писал? – предложил Фатих. – Вам выразят благодарность за то, что вы разобрались с этим недоразумением». Кроме того, Фатих отметил, что вся эта история стоила ему немалых нервов. Менеджер поблагодарил его и сократил счет на 50 %, не считая отмены сбора в размере 470 долларов за возврат. Главное, по словам Фатиха, заключалось в том, что нужно было помочь другим людям исправить их проблемы, вместо того чтобы винить их.

Если ваш собеседник в плохом настроении, предложите сделать что-нибудь для него. Аджай Бижур увидел, что сотрудница фирмы по прокату автомобилей Hertz расстроена после разговора с предыдущим клиентом. Не говоря ни слова, Аджай отступил на несколько шагов от стойки, дав девушке время прийти в себя. Менеджер заметила это и оценила его великодушный поступок. Ведь люди всегда так и лезут к сотрудникам фирм, предоставляющих транспортные услуги. Дайте им возможность перевести дух.

Когда девушка была готова общаться с ним, он поздоровался и был с ней очень любезен. Аджай сказал, что надеется получить что-нибудь получше взамен своей малолитражной машины. И еще он поинтересовался, не может ли сделать что-нибудь для нее. «Мне всегда нравилось, как обслуживают в корпорации Hertz, – сказал он. – Можно я заполню один из ваших опросных листов, которые здесь лежат?»

Аджаю, вице-президенту по реструктуризации из Нью-Йорка, не просто дали машину получше – это был автомобиль на три класса выше, внедорожник. «А разве это не манипуляция?» – опять спросите вы. В чем же заключалась здесь манипуляция? В том, что он сделал так, что менеджеру стало лучше? В том, что он дал ей возможность перевести дух? В том, что позволил ей сделать его особо лояльным клиентом фирмы в будущем?

Вы скажете: «Я живу в другом мире!» Нет, мы все живем в одном мире. Только сейчас вы не видите этого так ясно, как увидите, когда начнете проверять на опыте мои приемы. Есть пословица: «Чем больше вы тренируетесь, тем чаще вам везет». Чем больше вы будете

пользоваться этими приемами, тем лучше люди станут относиться к вам и тем чаще вы сможете достигать своих целей.

Теперь вам должно быть ясно, что разные типы людей определяют различия в ведении переговоров. Если прием не сработал с одним человеком – это не значит, что он не сработает с кем-либо другим по тому же вопросу в той же организации. Джессика Вайсс опоздала на поезд в 17:05 из Нью-Йорка до Филадельфии из-за поломки автомата по продаже билетов. Билет на поезд в 17:17 стоил 79 долларов, а за билет на поезд в 17:05 она заплатила бы лишь 60 долларов.

Агент по продаже билетов поменял ей билет, но отказался возмещать разницу в цене. Джессика сказала: «А что, политика железнодорожной компании Amtrak заключается в том, чтобы взимать с клиентов деньги за собственные ошибки?», на что агент по продаже билетов ответил: «Милочка, или вы будете со мной торговаться, или сможете попасть на этот поезд».

По словам Джессики, ее так и подмывало взять и смириться с убытками. Мир несправедлив. Разве сотни мелких оскорблений не отравляют нам жизнь каждую неделю? Но все же Джессика позвонила в отдел по работе с клиентами компании Amtrak и поговорила с менеджером Флойдом. Она изложила ему проблему. Флойд отказывался ей верить, ему не хотелось предоставлять ей кредит. Поэтому Джессика снова спросила: «Так что, политика компании Amtrak заключается в том, чтобы взимать с клиентов деньги за собственные ошибки?» «Нет, конечно же, нет», – ответил Флойд и отправил Джессике двадцатидолларовый талон на покупку железнодорожного билета. Вот какова сила использования стандартов и проявления настойчивости.

Фиона Кокс всегда спрашивает у сотрудников индустрии путешествий, откуда они родом. Нередко у нее возникают длительные контакты. Как-то раз она покупала билет в Новую Зеландию, и агент по продажам заявила ей, что дешевле 1900 долларов билетов нет. Фиона спросила, откуда девушка родом. Оказалось, что та из Новой Зеландии. Затем агент потратила еще какое-то время и нашла Фионе билет за 1500 долларов. «Теперь я все время поступаю так», – сказала Фиона, финансовый менеджер международного банка из Флориды.

Майк Лескинен ехал на такси из Среднего Манхэттена в Международный аэропорт Ньюарка. Помимо платы за проезд он должен был заплатить дополнительно 65 долларов. Майк сказал водителю, что часто ездит в аэропорты на такси. «Было бы здорово, если бы я мог сразу звонить водителю», – заметил он. Водитель сказал Майку, что, если тот будет звонить ему напрямую, он сэкономит 30 % комиссионных, которые взимает диспетчерская компания, то есть 20 долларов. За ту поездку Майк предложил водителю помимо платы за проезд дополнительно 50 долларов, а водитель дал ему свою визитную карточку.

Майк научился тому, что следует исключать посредников. Именно так поступают тысячи деловых людей – имеют дело напрямую с поставщиком, чтобы получать лучшие услуги или заключать более выгодные сделки.

Вот два невероятных примера фрейминга: в одном из них рассказывается о железнодорожной компании Amtrak, в другом – о компании по прокату автомобилей Avis Rent a Car System. Благодаря этим примерам вы сможете понять, что настоящие профессионалы могут делать, используя мои приемы почти без всяких усилий, день за днем. Первый профессионал – Эл Джергела, управляющий компаниями по поручению владельцев частного капитала. Эл купил билет на скоростной поезд «Метролайнер» из Нью-Йорка в Филадельфию. На станцию он приехал очень рано и потому попытался попасть на отходивший раньше «Северо-восточный экспресс». Агент по продаже билетов сказал ему и еще десяти людям, стоявшим в очереди, что билетов на этот поезд больше нет, поезд «распродан».

Тогда Эл нашел проводника поезда и спросил: «Что значит, что поезд «распродан»?» Ему объяснили, что так говорят в том случае, когда все места оплачены. «А бывает так, что люди, купившие билет, не приходят?» – спросил Эл. Проводник сказал, что почти всегда

остаются свободные места. «Так значит, мне можно будет занять одно из таких свободных мест, если кто-то не придет?» – спросил Эл. И его пустили в поезд – при этом он сэкономил 30 долларов. Его коллеги больше часа ждали на Пеннской станции в Нью-Йорке, когда придет «Метролайнер». Стандарты, фрейминг, вопросы об истолковании понятий – вот и все!

Второй пример – это история студента, который взял в Avis напрокат автомобиль в Альбукерке, чтобы отправиться на весенние каникулы. Когда ему дали автомобиль с пробегом в 100 миль, он понял, что заплатил за машину классом выше полученной. Однако он не стал возвращать ее, проездил на машине еще неделю, а потом, после возвращения, попросил предоставить ему кредит. Ему отказали. Представитель отдела по работе с клиентами сказала ему, что в договоре четко указано, что оплата за машину осуществляется сразу же после возвращения. Она показала ему это условие договора и его подпись под документом.

Вы думаете, на этом все закончилось? А зря. Ведь тут можно провести переговоры. Как вы знаете, у большинства компаний по прокату автомобилей договоры напечатаны очень мелким шрифтом светло-серого цвета на светло-розовой бумаге, читать их очень непросто. Вот студент и заявил: «Я не обязан читать этот договор». «Почему это?» – удивилась представитель компании. «Посмотрите на него, – ответил студент. – Вы сами едва сможете прочесть его. И если уж я должен читать этот договор, советую вам поменять рекламный слоган. Он должен звучать не «Мы стараемся изо всех сил», а «Вы старайтесь изо всех сил»». В итоге ему предоставили кредит.

Организация поездки

Понятно, что чем эффективнее вы подготовите поездку, тем меньше будет неприятностей. Путешествие – вещь дорогая, и потому вы должны наслаждаться каждым его мгновением.

Целью доктора Джеффа Стэнли, по его собственным словам, было разрешение конфликта между его пожилыми родителями из Виргинии, сестрой и ее семьей из Калифорнии и его собственной семьей по поводу места летнего отдыха. Родители слишком устали, чтобы куда-то ехать, брат собирался отправиться в поездку с одноклассниками, а сестра чувствовала себя виноватой из-за того, что не могла поехать к родителям.

Тогда Джефф абстрагировался от всего происходящего и спросил себя: «В чем тут, собственно, дело?» Во-первых, едва ли хоть кто-нибудь из них был расположен ехать отдыхать. Во-вторых, ему или брату надо было съездить проведать родителей. В-третьих, никто на самом деле ничего не планировал. В-четвертых, если бы Джефф попытался обсудить этот вопрос со всеми вместе – стало бы только хуже.

Тогда Джефф решил поговорить с каждой из сторон в отдельности и выяснить их надежды, пожелания и опасения. Собрав всю информацию, он придумал решение: Рождество! «У нас будет шесть месяцев, чтобы договориться о совместных действиях, – сказал он остальным. – Мы назначим точную дату, и у каждого будет своя задача». Джефф пообещал навестить родителей летом. А брат сэкономил 1500 долларов на авиабилетах.

Чему же должна научить вас эта история? Во-первых, попытайтесь вычленить проблемы каждого отдельного человека. Иногда в переговорах возникает слишком много переменных, чтобы можно было легко и сразу договориться по всем вопросам. Проводите переговоры постепенно. Пусть самый спокойный человек соберет информацию у каждой из сторон, поговорив с ними по очереди. Этот человек сможет составить себе общую картину и увидеть, в чем стороны согласны, а в чем нет, и затем предложит лучшее решение.

Марко Антонио и его друзья отдыхали в Саут-Бич, модной части Майами. Они хотели попасть в клуб Munt Lounge на уик-энд в День Колумба, однако парням вроде Марко в такой клуб попасть было непросто.

Тогда ребята заранее поискали информацию. Им можно было посещать клуб, находившийся в отеле Whitelaw, где они остановились. А у Whitelaw и Munt, как они обнаружили, существовал общий список особо важных персон, оба клуба рекомендовали своих посетителей друг другу, постоянные клиенты могли посещать и тот и другой клуб. «А разве отказ пропустить в клуб посетителей клуба-партнера не скажется плохо на бизнесе?» – спросил Марко у сотрудника, контролировавшего доступ в клуб Munt. Он подготовился, задавал вопросы, использовал третьи стороны, узнал об интересах собеседника, понял образы в его голове – и его пропустили в клуб.

Джастин Багдади, адвокат из Вашингтона (округ Колумбия), смог усовершенствовать процесс сбора всей семьи на отдых, продумав все заранее. Его невеста Кэйти хотела встречать Рождество со своей семьей в Бостоне. Джастин же хотел провести праздники с родными в Мичигане. Он спросил Кэйти, какой из праздников ее родители любят больше: Рождество или День благодарения. Ответ: «День благодарения». Проблема была решена.

Он продолжал бы увеличивать пирог, пока не нашел бы то, чем можно обменяться. Ведь есть же еще Новый год, дни рождения, летний отпуск, Пасха – и так далее. Именно так поступают лучшие переговорщики.

Возвращение самолета. Реприза

Судя по тому, что рассказывают мои студенты о своих успехах, подобных результатов можно добиваться раз за разом. Истории, приведенные в этой главе, не единичны, их можно повторить, если научиться пользоваться приемами ведения переговоров. Поэтому я хочу закончить эту главу рассказом о человеке, который смог вернуть отъезжавший самолет к рукаву, чтобы подняться на борт. Это была деловая ситуация.

Молодому менеджеру компании Johnson & Johnson, проходившему у меня обучение, предстояло провести презентацию для совета директоров компании по шестимесячному проекту. Это была важнейшая деловая встреча в его жизни. Он летел с пересадками, и первый самолет задержался. Парень мог опоздать на следующий самолет, на котором должен был прилететь к месту встречи.

Следующий рейс в том же направлении был лишь через шесть часов, и потому менеджер опоздал бы на совещание совета директоров, а его продвижение по карьерной лестнице приостановилось бы.

Менеджер был вне себя, сотруднице авиакомпании на выходе к самолету даже стало жаль его. Поэтому она побежала вместе с ним по рукаву, чтобы попытаться усадить его в самолет. Однако, когда они добежали до конца рукава, они увидели, что самолет уже отъехал. Он стоял метрах в десяти от выхода. Очевидно, пилоты проводили предполетную проверку оборудования.

Сотрудница авиакомпании отчаянно пыталась убедить пилота вернуть самолет и размахивала руками. Однако это не помогло.

Тогда менеджер вспомнил один из приемов, о которых я рассказывал в своем курсе. Знаете ли вы, почему у тех, кого расстреливают, завязаны глаза? Потому что очень тяжело выстрелить в человека, которому смотришь в глаза. Когда вам позволяют втиснуться в поток машин, движущихся по загруженной полосе автострады? Когда вы посмотрите в глаза водителю другой машины.

Парень взял свои сумки, подошел к самому краю рукава, посмотрел на пилота и широко развел руки в стороны, словно говоря: «Стреляй в меня!» Он просто стоял там, ожидая, пока его застрелят.

Пилот подогнал самолет к рукаву.

Это заняло всего минуту и доставило крайне мало неудобств.

Однако такой поступок пилота оказал существенное положительное влияние на жизнь молодого менеджера.

Безусловно, молодой человек провел переговоры. Деловые переговоры. Переговоры в сфере путешествий. Полностью невербальные,

однако осознанные и структурированные. И в них использовались приемы, незаметные для тех, кто не знает об их существовании.

Путешествуя по жизни, по аэропортам, дорогам, коридорам и другим странам (неважно, куда вы направляетесь), пользуйтесь этими приемами – и вы *добьетесь* большего.

14. Как добиться большего в повседневной жизни

Шел проливной дождь, а Чак Макколл забыл зонтик. Его офис находился в четырех кварталах, и через полчаса у него начиналась важная встреча.

Тут он заметил девушку, выходящую из того же поезда, что и он. Он знал, что она работает в соседнем здании. Чак не был знаком с девушкой, но часто видел ее в поезде. «Привет, – сказал он ей. – Я работаю в соседнем здании и забыл зонтик. Можно я куплю вам кофе и рогалик по пути, а вы доведете меня до работы? Ведь вам нужно будет пройти совсем немного». Девушка удивленно уставилась на него. «Меня зовут Чак, – продолжал он, а потом взглянул на небо и добавил: – Сегодня *мокро*. Может быть, однажды я смогу отблагодарить вас услугой за услугу».

Они пошли вместе на работу под ее большим зонтом. Он купил для них обоих кофе и рогалики. Когда они пришли, девушка сказала Чаку, что ей было приятно помочь ему. Теперь у каждого из них появился знакомый попутчик. «Но главное, что я понял, заключалось в том, – пишет Чак, ныне исполнительный директор компании Astoria Energy, крупного поставщика электроэнергии для Нью-Йорка, – что искренность выражения своих собственных потребностей – ключевой фактор успеха в бизнесе и в жизни в целом».

В мире, который иногда кажется полным грабителей и прочих опасностей, все равно приходится как-то жить день за днем. С момента пробуждения и до отхода ко сну человек проводит десятки небольших переговоров. Взятые вместе, они могут составить жизнь, полную разочарований или радости и проявлений мастерства; другими словами, от их качества зависит, будет человек доволен жизнью или нет. Используя приемы, описанные в этой книге, вы яснее миллионами различных способов осознаете многообразие мира, непосредственно окружающего вас.

Здесь и беседы с людьми на любые темы, и управление автомобилем (да, и здесь иногда нужно вести переговоры), и общение с полицейским, только что остановившим вас за нарушение правил дорожного движения, и поход в спортзал, пропуск в который забыт вами дома, и получение услуг высокого качества в ресторане, и убеждение всех членов семьи не опаздывать, и результативный разговор с соседями, чей ребенок всего лишь обидел вашего ребенка, и сохранение спокойствия после автомобильной аварии.

В этой главе я покажу, как самые обычные люди научились управлять самыми обычными ситуациями, получив больше контроля над своей жизнью и сохранив душевное здоровье на короткий или длительный срок. Глава структурирована как по отдельным приемам ведения переговоров, так и по темам (квартиры, химчистки). В каждом переговоре необходимо использовать несколько приемов.

Когда Чак вышел из поезда, первое, что он решил, – провести переговоры. Затем он обменялся тем, что имело различную ценность (рогалик в обмен на зонтик как укрытие от дождя). Он вызвал образ общего врага (дождя). Чак связал эти переговоры с будущим («Я отблагодарю вас услугой за услугу, если смогу»). Он сконцентрировался на людях («Меня зовут Чак»), ослабил испытываемое другой стороной ощущение риска («Я работаю неподалеку»), а еще приобрел друга.

Образы в голове собеседника

Начнем с химчистки. Казалось бы, мелочь, но люди по всему миру мучаются, пытаются решить вопросы, связанные с химчисткой. О подобных проблемах многие участники моих курсов пишут мне очень часто! Химчистки – типичные представители небольшого семейного бизнеса, с которыми вам приходится иметь дело в своем городе чуть ли не каждый день.

Прежде всего стоит признать, что сотрудники многих химчисток воспринимаются многими клиентами как прислуга. Многие из этих сотрудников родились за границей, и они даже толком не знают языка. Поэтому вам следует подумать о том, как выразить этим людям свое уважение. Они гордятся своей работой.

Многие сотрудники химчисток думают: «Если я не буду отвечать на все требования отказом, мой бизнес долго не продержится». За свою жизнь эти люди много раз наблюдали, как клиенты ложно обвиняли их в порче вещей, которые были повреждены еще до того, как попали в химчистку. А ведь есть еще клиенты, которые утверждают, что вот эта рубашка с пятнами на ней стоила 300 долларов.

Однако в химчистках есть стандарты – и вы можете ими пользоваться. А еще можно говорить о том, что вы постоянный клиент или что вы посоветуете эту химчистку своим знакомым.

Начнем с какого-нибудь простого случая. Рагу Кота искал новую химчистку. Найдя одну, он заявил ее хозяину, что собирается чистить свои вещи каждую неделю. Он предложил порекомендовать эту химчистку своим коллегам и соседям. Предоставляет ли химчистка скидку за подобное? Да, сказали ему, 10 %. Похоже, такую скидку стандартно получают все, кто выступает с *каким-либо* предложением о сотрудничестве. Но многие вообще не спрашивают о ней. Подумайте о том, что сможете сразу же сократить многие из своих расходов на 10 %, а ведь это будет уже доход после уплаты налогов.

Когда Джастин Байер получил в химчистке свою рубашку, она была покрыта жирными пятнами. Джастин отлично помнил, что приносил ее без пятен. «Не наша вина», – заявили ему. Казалось, это стандартный ответ. Джастин не стал злиться, а сказал Со Чуну, владельцу химчистки: «Я уверен, что рубашка была без жирных пятен. Но зачем спорить об этом? Может быть, вы просто почистите ее бесплатно еще раз?» Со Чун согласился. Джастин предложил ему сохранить свое лицо. Конечно же, владелец химчистки знал, что говорит неправду.

Когда Джастин снова пришел за рубашкой, на ней все еще были небольшие пятна.

– Со Чун, – начал Джастин, – я пользуюсь вашими услугами уже почти два года. Я рекомендовал вашу химчистку своим друзьям. Заинтересованы ли вы в том, чтобы клиент остался удовлетворенным?

Со Чун сказал, что изо всех сил старается удовлетворить каждого клиента.

– А вы когда-нибудь возмещаете причиненный ущерб?

– Да, когда он происходит по нашей вине.

– Что ж, – заметил Джастин, – я хотел бы быть удовлетворенным клиентом, но у нас тут кое-какая проблема.

В этот момент Со Чун предложил ему 50 долларов.

– А может быть, вы дадите мне талон на бесплатную чистку? – спросил Джастин.

В итоге Со Чун дал ему талон на чистку стоимостью 100 долларов.

Джастин ни разу не повысил голос, не держал себя надменно, он всего лишь пытался найти решение, никого не обвиняя. Заметьте: точно так же можно поступать в магазине фототоваров, в мастерской сапожника, в магазине одежды, в салоне красоты или косметическом салоне и так далее.

Костюм Бена Чачкина был порван. Бен не знал, порвался костюм в химчистке или нет. На стене химчистки он увидел плакат с надписью: «Мы высоко ценим лояльность и удовлетворенность наших клиентов». Он подумал о том, как сотрудник химчистки, принадлежащий к другой культуре, мог бы воспринять его, инвестиционного банкира. Бен сказал, что не уверен, что это произошло в химчистке. Однако он был постоянным клиентом. Бен спросил, не могут ли в химчистке помочь ему. Те починили ему костюм бесплатно.

Насколько далеко готов зайти другой человек? А насколько далеко готовы зайти вы? Себастиану Рубенсу нужно было получить рубашку из химчистки для важного собеседования. Рубашка еще не была почищена. Он обратил внимание на печатный плакат на стене, гласивший: «Мы любим наших клиентов». «Гнев ни к чему не приведет, нужно действовать иначе», – понял Себастиан. Тогда он рассказал сотруднику химчистки в подробностях о важности собеседования, о том, что у него нет времени стирать и гладить другую рубашку, а на новую просто нет денег. «Есть ли у вас *хоть одна* рубашка, которая подошла бы мне?» – спросил он.

И бровью не поведя, сотрудник химчистки подошел к вешалке, смерил Себастиана взглядом, выбрал чью-то чистую белую рубашку и протянул ее Себастиану. Тот примерил ее, ощущая приятную свежесть только что выстиранной рубашки. Он завязал галстук, надел пиджак и отправился на собеседование.

