

# Ричард Шелл

## Удачные переговоры. Уортонский метод

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=3935885](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3935885)*

*Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2012*

*ISBN 978-5-91657-398-5*

### **Аннотация**

Эта книга поможет вам правильно формулировать цели переговоров и добиваться их. Тщательное планирование и подготовка, внимательное выслушивание и реагирование на «сигналы» оппонента во время общения – на этих «трех китах» основан пошаговый подход к переговорам, который предлагает профессор Ричард Шелл.

Автор книги – профессор Ричард Шелл – создатель и руководитель Центра обучения переговорам Уортонской школы бизнеса. Его услугами пользуются в десятках корпораций от General Electric до Citibank, а книги Шелла переведены на два десятка языков и изданы многомиллионными тиражами.

# Содержание

От автора	8
Пролог: ваш ход	10
Информационный подход к переговорам	13
Научиться можно только на практике	14
Часть I. Шесть основ успешных переговоров	15
1. Ваш индивидуальный стиль	15
Сказанное горам	15
Тропой переговоров	16
Мы все переговорщики	17
Каков ваш стиль?	18
Пять стратегий и стилей переговоров: мысленный эксперимент	19
Сотрудничество против состязательности	21
Пол и культура	22
Гендерные различия в переговорах	23
Культурные различия	25
От стиля – к эффективности	26
«Домашняя работа»	27
Высокие ожидания	27
Умение слушать	27
Безупречная честность	28
От Манхэттена до горы Меру	28
Резюме	29
2. Цели и ожидания	30
Цели: если не целишься – не попадешь	31
Цели против «отправных точек»	32
Чего вы хотите на самом деле?	34
Выберите оптимистичную разумную цель	35
Четко представляйте себе цели	37
Настройтесь решительно. Запишите свою цель и говорите о ней	37
Носите с собой список целей	38
Резюме	39
3. Признанные стандарты и нормы	40
История о двух свиньях	40
От свиней к ценникам: значение стандартов	41
Психологический факт: мы все хотим казаться благоразумными	42
Принцип последовательности и «нормативный рычаг»	42
Берегитесь «ловушек последовательности»	44
Обращение к публике	45
Махатма Ганди едет первым классом	45
Нормы и стандарты на рынках	47
Позиционирующие лозунги: «Америка неполного дня – не пройдет»	48
Власть авторитетов	49

Заключение	51
4. Четвертое основание: отношения	53
Норма взаимности	53
Джон Морган обретает друга	54
Игра в ультиматум: тест на справедливость	55
Фактор отношений и подготовка к переговорам	56
Личные отношения против рабочих	58
Психологические стратегии формирования рабочих отношений	59
Принцип подобия	59
Подарки и услуги	60
Доверие и личные связи	61
Отношения и ловушки на беспечных	62
Не торопись доверять	62
Ловушки взаимности	63
Переговоры с друзьями при высоких ставках	63
Резюме	64
5. Интересы другой стороны	65
Узнай цели оппонента	66
Планирование у искусных переговорщиков	67
Выясните, чей голос решает	68
Какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?	69
Какие интересы могут помешать согласию: где другая сторона может сказать «нет»	70
Ищите возможности решать проблемы, одновременно преследуя собственные цели	71
Резюме	72
6. Преимущество	73
Преимущество: соотношение потребностей и страхов	75
Ханафитский захват в Вашингтоне	75
В чьих руках статус-кво?	76
Угрозы должны быть убедительны	76
На кого работает время?	77
Раскрываем маховик: делайте мелкие уступки	78
Другой стороне есть что терять, если не получится договориться	79
Три типа преимущества: позитивное, негативное, нормативное	80
Позитивное преимущество	81
Негативное преимущество	82
Нормативное преимущество	83
Мощь коалиций	83
Распространенные заблуждения о преимуществах	84
Заблуждение 1: преимущество и могущество – одно и то же	85
Заблуждение 2: преимущества неизменны	87
Заблуждение 3: преимущество зависит от фактов	87
Преимущество в семейных, служебных и иных спорах	88