Себастиан передал проблему сотруднику химчистки. Однако, прежде чем сделать это, он предоставил тому достаточно подробную информацию – чтобы другая сторона почувствовала, что проблема стоит решения. Он привлек собеседника к личному участию в решении проблемы. Чем более осязаемый образ вы создаете, тем лучше. Некоторым людям тяжело проделать подобное. Если вы из таких людей – просто не пользуйтесь этим приемом.

Проживание в многоквартирных домах

Проживание в многоквартирных домах может превратиться в кошмар. Столько людей в небольшом замкнутом пространстве, столько жильцов, столько управляющих, рассматривающих любую трату как потерю прибыли. Однако решение проблем может даже приносить радость. Не обязательно злиться, угрожать и отказываться идти на контакт. Лучше воспользуйтесь некоторыми из приемов, описанных в моей книге.

Ниже я привожу четыре примера решения одной и той же проблемы. Различие результатов ее решения определяется использованием различных приемов ведения переговоров.

Яна Мерон сказала управляющему многоквартирного дома, что в стенах ее квартиры есть норы, через которые в жилье проникают мыши. «Он просто дал мне мышеловки и сказал, что человек из службы дератизации придет чуть позже, – рассказывала Яна. – Однако человек так и не появился, и норы как были, так и остались».

В квартире Дейвида Вайнстока тоже были мыши, он сказал об этом управляющему – и никакого результата. Вместо того чтобы взять мышеловки и выслушать обещание пригласить специалиста по борьбе с грызунами, который так и не пришел бы, Дейвид отправился к начальнику коммунального хозяйства. Там он напомнил о девизе службы эксплуатации здания: «Наши сотрудники обучены быстро и профессионально реагировать в случае необходимости и помогать жильцам в решении их проблем». На следующий день пришел человек из службы дератизации.

Шон Родригес, студент юридического факультета и будущий адвокат, пошел дальше. Он сказал домовладельцу, что в стенах норы и что мыши проникают в его жилье, а это создает риск для здоровья – ведь мыши разносят болезни, – и также может повредить репутации домовладельца и повлечь за собой наказание со стороны санитарных служб. Шон позвонил в местное отделение Министерства здравоохранения и узнал правила, касающиеся грызунов. Он выяснил, какие болезни передаются человеку от мышей, нашел в Сети фотографии больных грызунов и отправил всю собранную информацию домовладельцу. Норы замазали в тот же день. Человек из службы дератизации пришел и лично расставил мышеловки.

«Для большинства людей вам придется создавать образы, – рассказывал Шон. – Это один из основных приемов ведения переговоров». Иными словами, вам нужно создать образ в голове собеседника. Действительно, Джана Мерон вскоре смогла убедиться в этом. Она, наконец, дозвонилась домовладельцу и сказала, что ее двухлетний сын показывает пальцем на мышей и говорит: «Смотри, мама!» Сотрудники службы дератизации пришли немедленно и заделали все дыры.

Владо Спасов проделал то же самое, обнаружив мышинные норы в стенах своей квартиры. «Мне полностью переделали кухню, – рассказывал он. – Заменяли все трубы, шкафы и кухонную плиту. Ремонтный персонал работал сверхурочно, чтобы закончить всю работу в один день. Просто нужен правильный фрейминг. Необходимо начинать с образа в голове собеседника и узнать, что для него важно».

Эти приемы работают и в отношении других видов ремонта. Литал Хелман нужен был различный ремонт в ее квартире. Она много раз звонила в ремонтное управление, однако на звонки специально не отвечали. Некоторые виды работ, которые требовалось провести в ее квартире, были довольно дороги. Она узнала фамилию менеджера по ремонтно-техническому обслуживанию и дождалась момента, когда он был на месте.

«Здравствуйтесь, – сказала она. – Рада встретить человека, благодаря которому у нас все работает». Какой хороший стандарт! Казалось, менеджер почувствовал себя неловко. «Я не хочу отнимать у вас много времени», – добавила Литал.

Она сказала управляющему, что знает – он решает проблемы быстро и качественно, и что ее случай был всего лишь частным недоразумением. Он согласился и извинился. И все необходимые работы в ее квартире были проведены. Главное заключалось в том, чтобы найти человека, который действительно мог решить проблему, а затем воспользоваться стандартами, позволив этому человеку сохранить лицо.

Люди из коммунальных служб нередко чувствуют, что их рассматривают как часть инфраструктуры – наподобие мебели или автоматов для продажи прохладительных напитков. Если поставить себя на их место, можно понять, как сделать им приятное. Даглас Голдстейн хотел, чтобы в его квартире починили потолок, однако в ремонтном управлении ему заявили, что он находится в самом конце списка жильцов, нуждающихся в ремонте. Тогда Даглас нашел специалиста, который делает ремонт, сказал, что очень ценит его работу, и поинтересовался, не сможет ли тот решить «одну небольшую проблему».

Мастер пришел к Дагласу и не только починил потолок, но и отремонтировал все, что нуждалось в ремонте. А ведь осознание его восприятия заняло перед этим у Дагласа всего пару минут.

А еще это означает, что вы должны проявлять к таким людям эмпатию. Нго Винь Туану потребовался ремонт санузла. Слесарь-сантехник как раз собирался отправиться домой на выходные, и настроение у него было отвратительное.

«Мне жаль, что у вас был плохой день, – сказал Винь Туан. – Я могу чем-нибудь вам помочь?» Слесарь починил туалет. К счастью, он не сказал: «Починю туалет в понедельник». Однако на такую фразу можно было бы ответить следующим образом: «А вы не могли бы починить его сегодня, не сердясь на меня? Мне же надо пользоваться туалетом!» Не забывайте о фрейминге. Ныне Винь Туан работает директором отдела сбора информации хеджингового фонда в Париже.

Поговорим теперь об арендной плате за квартиру. Тамара Кралич хотела остаться в квартире на два месяца дольше срока, установленного договором, и при этом платить прежнюю арендную плату. Прежде чем встретиться с домовладельцем Уэйном Спайлавом, Тамара поискала информацию о нем в Интернете. Когда она пришла к нему, то завязала разговор обо всем, что ей удалось узнать. Уэйн рассказал ей множество историй из своей деловой жизни. Тамара привела с собой подругу Дану, которая была заинтересована в аренде квартиры в этом же доме. «Я знаю и других студентов-иностранцев», – сказала Тамара Уэйну.

Он продлил ее договор, оставив плату прежней. Так она сэкономила 400 долларов. Кроме того, Уэйн пообещал выплачивать ей по 150 долларов за каждого привлеченного ею жильца, который снимет квартиру по ее рекомендации. Она обменялась с ним тем, что имело для них различную ценность. В результате все остались довольны.

Как и во всех переговорах, если человек отвечает отказом, это во многом связано с его ощущением риска. Кумар Дхувур хотел передать свою квартиру в субаренду. Домохозяин не дал своего согласия, поскольку в договоре, заключенном им с Кумаром, такой вариант не предусматривался. Кумар попытался узнать, в чем причина. Оказалось, у хозяина уже был печальный опыт общения с субарендатором. Пришлось выселять такого жильца – он не платил за квартиру.

Конечно же, Кумар не имел никакого отношения к тому съемщику. Однако обычно человек создает себе стереотипы, за каждым из которых стоит большая группа людей. В худшей форме это приводит к фанатизму. А в самой легкой – это своего рода защитный механизм. Человек стремится решить проблему, создавая правила для того, чтобы защитить себя от целого класса людей, в который могут входить и те, с кем нет проблем вообще.

Чтобы уменьшить воспринимаемый домохозяином риск субаренды, Кумар предложил полностью выплатить всю арендную плату за тот период, на который он хотел сдавать квар-

тиру в субаренду. Кроме того, он взял рекомендации у сотрудников службы управления домом. Люди отмечали, что он «хороший парень», что он «всегда вовремя платит за квартиру» и так далее. Наконец, он предложил разрекламировать квартиры в этом доме, расклеив объявления в самых важных местах Уортонской школы, где учился. Владелец и сам мог бы отправиться в университетский городок, однако не знал, где чаще всего ходят и собираются студенты. Результат: Кумару разрешили сдать квартиру в субаренду.

Шум – это еще одна распространенная проблема в многоквартирных домах. Соседи часто шумят, из-за этого начинаются споры, кипят страсти. Иногда люди вызывают полицию. Жан-Пьер Латриль попал в подобную историю. Соседи перестали с ним разговаривать, потому что он слишком часто жаловался на них. Жан-Пьер прослушал мой курс искусства ведения переговоров и решил подойти к решению проблемы по-другому. Сначала он спросил у двух членов совета жильцов дома, кто принимает решения в семье соседей. Оказалось, это была жена.

Как-то днем Жан-Пьер связался с ней. «Я извинился перед ней, если вел себя прежде неблагоприятно, и поблагодарил ее за то, что она нашла время встретиться со мной», – рассказывал впоследствии Жан-Пьер, трейдер из компании *Barclays Capital*. Он поинтересовался, не может ли чем-нибудь помочь, чтобы еще больше снизить уровень шума, не нарушая при этом образа жизни соседей. Они вместе подумали и решили, что соседи приклеят к ножкам стульев и столов войлочные подкладки, а под коврики подложат звукоизолирующий материал. Жан-Пьер предложил оплатить половину расходов, но соседка сказала, что это не требуется.

Эта книга позволит вам иметь дело и с безумцами, даже если они живут по соседству. Нужно всего лишь сохранять спокойствие, предоставлять подробную информацию, в случае необходимости приглашать консультантов в качестве третьих сторон, осуществлять эмоциональные платежи и мягко указывать на недостойное поведение. *Не* говорите безумцам, что они безумны.

Стандарты и фрейминг

Стандарты, ставшие к этому времени нашим давним резервом, помогут вам быстро и легко решить с помощью переговоров проблемы, возникающие в повседневной жизни. Зачастую достаточно всего лишь иного выражения мысли, то есть удачного фрейминга. Ниже я привожу некоторые из тысяч примеров, о которых мне рассказали мои студенты. Во всех этих ситуациях они добивались успеха спокойно и без усилий, как будто делали это каждый день.

Грузчики плохо справились с работой по перевозке домашней утвари Брайана Эграса, а он заплатил им заранее. Брайан позвонил в офис компании, осуществляющей перевозки, и спросил: «Вы когда-нибудь делаете скидки для клиентов?» Представитель фирмы ответил: «Время от времени». Брайан спросил: «А грузчики должны путать коробки и оставлять часть вещей?» Представитель компании сказал, что такого быть не должно. Брайан отметил, что хотел бы пользоваться услугами этой фирмы и в дальнейшем, чему представитель компании был очень рад. Наконец Брайан спросил: «А сколько стоит тот час, что я потратил на уборку и поиск нужных вещей?» Результат: он получил скидку в 100 долларов. Стандарты, вопросы, постепенность и спокойствие.

Ана Люсия Маркес хотела, чтобы к вечеру, когда должна была состояться ее свадьба, ей выпрямили волосы. Похоже, Шарлотт, сотрудница парикмахерской, не была этим заинтересована: процедура требовала слишком больших усилий с ее стороны. Ана спросила: «Разве в правила вашего салона не входит оказание необходимых клиенту услуг по уходу за волосами?» Результат: Шарлотт позвала еще нескольких стилистов по прическам, и вместе они выпрямили волосы Аны.

Охранник популярного танцевального клуба отказался пропускать Криса Шэя, заявив, что «начальник пожарной охраны сказал, что клуб переполнен». Крис был в списке особо важных персон. Он смотрел и ждал. Вскоре охранник впустил пять человек. Крис подошел к нему снова и спросил: «Так значит, правила вашего клуба позволяют лгать особо важным гостям?» Агаст, охранник, принес свои глубокие извинения, попросил Криса не сообщать об инциденте его начальнику и купил Крису и друзьям выпивку. Крис, коммерческий инвестор в области недвижимости из Нью-Йорка, говорит, что регулярно указывает на дурное поведение.

Мэн Чжан хотела, чтобы ее друг поставил свою машину на парковку около ее дома на восемь дней. Плата составляла 12 долларов в сутки, то есть 96 долларов за восемь дней, в то время как за месяц нужно было платить всего 200 долларов. «Вы делаете когда-нибудь исключения?» – спросила Мэн у управляющего домом. Тот ответил: «Редко». «А что это за редкие ситуации?» – не сдавалась Мэн. Управляющий ответил: «Снегопад». «На прошлой неделе шел снег», – заметила Мэн. Результат: плата в размере 40 долларов за восемь дней, то есть более чем 50 %-ная скидка.

А вот более серьезные примеры. Отец Аллама Таджа был в больнице после операции. У отца были сильные боли. Лечащий врач находился на совещании и потому был недоступен, а медсестра сказала, что не может дать еще морфия без разрешения лечащего врача. Она нашла другого врача, но тот не дал согласия на укол отцу Аллама.

«Больница всегда оставляет пациентов страдать, если лечащий врач не на месте?» – спросил Аллам у врача, собиравшегося уходить. Доктор остановился, взял на себя труд посмотреть медицинскую карту отца Аллама и распорядился сделать тому инъекцию морфия. «А ведь я легко мог бы разозлиться, – рассказывал позже Аллам. – Я видел, как мой отец страдает». Но вместо этого он сохранил спокойствие и воспользовался стандартами и фреймингом, чтобы получить для отца необходимое тому обезболивающее.

Некоторые могут задаться вопросом: почему же тогда люди сразу не поступают правильно? Потому что мы живем в реальном мире, в том, с которым мы сталкиваемся, а не в воображаемом, в таком, каким ему следовало бы быть. Брендан Кахилл припарковал машину у самого входа в больницу и прошел в здание, чтобы забрать жену и новорожденного ребенка. «Из соображений безопасности здесь нельзя оставлять машину», – заявил служащий. Было ясно, что он хотел взять больше денег за парковку.

«Вы хотите, чтобы я заставлял жену и малыша ждать здесь, на холоде, пока я подгоню машину?» – поинтересовался Брендан. Парковщика это не волновало. Тогда Брендан отправился к его начальнику, который рассмотрел проблему. Да, в наши дни безопасность очень важна. Но Брендан рассказал о своей жене, Энн, и новорожденном ребенке, Александре, и назвал фамилию доктора. Брендан, вице-президент и издатель из Open Road Integrated Media, электронного издательства, мог бы дать служащему чаевые, чтобы тот позволил оставить машину у входа на пару минут. Однако парковщик был не очень любезен. Чем больше вы практикуетесь в использовании фрейминга и стандартов, тем легче вы сможете пустить их в ход при первой необходимости.

Финансовые организации

Менеджер Стивен Бонди выплачивал на 1,45 % больше основной ставки по кредитной линии, обеспеченной жильем. Как-то раз он заметил, что в том же банке поощрительная ставка для новых клиентов на 2,3 % меньше основной ставки, то есть на 3,75 % меньше его ставки. Если взять в кредит 300 тысяч долларов, разница составит 11 250 долларов в год. Поэтому Стивен попросил и себе поощрительную ставку. Он делал это три раза, каждый раз представитель банка обещал перезвонить ему, но так и не перезвонил.

Наконец, Стивен нашел менеджера. «Ваш банк всегда относится к старым клиентам хуже, чем к новым?» – спросил он. Менеджер банка предложила ему ставку на 0,95 % выше основной. Это было уже лучше, но еще недостаточно хорошо, о чем Стивен и сказал менеджеру. Тот заявил, что скидку по ставке можно получить лишь один раз за все время займа и что Стивен уже получил наилучшую скидку, когда еще только оформлял кредит.

Стивен знал, что менеджер не до конца честен – ведь один раз для него уже делали отступление от правил. «А вы делаете когда-нибудь исключения?» – спросил он, испытывая менеджера. Тот ответил, что не знает таких случаев. «Зато я знаю, – сказал Стивен. – Мой случай, к примеру. И кстати, ваш представитель три раза обещал перезвонить мне – прошла уже неделя, а звонка нет».

Указание на недостойное поведение и вопрос о стандартах показали менеджеру, что Рэй кое-что заслужил. А у него уже был готов хороший вариант. «Давайте оформим кредит на имя моей жены, – сказал Стивен. – Ведь это же будет совсем новый кредит, не правда ли? И тогда вы сможете дать моей жене новую, низкую ставку». Менеджер так и сделал. Стивен был настойчив, он подготовился, не ставил себя во главу угла и использовал стандарты и фрейминг.

Bank of America отказал Хавьеру Оливаресу в получении кредитной карты из-за негативного отзыва в его кредитной истории со стороны компании Comcast. Хавьер спросил: «Вы полагаете, что я не выплачу кредит только потому, что сотрудники Comcast в течение двух месяцев не могли приехать и забрать у меня модем? Разве моя кредитная история не идеальна, если не считать этого случая с модемом?» Так сотрудники банка взглянули на ситуацию с точки зрения Хавьера. Он получил карту через четыре дня.

Главное – найти стандарты банка и постоянно задавать вопросы. По своему опыту я знаю, что финансовые организации не готовы продолжать осуществление несправедливых действий, в случае если клиенты постоянно задают умные, основанные на стандартах вопросы. Однако работники банка умеют прекрасно указывать на дурное поведение клиентов, когда те сердятся, – в таких случаях реальная проблема даже не рассматривается. Пусть для вас это будет уроком.

Рестораны

По большей части разница в цене между собственноручно приготовленным блюдом и оплачиваемым блюдом в ресторане вызвана тем, что, как предполагается, ресторан должен избавить человека от хлопот. Сотрудники ресторана готовят блюдо, подают его и обеспечивают приятную атмосферу. А если этого нет, вы не получили то, за что заплатили.

Джон Гачора с друзьями отправился в ресторан Jillian's. Их отказались обслуживать там, поскольку один из них был в джинсах. Джону сказали, что это нарушает дресс-код, принятый в ресторане. Тогда Джон повторил то, что ему сказали по поводу дресс-кода, когда он звонил, чтобы заказать столик, – там и слова не было о джинсах. Джон записал разговор. Их пропустили в ресторан. Как я уже говорил: если вы сомневаетесь в справедливости другой стороны, записывайте все. Это не так сложно. Ныне Джон работает управляющим директором Barklay Capital в Южной Африке.

Вы приходите в ресторан, где у вас зарезервирован столик. Но столик не сервирован. Вам говорят: «У нас очень много посетителей». Вы можете сказать: «Вы что, работаете первый день? У вас раньше никогда не было много посетителей?» Вам могут ответить: «Сегодня посетителей особенно много». В таком случае просите вызвать менеджера, как поступил Варун Гупта во время посещения ресторана Tinto в Филадельфии.

«Что подразумевает бронирование столика в вашем ресторане? – поинтересовался Варун. – Что такое, в вашем понимании, «обслуживание клиентов?»» Варун сказал менеджеру, что рекомендовал этот ресторан как минимум десяти знакомым. В итоге Варуну и его компании предоставили скидку в 50 % по счету, за исключением алкоголя. Варун, консультант Booz & Company из Нью-Йорка, использовал как стандарты, так и связи. «Приемы ведения переговоров помогают мне структурировать любой разговор», – заявляет он.

Сколько стоит просить? Единого ответа на этот вопрос нет. Хотя чрезмерные запросы расстраивают переговоры и проваливают сделки, заниженные требования приведут к тому, что вы будете чувствовать себя плохо – может быть, даже так, словно вас ободрали как липку. Вы поймете, что следует просить, лишь практикуясь. Чем больше вы будете практиковаться, тем быстрее у вас разовьется инстинктивное ощущение того, что обычно просят и что следует просить вам.

Конечно, так будет не всегда. Однако этот подход неоднократно выручит вас, и будет лучше, если вы воспользуетесь приемами ведения переговоров, о которых я рассказываю в своей книге. Иногда знаменитый бейсболист Бейб Рут выбивал мяч в аут. Но все же теперь он в Зале славы.

Повторюсь – чем лучше у вас личные контакты с человеком, тем больше он сделает для вас. Даже если сотрудники ресторана совершили ошибку, например сняли слишком большую сумму с вашей кредитной карты, будьте любезны с ними и спросите, что они делают для тех клиентов, по отношению к которым совершили ошибку. Благодаря этому вопросу, не несущему в себе угрозы и допускающему различные ответы, вы будете добиваться большего. Иногда люди делают ошибки без злого умысла.

В день, следующий за Днем благодарения, все места в замечательном местном ресторане, куда Джефф Горрис хотел привести своих родных на обед, были зарезервированы. «Вы когда-нибудь делаете исключения и находите места?» – спросил он. «Только в чрезвычайных обстоятельствах», – ответил ему заведующий предварительными заказами. «Мои родные приехали с Западного побережья, и я хочу сводить их в один из лучших ресторанов в городе, – сказал Джефф. – Это чрезвычайное обстоятельство?» Так оно и было.

Повседневные заботы

Что вы делаете в городе каждый день? Вы занимаетесь своими делами, ходите из магазина в магазин – покупаете продукты и получаете купоны, отдаете свою машину в ремонт. Вся эта деятельность предоставляет вам множество возможностей для ведения переговоров, благодаря которым вы сможете добиться большего.

Грег Дрэкон отправился в магазин Eastern Mountain Sports в Арлингтоне, чтобы приобрести разнообразное альпинистское снаряжение. Для начала он спросил у менеджера магазина Джеймса, какой вид спорта на открытом воздухе тот предпочитает. У Джеймса не было любимого вида спорта, однако альпинизм его интересовал. Грег же собирался отправиться в Кению и взобраться на Килиманджаро, высочайшую гору Африки.

«Джеймс очень оживился, – рассказывал Грег позже. – Он дал мне массу советов, а потом лично просмотрел все снаряжение, предмет за предметом». Кроме того, он предоставил Грегу скидку в 20 %, то есть 250 долларов.

Фусун Севген хотела получить скидку на покупку топлива у компании Taylor Fuel, после того как фирма не доставила обещанный газ к ней домой. Прежде чем позвонить в фирму, Фусун поискала информацию. Затем она позвонила владельцу фирмы Биллу и сказала, что живет здесь недавно, но знает, что семейный бизнес Билла основан еще его отцом пятьдесят лет назад. Фусун сказала, что, конечно, предпочитает местные фирмы, но все же поинтересовалась качеством услуг, надеясь узнать больше.

«Как только я сказала «местные фирмы», он дал мне 5 %-ную скидку, – рассказывала Фусун. – Еще немного поговорив со мной, Билл согласился на 10 %». По словам Фусун, она боролась с выработавшейся за долгие годы привычкой угрожать обращением к другому поставщику. «Удивительно, но более мягкий подход, подразумевающий установление обратной связи, сработал намного лучше традиционного выражения недовольства», – сказала Фусун. По словам Фусун, и сейчас, пять лет спустя, поставщик очень мил с ней и предоставляет ей скидки.

Джереми Делински заподозрил, что его счета за электричество завышены. Он предположил, что дело в тепловом насосе, работающем от электричества, – видимо, насос работал неправильно. Он не стал сразу же просить новый насос, а решил подготовиться заранее. Джереми позвонил в электроэнергетическую компанию и попросил предоставить ему историю потребления им электроэнергии. Оказалось, что в последнее время отмечено значительное увеличение энергопотребления без видимой причины. После этого он напомнил о девизе руководства компании: «У нас прославленное обслуживание». В течение недели тепловой насос заменили. По словам Джереми, простого звонка с заявлением о том, что тепловой насос неэкономичен, было бы недостаточно, ведь насос работал. Джереми понял, как важно подготовиться перед переговорами, проделав фрейминг ситуации и переформулировав свои потребности.

Подобное поведение должно стать для вас привычным, если вы хотите, чтобы ваш чистый доход после уплаты налогов ежегодно значительно повышался в результате серьезной экономии. Макс Меттенхайм хотел, чтобы его машину отремонтировали в день обращения в отделение AAA Keystone Американской автомобильной ассоциации (American Automobile Association) на юго-востоке Филадельфии. Макс узнал, что хозяин отделения Джон служил в армии, и поинтересовался его впечатлениями и воспоминаниями. Потом Макс рассказал Джону, что служил в Национальной гвардии штата Пенсильвания, а до переезда в США был офицером немецкой армии. Джон пришел в восхищение.

По словам Макса, машину отремонтировали немедленно, да еще предоставили специальную скидку для военнослужащих.

В чем ценность контракта? Юристы говорят, что контракты – основа нашей правовой системы. Когда я учился в школе права, то, к своему удивлению, обнаружил, что возникновение контрактов имело отдаленное отношение к необходимости заставить людей придерживаться обязательств. Контракты появились потому, что большинство людей не умели читать и писать. Контракт помогал запомнить то, о чем люди договорились. Если они не были уверены, то вызывали писца, чтобы он зачитал им контракт.

В квартире, где проживал Шань Хэ, протекала труба, и ремонт обошелся бы чуть менее чем в 100 долларов. Хозяйка квартиры утверждала, что ремонт повреждений стоимостью менее 100 долларов не входит в ее обязанности. Однако на самом деле это было не так – согласно контракту она отвечала за это и должна была оплатить любой ремонт.

Шань сказал хозяйке, что живет в ее квартире уже свыше полутора лет и что у них всегда были очень мирные и дружественные отношения аренды, и поинтересовался, не могли бы они сохранить эти хорошие отношения. Еще он отметил, что из-за протечки может пострадать вся квартира. Хозяйка согласилась вызвать собственного слесаря-водопроводчика.

Следовало ли ему размахивать контрактом у нее перед носом? По словам Шаня, юридически обязательный договор не всегда является сутью переговоров. Трансакционные издержки были высоки, и использование договора могло ему дорого обойтись. А доброта и обязательства зачастую намного лучше для сохранения отношений.

Иногда люди ищут способ помочь вам, но чувствуют себя ограниченными своими должностными обязанностями или положением. В таких случаях вам необходимо представить человеку основание, согласно которому он сможет помочь вам. Кэти Чэнь поставила машину на бесплатной парковке с девятидесятиминутным ограничением, а потом опоздала на 10 минут. Охранник парковки настаивал на оплате этого времени. Сначала Кэти воспользовалась стандартами. «Вы когда-нибудь делали исключения?» – спросила она. Нет, исключений он не делал. Тогда она решила обвинить третью сторону. «Доктор вызвал меня на прием на 40 минут позже назначенного времени», – сказала она. Охранник пожал плечами, ему это было неинтересно.

«Знаете, – сказала Кэти наконец, – сегодня День благодарения. Вы не можете простить меня?» И тут он сказал: «Ладно». Однако, по его словам, ей нужно было написать на парковочном талоне, что ей потребовалось дополнительное время, чтобы подтвердить надлежащее использование талона. Другими словами, ему нужна была причина, по которой он мог нарушить правила и согласиться на корректировку показаний часов. Но он не стал бы поступать так и говорить ей, что нужно делать, если бы поведение Кэти не улучшило его настроение.

Люди, которых вы нанимаете, – не товары, и у них есть чувства. Если вы им нравитесь и что-то вдруг пойдет не так, они будут стараться помочь вам решить проблему. Это один из важных ключей к достижению большего.

Постоянно спрашивайте у людей их мнение – так можно выказать свое уважение к ним и продемонстрировать им свою высокую оценку. Каждый человек много видел на своем веку такого, чего не видели вы. И если вы уделите человеку достаточно внимания, каждый сможет чему-то вас научить.

Закон

Многие считают, что стражи порядка поголовно несправедливы и реагируют излишне резко. В новостях полно подобных сюжетов. Такое мнение может стать самореализующимся. Вы не цените человека – и он начинает сердиться. Однако у меня есть целая пачка дневников, показывающих, что так бывает не всегда.

Карлос Черубин ехал со скоростью 51 миля в час по тому району Уэстервилла, где максимально разрешенная скорость составляла 25 миль в час. Женщина-полицейский остановила его. Конечно же, Карлос был неправ – зачем отрицать это? Он сразу же признал ее власть, извинившись. Карлос сказал, что не уделил достаточного внимания знакам. Кажется, женщина чувствовала себя не очень хорошо. На улице было жарко. Он спросил, все ли с ней в порядке, и тут выяснилось, что она беременна. Карлос поинтересовался, когда ей рожать, и поздравил ее.

В итоге ему не пришлось платить штраф. Она лишь попросила его быть внимательнее в будущем. И он, вне всяких сомнений, будет внимательнее. Интересно, какой процент водителей вообще заметили бы, что полицейский чувствует себя плохо, и спросили бы об этом? Очень небольшой.

«Раньше я всегда спорил, – рассказывал Карлос. – И первый раз за пятнадцать лет решил поступить по-другому и воспользоваться приемами ведения переговоров. И впервые за пятнадцать лет полицейский отпустил меня просто так». А все потому, что Карлос перестал думать лишь о себе и обратил внимание на собеседника.

Патрульный полицейский штата Нью-Джерси остановил Жан-Пьера Латриля за то, что тот ехал со скоростью 68 миль в час по дороге, где максимально допустимая скорость составляла 50 миль в час. Сначала Жан-Пьер собирался рассердиться, ведь он ехал с той же скоростью, что и остальные. Однако он вспомнил, что важно не доказать свою правоту, а достичь своих целей.

Жан-Пьер извинился, внимательно выслушал замечания полицейского, поблагодарил его и подробно рассказал о том, зачем приехал в Нью-Джерси на выходные. Ему не выдали талон за превышение скорости, полицейский не увеличил количество штрафных очков в его правах, и размер страховой выплаты за автомобиль не был повышен. Жан-Пьер всего лишь заплатил 43 доллара за то, что у него не было с собой страхового полиса. «Я просто попытался найти с полицейским общий язык», – рассказывал Жан-Пьер позже. Работает ли такой подход всегда? Безусловно, нет. Но так вы будете отбивать один дополнительный мяч в каждой девятой игре.

Конечно, очень трудно извиняться, если вы правы. И я не предлагаю вам делать этого. Однако слишком многие не извиняются даже в тех случаях, когда следовало бы. Как сказал Карлос: «Не стоит строить из себя крутого парня и размахивать кулаками – так вы не достигнете своих целей».

Изложение подробностей того, почему вы оказались в затруднительном положении, может стать убедительным. Однако: а) вы должны быть искренни; б) то, что вы говорите, должно соответствовать истине; в) собеседник не должен был выслушивать что-либо подобное уже миллионы раз. Цель не в том, чтобы обмануть другого человека или вывернуться как-нибудь, а в том, чтобы установить с ним контакт.

Любой охранник уже и так пресыщен выслушиванием извинений. Вам следует быть готовыми к тому, что охранник разозлится. «Почему же люди просто не делают то, что им положено делать?» – задается он вопросом.

Нихил Рагхаван хотел пройти в тренажерный зал, но забыл свой пропуск. Вахтер был неприветлив. «Нет пропуска – не войдешь», – сказал он Нихилу. Тот поинтересовался, кто

может его впустить. Оказалось, это может сделать менеджер. Нихил попросил позвать менеджера. Когда тот пришел, парень попросил посмотреть и проверить все его личные данные. Конечно, задача системы безопасности – проверить, кто вы такой, а не удостовериться в наличии пропуска. Пропуск – всего лишь один из *способов* установления вашей личности.

Нихил пообщался с менеджером и со смотрителем раздевалки. У них был очень приятный разговор о сквоше, в который Нихил собирался здесь поиграть. И менеджер, и смотритель раздевалки сказали Нихилу, что, если он в следующий раз забудет свой пропуск, пусть попросит вахтера позвать кого-нибудь из них. Все дело было в том, чтобы установить систему, на которую стороны могли рассчитывать в будущем.

Мы считаем государственных служащих бюрократами. Мы все ненавидим бюрократию. Однако вести переговоры нам приходится не с бюрократией, а с отдельными людьми. Возможно, эти люди чувствуют себя обремененными всякими правилами, положениями и препятствиями еще больше, чем вы, ведь они имеют с ними дело каждый день. Так дайте этим людям возможность перевести дух – и они в свою очередь, как правило, благосклоннее отнесутся к вам. Попросите у них совета, посочувствуйте им. И если вы обижены на весь мир, спросите себя: «Хочу я достичь своих целей или нет?».

На Джонатана Шульмана наложили штраф в размере 65 долларов за то, что его мусор слишком долго не вывозился. На самом деле Джонатан был ни в чем не виноват – мусор оставил летом его субарендатор. И поэтому в суде Джонатан принес свои извинения, сказал, что постановление муниципальных властей нарушил его субарендатор, назвал его фамилию и сказал судье, что дал тому жильцу ясные инструкции, которые он не выполнил. «Разве не бывало в вашей жизни такого случая, когда вам трудно было заставить людей слушать вас?» – спросил Джонатан. Штраф сократили до 25 долларов. Повторюсь: нужно стремиться добиться большего в любой ситуации.

Обмен тем, что имеет различную ценность

Как в соглашениях на миллиарды долларов, так и в бытовых сделках можно найти что-либо подходящее для обмена. Иногда может оказаться, что вам достаточно лишь проявить уважение и поговорить с тем, кого обычно воспринимают как безликого работника вспомогательных служб.

Рон Шахтер хотел парковать свой мотоцикл в гараже, но не хотел при этом платить 120 долларов в месяц. Сторож сказал, что в гараже исключений не делают. Рону нужно было найти что-либо нематериальное, что заставило бы сторожа позволить ему парковать мотоцикл. И тогда Рон спросил: «А вы умеете ездить на мотоцикле?» «Нет, – ответил сторож, – но очень хотел бы научиться».

Удача, попадание в десятку! Рон, партнер и портфельный управляющий гонконгского хеджингового фонда Nine Masts, согласился учить сторожа вождению мотоцикла (но не его собственного). Результат: бесплатная парковка. А все благодаря обмену тем, что имело для сторон различную ценность.

Джастин Байер хотел избавиться от различных банковских сборов за обслуживание его чекового и сберегательного счетов в банке Citibank. Представитель банка не был заинтересован в том, чтобы помочь Джастину в этом. И хотя у конкурентов Citibank сборов было меньше, сотрудник сказал, что все равно Citibank – лучший банк.

«Я завел с ним ни к чему не обязывающий разговор, – рассказывал мне Джастин. – Спросил, каковы карьерные цели. Он сказал, что хочет получить степень магистра делового администрирования. Я заметил, что сейчас учусь на магистра делового администрирования и что буду рад назвать некоторые ресурсы, которые могут оказаться для него полезными». Представитель банка отменил все сборы.

Фактически ему пришлось войти в систему и *вручную* удалить сборы. Обокрал ли он свой банк? Останется ли Джастин верен Citibank? Как вы думаете, есть *такие* клиенты этого банка, которые не платят сборы? Есть. Значит: а) есть прецедент; б) банк получит больше благодаря тому, что Джастин сохранит свою приверженность ему.

У Джейми Чэня, студента Пеннской школы права, были проблемы со спиной, однако он не мог позволить себе платить по 50 долларов за час массажа. Джейми предложил массажисту разложить его визитные карточки повсюду в Пеннской школе и порекомендовать его своим друзьям. Они разговорились. Массажист участвовал в одном правовом споре, и Джейми предложил провести для него бесплатные юридические разыскания. С тех пор, когда он находится в Филадельфии, он получает массаж бесплатно. Ныне Джейми работает адвокатом в Вашингтоне, а ситуация со спиной в значительной степени улучшилась.

Конечно, если вы ясно осознаете, о чем думает другой человек, вы легче найдете то, чем можно обменяться. Каролина Дорсон хотела снять для вечеринки верхний этаж ресторана и бара *Naгу*. Менеджер затребовал 300 долларов за диджея. Каролина поинтересовалась в других местах и выяснила, что там за диджея не берут дополнительную плату, если заказчик гарантирует минимальную сумму за услуги бара.

Каролина предложила 2 тысячи долларов за бар и питание, пообещав выплатить их сразу же кредитной картой. Так она и сделала. В итоге счет был на 3 тысячи долларов. За диджея платить не пришлось. Каролина, специалист по привлечению частного капитала из Нью-Йорка, использовала стандарты и уменьшила риск, воспринимаемый другой стороной.

Бернадетт Финникан следовало пройти обязательное сканирование костей перед марафонским забегом, который должен состояться на следующий день. У радиолога, к которому

она была прикреплена по страховке, свободного времени не нашлось. В регистратуре ей ничем не помогли.

Бернадетт спросила, на месте ли радиолог и где находится его кабинет. Потом она подождала, пока появится врач. Бернадетт сказала ему, что собирается принять участие в марафоне и что ей нужно сканирование костей. Она спросила, работал ли он когда-нибудь с бегунами на марафонскую дистанцию. Оказалось, что работал и гордился этим опытом. Они поговорили о работе радиолога, после чего он лично провел Бернадетт в кабинет и сразу же сделал сканирование.

Не можете миновать охранника? Попробуйте подойти к вопросу с выдумкой, найдите точки соприкосновения. Нана Муругесан хотел, чтобы беременность его жены вел весьма востребованный врач из Сан-Франциско, доктор Прасанна Менон. Однако расписание доктора было забито почти на весь период беременности жены Наны, а охранники даже не позволили тому поговорить с врачом. Нана поискал дома информацию. Оказалось, доктор Менон говорила на том же индийском языке, что и его жена Чару, а сестра Наны, Шри, училась в той же медицинской школе, что и доктор.

Нана написал на листочке бумаги два слова: «каннада» и «Университет Карнатак». Секретарь передал записку доктору. Та лично вышла и записала к себе на прием жену Наны. Сама по себе связь была для нее ценна.

Конечно же, эти приемы работают не всегда. Мишель Микаэлис хотел, чтобы управляющая компания компенсировала ему 3 тысячи долларов юридических расходов, понесенных им, когда он пытался принудить компанию провести ремонт в кондоминиуме, где он проживал. В итоге компания признала свою вину.

Однако владелец кондоминиума заявил, что готов заплатить лишь 500 долларов. Мишель даже предложил тому порекомендовать его кондоминиум друзьям. Но хозяин не придавал никакого значения рекомендациям. По словам Мишеля, использование приемов ведения переговоров не гарантирует успех, а лишь повышает его вероятность. Однако при этом успех становится более вероятным, и вы, скорее всего, получите больше. Мишель взял те 500 долларов и поклялся в будущем добиться большего.

Коалиции

Хочу закончить эту главу словами о том, что вам не обязательно вести переговоры в одиночку. Вся жизнь местных поставщиков, покупателей и представителей властей зависит от их локальной репутации. Добрая воля имеет огромное значение. И потому, если вы объединитесь с другими, у вас будет больше силы убеждения.

Если использовать совокупную силу группы постоянных посетителей ресторана, магазина или химчистки, можно получить намного больше. Некоторые коалиции для ведения переговоров как раз и создаются на основе уже сложившихся и действующих групп. К ним можно отнести объединения домовладельцев, родительские комитеты, гражданские клубы и ассоциации скаутов.

Если полицейский поступил несправедливо – можно жаловаться всем вместе. Если мусор не вывозят должным образом – у вас будет сильная группа давления. Можно менять координаторов группы, создать свой веб-сайт или использовать уже существующий.

Как и Чак Макколл, рассказом о котором я начал главу, всякий раз ищите тех, кто поможет мне. Вот история, произошедшая в Китае, но весьма подходящая для этой главы.

В Пекине Алан Бэр вошел в магазин и попытался убедить продавца продать подешевле дорогую статуэтку из слоновой кости. В магазине было полно людей. Женщина за прилавком отказывалась обсуждать цену.

«А зачем мне давать вам скидку? В магазине и так полно покупателей», – сказала китаянка, указав на толпу людей, которые бесцельно расхаживали повсюду. Студент посмотрел на свою группу, а затем снова повернулся к хозяйке магазина. «Но все эти люди пришли со мной», – сказал он. Это были его однокурсники. И скидку он получил.

15. Общественно – политические вопросы

Проблемы в общественно-политической сфере по определению представляют собой результат провала переговоров. Очень часто из-за конфликтов или непродуманных процедур проблемы становятся настолько большими, дорогостоящими и трудными, что вовлекают в свою орбиту огромные массы людей. Даже если это стихийное бедствие, например ураган или цунами, проблема становится общественно-политической лишь тогда, когда от нее страдают люди.

Войны, аборт, глобальное потепление, энергия, здравоохранение, проблемы с местными школами – корни всех этих вопросов уходят в неспособность отдельных лиц или правительств эффективно решать проблемы. Ущерб, нанесенный ураганом «Катрина», оказался таким огромным из-за ошибок в планировании и неэффективных действий после бедствия, а также из-за конфликтов между различными органами власти. Последствия цунами в Индийском океане в 2004 году, в результате которого погибли 250 тысяч человек, были усугублены отсутствием адекватной системы предупреждения: по сути, это был вопрос взаимодействия и планирования.

«Как добиться большего» – книга для отдельных людей. Я включил в нее эту главу потому, что общественно-политические вопросы – это те же индивидуальные вопросы, но лишь большего масштаба. Когда дети умирают в войнах, разве это не личная трагедия их родителей? Деньги налогоплательщиков расходуются на деятельность, которая приносит мало пользы, а ведь эти средства можно было потратить на что-то полезное, будь то образование или здравоохранение.

Когда рост активности террористов по всему миру заставляет человека пытаться взорвать бомбу среди Таймс-Сквер – это вопрос конкретных людей. А в результате правительству приходится тратить деньги на полицию и службы безопасности, вместо того чтобы отдать их на кредитование частных предпринимателей или субсидирование жилищного строительства.

А когда возможное истребление рода человеческого становится обычной темой разговоров и предметом многих телевизионных программ – разве не говорит это о том, что наступило время простым людям разобраться в происходящем? Используем ли мы наиболее эффективные процессы, чтобы избежать катастрофы? И вообще, разве переговоры от нашего лица ведут правильные люди?

Благодаря лучшему пониманию ошибок, которые связаны с человеческим фактором или с процессами, вызывающими проблемы в общественно-политической сфере, мы сможем лучше подготовиться к тому, чтобы как-то решать их – нашими голосами на выборах, в наших повседневных разговорах и тысячами других способов, благодаря которым изменения в общественном сознании могут повлиять на лидеров делового мира и политики. Подобный процесс позволил окончить войну во Вьетнаме, придал импульс движению борцов за права человека и помог победить гендерную дискриминацию. Когда в определенный момент большинство перестает соглашаться с текущим положением дел – ситуация меняется.

И даже если более успешные переговоры не разрешат проблему полностью, они помогут минимизировать ее негативное влияние на различные сферы общественно-политической жизни.

Помните: *менее 10 процентов причин*, по которым соглашение может быть достигнуто, связано с сутью обсуждаемого. *Более 90 процентов* связано с людьми и процессом. А значит, масштабы проблем в общественно-политической сфере могут быть сокращены посредством использования более эффективных навыков взаимодействия с людьми – доверия, уважения к другим, понимания восприятия другой стороны и завязывания отношений. Дальнейшее

сокращение масштабов проблем возможно с использованием более эффективных моделей общения, раскрытия потребностей, стандартов, обмена тем, что имеет различную ценность, фрейминга и обязательств.