Резюме	89
Часть II. Процесс переговоров	91
7. Шаг 1: разработка стратегии	91
Четыре стадии переговоров	91
Подготовка, шаг 1: оцените ситуацию	92
Квадрат IV: молчаливое урегулирование	93
Квадрат III: разовые сделки	93
«Мистер Морган, здесь, видимо, какая-то ошибка»	94
Квадрат II: отношения	95
«Если вы не сочтете, что я смогу прожить на меньшую сумму»	95
Квадрат I: комбинация интересов	96
Гастрономический договор Бенджамина Франклина	96
Подготовка, шаг 2: соответствие ситуации, стратегии и стиля	97
Подготовка, шаг 3: увидеть ситуацию с точки зрения оппонента	99
Подготовка, шаг 4: выбрать модус общения	99
Способы коммуникации-1: стоит ли нанять агента?	100
Способы коммуникации-2: лично, по телефону или по почте?	102
Резюме: ваш план переговоров	104
Заключение	104
8. Шаг 2: обмен информацией	105
Задача 1: установить личный контакт	106
Принцип подобия	107
Опасности на этапе контакта: недо- и пере-	108
Задача 2: собрать сведения об интересах	109
Господин Морита, к вам пришли	109
Друзья не судятся	110
Не «заливайся соловьем»: задавай вопросы	111
Сначала расспроси, потом раскрывайся	111
Стратегический характер информационного обмена	113
Задача 3: сообщить об ожиданиях и преимуществах	114
Ситуация 1: слабая позиция	115
Ситуация 2: сильная позиция	116
Заключение	116
9. Шаг 3: начало прений, встречные уступки	118
Тактические вопросы	118
Вопрос 1: предлагать или ждать?	118
Вопрос 2: просить смело или благоразумно?	120
Почему при разовых сделках оправдан оптимистический запрос?	121
Оптимистическое начало: некоторые предосторожности	121
У вас нет преимущества	122
Другая сторона не намерена торговаться	122
Больше чем просто сделка	122
Вопрос 3: какой стратегии лучше придерживаться, делая уступки?	123

Уступки и ситуационная матрица	124
Молчаливое урегулирование (квадрат IV)	124
Строительство отношений (квадрат II)	124
Разовые сделки (квадрат III)	125
Спор по каждому пункту или обмен пунктами:	126
соединительный подход к переговорам	
Комбинация интересов (квадрат I)	128
Несколько слов о приеме «добрый» и «злой»	129
Заключение	130
Начало и взаимные уступки: резюме	130
10. Шаг 4: завершение и гарантии	132
Призвание варваров	132
«Нам нужна отсрочка»	133
Фактор 1: ускорить события, используя эффект дефицита	133
Дефицит из-за множества претендентов на одно	134
и то же: соревнование	
Дефицит, созданный промедлением: цейтнот	134
Дефицит, созданный уходом партнера	135
Вернемся к варварам	136
Фактор 2: чрезмерная вовлеченность	137
Использовать боязнь потери	137
Последний взгляд на Крейвиса и RJR	138
Мягкие тактики завершения: не разделить ли нам	138
разницу?	
Что будет, если переговоры сорвутся?	140
Запустить переговоры заново	141
Не удовлетворяйтесь соглашением – добейтесь гарантий	143
Четыре степени гарантии	144
Заключение	145
11. Торгуясь с дьяволом, не продать душу: этика в переговорах	147
Главная этическая проблема переговорщика	148
Этика – сначала, а не потом	149
Минимальное требование: соблюдай закон	150
Условие 1: «сознательно»	151
Условие 2: «искажение»	151
Условие 3: «существенный»	152
Условие 4: «факт»	154
Условие 5: «полагается»	154
Условие 6: «ущерб»	155
Не только закон: взгляд на этику	155
Три школы переговорной этики	156
«Это всё игра»: школа «игроков»	156
«Поступай как должно, даже себе во вред»: школа	158
идеалистов	
«Всё возвращается»: школа прагматиков	159
Три этические школы в действии	160
Торг с дьяволом: искусство самозащиты	161
«Это была моя личная цена»	162
Ценовая война	162