В этой главе я хотел бы рассмотреть вопросы общественно-политической значимости с точки зрения того, насколько успешно участники решают 90 процентов проблемы – те 90 процентов, которые связаны с людьми и процессом. Я не рассматриваю каждую общественно-политическую проблему и не предлагаю конкретные решения. Но я полагаю, что эта глава может стать образцом того, как следует рассматривать каждую проблему в общественно-политической сфере. Она даст вам возможность оценить, насколько успешно стороны пытаются разрешить проблему, которая стала настолько большой, дорогостоящей и трудной, что затронула и вас.

Я буду использовать Ближний Восток (Израиль, Палестина, Иран, Ирак) в качестве основного источника примеров, ведь словосочетание «Ближний Восток» стало почти полным синонимом выражения «неразрешимый конфликт». Я напишу и о других примерах – о Северной Корее, пиратстве, расизме и абортах. Понятно, что вопросы общественно-политической значимости куда сложнее, нежели, к примеру, переговоры по поводу испорченной в химчистке рубашки или собеседование по поводу работы: здесь намного больше составляющих, заинтересованных лиц и эмоций. Но все равно эти проблемы можно проанализировать с использованием тех же приемов.

Чтобы вы не думали, что это неосуществимо, я расскажу вам о том, как эти приемы уже используются. Например, Джим Вепелиус, бывший студент Уортонской школы, служащий ныне старшим инженером на атомной подводной лодке, обучил приемам из моего курса своих друзей-военных, которые затем отправились в Афганистан. Сегодня они общаются и обмениваются тем, что имеет различную ценность, с лидерами афганских племен, ища помощи в противодействии «Талибану». Вместо того чтобы выступать с традиционными угрозами, американцы начали соблюдать церемониальный пост вместе с лидерами племен. Солдаты раздают детям ручки и блокноты.

«Даже в самых трудных боевых операциях эти приемы могут стать организующим принципом на пути к нашим целям», – заявляет Джим.

А еще он использовал мои приемы для разрешения конфликта между «морскими котиками» – военнослужащими подразделения Сил специальных операций ВМС США – и командованием подводной лодки во время учений. По его словам, быстрое понимание образов в голове другого человека очень важно в боевых условиях, когда внутренние конфликты должны быть разрешены быстро. А ведь проблемы в военной сфере – это, вне всякого сомнения, дело общественно-политической важности, поскольку непродуманные процессы снижают эффективность наших войск.

Израильянин, работавший вице-президентом по стратегическому планированию крупной фармацевтической компании Merck, рассказал мне о том, как он вместе с командой своих сотрудников ездил в Саудовскую Аравию, где они обсуждали условия сделки с арабами. Арабов не волновало то, что он был израильянином и иудеем. Сделка, которую они заключили, была важным экономическим соглашением и принесла выгоду каждой из сторон. А значит, существует пример того, как арабы и евреи во время заключения крупных сделок на Ближнем Востоке могут обмениваться тем, что имеет для них различную ценность.

Существует значительное число совместных предприятий и групп сторонников мира среди евреев и палестинцев. А в Сомали лидеры общин начали искать законную работу для членов пиратских команд, предоставляя им вполне приемлемую альтернативу.

«Родительский круг» – это организация, в состав которой входят несколько сотен евреев и палестинцев, потерявших своих любимых и понимающих боль друг друга. Члены организации «Ветераны за мир» считают, что насилие – неприемлемый способ решения

конфликтов. Активисты израильско-палестинской организации «Семьи, потерявшие близких, за мир» утверждают, что «под нашими ногами все увеличивающееся царство мертвых детей». Среди совместных арабо-еврейских групп есть и спортивные клубы, и языковые курсы, театры и даже один цирк.

Конечно же, в связи со сказанным выше возникает один вопрос – вопрос возможности увеличить масштабы решения. Как заставить большее число людей пользоваться этими приемами, чтобы в итоге набралась критическая масса? Один из способов – просвещать людей, публиковать информацию об этих приемах и приводить примеры ситуаций, когда приемы сработали.

Вот основные вопросы, которые вам следует задавать при оценке эффективности разрешения проблем в общественно-политической сфере – неважно, в границах вашего города или на другой стороне земного шара. Ответы позволят понять, правильно ли выбраны люди и процесс разрешения проблемы.

- Насколько эффективно *общение* между сторонами? И существует ли оно вообще?
- Ищут и находят ли, понимают и рассматривают ли стороны *восприятие* друг друга?
- *Отношение* сторон заключается в желании навязать свою волю или *сотрудничать*?
- *Винят* ли стороны друг друга за вчерашнее или *видят ценность* в завтрашнем дне?

Какой *переговорщик* сможет донести это послание?

- Определены ли *потребности* каждой из сторон и произведен ли *обмен*?
- *Постепенно* ли движение или стороны пытаются решить все сразу?
- Предпринимают ли стороны шаги, приближающие их к достижению *целей*?
- Насколько высок *эмоциональный* накал? Стараются ли стороны сохранять *спокойствие*?
- Используют ли стороны *стандарты* друг друга для достижения соглашения?
- Есть ли *модель решения проблемы*, в которой *учитываются различия*?

Общение

Одна из важнейших мыслей, приведенных в этой книге, заключается в том, что, если стороны не говорят друг с другом, достижение существенного соглашения невозможно. Отсутствие общения означает, что стороны не уважают друг друга в той степени, что достаточно для начала переговоров. А коммуникативные проблемы, в свою очередь, вызывают сбои в восприятии, их результатом становится отсутствие договоренностей. Итак, прежде всего нужно задать вопрос: говорят ли друг с другом стороны? Если они не говорят и это вопрос локального масштаба – надавите на них, чтобы они начали диалог. А если человек не захочет делать этого – его следует заменить, ведь такие люди больше заинтересованы в том, чтобы причинить боль другой стороне, нежели в том, чтобы создать новые возможности.

Давайте рассмотрим некоторые вопросы общественно-политической значимости и оценим, как стороны ведут себя. Я – эксперт в области переговоров и полагаю, что отсутствие общения и плохое взаимопонимание между людьми, ответственными за решение общественно-политических проблем по всему миру, – это позор. Из-за этого начинаются конфликты и гибнут люди.

В израильско-палестинском конфликте стороны не проводили прямых переговоров на протяжении многих лет. В самом Израиле отдельные евреи и палестинцы заговаривают друг с другом миллионы раз в день на улицах, однако их лидеры не могут заставить себя встретиться лицом к лицу. Разве они не обедают? Почему бы не начать разговор с обсуждения спорта или детей? Формальная обстановка не нужна. Без общения невозможно убеждение. Когда эту книгу готовили к печати, стороны начали рассматривать возможность проведения прямых переговоров. Подобные сообщения не вызывают доверия. Переговоры должны пройти – и никак иначе.

Как я писал чуть раньше, подготовка предпосылок для переговоров лишь добавляет еще один уровень споров, препятствующий процессу. Стороны полагают, что при встрече надо начинать обсуждение с самых важных вопросов. Но на самом деле существенные вопросы следует рассматривать в конце встречи, когда стороны установили взаимное доверие и выработали способ общения. Какую бы сторону ни занимал человек, какой бы позиции он ни придерживался по каждому конкретному вопросу, нежелание говорить вредно для него самого, конечно, кроме тех случаев, когда ему хочется войны.

Из-за терактов в Мумбаи (Бомбее), осуществленных в 2008 году пакистанцами, индусы прекратили мирные переговоры с правительством Пакистана. Почему? Террористические акты в Мумбаи должны были стать поводом для начала переговоров, а не для их прекращения! Переговоры не были возобновлены до февраля 2010 года, пятнадцать месяцев спустя. Есть основания полагать, что перед началом переговоров проведены личные встречи, однако о них не сообщалось, поскольку стороны не хотели сердить своих граждан.

Если это правда, можно рассматривать эту историю как еще один пример плохой коммуникации между правительствами. Если миллионы людей полагают, что общение с другой стороной – зло, правительство должно изо всех сил стараться изменить подобное восприятие. Властям следует искать способы умнее подавать информацию о ситуации. Например: «Что бы мы ни думали о другой стороне, в наших интересах знать, что думают они. И поэтому мы послушаем, что они могут нам сказать, и зададим им вопросы».

Именно это следовало сделать Соединенным Штатам, прежде чем напасть на Ирак. Сбор информации не означает легитимизации другой стороны. Если сторона радикальна, цитируйте ее слова: так можно будет создать коалицию, направленную против этой стороны.

Если сторона отклоняет все наши предложения о переговорах, все равно нужно продолжать выступать с подобными предложениями и публиковать информацию о том, что мы

пытаемся сделать. Страны, не желающие вступать в переговоры, выставляют себя неадекватными. Пусть они становятся центром проблемы. Именно фрейминг позволяет показать свою силу.

Например: «Мы на протяжении ста дней, каждый день обращались к руководству Ирана с предложением провести переговоры, но нам сто раз отказывали. Они не заинтересованы в мире, просто ищут отговорки». В этих словах нет слабости, они положительно агрессивны: «Мы агрессивно настроены на достижение мира».

Повторюсь: если сторона требует каких-то уступок в качестве предварительного условия для того, чтобы вступить в переговоры, стоит отвечать, что подобное можно обсудить. Так все усилия будут направлены на начало общения.

В 2010 году Южная Корея и другие страны обвинили Северную Корею в подрыве южнокорейского военного корабля. Представители Северной Кореи отвергли все обвинения в свой адрес. Всерьез заговорили о войне и санкциях. Почему же стороны не начали немедленно обсуждать эти вопросы за столом переговоров? Вместо угроз и обвинений следовало повторять лишь одну фразу: «Когда будем говорить?»

Более восьми лет лидер Северной Кореи заявляет о заинтересованности его страны в присоединении к международному торговому сообществу. Он почти открытым текстом заявлял, что готов поменять свою атомную программу на доступ к международному рынку. Но мы не только не стали торговаться – мы даже переговоры не вели!

Конечно же, Северная Корея нарушила обещание допустить международных инспекторов на атомные объекты. Помните, о чем я говорил в главе 3? Обещания Северной Кореи не были основаны на взаимном уважении. Они не стали результатом отношений с нами. Северокорейские власти, скорее всего, просто не рассматривали свои слова как обещание. Нам следовало получить от них обещание в той форме, в которой они дают их – посредством установления отношений, а не заключения договоров. Действительно, во многих корейских кругах договоры рассматривают как ни к чему не обязывающие декларации о взаимопонимании, которые могут стать обязательствами лишь при совместной работе.

И все же северокорейский лидер Ким Чен Ир освободил двух журналисток после того, как бывший президент США Билл Клинтон прибыл в эту страну и сфотографировался с Ким Чен Иром, выказав тому свое уважение. Северокорейские власти снова разрешили общение семей, разделенных границей между двумя частями Кореи. Ким Чен Ир лично выразил соболезнование по случаю смерти президента Южной Кореи Ким Дэ Чжуна в 2009 году. Год за годом власти Северной Кореи просят провести двусторонние переговоры с руководством США, однако США настаивают на проведении многосторонних переговоров. Что бы мы ни думали о Северной Корее, с точки зрения процесса неумно отказываться от переговоров.

В 2009 году лидер движения «Хамас» заявил, что готов вести переговоры с США. Нам и нашим союзникам следовало согласиться с этим предложением, даже если бы переговоры с «Хамас» означали, что нам придется просто сидеть и молча выслушивать обвинения в свой адрес. Если бы представители «Хамас» пошли на сотрудничество, можно было бы договориться. Если бы они предложили что-то радикальное, общественное мнение обратилось бы против них. Если бы они отказались говорить без уступок, все увидели бы, что мир им на самом деле не нужен.

А значит, следует участвовать в переговорах со сторонниками террористов. Не считая нескольких террористов, желающих убивать просто ради убийства, большинство людей просто следует за лидерами из-за отсутствия разумных альтернатив. Понятно, что террористические группы не однородны по своей структуре. Многие арабские матери не хотят, чтобы их дети взрывали себя. Существует множество умеренных террористов, готовых к обсуждению разрядки. Их можно убедить.

Здесь уместно привести один пример. Правительство Шри-Ланки победило тамильских повстанцев, предложив для начала всеобщую амнистию. Многие повстанцы сложили оружие и вернулись в общество. Эти люди рассказали представителям властей, где скрываются радикальные повстанцы, и тогда правительственные войска смогли отправиться на их поиски.

Те действия называли военной победой, но по сути они стали результатом переговоров с умеренными, которые изначально симпатизировали террористам, но затем изменили свои взгляды. Один из них, Каруна Амман, вторая по значимости фигура среди «Тамильских тигров», получил место в правительстве Шри-Ланки. Власти предложили амнистию и курсы переквалификации для тех повстанцев, кто вернулся в общество. Отличный пример того, как можно смотреть в будущее и делать его лучше.

Что-то подобное произошло и с М-19, группой колумбийских повстанцев, в 80-е годы прошлого века. В общество вернулось так много повстанцев, что организация М-19 просто перестала существовать. Об этом мне рассказал Агустин Велес, правительственный консультант, искавший экономические возможности, в том числе и рабочие места, для тех, кто вернулся из тропических лесов.

Конечно же, одним из важных элементов здесь должен стать учет условий общения: отказ от борьбы за прошлое, с одной стороны, и отказ от участия в поиске виновных – с другой. Для этого нужны самодисциплина и лидерские способности. Необходимо постоянно помнить о своих целях.

А еще это значит, что если создавать альянсы с умеренными, то можно противопоставить их радикалам. Для этого нужно понять, что стороны неоднородны. Кроме того, необходимо эффективное общение с умеренными – нужно ценить их и предоставить им видение, в которое они поверят.

Восприятие

Как только общение началось, нужно попытаться понять восприятие другой стороны. Если вы не понимаете картинку в голове собеседника, вы не сможете начать убеждать его. Я много раз говорил об этом. Верно ли восприятие другого человека или нет – нужно понять его и взаимодействовать с ним, если вы хотите достичь своих целей.

Иными словами, другая сторона должна *захотеть* прийти к соглашению. А это может произойти лишь в том случае, если человек чувствует, что его понимают. Значит, в любом вопросе общественно-политической значимости мера понимания другой стороной вашей точки зрения отражает степень вашей убедительности.

Итак, главный вопрос: понимаем ли мы восприятие другой стороны? Можем ли мы выразить его словами? Обсудили ли мы это восприятие с другой стороной? Если нет – мы не получим большего.

Эта проблема приобрела особенную остроту для Соединенных Штатов после 11 сентября 2001 года. В большинстве развивающихся стран существует негативное отношение к США – из-за воспринимаемой людьми рыночной и экономической эксплуатации, распространения отравляющих веществ, вмешательства во внутренние дела других государств и высокомерного отношения к другим народам в целом. Справедливы эти представления или нет – очень важно понять основания для возникновения некоторых из них, чтобы затем получить поддержку большинства населения Земли в борьбе США с рассеянными по миру врагами.

Например, в декабре 1984 года в Бхопале, в Индии, погибли не менее 3000 человек. Их смерть стала результатом утечки химических веществ на заводе, построенном Union Carbide, американской фирмой – производителем химикатов. Тысячи людей погибли в результате последствий катастрофы. Расследование, проведенное позже мной и еще несколькими журналистами газеты The New York Times, показало, что рабочие компании неоднократно нарушали собственные правила техники безопасности. Руководство компании знало об этих нарушениях, но не предприняло никаких шагов. Президент Union Carbide отказался приехать в Индию, чтобы предстать перед индийским судом.

Число людей, погибших в Бхопале (точное число – 3787 человек), больше числа тех, кто погиб 11 сентября во Всемирном торговом центре и прочих атакованных объектах (2977 человек). Жители большинства развивающихся стран не видят существенной разницы между Бхопалом и Всемирным торговым центром. Одно из этих событий было умышленным террористическим актом. Другое, по мнению Индии, стало следствием преднамеренного саботажа, то есть обдуманного решения продолжать работу предприятия в опасном для жизни людей режиме.

Пока США и другие развитые страны не поймут подобное восприятие другой стороны, они *никогда* не смогут построить добрососедские отношения со многими странами. А значит, столь же трудно будет получить широкую поддержку в борьбе с теми, кто пытается создать собственное оружие массового поражения. «Каждый раз, когда мы нарушаем собственные правила, – сказал в 2009 году председатель Объединенного комитета начальников штабов Вооруженных сил США, – мы выглядим в глазах других наглými американцами – какими нас изображают враги».

Много написано о том, что США пользуются репутацией высокомерной страны. Инциденты вроде плохого обращения с военнопленными в Ираке оказывают в долгосрочной перспективе негативное воздействие на нашу способность убеждать других. Конечно же, это не оправдывает насилия в отношении американцев. Но если мы хотим уменьшить ненависть в отношении нас, нам нужно получить больше поддержки.

Подобный процесс стал основой мирных соглашений 1998 года между Ирландией и Великобританией при участии Северной Ирландии. Как только две стороны сели за стол переговоров и начали говорить, они смогли обменяться своими представлениями. Они поняли, что большинство не хотят продолжать борьбу, что у них много общих ценностей и что они все могут жить лучше. Об этом мне рассказал доктор Тео Дейги, мой бывший студент, а ныне лектор Гарвардской медицинской школы, принимавший участие в тех мирных переговорах в качестве главы медицинского консультационного совета. Хотя временами достичь мира очень непросто, открытое общение и искреннее обсуждение восприятия стали предохранительным клапаном, позволившим избежать войны.

Исследования, проведенные на Ближнем Востоке, показывают, что каждая из сторон понятия не имеет о восприятии другой стороны.

Дэниел Любецки, предприниматель, основавший с 1993 года несколько предприятий, на которых работали и арабы, и евреи, оценил недавно, насколько отличается восприятие каждой из сторон. Он понял, что, если каждая из сторон будет лучше понимать другую, появится более прочное основание для мира и экономического благополучия.

Он собрал 150 тысяч анкет, заполненных простыми людьми, и понял, что мнения по двум основным вопросам диаметрально противоположны. Эти два вопроса касались роли Иерусалима и возвращения беженцев. Каждая из сторон заявляла, что принадлежность Восточного Иерусалима не обсуждается. Палестинские беженцы хотели возвращения своих земель, даже если эти земли использовались теперь в иных целях.

Любецки, основатель компании PeaceWorks, продемонстрировал представления каждой из сторон другой стороне – и люди были поражены. «Если каждая из сторон не проявит гибкость, соглашения не будет», – заявил он. По его словам, результаты этого анкетирования должны помочь каждой стороне найти более оригинальный подход к решению проблем: например, палестинцы могут получить часть Иерусалима в качестве столицы своего государства, а беженцы получают землю – но не ту землю, которая когда-то им принадлежала.

Кенджи Прайс служил в Ираке до того, как поступить в Школу права Пенсильванского университета (Пеннскую школу права) и стать редактором юридического журнала. Он получил самую высокую оценку среди студентов, слушавших мой курс в том году. По словам Кенджи, если бы он прослушал курс до поездки в Ирак, он уделял бы больше внимания восприятию местных жителей. «Очень легко назвать местных полицейских коррумпированными или необразованными, – сказал он мне. – Однако они действительно знают страну и могут облегчить нашу миссию».

По его словам, в США или за границей военные и полицейские очень часто впадают в раж, пытаясь поддерживать мир и порядок. Они так увлечены этим делом, что не слушают никого и упускают сигналы, которые позволили бы разрешить проблему. Мы поговорили об общенациональном возмущении, вызванном арестом чернокожего профессора Гарвардского университета Генри Луиса Гейтса-младшего. Его арестовал белый полицейский, когда тот пытался вскрыть дверь своего собственного дома, потому что оставил ключи внутри. Дело было в восприятии и общении, все можно было легко исправить, если понять, в чем дело.

Отношение и настрой

На протяжении всей книги я неоднократно подчеркивал: если вы начинаете переговоры, намереваясь пойти на конфронтацию, вы получите меньше – а именно на 75 % меньше в долгосрочной перспективе. Итак, следующий вопрос: как стороны относятся друг к другу? Обвиняют ли они друг друга? Запугивают ли? Пытаются навредить? Или они пытаются сотрудничать в поисках решения, которое удовлетворит нужды всех?

Если ваши потребности не удовлетворены, вы не дадите чего-то взамен другой стороне. Так уж устроен человек. А если кто-то пытается причинить вам боль – вы попытаетесь ответить тем же.

Частично проблемы во многих общественно-политических делах возникают из-за того, что не разработан механизм сотрудничества. Используется подход «победитель получает все». Это одно из четырех определений переговоров, приведенных мной в главе 1, – «принуждение другой стороны сделать то, что нужно вам». Это наиболее дорогостоящий и наименее эффективный способ ведения переговоров.

Чтобы каждая из сторон достигла соглашения, они обе должны захотеть удовлетворить потребности друг друга. Или, по крайней мере, должны постараться удовлетворить эти потребности.

Давайте рассмотрим это утверждение в контексте событий последних лет. Бывший президент США Джордж Буш-младший в 2002 году включил Северную Корею в «ось зла». Тогда он заявил, что американцы могут напасть на любую страну, представляющую для них угрозу. И в тот же год США напали на Ирак, входивший в ту же «ось зла».

Что вы сделали бы, будь вы северокорейским лидером? Вы попытались бы создать собственное оружие массового поражения, чтобы защитить свою страну. По сути, переговорная стратегия США заставляла Северную Корею продолжать работу над созданием ядерного оружия. Когда людей запугиваешь, они начинают защищаться.

Давайте рассмотрим санкции, представляющие собой угрозу нанесения экономического ущерба. Эту стратегию используют постоянно. В принципе санкции нацелены на недопущение продолжения правительством страны нынешней политики.

Однако многочисленные исследования показывают, что на протяжении всей истории человечества санкции оказывались неэффективными. Они лишь сплачивают граждан против иностранного государства, пытающегося навязать волю их родине. Санкции делают людей более изобретательными в создании собственных коалиций или в попытках обойти ограничения. Очень трудно в течение длительного времени поддерживать коалицию государств, применяющих санкции. Санкции трудны в осуществлении. Черный рынок весьма изобретателен.

В лучшем случае санкции станут долгим и трудным путем. Они не сработали в отношении Кубы за пятьдесят лет. Те, кто в основном страдает от эмбарго, – уже жертвы, находящиеся в самом низу экономической лестницы. А лидеры всех стран живут хорошо.

Санкции работают лучше всего, когда у страны, на которую их налагают, нет других вариантов (Югославия), либо если внутри страны сильно инакомыслие (ЮАР, Родезия), либо если источники облегчения положения ограничены (Ливия в истории с экстрадицией двух террористов).

Иран, обладающий развитой атомной программой и большими запасами нефти, управляемый сильной военной диктатурой и имеющий многочисленных союзников, не соответствует перечисленным выше условиям. Северная Корея соответствует им больше – и время от времени демонстрирует какую-то реакцию на санкции.

Подсчитано, что санкции обходятся США каждый год в 20 миллиардов долларов – именно столько составляют экспортные потери. Даже если и есть доводы в пользу санкций, всегда можно найти более эффективные способы ведения переговоров, используя приемы, описанные в моей книге.

Давайте рассмотрим некоторые из этих приемов. Прием первый: противоположность санкций – наводнение рынка товарами. Одной из причин, по которой распался Советский Союз, был все возраставший внутренний спрос на западную культуру, отождествлявшуюся с более высоким качеством жизни, будь то джинсы или Интернет, фильмы или журналы. Западные товары и услуги оказались весьма мощным средством. Им очень трудно сопротивляться.

Отмена эмбарго подвергнет Кубу воздействию капитализма – к примеру, молодежную культуру, – а радикальные общества не готовы бороться с таким влиянием. Действительно, рэп и хип-хоп – музыкальные направления, появившиеся в США, пропагандируют среди подростков всего мира идеи индивидуализма. Прием несложный, но дающий больше внешнеполитических возможностей, нежели принято считать. Благодаря такому подходу можно наладить общение. Развитие Интернета также является сильной переговорной стратегией.

Зачем обсуждать, можно ли принять Кубу в Организацию американских государств? Пусть вступает куда только можно! Это не награда. По сути, это противоположность награде. Так политическим лидерам Кубы станет труднее поддерживать статус-кво. Так начнется общение. Другая сторона будет более подвержена нашим доводам.

В 2008 году Иран впервые за двадцать семь лет купил у США пшеницу. Более миллиона тонн озимых стали основой экономического сотрудничества. Лучший способ убедить людей – накормить их, а не запугивать. Китайцы зарабатывают деньги на экспорте товаров в Иран. Почему же мы, с нашей находящейся в затруднительном положении экономикой, не поступаем так же? В 2009 году Иран импортировал товаров и услуг на 57 миллиардов долларов. Иными словами, максима «Держи друзей близко, а врагов – еще ближе» будет уместной и в такой ситуации. Чем ближе они будут к нам, тем больше информации мы получим и тем большее влияние сможем оказывать. Многим это покажется парадоксом, но так мы намного быстрее достигнем наших целей.

«Если бы США активнее общались с Ираном, американцы знали бы больше об иранцах как народе и лучше представляли бы, как можно убедить иранских лидеров придерживаться взятых на себя обязательств», – сказала как-то Аса Мохаммади, иранский адвокат и выпускница Пеннской школы права. По ее словам, многие американцы после встречи с ней говорили, что не любили иранцев, пока не познакомились с ней. Девушка добавляла, что обычно она становилась первой представительницей иранского народа, с которой эти люди были знакомы.

Вчера или завтра: правильные переговорщики

Я писал об этом чуть раньше, но посчитал нужным выделить это утверждение в отдельный раздел, ведь именно так можно определить, успешны переговоры или нет.

Надо задать вопрос: воюют ли стороны из-за вчерашних обид? Обвиняют ли они друг друга во вчерашних проблемах? Или они хотят лучшего завтра? Если городской депутат или кандидат в школьный совет больше заинтересован в том, чтобы обвинять, а не в том, чтобы создавать возможности, можно понять, что его почти не интересует создание ценности – а это главное условие успешных переговоров.

На Ближнем Востоке стороны в основном воюют из-за вчерашнего дня. Сколько бы договоров и посланников там ни было, всегда найдется тот, кто захочет отомстить за случившееся вчера. В таких условиях достичь мира не получится – механизм не работает.

Так мы приходим к вопросу о том, кто должен участвовать в переговорах. Если переговорный процесс не работает из-за того, что люди не могут забыть о вчерашних проблемах, значит, переговорщики выбраны неверно. Очень важны стиль общения и личность переговорщиков.

Например, одно лишь присутствие представителей США радикализирует обстановку в большинстве регионов мира. А значит, сокращение присутствия США будет не только дешевле и безопаснее – так переговоры будут эффективнее. Повторюсь, альянсы американских военнослужащих и лидеров местных племен – очень эффективная переговорная стратегия.

Различные отчеты показывают, что поражение движения «Талибан» много лет назад достигнуто благодаря усилиям нескольких десятков американских спецназовцев, работавших инструкторами среди местного населения. Местные жители знали территорию, знали, где находятся боевики Талибана, и смогли набрать собственных бойцов. Очень эффективный способ достижения наших целей: пусть местные сами сражаются в своей войне.

В каждом общественно-политическом вопросе можно провести четкую границу между умеренными и радикалами. А значит, правильной третьей стороной в переговорах должны стать умеренные. Они, в отличие от радикалов, хотят построить лучшую жизнь (лучшее завтра), в то время как большинство радикалов увлечены разрушением – так они наказывают врагов за вчерашние обиды.

А значит, на Ближнем Востоке еврейских экстремистов должны задерживать умеренные иудеи, а арабских экстремистов – умеренные арабы. Зачем самостоятельно искать террористов, если есть люди, которые могут успешнее сделать это? Во всех общественно-политических проблемах важно выбрать сторону, с которой следует вести переговоры.

Определение потребностей и обмен

Наконец, для обеспечения успешности переговоров необходимо удовлетворить потребности другой стороны. Эффективная коммуникация, понимание восприятия, правильный настрой и выбор правильных переговорщиков приближают нас к точке, где мы будем готовы начать эффективные переговоры. Теперь следует определить, какие потребности каждой из сторон могут быть удовлетворены и как можно ими обменяться. Это валюта переговоров.

Для большинства жителей нашей планеты такой валютой становятся базовые человеческие потребности. Осуществляются ли переговоры с жертвами урагана «Катрина» или с палестинскими беженцами, отправной точкой переговоров должно стать удовлетворение базовых потребностей. Итак, базовые потребности – начало любых переговоров по общественно-политическим вопросам.

В этом контексте иерархия потребностей, разработанная психологом Абрахамом Маслоу и представленная им в виде пирамиды, должна стать основой для ведения переговоров по важным общественно-политическим вопросам.



Основные потребности человека включают в себя пищу, воду, стабильность, безопасность, занятость, присутствие родных, здоровье, владение собственностью и возможность отправлять различные физиологические функции организма. Это значит, что человеку необходимо достаточное количество пищи и чистой питьевой воды, он должен иметь крышу над головой и не подвергаться физическому насилию.

Вопреки этому в крупных общественно-политических конфликтах на первое место в СМИ и политике выдвигаются *менее* важные для большинства людей вопросы: нравственность, предубеждения, политика и развитие. При обсуждении животрепещущих вопросов во всем мире политические лидеры начинают с самого верха: мир, демократия и различные идеалы.

Однако люди вряд ли захотят даже просто ознакомиться с этими идеалами, пока не будут удовлетворены их базовые потребности. Прямо сейчас люди, базовая потребность которых заключается в достаточном количестве пищи, радикализируются из-за того, что эта потребность остается неудовлетворенной.

Идеология не является основной причиной популярности таких экстремистских групп, как «Хамас», хотя лидеры «Хамас» могут утверждать обратное. «Хамас» дает голодным арабам пищу. Кроме того, «Хамас» оказывает медицинские услуги и даже услуги сватовства. Те, чьи базовые потребности удовлетворены, с большим рвением придерживаются идеологии организации.

В свою очередь, существует множество доказательств того, что голод вызывает насилие – это примеры из жизни Египта, Гаити, Сенегала, Буркина-Фасо, Нигера, Малайзии, Таиланда, Мексики, Узбекистана и других стран. «Если человек голоден, он быстрее начинает сердиться», – заявил в интервью газете *The New York Times* Ариф Хусейн, старший аналитик по безопасности Всемирной продовольственной программы. Исследования показывают, что в случае с детьми эта закономерность проявляется еще ярче и может вызывать серьезные проблемы в эмоциональной сфере. Порочный круг начинается раньше.

Если США и прочие страны хотят завоевать сердца миллионов людей, нужно делать то, что американцы сделали во время гонки вооружений с Советским Союзом: обанкротить другую сторону. Если «Хамас» дает хлеб – ООН, американцы и их союзники должны давать хлеб и мясо. Если «Хамас» дает 1000 калорий в день, американцы должны давать 2000 калорий.

А значит, если израильтяне хотят создать коалицию с арабами, нужно начать с удовлетворения базовых потребностей большого числа людей. В общем Израиль этого не делал. Ракетные обстрелы Газы лишь увеличивают число сторонников «Хамас». Израильтянам следовало бы забрасывать палестинцев *едой*. «Сегодня Израиль сбросил на Газу пятьдесят тонн мяса и хлеба!» Некоторым это покажется смешным. Тем, кому нечего есть, не до смеха.

После этого следует дать умеренным что-то, что они не захотят потерять, – лучшую пищу, жилье, образование, медицинский уход и безопасность. Затем умеренные сами найдут экстремистов и выдадут их – или уничтожат. Ведь это базовый принцип убеждения людей – в долгосрочной перспективе он работает намного лучше бомб. Расширение существующих ныне арабо-еврейских групп сторонников мира поможет увеличить число умеренных.

Если вы относитесь к моим идеям скептически, попробуйте пожить в пустыне в течение шести месяцев, при этом у вас не будет достаточного количества пищи и воды, не будет медицинского ухода, образования, кондиционирования воздуха и прочих удобств. А затем пусть кто-то накормит вас и скажет, что причина всех ваших несчастий – Соединенные Штаты. Посмотрим, что вы будете думать. Вы согласитесь с большей частью того, что скажут накормившие вас люди. Иными словами, нам следует предоставлять сторонникам террористов *осознанный выбор* лучшей жизни, чтобы они пошли иным путем.

Некоторые эксперты в области политики утверждают, что представления о том, будто терроризм вырастает из бедности, неверны. При этом в пример приводятся несколько богатых людей, финансирующих или организующих террористические группы. Действительно, есть несколько богатых идеологов. Однако силу они черпают в поддержке со стороны десятков миллионов нищих. А значит, нужно переубеждать тех, кого можно переубедить.

Впервые я задумался над этим вопросом в 1981 году, когда Израиль нанес бомбовый удар по атомной электростанции в Ираке и разрушил ее. Я был журналистом и писал статью о технологиях предотвращения распространения ядерного оружия. Израильтяне полагают, что иракские специалисты станут использовать отработанное ядерное топливо в качестве материала для изготовления бомб. Я обзвонил всех ученых, кого только мог найти и кто работал в рамках проекта «Манхэттен» над созданием американской атомной бомбы

во время Второй мировой войны. Большинству уже было за восемьдесят, они уволились из Массачусетского технологического института, Калифорнийского технологического института и прочих весьма уважаемых научно-исследовательских центров нашей страны. Я задавал им один и тот же вопрос: «Какие технологии позволят предотвратить распространение атомного оружия?»

Все отвечали почти одними и теми же словами, словно сидели рядом и заранее обсудили свой ответ. Каждый из них сказал что-то вроде: «Вы задаете неверный вопрос. Если вы хотите остановить распространение атомного оружия, дайте людям еду, медицинский уход, одежду, образование, жилье и работу».

Как-то раз я говорил с арабским бизнесменом о конфликте между арабами и евреями и спросил его, аргументы какой из сторон он считает более убедительными. «Той стороны, которая хочет накормить свою семью. Той стороны, которой нужен качественный медицинский уход», – сказал он. Помните пирамиду потребностей Маслоу? Он же просто говорил о материальном достатке.

Даже сирийские бизнесмены, не любящие Израиль, полагают, что экономическое взаимодействие – отличная идея. Оно поможет экономике Сирии. В Ливане между западными и исламскими специалистами ведутся переговоры на уровне муниципалитетов и региональных образований. А ведь это основа для совместного бизнеса.

После развала Советского Союза Украина по требованию США отправила все свои боеголовки Москве. Взамен эта страна получила различные экономические льготы и помощь. Это пример того, как можно обменять экономическую выгоду на отказ от развития атомной программы.

В Северной Корее не хватает пищи. Можно передать Северной Корее пищу и технологии ее изготовления в обмен на отказ от реализации атомной программы. Конечно же, мы не сможем дать Северной Корее полное и окончательное решение всех проблем. Мы можем лишь указать путь, учитывающий удовлетворение базовых человеческих потребностей, – путь, которым сейчас никто не идет.

Я не хочу сказать, что политика не играет никакой роли в решении вопросов общественно-политической важности. Однако правительство можно использовать для поддержки экономического роста, обеспечивающего удовлетворение базовых потребностей. Причина подобного поведения заключается в том, что когда людей чего-то лишают, их охватывают эмоции. А эмоциональный человек менее подвержен разумному убеждению; он скорее будет отвечать тому, кто осуществит эмоциональный платеж, то есть удовлетворит базовые жизненные потребности.

Стратегии ведения переговоров никто не придерживался настолько строго, насколько это было возможно. По сути, на протяжении всей истории Ближнего Востока мирный процесс был направлен на достижение *церемониального* мира – заявлений специальных посланников и договоров. Но вместо этого нужен мир *операционный* – мир на той земле, где живет большинство людей.

Вместо мира операционного США создают мир технологический – постоянно совершенствуемые технологии и дорогостоящая инфраструктура, служащие сдерживанию терроризма. Я не говорю, что следует отказаться от этих мер. Однако в итоге так терроризм не остановить. Альберт Эйнштейн после атомной бомбардировки Хиросимы сказал: «Нет тайны – и нет защиты». Каждый раз, когда правительство изобретает метод противодействия террористам, те придумывают что-нибудь новое. После 11 сентября бомбы на самолеты стали проносить в обуви. После того как обувь начали проверять, террористы воспользовались пластиковой взрывчаткой, спрятанной в нижнем белье. После того как мужчин стали досматривать особо тщательно, взрывать самих себя и остальных стали молодые женщины.

Разведгента США подверглись жесткой критике за неспособность «свести воедино» сотни битов информации, выловленных среди триллионов битов, и раскрыть замыслы террористов на этапе подготовки террористического акта. Но ведь каждый раз это будет разная информация. Человеческий разум изобретателен. Ни одна организация не сможет обработать постоянно изменяющуюся информацию, которую хитрые люди искажают, чтобы скрыть что-то от других, – так говорил Эйнштейн. В итоге в городах будут взрываться атомные бомбы и расплываться ядовитые вещества. Если американцы и их союзники действительно хотят прекратить массовый терроризм, нужно начать с обеспечения тех, кто может найти террористов, едой, водой, одеждой, рабочими местами, жильем и медицинским уходом. Иными словами, многие из тех, кто на другой стороне, должны *захотеть* изменить существующий порядок вещей. Заставить их сделать это невозможно.

Несколько лет назад океанографы нашли на побережье недалеко от Кейптауна, в ЮАР, выбросившегося кита. Они отбуксировали тушу к Котиковым островам, где живут огромные белые акулы, временами выскакивающие из воды и хватающие птиц и морских котиков.

Несколько часов акулы пировали у туши кита. Многие объелись так, что едва могли двигаться и лишь дрейфовали по течению в проливе между островами, словно пьяные.

Затем рядом с ними в воду опустили клетки с аквалангистами. Обычных нападений и проявлений агрессии не было – акулы не проявили никакого интереса к ныряльщикам. Отличный пример. Когда базовые потребности людей удовлетворены, они, как правило, теряют интерес к борьбе.

У арабов и евреев нет никаких врожденных качеств, делающих их врагами. Десятки тысяч арабов живут в Израиле – и исследования показывают, что в целом они довольны своим окружением. Основа эффективного общения – коалиция различных людей, созданная вокруг общих интересов – удовлетворения жизненных потребностей.

Я не ставил целью найти решение ближневосточной проблемы или любой иной общественной проблемы. Размещение поселений и беженцев, точное определение земельных наделов – все это может быть проделано экспертами. В этой главе я хотел показать, как можно пользоваться лучшими приемами ведения переговоров для того, чтобы сделать достижение соглашения возможным.

Постепенность

На протяжении всей книги я говорю о том, что при преодолении серьезных различий между сторонами необходимо действовать постепенно. На международной арене, где эти различия зачастую представлены наиболее ярко, стороны действуют излишне быстро, пытаются за один шаг прийти от разногласий к соглашению. Такой подход срывает редко.

Успех всех процессов, описанных в этой главе, зависит от постепенности действий. Не обязательно решать все проблемы сразу. Нужно просто с чего-то начать. Небольшие шаги уменьшают воспринимаемый риск. С таким подходом согласится большее число людей.

Постепенно ли движение сторон к соглашению? Или одна из сторон требует все и сразу? Если это так, этим людям не стоит вести переговоры. В большинстве общественно-политических проблем слишком много составляющих, слишком большие деньги и слишком много конфликтов, чтобы можно было решить все и сразу.

Начало действий и первые успехи дают людям чувство уверенности и модель, которой можно следовать, укрепляют доверие и позволяют установить отношения сотрудничества. Небольшой проект, который затем можно увеличить, намного лучше большого, но трудноосуществимого.

Давайте снова возьмем для примера Ближний Восток, а точнее – Израиль и Палестину. Что стороны пытаются сделать десятилетиями? Решить все и сразу. Неудивительно, что соглашения все нет. Я хотел бы привести здесь гипотетическую историю, не конкретное предложение, а пример того, как можно использовать постепенность в процессе урегулирования ситуации в этом регионе.

Скажем, вы создаете одну небольшую фабрику где-нибудь на Западном берегу реки Иордан. Пусть половина рабочих будет евреями, а вторая половина – палестинцами. Все они до этого должны быть безработными или частично занятыми. Профинансировать создание такой фабрики будет несложно, денег много не понадобится: можно использовать правительственные фонды, средства Всемирного банка и даже, вполне вероятно, частный капитал. Потребуется нанять самое большее несколько сот рабочих.

Фабрика должна производить продукцию, которая пользуется спросом в регионе. Хороший вариант – лекарства. В Иордании уже есть несколько фармацевтических предприятий. А израильские компании достигли невероятных успехов в производстве и распространении самых разных лекарств.

При строительстве фабрики можно создать жилье вокруг нее, систему оказания медицинской помощи, школу и супермаркет. Рабочие должны в обязательном порядке жить рядом. Каждый из них должен получать процент от дохода и акции компании – так их жизнь и жизнь их близких будет улучшаться.

Вам потребуются люди, которые будут писать публикации на эту тему, чтобы все видели, что такой подход работает. Через некоторое – довольно скорое – время рабочие будут говорить: «Смотрите – я кормлю и одеваю свою семью, у нас есть жилье, есть образование, медицинский уход и хорошая пища. Что скажете?» У рабочих-палестинцев будет больше общего с рабочими-евреями – общие школы, дома, уровень жизни и так далее, чем с экстремистами из «Хамас», а рабочие-евреи будут чувствовать себя ближе к рабочим-палестинцам, чем к еврейским экстремистам. Так можно создать видение общей цели и чувство братства между вчерашними противниками. Такой подход может послужить моделью разрешения конфликтов и в других регионах нашей планеты.

На увеличение масштабов проекта может потребоваться примерно двадцать лет. Сегодня кто-то услышит об этом плане и скажет: «Что вы, это так долго, целых двадцать лет!» Впервые я предложил свой метод в 1981 году, двадцать восемь лет назад. А еще девять

лет назад, 23 сентября 2001 года, через двенадцать дней после того, как рухнул Всемирный торговый центр, я написал статью, опубликованную в газете *The Philadelphia Inquirer* и позже перепечатанную многими другими изданиями. В статье я озвучил базовые принципы этой главы. Более детально я изложил их год спустя, а затем еще раз в 2006 году. Ведь надо же нам двигаться вперед – так почему бы не начать делать это прямо сейчас?

Кроме лекарств, можно выгодно заниматься производством продуктов питания, используя при этом израильские водосберегающие технологии. А еще можно добывать минеральные соли из Мертвого моря.

Образование нового палестинского государства должно доказать возможность создания новых предприятий. Можно представить себе развитие альтернативной энергетики, например солнечной, либо использующей биотопливо или ветер, – как для производства электроэнергии, так и с целью опреснения морской воды для нужд домохозяйств и орошения. Это, в свою очередь, приведет к строительству нового жилья и развитию инфраструктуры.

Жители Саудовской Аравии и Кувейта явно заинтересованы в поддержании мира в регионе. Можно представить себе, что они будут инвестировать в палестинские проекты в обмен на прибыль. Многие состоятельные арабы и евреи, живущие за пределами Ближнего Востока, жаждут поучаствовать в деле строительства мира. Они могут покупать акции указанных проектов с целью поддержания мира. К проектам можно привлекать на добровольной основе сотрудников юридических фирм – они помогут создать структуру сделок.

Вместо того чтобы строить поселения на Западном берегу Иордана только для евреев, израильтянам следовало бы строить жилье и для арабов в обмен на работу и поддержку. Полагаю, желающие принять участие в подобных проектах найдутся. А затем эти проекты послужат образцом для других.

Чем больше израильское правительство даст умеренным палестинцам, тем больше сторонников оно найдет среди них. Например, израильские власти отказались расширить сети мобильной связи на подконтрольных палестинских территориях и затруднили доступ к столице. Израильтяне заявляют, что продолжают проводить подобную политику, пока не будут чувствовать себя в безопасности. Однако отказываясь дать людям необходимое, Израиль вредит собственной безопасности. Иными словами, если помогать палестинцам экономически, можно *усилить* безопасность Израиля, обретя друзей среди тех, кому есть что терять.

А какое отношение все это имеет к переговорам? Вы убеждаете людей поступать по-другому и чувствовать по-другому – для того чтобы они могли достичь своих целей. Вы убеждаете их эффективнее взаимодействовать с теми, кто отличается от них. Вы показываете им, как решать общественно-политические проблемы. Чем активнее правительства и частные предприятия будут использовать эти приемы, тем меньше времени потребуется на то, чтобы изменения прижились.

Еще один вопрос общемирового значения, в котором постепенность может оказаться полезной, – изменения климата. Постоянно возникают споры по поводу того, какие шаги следует предпринимать для снижения выбросов двуокиси углерода, приводящих к глобальному потеплению. Кто-то предлагает постепенные меры, другим нужно всеобщее соглашение. Много времени уделяется обсуждению отдельных планов, например налога на выбросы или торговли правами на выбросы.

Вместо того чтобы искать один верный ответ, с точки зрения переговоров куда эффективнее совершать постепенные шаги при каждой возможности. Если кто-то может сократить общий объем выбросов – почему бы и нет? Нужно делать все возможное с использованием людей и механизмов, которые имеются в наличии сейчас.

И пока люди торгуют квотами на выброс углекислого газа или облагают выбросы дополнительными налогами, помогая замедлить темпы глобального потепления, нам сле-

дует разработать лучший процесс. Когда такое решение будет найдено, мы будем намного ближе к решению проблемы.

Незначительное, но очень важное изменение в отношении будет заключаться в переключении с поиска «правильного» метода на совершение постепенных шагов с использованием всех методов в качестве временной меры. Можно сказать, что многообразие используемых методов позволит выбрать наиболее эффективные. Правительства должны помогать проведению объективных исследований, которые позволят измерить и сравнить используемые методы, а потом предложить что-то лучшее. Протесты на международных саммитах по проблемам изменения климата – симптом проблемы. Как я говорил не раз, процесс создания идей работает намного эффективнее, если он инклюзивен, а не эксклюзивен.

Цели

Как я уже отмечал неоднократно, чем важнее переговоры для сторон, тем более эмоциональными стороны становятся, тем более иррационально они поступают – и тем труднее им достичь своих целей.

Давайте снова обратимся к войне с терроризмом. Первым ответом развитых стран на терроризм были насилие и угрозы применения насилия. После нападения на Всемирный торговый центр 11 сентября 2001 года тогдашний министр обороны США Дональд Рамсфельд сказал об «армиях» террористов: «Сначала мы ихотрежем, а потом убьем всех». После взрывов в московском метро в 2010 году российский президент сказал нечто подобное. И по-прежнему в центре войны с терроризмом – использование насилия.

В качестве приема убеждения насилие обходится очень дорого – оно поглощает деньги и время. Однако сегодня все чаще появляются доказательства того, что насилие работает еще менее эффективно, чем предполагалось ранее.

На протяжении истории при убийстве или запугивании достаточного количества людей страна или группа сдавались. Однако сегодня люди – особенно те, кому почти нечего терять, – не готовы сразу же сдаваться. Террористы и смертники-шахиды не боятся смерти.

Чтобы действительно остановить их, придется убить их всех, а ведь в реальной жизни это невозможно – слишком много оппонентов. А многочисленные военные операции неотвратимо повлекут за собой многочисленные жертвы среди мирного населения, случайные или нет. Это приведет лишь к увеличению числа сторонников террористических взглядов. Чем больше мы будем разрушать чью-то страну, воюя с террористами, тем больше людей останутся ни с чем – и тем легче террористам будет находить новых последователей или, по крайней мере, получать молчаливое согласие общественности на свои действия.

Несколько террористов, действующих в качестве живых бомб, могут причинить многомиллионный или даже многомиллиардный ущерб и убить множество невинных людей. И к тому же многие по другую сторону не только не боятся насилия – кажется, они приветствуют его. Почти невозможно выиграть войну против группы, радующейся смерти. Это феномен общемирового масштаба.

Наконец, рассеянное проживание затрудняет задачу поиска врагов. Враг не живет в одном регионе, у него нет предсказуемых обычаев и определенного внешнего вида, он не действует одинаково и не говорит на одном языке. Значит, широкомасштабные атаки приведут к гибели невинных людей – а террористы при этом могут не пострадать. А еще это значит, что люди, родившиеся и выросшие в Америке, могут оказаться террористами.

Израильские власти нередко заявляют, что желают «разрушить инфраструктуру «Хамас»». Однако израильтяне просто не могут сделать это – ведь чем больше людей погибает, тем больше врагов у Израиля. Этой цели *никогда* не достичь посредством насилия, технологий, организаций или создания особой инфраструктуры.

Время от времени лидеров террористов задерживают или убивают. Но ведь еще сотни лидеров готовы занять их место. В Ираке убита восьмилетняя девочка: представители американских сил заявили, что это было последствие «случайного разряжения оружия». В Газе палестинскому врачу, посвятившему свою жизнь миру и сотрудничавшему с израильскими врачами, пришлось пережить смерть трех дочерей – их убили израильские солдаты, когда девушки вышли из здания школы ООН вместе с другими людьми. У каждого из убитых во время того инцидента была семья, причем семья большая. Результат? Еще сотни людей, ненавидящих страну, которая так поступила, и желающих проявить агрессию в отношении этой страны.

Вместо того чтобы искать и уничтожать экстремистов, следует учитывать и удовлетворять потребности умеренных – именно такой подход будет более дешевым и, скорее всего, позволит добиться успеха.

Еще одна общественно-политическая проблема, в решении которой стороны не могут достичь своих целей, – аборт. Прошло сорок лет с начала обсуждения этого вопроса, а ожесточенная борьба все продолжается. Время от времени убивают докторов, проводящих аборты. Иногда кого-то арестовывают и отправляют в тюрьму. Останавливает ли это аборты? Нет. Останавливает ли это убийство врачей, совершающих аборты? Нет. Начинаются протесты, подаются иски в суды, законы принимают и отменяют. Но никто все равно не достигает своих целей.

Понятно, что вопрос этот – не рациональный. Обе стороны формулируют свои позиции выражениями, не оставляющими возможностей для переговоров: убийство зародышей против права женщины на выбор. Но что интересно: пока борьба продолжается, совершаются миллионы абортов. Хотя аборты запрещены в США, люди могут уехать в другую страну или воспользоваться услугами нелегальных врачей.

С точки зрения приемов ведения переговоров нужно искать корневую проблему – а затем сменить цель. Реальная проблема заключается в огромном количестве нежелательных беременностей. Вторая проблема заключается в том, что стороны не готовы идти на компромисс – никто не предлагает мер для постепенного улучшения ситуации. Третья проблема заключается в том, что стороны почти не говорят друг с другом и не обсуждают поиск точек соприкосновения и методов улучшения ситуации.

Чтобы успешнее осуществлять поиск решения, я полагаю, нужно изменить восприятие проблемы: ныне ее рассматривают как противостояние двух альтернатив: «право на жизнь» против «права на выбор». Необходимо же противопоставить две другие альтернативы: «большее число абортов» против «меньшего числа абортов». Текущая ситуация равносильна поощрению абортов. Нам следует уделять внимание постепенным шагам, которые приведут к сокращению числа абортов, – и каждая сторона согласится с тем, что это хорошо.

Тысячи будущих американских родителей ездят по всему земному шару в поисках детей, которых можно усыновить. Сотни тысяч американцев заявляют, что при возможности усыновят ребенка. Возникает естественный вопрос: что делают люди по обе стороны конфликта по поводу абортов, чтобы свести женщин с нежелательной беременностью и тех, кто хочет усыновить ребенка? Ответ ясен: они делают *недостаточно!* Некоторые женщины, изначально не желающие иметь ребенка, могут все же доносить его, не делая аборт, если в этом будет выгода для них, для ребенка или для всех сразу.

Если наша цель – предотвращение нежелательных беременностей, следует прибегать к мерам вроде контроля рождаемости —

поощрение и поддержка таких мер помогут постепенно уменьшить масштабы проблемы.

Повторюсь, я не намерен давать конкретное решение проблемы абортов. Я просто указываю на то, что существующие ныне механизмы не приведут ни одну из сторон к достижению цели.

Поиск любого решения должен начинаться с осознания того факта, что решение невозможно, пока стороны не начнут искать согласия. Решение начинается с уважения к восприятию другой стороны и поиска работающих механизмов, позволяющих уменьшить масштабы проблемы. Нужно спокойное и полное эмпатии общение. Пока доминируют радикальные позиции, проблема останется нерешенной.

Эмоции

И вопрос аборт, и использование насилия – своего рода эмоциональный ответ на проблему. В результате люди не достигают целей. Я выделил эту тему в отдельный раздел, потому что эмоции почти всегда представляют собой отдельную проблему в переговорах.

Если вопрос вызывает эмоции, стороны перестают слушать друг друга – и переговоров нет. Поэтому при оценке вопросов общественно-политической важности следует задавать себе вопрос: эмоциональны или спокойны стороны?

Вернемся к Ближнему Востоку. Там эмоции вызываются не только насилием и борьбой за вчерашние обиды. Есть много других факторов, отвлекающих стороны от их целей – стремления к миру и лучшей жизни.

Одним из отвлекающих факторов на Ближнем Востоке являются израильские поселения на Западном берегу Иордана. Если бы эмоций не было, всем стало бы понятно, что на самом деле это не проблема. Хотя в поселениях проживают более 300 тысяч евреев, эти поселения занимают не более 5 % территории Западного берега. Споры о поселениях отвлекают от обсуждения вопроса палестинского государства. Обмен земельными участками, компенсации и прочие решения из сферы недвижимости известны сторонам, о принятии подобных мер можно договориться в ходе переговоров о создании государства.

Ответ палестинцев на любые действия Израиля должен звучать так: «Когда мы будем говорить о палестинском государстве?» То же справедливо и в отношении вопроса о том, станет ли Восточный Иерусалим столицей палестинского государства. Палестинцы все время теряют из виду свои цели из-за того, что сердятся по поводу поселений. Налицо сбой переговорного механизма.

А израильтяне не предлагают им такие компенсирующие эмоциональные платежи, как, к примеру, постройку жилья для арабов или какие-либо уступки. Вопрос не в том, *нужно* ли им поступать так. Вопрос в том, хотят израильтяне снизить уровень агрессии или нет.

Еще один отвлекающий фактор на Ближнем Востоке – война слов. Был или нет Холокост, должны или нет люди и страны приносить извинения, коррумпированы или нет правительства каждой из сторон – все эти вопросы очень важны, по крайней мере для тех, кто имеет к ним отношение. Однако каждый раз, как их начинают рассматривать, срабатывает сигнализация – и лидеры, и простые граждане становятся эмоциональными. Они перестают фокусировать внимание на мире и экономическом росте – наиболее важных для каждой стороны вопросах – и фокусируют его на вчерашнем дне.

Какой бы вопрос в какой бы стране ни обсуждался – каждый раз кто-то пытается отвлечь людей от целей путем оскорблений или иных действий. На такое поведение следует отвечать так: «Ладно, но когда мы будем говорить?» Нужно приучить себя поступать подобным образом. Лидеры и СМИ могли бы помочь фокусировать внимание на целях, напоминая о них каждый раз, когда вступает в действие отвлекающий фактор.

Эмоциональные платежи позволяют уменьшить эмоциональную напряженность, а следовательно, сократить число отвлекающих факторов. В регионах, охваченных войной, одной из основных причин, вызывающих эмоции, становится неспособность пережить страдания. Гибель любимого человека от рук других почти всегда вызывает желание отомстить.

Рассмотрим Ближний Восток в этом контексте. Там нет эффективной системы определения вины и реализации наказания для тех, кто осуществляет насилие. Зачастую невозможно даже найти людей, ответственных за тот или иной акт насилия. Когда люди не могут выпустить скорбь наружу, они прибегают к созданию стереотипов. Они пытаются отомстить каждому, кто соответствует стереотипу, даже если этот человек не имеет никакого отношения к трагедии. Порочный круг замыкается.

Можно увидеть подобное и в других странах, в том числе и в Соединенных Штатах, например, когда в 1992 году началось восстание чернокожих американцев в Лос-Анджелесе, после того как четверо полицейских были оправданы по делу о жестоком избиении Родни Кинга. А помните нападения и ограничительные меры в отношении мигрантов с Ближнего Востока в США после трагедии во Всемирном торговом центре?

Эмоциональные платежи, которые помогут уменьшить число отвлекающих факторов, включают в себя извинения – как общие, так и извинения перед конкретными группами и индивидами, – а также уважение к другой стороне, ее боли и чувствам. Цель создания монументов и памятников – дать возможность оставшимся в живых друзьям и близким смириться с тоской и утратой и снизить эмоциональный накал.

В Мемориале ветеранов Вьетнама, находящемся в Вашингтоне, указаны имена всех американских солдат, погибших в той войне, это вечная память о тех, кто погиб. Этот мемориал – наиболее часто посещаемый мемориал Вашингтона, в день там бывает до 15 тысяч посетителей. Его считают мощным и убедительным источником эмоционального утешения. Родные, товарищи, друзья получают эмоциональный платеж благодаря уважению, выраженному тем, кто отдал за них жизни в той войне.

На Ближнем Востоке нет подобных крупных мемориалов, хотя несколько небольших памятников все же были установлены. Обычно одна сторона против создания мемориала, увековечивающего погибших другой стороны. Некоторые из существовавших памятников были уничтожены. Отсутствие надлежащих памятников отодвигает во времени способность каждой стороны смириться со своими потерями. Оно задерживает эмоциональные платежи и усложняет переговоры.

Совместный арабо-еврейский мемориал на Ближнем Востоке с указанием имен всех погибших с каждой из сторон с самого начала конфликта – какую бы дату ни приняли за начало – мог бы дать людям чувство общей истории. Латинское слово *monere*, корень которого прослеживается в слове «монумент», имеет два значения: «напоминать» и «обучать». Мемориал помог бы сфокусировать внимание на поиске общих врагов – в этом случае общим врагом стала бы война, – а также подчеркнуть сходство между теми, кто понес трагические потери.

Кроме того, многоконфессиональные центры скорби, открытые для всех, кто потерял любимых, помогли бы подчеркнуть общую связь между арабами и евреями – их отвращение к войне. Если представители каждой из сторон смогут выразить свою печаль вместе (например, принося фотографии погибших родных), это станет для каждой из сторон огромным эмоциональным платежом. Без подобных эмоциональных платежей и последующего снижения накала эмоций эффективное продолжение переговоров окажется весьма трудным.

Стандарты

Понятие справедливости особенно важно в вопросах общественно-политической значимости, где процесс и результаты видны большому числу людей. С точки зрения переговоров наиболее эффективный способ удовлетворения чувства справедливости – использование стандартов, которые могут принять обе стороны. Итак, прежде всего следует задать себе вопрос: принимают ли стороны использование стандартов? Второй вопрос: какими стандартами стороны пользовались в прошлом? И, наконец, третий: какие стандарты стороны примут для данных конкретных переговоров?

Лучше всего начинать с наиболее общих и наиболее приемлемых стандартов. Как я писал чуть ранее, для Ближнего Востока это может быть вопрос: «Хотим ли мы, чтобы наши дети умирали?» Тот, кто ответит «да», выставит себя радикалом, – а это отличный способ отделить большую группу умеренных от немногочисленной группы экстремистов. А еще можно задать вопрос: «Должны ли беженцы получить место, где они смогут жить достойно?» Или такой: «Должны ли мы соглашаться с насилием, жертвами которого становятся мирные граждане?» А можно спросить: «Должно ли всем хватать еды? Должны ли больные получать медицинский уход? Должен ли каждый человек иметь достаточное количество питьевой воды?»

На локальном уровне, в том числе при выборах в школьный совет или совет по планировке территории, можно задать вопрос: «Должно ли правительство включать в свой состав ключевые группы избирателей/жителей, прежде чем принимать решения, затрагивающие интересы этих групп?» Во всех случаях очень важен фрейминг. Чем лучше и тщательнее сторона будет готовиться к переговорам, тем убедительнее будет подана информация.

Затем можно переходить к более конкретным стандартам: «Должно ли палестинское государство быть образовано в обмен на отказ от насилия?» Или: «Должны ли полицейские задавать вопросы, прежде чем решить, что человек представляет собой угрозу?» Сами по себе вопросы делают сторону более убедительной. Чем больше вопросов о стандартах задают люди, тем убедительнее будет выглядеть ваша сторона в любом общественно-политическом вопросе.

Решение проблем

В 60-е и 70-е годы прошлого века фраза «Мыслим глобально – действуем локально» была лейтмотивом экологического движения. Целое поколение верило в то, что можно решить всемирные проблемы при помощи локальных действий. Увы, этот лозунг забыт в последующие десятилетия.

Сегодня он снова обретает популярность. Эти слова являются одной из базовых идей моей книги. Вы в одиночку или вместе с вашими друзьями и коллегами можете добиться существенных изменений в мире и вашей жизни, если будете использовать приемы ведения переговоров, описанные в моей книге. Все, что нужно для начала, – правильное отношение и процесс, который позволит взаимодействовать с людьми.

Таким образом, мы возвращаемся к вопросам: «В чем заключаются мои цели? Кто с другой стороны? Что потребуется для того, чтобы убедить их?» В качестве вспомогательных приемов следует использовать восприятие, стандарты, фрейминг, потребности, стимулы, обмен тем, что имеет различную ценность, и отказ от эмоций. Все это просто. Да, механизм не идеален. Но благодаря ему вы сможете отбивать один дополнительный мяч в каждой девятой игре. Возможно те, кто сейчас не разговаривает, начнут вести переговоры. Главное – узнать, заинтересованы ли стороны в использовании модели решения проблем. Некоторые из моих бывших студентов работают в общественно-политической сфере. Они полагают, что мои приемы работают – как я и писал.

Сашин Пилот ныне является министром телекоммуникаций и информационных технологий Индии. По его словам, практика признания и оценки различий оказалась крайне важной в стране, где существуют сотни различных культур. Как заявил Сашин, именно этот подход стал причиной значительных успехов в области телекоммуникаций в Индии за последние годы.

Мередит Долтон ныне является руководителем программы Корпуса мира для Азербайджана. Ей пришлось убедить высокообразованных волонтеров Корпуса мира научиться вязать, готовить местные блюда, проводить больше времени с представителями местного населения и говорить об их детях. Отличная модель взаимодействия с простыми людьми, годная для повторения. Решением, по ее словам, стали очень небольшие шаги – «одна чашечка чая за один раз», если перефразировать название популярной книги.

Используя перечисленные выше десять вопросов, можно проанализировать каждую проблему в общественно-политической сфере и попытаться понять, используются ли успешные процессы для поиска решения, участвуют ли в переговорах верно подобранные люди и как можно сделать все лучше. В результате не удастся получить все. Но точно можно будет получить больше.

16. Как вести переговоры

Теперь, когда вы знаете все приемы и тактики, давайте обсудим, что с ними делать. Как начать переговоры? Кто должен сделать первое предложение? Как узнать, что другая сторона готова уйти с переговоров? Как закончить переговоры?

Ответы на эти вопросы разбросаны по всей книге – однако я счел нужным дать одну главу-заключение.

Ниже я привожу несколько рекомендаций относительно того, как на самом деле вести переговоры – как следует действовать после того, как вы изучили все приемы, осознали свои цели, поняли (или думаете, что поняли) представления другой стороны и способ, которым вы убедите собеседника помочь вам достичь ваших целей. Каждая ситуация не похожа на другие, и потому данную главу следует рассматривать как эталонную схему действий.

Отношение и настрой

Если вы нервничаете, боитесь, сердитесь или если ваше внимание чем-то отвлечено – вы, скорее всего, проведете переговоры плохо. Очень важен моральный дух. Собеседник сразу заметит, что вы нервничаете.

Подумайте о худшем варианте развития переговоров. Если вы сможете его выдержать – вы обретете уверенность, если же нет – возможно, вам не стоит принимать участия в этих переговорах. Найдите кого-нибудь другого, кто сможет занять ваше место за столом переговоров, подготовьтесь получше, измените воспринимаемый риск или поищите другие возможности. Настройтесь психологически перед переговорами.

Если собеседник смущает вас, представьте его в наиболее неловкой для него ситуации, о какой только можете подумать. Не сдерживайте фантазию и дайте разыграться вашему воображению.

Снизьте свои ожидания в отношении добрых намерений собеседника. Будьте готовы к любому сюрпризу с его стороны, и тогда вы будете не так ошеломлены, если собеседник сделает что-либо непредсказуемое, и будете не столь удивлены. Продвигайтесь постепенно. Не стоит думать, что все нужно сделать за один день. Успокойтесь и расслабьтесь! Если это не вопрос жизни и смерти – всегда есть завтрашний день.

Ваша способность достигать целей, ваш уровень уверенности зачастую ограничены лишь вашими представлениями. Как сказал когда-то Генри Форд: «Если вы думаете, что можете сделать что-то, – вы правы, а если думаете, что не можете этого сделать, – вы тоже правы».

Подготовка

Прекрасный способ обрести уверенность в себе перед переговорами – подготовиться. Чем лучше вы подготовлены, тем меньше вы нервничаете и тем эффективнее проведете переговоры. Вам не придется тратить силы на то, чтобы пытаться вспомнить, что вам надлежит делать дальше. Вам также не придется волноваться из-за того, что вы не знаете чего-то.

Где и когда проводить переговоры

Отвечу коротко: неважно где и когда – лишь бы вы и другая сторона чувствовали себя комфортно. Если собеседник делает что-то, что причиняет вам неудобство, скажите: «Мне это неудобно» или «Я пока не готов вести переговоры».

Если вам скажут: «Неважно», ответьте: «Так вы хотите, чтобы я вел переговоры без подготовки?» Иногда студенты спрашивают меня, что делать, если подобная ситуация возникает во время собеседования по поводу работы. Вот что я вам скажу: во время собеседования работодатель будет любезен с вами как никогда после. И если уже во время собеседования он поступает с вами сурово – бегите! Если же вам приходится согласиться на работу, чтобы платить за еду и жилье, – сразу же начните планировать отступление и поиск других вариантов.

Ведение переговоров на территории собеседника не должно ослаблять вас. Все зависит от фрейминга ситуации. Я обычно говорю: «Хорошо. Так вы и обедом меня накормите?» или «Может быть, в таком случае вы пришлете за мной машину?» Как-то раз я поступил весьма нагло: уселся в конференц-зале другой стороны, откинулся в кресле и положил ноги прямо на стол для переговоров. Так я хотел дать им понять: «Мне здесь хорошо, как дома».

Это не значит, что вам не следует договариваться о том, где и когда должны проходить переговоры. Я просто хочу сказать, что каждая ситуация не похожа на другие. Где и когда лучше всего проводить переговоры, чтобы достичь своих целей?

С незапамятных времен мужчины делают женщинам предложения руки и сердца в самых романтических местах, какие только могут найти, и в самый подходящий момент. Время и место. Трудящиеся и руководство могут приступить к переговорам там, где они впервые объединили свои усилия и начали совместно создавать свою компанию. А споры между воюющими сторонами можно разрешать на территории, являющейся для каждой стороны священной. Это не обязательно, однако все же «желательно».

Узнайте друг друга поближе

В этом нет ничего сложного, здесь не нужны волшебные заклинания. Обычно я держусь очень неформально, например, я могу сказать: «Привет» или «Как дела?» Вы, возможно, будете вести себя более официально. Найдите общих врагов – пожалуйте на погоду или на пробки на дорогах. Похвалите костюм, платье или часы собеседника. Важно лишь одно – *вы должны делать это вполне искренне*. Помните: люди чувствуют обманщиков за версту.

Мне доводилось принимать участие в переговорах, когда собеседник спрашивал меня: «Как поживает ваша семья?» Однако, когда я начинал рассказывать о жене и сыне, оказывалось, что собеседник едва слушает меня. А я видел перед собой манипулятора, который где-то прочитал о полезности таких разговоров на общие темы, но которому на самом деле я неинтересен.

Подумайте о том, что чувствует другой человек. Ведь он надевает брюки так же, как и вы, он точно так же может проголодаться, захотеть пить или устать, а иногда быть подавленным. Все мы люди – так устанавливайте контакты и развивайте человеческие отношения.

Возможно, у вас нет времени на светские разговоры – но контакт с другим человеком установить можно в любом случае. Райенн Чен, с рассказа которой я начал эту книгу, установила зрительный контакт с пилотом – и тот развернул самолет обратно.

Светские беседы и разговоры на общие темы играют в переговорах значительную роль. Они помогают установить контакт с другим человеком. Ведь люди – за редкими исключениями – существа социальные, им нравится общаться друг с другом. Даже обсуждение различий – уже попытка установить контакт, это уже акт общения. Исследования показали, что юмор (конечно, если собеседник считает ваши слова смешными), небольшие подарки («Хотите конфетку?») или ваши замечания по поводу каких-либо интересных событий, произошедших за день, очень важны для налаживания сотрудничества.

Когда человек вас не интересуется – не стоит вести переговоры, если вы можете их избежать. Отсутствие у вас интереса рано или поздно проявится – и тогда вы покажетесь собеседнику грубым, холодным и далеким. Хорошие переговорщики всегда любопытные и любознательные люди, им всегда интересно узнавать что-то новое о других и идти с ними на контакт.

Нет, это не значит, что вы должны становиться светским львом. Просто *что-то* в другом человеке должно вас действительно интересовать, нечто такое, чему вы можете научиться у этого человека или хотя бы просто узнать у него. Само по себе любопытство в отношении другого человека выглядит очень убедительно.

Как сделать так, чтобы и вы, и ваш собеседник почувствовали себя комфортнее? Зачастую многие поступают прямо противоположным образом – стараются сделать так, чтобы собеседнику было менее удобно.

Конечно, если у собеседника или у другой стороны нет времени, я не собираюсь тратить его. А потому я обычно спрашиваю, сколько времени они могут мне уделить. К тому же это еще один способ установления контакта. Так вы показываете собеседнику, что цените его и его время.

Самый прекрасный «светский разговор» в своей жизни я провел во время экскурсии по заводу. Это было во время моего первого визита в Днепропетровск на Украине, где я посетил огромный производственный комплекс «Южмаша». Я представлял эту компанию при заключении ею сделки с компанией Boeing по поводу коммерческого спутника связи.

После непродолжительного совещания в конференц-зале меня провели в заводской цех и подвели прямо к огромной ядерной ракете, лежащей на полу. В длину она была не меньше футбольного поля.

Конечно, атомная боеголовка была демонтирована. Но на ракете была открытая моему взору система наведения, над которой продолжали работать. У ракеты были огромные сопла. Можно было протянуть руку и потрогать все это – что я и сделал. Техники в своих рабочих комбинезонах, окружавшие ракету, приветливо поздоровались со мной. Один из них не без гордости сказал мне, что целью этой ракеты был Миннеаполис. Вот это я называю – «познакомились».

Как начать

Даже если переговоры будут совсем непродолжительными, нужно знать, что вы собираетесь обсуждать, то есть какие вопросы будут рассмотрены и в каком порядке. Если есть время, я стараюсь подготовить повестку дня, с которой согласились бы обе стороны. Так стороны смогут вернуться к теме переговоров, если случайно отклонятся от нее. Используя тот же самый подход, можно провести и начальную, организационную часть переговоров.

Менеджер Карен Адалян рассказывала мне, что начала приходить на совещания с повесткой дня, записанной на одном листочке. «Когда я в первый раз сделала это, я оказалась наиболее хорошо подготовленным человеком из всех, кто собрался за столом переговоров и кто был гораздо старше меня, а ведь 30 % среди них составляли юристы», – рассказывала она позже. Больше ни у кого не было ни повестки дня, ни упорядоченного списка вопросов для рассмотрения. Поэтому она сделала копии своей повестки дня для каждого – и добилась всего намеченного.

Если повестки дня приносят несколько людей – это гораздо лучше! Так можно охватить больше вопросов, требующих обсуждения.

Сколько времени займут переговоры? Иногда все зависит от обстоятельств. В иных случаях нужно заранее обсудить продолжительность переговоров. Я люблю последовательно разбивать переговоры на небольшие отрезки. Каждый раз при получении новой информации, которая может оказать влияние на ход переговоров, я предпочитаю брать перерыв, чтобы обдумать эту информацию, и лишь затем продолжаю переговоры.

Начинайте с самых простых вопросов. Когда стороны достигают соглашения по этим вопросам, они проникаются ощущением удовлетворенности и продвижения к цели. Кроме того, всегда старайтесь как можно быстрее сообщить другой стороне, с какими условиями вы не согласитесь. Так никто не теряет время понапрасну. Если вы будете до самого конца откладывать сообщение собеседнику информации, которая может застопорить сделку, возможны, как правило, три варианта развития событий: а) сделка не будет заключена; б) вы потеряете кредит доверия и заключите сделку на худших условиях; в) представители другой стороны потребуют нечто большее, что сможет компенсировать им вынужденную потерю, согласия на которую вы в данный момент от них добиваетесь.

Как я писал чуть выше, нужно устанавливать временной лимит обсуждения вопросов. Например, если вы не можете прийти к соглашению по какому-либо вопросу в течение 15 минут – переходите к следующему. Так вы решите намного больше вопросов. Кроме того, старайтесь не связывать себя обязательствами, пока не ознакомитесь со всеми условиями и вариантами обсуждаемой сделки. Вместо этого лучше давать условные, предварительные обещания.

Динамика переговоров

Каждый раз при решении проблем вам следует обсуждать восприятие другой стороны. Благодаря подготовке и обмену ролями перед переговорами вы должны получить представление о том, что чувствует другая сторона. Если вы хотите убедить собеседника, начинать нужно с его восприятия.

Если что-то становится для вас сюрпризом – немедленно берите паузу. Однажды моей команде пришлось пять раз устраивать перерыв в течение первого часа переговоров о слиянии компаний – другая сторона предоставила нам много неожиданной информации.

Если внутри вашей команды существуют разногласия – не показывайте их другой стороне. Вы рискуете тем, что другая сторона может воспользоваться этими разногласиями, чтобы стравить членов вашей команды друг с другом. Нормально, если в ходе переговоров с каждой стороны говорит более одного человека – но только при том условии, что это не создает путаницу и все люди в команде имеют общее мнение. Такой вариант возможен при мозговом штурме или когда в команде каждый играет определенную роль.

Если возникло расхождение в точках зрения – просите сделать перерыв. Можно сказать другой стороне что-то вроде «Когда мы поймем, чего мы действительно хотим, мы вам скажем». Люди не ожидают, что вы будете совершенным. Они надеются, что вы будете настоящим.

Исследования, проводившиеся в течение нескольких десятилетий, показали, что нехватка времени к концу переговоров приводит: а) к ухудшению условий сделки; б) к снижению способности к переработке информации; в) к уменьшению добавленной ценности сделки; г) к пренебрежению важной информацией; д) к высказыванию неверных суждений; е) к повышению эмоциональности; ж) к сокращению числа вариантов; з) к более частому использованию грубой силы; и) к более частому созданию стереотипов в отношении другой стороны; к) к увеличению стресса. Это может разрушить отношения и окончательно погубить сделку.

Если вы понимаете, что у вас не хватит времени на обсуждение всех вопросов, – не обсуждайте их. Лучше сделать несколько дел очень хорошо, чем огромное количество – плохо. Старайтесь использовать все время, которым вы располагаете.

Нехватка времени может быть реальной или воображаемой, внутренней или внешней. В любом случае она повредит переговорам. Если крайние сроки заставляют вас нервничать – постарайтесь как-то изменить их или выделить на переговоры больше времени. Или примите решение о том, что не станете вести переговоры в напряженной ситуации. Покупаете ли вы машину или дом, вы можете с самого начала сказать другой стороне, что, если вам будут устанавливать сроки, вы не будете ничего покупать. Пусть это будет для другой стороны уроком.

Отношение сторон друг к другу

На занятиях по искусству ведения переговоров я нередко прошу студентов оценить их отношение друг к другу во время той или иной дискуссии. Команды, относившиеся друг к другу плохо, почти всегда добиваются худших результатов. Что я имею в виду, говоря о плохом отношении к другой стороне? Использование угроз, оскорблений или сарказма, перебивание собеседника, обвинения в адрес другой стороны, снижение оценки собеседника, неспособность эффективно общаться, отсутствие списка обсуждаемых вопросов и прочие ошибки, связанные с неправильной организацией процесса и плохим взаимодействием между людьми. В серьезных случаях такие ошибки обычно приводят к значительному ухудшению результатов, выражающемуся в потере миллионов долларов.

Успех переговоров очень зависит от используемых в ходе них точных слов. Например, можно высказать завуалированную угрозу вроде «Если мы не придем к соглашению, это повредит вашей репутации». А можно вместо этого сказать: «Как мы можем помочь вам воспользоваться этой сделкой, чтобы улучшить вашу репутацию?» Второй вариант я называю угрозой в рамках сотрудничества. Собеседник поймет, что вы имеете в виду. Однако то, как вы говорите это – в позитивном ключе, – позволит ему с гораздо большей легкостью выслушать вас.

Существует множество способов высказывать подобные угрозы. Вместо того чтобы говорить: «Мы вам не доверяем», почему не спросить: «Как нам с вами сделать так, чтобы мы доверяли друг другу?» Вместо того чтобы говорить: «Вы не отвечаете на мои звонки», лучше сказать: «Знаете, мы вам звонили. Нам так хочется обсудить с вами кое-какие вопросы». С практикой вам будет все проще формулировать подобные замечания.

Нужны ли эмоциональные платежи? Если в неблагоприятной ситуации вы любезны по отношению к другой стороне – переговорам это пойдет лишь на пользу. Сконцентрируйтесь на том, чего вы можете достичь вместе, создайте видение будущего. Пусть говорит другая сторона, и пусть она объяснит свою точку зрения.

Обычно оказывается полезным назначить со своей стороны как минимум одного человека наблюдателем – он следит за другой командой и за процессом переговоров в целом. Если этот человек видит, что что-то идет не так, он или просит сделать перерыв, или тактично и осторожно напоминает о том, что следует придерживаться темы.

Как раскрывать информацию

Большинство людей боятся раскрыть сразу слишком много информации. Я рекомендую поступать так: раскрывайте информацию, которая приближает вас к достижению ваших целей, и не говорите о том, что отдаляет вас от целей. Поэтому, если ваша цель – покупка машины или компании за минимально возможную сумму, наверняка не стоит говорить другой стороне, сколько вы можете себе позволить, – по крайней мере, не в начале переговоров.

Однако, если в конце переговоров другая сторона затребует больше, нежели вы способны заплатить, можно прямо сказать ей об этом и дать ей знать, какова ваша наибольшая цена. И не исключено, что в итоге другая сторона согласует свои запросы с вашими возможностями.

Конечно, можно попытаться также сократить расстояние между вами, используя нематериальные ценности. Но идите вперед и раскрывайте свою реальную цену, только если: а) вы перепробовали все остальные средства; б) предложение собеседника все еще вне допустимых для вас рамок соглашения; в) переговоры, по всей видимости, близятся к концу.

То же самое справедливо и в отношении раскрытия информации о ваших потребностях и интересах. Если вы полагаете, что собеседник может воспользоваться этой информацией против вас, не говорите ему, насколько сильно вам нужно что-либо. Однако вам нужно сказать собеседнику хоть *что-то* – иначе вы можете не получить желаемого. Если вы лжете о своих потребностях, опасность заключается в том, что другая сторона может дать вам то, в чем вы на самом деле не нуждаетесь. А это будет весьма неприятно.

Если вы не уверены в добросовестности другой стороны – раскрывайте информацию постепенно. Скажите: «Меня интересует эта картина», но не: «Я в совершенном восторге от этой картины!»

Никто не требует от вас раскрывать информацию во время переговоров. Это не свидетельство в суде. Если вам не хочется говорить, можно сказать: «Мне неудобно отвечать на этот вопрос».

Если вас спрашивают о том, есть ли у вас другие предложения, задайте себе вопрос: «Интересно, почему меня об этом спрашивают?» Очевидная причина – другая сторона хочет знать, не отчаялись ли вы и не согласитесь ли поэтому на меньшее. Вы, в свою очередь, можете спросить, почему это должно иметь какое-то значение. Время от времени я говорю: «А если у меня есть другие предложения – вы заплатите мне больше?» или «Вы потребуете с меня больше, если у меня нет других вариантов?» Да, это несколько грубо. Но если собеседник играет со мной в игры – я дам ему понять, что вижу это. Можно сказать чуть тактичнее: «Как вы считаете, это может сказаться на нашем разговоре?»

Если вы говорите о работе – воспользуйтесь фреймингом и скажите: «У меня есть множество других возможностей». Или можно сказать: «Вы пытаетесь узнать (мою) рыночную стоимость?» Так можно дать понять, что вы будете пользоваться стандартами.

Кто должен делать первое предложение? На самом деле ответ намного проще, чем может показаться. Если у вас много информации о переговорах – делайте предложение первым. Можете включить в него цену, условия, информацию другой стороны, сведения о конкурентах и так далее. Так вы «закрепите» переговоры, установив – если хотите – узкие рамки своих ожиданий.

И потому, если вы знаете цену на автомобиль и запасные части, вам следует сделать предложение первым. В общем и целом, если при этих обстоятельствах вы делаете предложение первым, вы получите на 3–5 % больше.

Если рамки соглашения широки или неясны, не делайте первое предложение. Скорее всего, вы навредите себе. Возможно, ожидания другой стороны намного отличаются от того, что вы о них думаете.

Как-то раз один из молодых менеджеров, посещавших мои курсы во время обучения на степень магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете, Чарли Смит, отправился вместе с женой покупать столовый мебельный гарнитур. Гарнитур стоил три тысячи долларов. Студент подозревал, что магазин редко предоставляет скидки, однако не был в этом уверен. Поэтому молодой человек спросил продавца, возможна ли скидка на этот гарнитур при условии, что он купит его в тот же день, с учетом того, что они только начали обставлять новый дом.

«Может быть, на 400 долларов меньше?» – спросил продавец. Чарли был настолько поражен, что застыл на месте и потерял дар речи.

«А как насчет 500 долларов?» – сказал продавец, прерывая молчание. К Чарли начала возвращаться способность говорить: «Ну, э-э-э...»

«Тогда бесплатная доставка и без налогов. Что скажете?» – заявил продавец. Общая скидка: 800 долларов. Мораль: не стоит делать предложение первым, если вы не знаете рамок соглашения. Вы будете торговаться *во вред* себе. «С тех пор подобное случалось со мной неоднократно, – рассказывал мне Чарли, управляющий директор и глава отдела корпоративных финансов фирмы Loughlin Meghji + Company из Нью-Йорка. – Отличный урок относительно того, что восприятие одного человека может отличаться от картины ситуации в целом».

Нет, конечно, это не значит, что вам никогда не следует делать первое предложение, если рамки соглашения широки или неясны. Можно сузить эти рамки при помощи вопросов. Почему другая сторона решила обсудить сейчас с вами это дело? Постарайтесь выявить потребности собеседника. Зачастую люди могут рассказать многое, если вы задаете вопросы.

Но все же основное эмпирическое правило звучит так: не следует делать предложение первым, если у вас недостаточно информации о другой стороне, о рамках соглашения и о ситуации в целом. Всегда старайтесь узнать побольше.

Крайние предложения

Крайние предложения губят сделки. Обычно в таких случаях другая сторона чувствует себя оскорбленной. Если предложение излишне занижено – вы недооцениваете собеседника. Если же требования излишне завышены – другая сторона может отказаться от сделки. Так вы подвергаете риску свой кредит доверия. Если вы сделаете радикальное предложение, а затем быстро откажетесь от него, собеседник подумает, что вы пытаетесь обмануть его. В отношениях возникнет недоверие.

Крайнее предложение – это такое предложение, которое не основано ни на каком разумном стандарте или информации по представлениям *другой* стороны. Не по вашим представлениям – а другой стороны. Ведь даже безумцы считают свои требования разумными. Вам нужно посмотреть на предложение глазами собеседника и понять, что думает он. Собственно, если вы требуете многого, чтобы оставить себе место для торга, такая тактика слишком часто может иметь для вас негативные последствия.

А как быть, если крайнее предложение делает другая сторона? В данном случае противоядием могут стать: а) отсутствие эмоциональной реакции; б) вопросы; в) использование стандартов. Возможно, собеседник и не пытается обмануть вас – не исключено, что он всего-навсего не знает, как вести переговоры эффективно. А может быть, кто-то научил его действовать подобным образом. И потому спросите собеседника, откуда он взял такое требование. Наугад? Или есть какие-то данные? Можно также сказать, что подобное предложение не соответствует тем, что вы встречали где-либо еще. Так откуда тогда собеседник получил свою информацию?

Крайние предложения нарушают к тому же один из фундаментальных принципов нашей книги – постепенность. Собственно, уже почти из самого определения крайнего предложения следует, что оно противоположно идее постепенности. Следовательно, вероятность того, что другая сторона примет такое предложение, крайне незначительна. Если во время встречи кто-то ведет себя неадекватно, можно обратиться к другим членам команды этого человека и спросить: «Вы все согласны с каждым словом, которое только что было сказано?» Если есть какие-то сомнения, попросите сделать перерыв. Может быть, они смогут привести в чувство этого человека.

Всегда и все проверяйте. Если вы покупаете автомобиль и вам говорят, что отдельные опции будут стоить дороже, – проверьте эту информацию в Сети. Как-то раз в газете *The Wall Street Journal* была напечатана рекламная статья, в которой дилер прибавил 2 тысячи долларов к цене за шины и диски высшего класса. А покупатель прямо со своего мобильного телефона поискал информацию в Интернете и узнал, что данная модель колес на самом деле дешевле стандартных, которые поставляли вместе с автомобилем бесплатно.

Динамика сил

Как я писал на протяжении всей книги, будьте осторожны в использовании силы. Ограничение злоупотребления силой со стороны собеседника важно лишь в том случае, если оно повышает вашу способность достигать своих целей.

Вам должно быть ясно, что понятие силы само по себе не имеет никакого отношения к переговорам. Сила важна лишь в том отношении, в котором она связана с вашими целями. Традиционные представления о том, что размер равен силе, просто неверны. Во-первых, небольшие группы могут быть очень сильны. Один хорошо подготовленный человек, как, например, Мартин Лютер Кинг или Махатма Ганди, может вдохновить миллионы и поставить правительства и прочие влиятельные группы на колени. Молодой человек, который стоял перед линией танков на площади Тянь-ань-мэнь в Пекине во время восстания, закончившегося в начале июня 1989 года, изменил баланс сил. Он молчал, но его принципы можно было выразить словами: «В Китае нельзя использовать насилие против тех, кто выражает свои мысли». Он вступил в контакт со своими соотечественниками – водителями танков.

И потому в создавшейся ситуации они не захотели убивать его. В то же время большие группы и компании могут быть слабы или быстро потерять силу. Вспомните компанию Enron, которая быстро лишилась всей своей силы вследствие финансового скандала.

У кого больше силы: у компании General Motors (GM), которая, по сути, является банкротом, или у приносящей высокие доходы технологической фирмы среднего размера? О компании GM можно с уверенностью сказать одно: у нее масса расходов и долгов. А вот меньшая фирма, по всей вероятности, гораздо увереннее контролирует свои цели и свою судьбу. И такая фирма, насколько можно ожидать, вызывает гораздо больше доверия.

В 70–80-е годы прошлого века многомиллиардная индустрия строительства атомных электростанций в США была разрушена группой людей, которые поначалу действовали независимо друг от друга и которых компании – поставщики электроэнергии высмеивали и считали бессильными. Среди тех людей были домохозяйки с высшим образованием, пенсионеры, посещавшие библиотеки, многие журналисты, социально активные юристы и члены групп по защите интересов общественности, учившиеся в высших учебных заведениях или недавно окончившие их. Все эти люди объединились в коалицию, провели изыскания по вопросам безопасности и нашли информацию о рисках, которые связаны с хранением атомных отходов и эвакуацией населения с территорий, прилегающих к атомной электростанции, в случае аварии. Те люди убедили законодателей принять более жесткие нормативные требования – и программа развития атомной энергетики пошла прахом.

В книге под названием «Миф о промышленном превосходстве США», входящей в серию о глобальной конкуренции, была фраза, которую я запомнил навсегда. Надеюсь, вы тоже запомните ее: «Нет такого предприятия, организации или цивилизации, которые были бы созданы людьми и которые – несмотря на всю их мощь и на все благоговение, испытываемое перед ними, – не могли бы быть разрушены по простетвию достаточного периода времени». Отличный комментарий к вопросу о злоупотреблении силой: будь то в ситуациях с вашими детьми, коллегами, партнерами или даже конкурентами.

Во время переговоров не стоит подавлять другую сторону своей силой. Такое поведение вполне может обернуться против вас. А если другая сторона пытается подавить вас своей силой – постарайтесь документально зафиксировать все неразумные и неадекватные действия.

Если у собеседника больше грубой силы, чем у вас, он, конечно же, может победить. В таких случаях следует признать силу собеседника и осуществить эмоциональный платеж. А еще следует спросить его – разве тот факт, что он может раздавить вас, обязательно дол-

жен заставлять его поступать подобным образом? Например, если оперный театр может раздавить начинающего исполнителя в переговорах, как будет чувствовать себя этот исполнитель? Будет ли у него мотивация устроить прекрасное выступление, принеся таким образом выгоду театру? Если вы можете раздавить своих сотрудников, разве будут они упорно работать на вас?

Лучше уделить все внимание удовлетворению нужд и увеличению пирога, пользуясь приемами, приведенными в этой книге. И не стесняйтесь честно обсуждать вопросы силы с другой стороной. Не стесняйтесь учить собеседника – конечно же, тактично, – если он заблуждается. Однако не забывайте, что человек может очень эмоционально воспринимать вопрос наличия у него силы, а значит, вам придется осуществить эмоциональные платежи.

В чем заключаются ваши потребности?

После того как стороны привыкли друг к другу, нужно выяснить, о чем вы будете договариваться. В этом вам помогут постановка целей и выработка повестки дня. Нужно более внимательно рассмотреть свои потребности – не только те, что касаются переговоров, но и жизненные потребности в целом. Ведь можно обмениваться и тем, что имеет для сторон различную ценность. Чем вы можете обменяться в ходе переговоров, по какому бы вопросу они ни проводились?

Какие критерии следует использовать для оценки вариантов?

Если вы не можете обменяться чем-то, вам следует поискать стандарты (критерии), которые помогут вам принять решение.

Каковы стандарты другой стороны? Какие критерии следует использовать для принятия решения? Стоят ли предложения обеих сторон друг друга?

Что можно сделать сейчас?

В среднесрочной перспективе?

В долгосрочной перспективе?

Очень удачное решение – постараться выяснить, что обе стороны могут сделать прямо сейчас. Многие теряются во время переговоров лишь потому, что спорят о том, над чем не властны. Даже если вопрос из вашего списка действительно крайне важен, но вы не можете решить его прямо сейчас – какая разница?

Я не хочу сказать, что вам не следует вообще принимать во внимание стратегию выигрыша в долгосрочной перспективе. Однако чем больше вы сделаете сейчас, тем сильнее будет ощущение завершенности и успешности у сторон. И тем выше вероятность того, что стороны будут пытаться прийти к соглашению и по дальнейшим вопросам.

Как я писал чуть ранее, отдавайте приоритет таким проблемам, решить которые будет легче и быстрее всего. И действительно, в большинстве случаев самые простые проблемы оказываются разрешимыми быстрее всего. Поэтому вам нужно сделать сейчас все, что можно сделать сейчас. Затем можно перейти к рассмотрению среднесрочных вопросов и, наконец, долгосрочных.

Если стороны не могут принять ни одного решения, могут ли они порекомендовать что-нибудь? Могут ли они решить, где пройдет следующая встреча, и определить, какие еще стороны следует пригласить на нее? Можно подумать о том, как узнать друг друга получше и как выявить оригинальные варианты, которые позволят каждому из участников переговоров выглядеть достойнее перед своими третьими сторонами как дома, так и на работе.

Так мы снова возвращаемся к представлениям о последовательности и постепенности. Многие люди хотят сделать все и сразу. Однако такой подход требует чрезвычайно тщательного планирования, больших предварительных расходов и детально рассчитанной и разработанной организации. Но ведь мы живем в стремительно меняющемся мире. И если вы постарались продумать каждую мелочь крайне длительной кампании, а мир за это время изменился (что обычно и происходит), получится, что вы впустую потратили ваши время, силы и средства.

Кто вам нужен, чтобы помочь вам?

Почти всем нужны третьи стороны, которые помогут выполнить что-либо. Даже если вы ведете переговоры с подрядчиком. Нужно ли вам найти что-либо в магазине строительных товаров? А может быть, вам необходимо получить разрешение городских властей? Или же вам требуется разобраться с подключением к электрической сети и к водоснабжению?

Весьма целесообразная задача для всех, кто участвует в переговорах, – выявление третьих сторон и определение прочих ресурсов, необходимых для совместной деятельности.

Как можно добиться связывающего сторону обещания?

Как я писал чуть выше, лишь один тот факт, что стороны говорят: «Мы согласны» – или подписывают договор, не означает, что это обязательство. Необходимо еще, чтобы другая сторона приняла на себя обязательство таким способом, каким *она* это привыкла делать. Этот вопрос следует открыто обсудить в ходе переговоров.

Впрочем, другой стороне тоже хочется знать, связывают ли вас данные вами обещания. Похоже, что и третьи стороны имеют обыкновение отменять обязательства. Заявления советов директоров, вмешательство руководителей всех уровней, решения различных должностных лиц в ходе производства по делу о банкротстве, данные, которые свидетельствуют о погружении бизнеса в экономическую рецессию, – вся эта и прочая информация может выявиться внезапно. Если у каждой стороны существует процесс ратификации, то как он выглядит? Какие третьи стороны или стимулы могут заставить собеседника сдержать свое обещание?

Для принятия обязательства необходимы, кроме того, временные рамки и крайние сроки. Их тоже необходимо открыто обсудить. Если есть какие-то условия, которые могут позволить другой стороне (или же вам) отказаться от выполнения обязательства, следует прояснить их.

И наконец, что произойдет, если какая-либо сторона нарушит взятое на себя обязательство? Будет ли она обязана возместить это каким-либо образом другой стороне? Лучше всего урегулировать все эти вопросы в самом начале. Собеседник может заявить вам: «Мы не нарушим обязательства! Вы что, не доверяете нам?» В подобных случаях вам следует отвечать: «А что если вам придется уйти из компании? Как поступит тогда ее следующий владелец или команда менеджеров? Что если вы попадете под машину?»

Если собеседник заявляет, что не нарушит обязательства ни при каких обстоятельствах, требуйте сурового наказания за их нарушение, поскольку таким образом другая сторона не несет рисков, а вам и вашему начальнику будет намного спокойнее. Я всегда проверяю людей. Будьте осторожны и не принимайте на себя излишние риски.

Риск следует открыто обсуждать во время переговоров. Это могут быть вопросы, которые связаны с уходом из компании ее ключевых сотрудников, вмешательством третьих сторон (друзей, любимых, регулирующих органов) или отказом от сотрудничества с другой стороны. Понятно, что чем больший риск вы берете на себя в таком случае, тем больше прав вы должны получить на ту или иную компенсацию. И потому самое главное, что нужно сделать во время переговоров, – представить себе профиль риска другой стороны. Затем попытайтесь минимизировать риск, воспринимаемый другой стороной: при этом если вы продавец, вам заплатят больше, а если вы покупатель – снизят для вас цену.

Именно поэтому люди, начинающие свой бизнес, стараются привлечь в совет директоров или консультативный комитет опытных бизнесменов – так финансисты будут полагать, что риск снижен.

Можно целый день спорить с другой стороной по поводу риска, однако лучше выяснить, каков *воспринимаемый* ею риск, – и снизить его. Все такие вещи следует *специально* обсуждать во время переговоров.

Некоторые переговорщики пытаются *усилить* восприятие риска другой стороной, чтобы добиться от переговоров большего. Именно это происходит, когда кредиторы занижают ваш кредитный рейтинг. Согласно моим советам, неоднократно приведенным в этой книге, – просите предоставить вам детали и свидетельства, добивайтесь стандартов.

Более эффективны *совместные* усилия по снижению воспринимаемого риска. Как правило, я стараюсь превратить риск в общую проблему. И тогда вы будете работать над ней вместе. Спрашивайте у представителей банка или кредитного агентства, есть ли у них идеи, как снизить воспринимаемый риск. Если они не проявляют желания помогать вам, можно предположить, что они сознательно фабрикуют воспринимаемый риск, для того чтобы затребовать с вас больше. Такие действия должны вызывать подозрения.

Кто чем будет заниматься до следующей встречи?

У всех был подобный опыт: вы провели по-настоящему замечательные переговоры, а потом вдруг сообразили, что понятия не имеете, кто чем будет заниматься – супруга, ребенок, друзья, коллеги или партнеры: «А кто теперь пойдет за билетами на игру? Кто позвонит и узнает расписание авиарейсов? А тот, кто звонил, будет и билеты на самолет покупать?»

Поэтому, когда наступает момент истины и нужно начать проводить в жизнь договоренности, выясняется, что не было сделано главное. Ничего не получается. Все винят друг друга или сваливают на недопонимание.

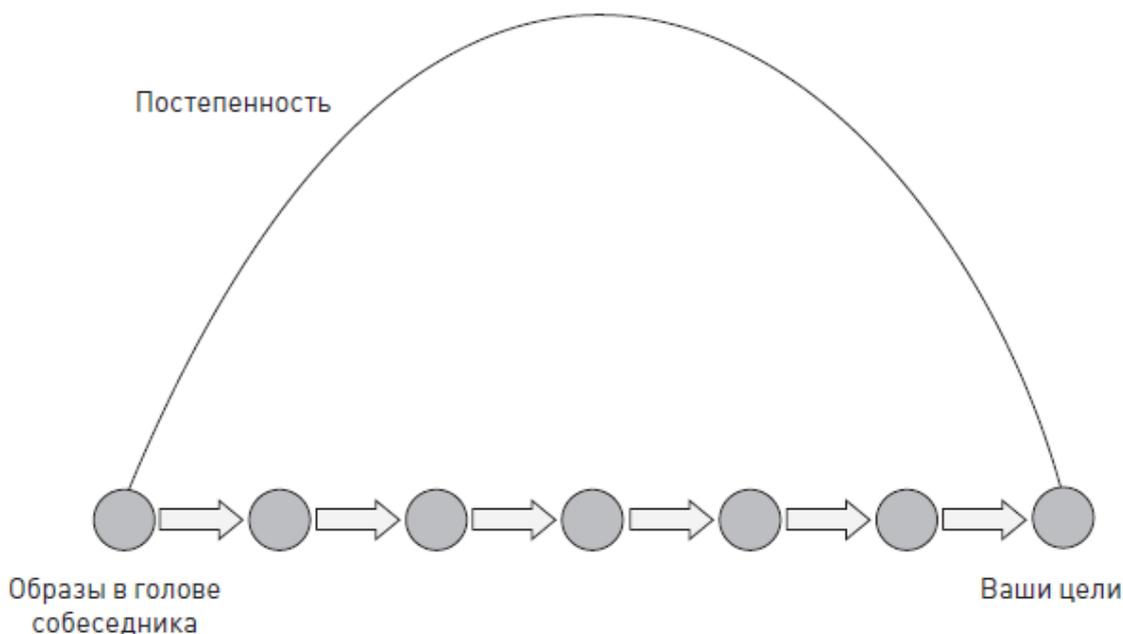
Однако фокус в том, что никто даже и не пытался увязать все воедино. А потому в конце каждого переговоров необходимо составить список заданий с конкретными сроками и указанием лиц, ответственных за их выполнение.

Если что-то идет не так, кто с кем связывается? Есть ли какой-то стоп-кран, которым каждый может воспользоваться в случае необходимости? Кто будет делать вашу работу, если вы заболите?

Есть ли у каждой из сторон запасной план на тот случай, если основной план не работает? Есть ли у каждой стороны некоторые границы, в пределах которых она может принимать решения, прежде чем совещаться с другими? Сядьте и обдумайте все подобные вопросы. Возьмите ручку и листок бумаги и уделите обсуждению пять, 10 или 30 минут. Так вы сэкономите массу времени, денег и нервов.

От картинki – к целям

Я хотел бы вернуться к краткому изложению основных принципов всего моего курса: каковы мои цели, кто находится на другой стороне и что нужно сделать, чтобы убедить их. Хочу убедиться, что эта картинка осталась в ваших головах. Вот модель в своем самом базовом виде.



Прежде всего большая арка – это то, что люди обычно делают, продвигаясь одним большим шагом от картинki в голове собеседника к своим целям. Для большинства людей такой шаг слишком велик. Вместо этого следует вернуться к картинке в голове собеседника. А потом задавать вопросы, чтобы подтвердить эту картинку. Хотите ли вы прийти к соглашению? Хотите ли вы провести встречу? Как только собеседник подтвердит это, продвигайтесь еще на один шаг ближе к вашим целям.

Итак, ваши цели справа, собеседник – слева, а усилия, которые вам нужно затратить на убеждение собеседника, – это пошаговый, постепенный процесс, который следует использовать, чтобы привести собеседника к вашим целям.

Да, да, да, не надо повторяться, вы все это уже знаете. Но просто знать – недостаточно. Вам нужно *делать* все это – вот о чем я пытался сказать вам в этой главе. Так вы добьетесь большего – а именно это я говорил вам на протяжении всей книги.

Вы готовы? Тогда вперед – добивайтесь большего!

Благодарности

Эта книга не была бы возможной, если бы не те двадцать лет, что тысячи студентов и слушателей моих курсов делились со мной опытом. Они передавали мне сотни тысяч страниц с описанием переговорных проблем в личной и профессиональной жизни, делились со мной своими соображениями на этот счет и обсуждали эти вопросы на занятиях. Несколько сотен этих переговорщиков согласились на указание их имен, другие дали разрешение указать названия их компаний и то количество личной или профессиональной информации, которое можно было раскрыть. Это служит подтверждением их приверженности приемам и методам, описанным в этой книге, и желанию сделать мир лучше. Их истории заставили меня прояснить и сформулировать новые идеи в области ведения переговоров, которые стали основой этой книги, и сравнить их с традиционной точкой зрения на процесс переговоров.

Особо хочу поблагодарить мою бывшую коллегу Мерилл Перльман, в прошлом художественного редактора газеты The New York Times. Мерилл стала для меня внешним редактором этого проекта, она прекрасно обрабатывала материал и задавала непростые вопросы, заставляя меня быть более внимательным. Благодаря ей книга стала в целом лучше.

Два читателя, мои друзья и коллеги, также заслуживают особых благодарностей за то, что они посвятили огромное количество собственного времени тщательной вычитке рукописи. Это Сьюзан Брэндвейн, экономист Комиссии ООН по торговле и развитию из Нью-Йорка, и Кристофер Арфаа, частнопрактикующий адвокат из города Раднор. Их комментарии помогли, в частности, улучшить главу, посвященную вопросам государственной политики, – и я в долгу перед ними за это.

Дженнифер Рудолф-Уолш, совместный руководитель глобального отделения печатной продукции компании WME (William Morris Endeavor) Entertainment из Нью-Йорка, выступавшая моим агентом по этому проекту, поддерживала меня с самого начала. Именно она, слушательница моих курсов для руководителей, которые я проводил в Уортонской школе, первой поняла важность этой работы и ее значительные отличия от традиционных представлений, посчитав, что из этого можно сделать книгу. Она провела меня через весь процесс и нашла подходящих партнеров для издания книги.

Команда издательства Random House, руководимая моим редактором Роджером Шоллом, терпеливо прорабатывала много черновых версий и вносила тысячи изменений в книгу, чтобы она в итоге приобрела правильный тон, содержание и историю, годную для североамериканского рынка. Команда издательства Penguin, направляемая редактором Джоэлом Рикеттом, с энтузиазмом помогла мне понять то, что я пытался сделать, и наладить продажи книги в Великобритании, Индии, Австралии и прочих государствах британского Содружества.

Мои сотрудники в Филадельфии с самоотречением помогали мне в исследованиях и в работе над книгой – работая по ночам, выходным и праздникам, делая конструктивные предложения и вообще все возможное, чтобы помочь мне. Среди них были Мара Катлер Катсикис, Эми Федерман, Ахсия Шифрин, Сабура Шифрин и Джули Фаллин. Среди студентов, помогавших мне, были Ливингстон Миллер, Дейвид Слифка, Рейчел Бреннер, Зо Зуо, Таня Лунева и Картхик Джаяшанкар.

Каждая новая точка зрения на вопросы человеческой эволюции строится на предыдущих работах. Я благодарен Уортонской школе, Пеннской школе права и всем тем коллегам, с кем я сотрудничал, за предоставленное время и возможности, которые позволили мне заниматься моим искусством и учиться. Мои клиенты из делового мира и правительственных организаций, а также мои партнеры помогли мне приобрести опыт, который трудно было бы получить иначе.

Наконец, моя жена Кимберли Грир, мой партнер на протяжении тридцати шести лет, шла со мной рядом в этом проекте с самого первого шага, предоставляя мне свои значительные профессиональные навыки и справляясь с личными вызовами каждое утро, день и ночь. Эта книга не появилась бы без нее. Мой восьмилетний сын Александр отличился необычным для своих лет терпением.

У тех, кого я не упомянул, я прошу прощения. Как я говорил на протяжении всей книги – у нас еще есть завтрашний день.

Об авторе

Стюарт Даймонд обучал теории переговоров и консультировал в вопросах ведения переговоров представителей компаний и правительств из более чем сорока стран. Стюарт преподает в Уортонской школе, которую часто называют лидирующей школой бизнеса в мире. Там его курс ведения переговоров пользуется наибольшей популярностью среди всех курсов у студентов на протяжении тринадцати лет.

Кроме того, он преподавал в Колумбийском университете, Университете Нью-Йорка, Беркли, Оксфорде и Пеннской школе права, где в настоящее время является адъюнкт-профессором. Имеет юридическую степень Гарвардского университета и степень MBA Уортонской школы, является бывшим заместителем руководителя Гарвардского переговорного проекта. Получил целый ряд наград в области преподавания.

Даймонд консультирует компании и правительства по вопросам эффективного ведения переговоров, является владельцем и управляющим множества компаний в самых различных странах – от авиалиний и компаний по оказанию медицинских услуг до финансовых компаний. Он проводил занятия по искусству ведения переговоров для адвокатов, менеджеров и руководителей половины компаний, входящих в список Global 100, и четверти компаний, входящих в список Global 500. Среди его клиентов были компании JP Morgan Chase, Citibank, General Electric, Johnson & Johnson, Google, Yahoo! Merck, Microsoft, BASF и Prudential, международная финансовая организация The World Bank, правительство Колумбии, китайская нефтяная компания стоимостью 16 миллиардов долларов, совместное предприятие в России стоимостью четыре миллиарда долларов, украинские ученые, предприниматели из ЮАР и ближневосточные фармацевтические компании.

Даймонд осуществлял активную консалтинговую деятельность для ООН. Однажды он убедил три тысячи крестьян из боливийских тропических лесов отказаться от выращивания коки и переключиться на производство бананов для экспорта в Аргентину. В 2008 году благодаря его помощи Гильдия сценаристов смогла разрешить спор с голливудскими студиями. А еще он научил родителей легко убеждать детей ложиться спать вовремя и чистить зубы.

Чуть раньше Даймонд работал журналистом в газете The New York Times, где получил Пулитцеровскую премию в составе журналистской группы, расследовавшей крушение шаттла «Челленджер» в 1986 году. Он написал еще две книги, подготовил два документальных фильма и более двух тысяч статей для газет и журналов.

Более полная биография доступна на сайте www.gettingmore.com.