Тактики защиты от неэтичных переговорщиков	163
Остерегайтесь «разовых сделок»	163
Где только можно, полагайтесь на отношения	163
Разведка, разведка, разведка	164
Будь решителен и настойчив	164
Придерживайся своих стандартов – не склоняйся к чужим	165
Арсенал прохвоста	166
Ложь об отправных точках и альтернативах	166
Ценовые качели	167
Ложные пункты	167
Ложь о полномочиях	167
Чрезмерная вовлеченность	168
«Добрый» и «злой»	168
Ловушки последовательности	168
Взаимность без взаимности	168
Отщипывание	168
Заключение	169
12. Заключение: как стать успешным переговорщиком	170
И еще раз об эффективности	171
Семь советов для слишком сговорчивых	172
Семь советов для слишком задиристых	173
И напоследок	174
Приложение А. Ваш переговорный стиль	175
Шаг 1: опросный лист	175
Шаг 2: запишите результаты	177
Шаг 3: введите результаты в матрицу	177
Дальнейший разбор вашего личного переговорного стиля	178
Некоторые особенности переговорщиков пяти переговорных стилей	179
Подстройка	179
Компромисс	180
Уклонение	181
Сотрудничество	181
Состязание	182
Вопросы, которые люди обычно задают о переговорных стилях	182
Приложение В. Переговорный план (информационноцентричные переговоры)	186
2	188

# Ричард Шелл

## Удачные переговоры. Уортонский метод

*Робби, Бену и Неду, которые столь многому меня научили*

### От автора

С искренним удовольствием представляю вам свою книгу «Удачные переговоры». Я написал ее в конце 1990-х. На рынке предлагался некий выбор изданий, адресованных тем, кто занимается переговорами, но меня он не устраивал. Мне хотелось, чтобы такая книга была основана на реальной практике переговоров, учитывала исторический контекст и опиралась на социологические выкладки, но при этом легко читалась. Появление этого переиздания и переводов на другие языки (по свежим подсчетам, более десятка) говорит о том, что моя книга попала в цель.

Говорят, лучшее – враг хорошего. Это, конечно, так, но все же... Во-первых – и в главных, переиздание дало мне возможность продемонстрировать читателям новую систему оценки личного переговорного стиля (вы найдете ее в приложении А). Я уверен, что особые таланты, достоинства и слабости многих переговорщиков обусловлены складом характера. Свойства личности не железобетонные конструкции, но именно они серьезно влияют на поведение человека за столом переговоров. Выяснить это и помогает моя анкета. Я добавил ее в книгу вместе с таблицей оценки результатов и сравнения их с результатами 1500 с лишним деловых людей из разных стран и надеюсь, что теперь мои читатели, перевернув последнюю страницу, будут лучше понимать, какое переговорное поведение им свойственно и в чем их сила.

Во-вторых, переиздание появилось благодаря развитию коммуникационных технологий. Когда я писал эту книгу, мир намного меньше зависел от цифровых систем связи типа электронной почты и чатов. Переиздание дало возможность коснуться этой темы, что я и сделал в главе 7. В эту главу добавлен еще раздел о посредниках в переговорном процессе (в первом издании этот важный вопрос я обошел молчанием).

Третья причина состоит в том, что за минувшие годы я стал придавать большее значение культурным и гендерным влияниям в переговорном процессе. Особенно помогла мне разобраться в проблеме гендерного влияния вышедшая в 2003 году книга Линды Бэбкок и Сары Лашевер *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*<sup>1</sup>.

И, наконец, переиздание дало возможность освежить книгу новыми современными историями и научными работами. Внимательный читатель, знакомый с первым изданием, отметит немало таких изменений и дополнений. Вместе с тем я старался не трогать то, что и сейчас хорошо.

Я учел немало добрых советов, которые дали мне читатели первого издания и мои коллеги-педагоги. Это и мои товарищи по Уортону, особенно профессора Морис Швайцер, Рейчел Кросон, Кен Шропшир и Дженнифер Бир. Профессор Элис Штулмакер из университета Де Пол любезно делилась со мной как идеями, так и результатами исследований, касающихся гендерного аспекта переговоров. Я благодарен за советы преподавателям переговорного мастерства юридического колледжа Стэнфордского университета. Особенно мне помог юрист из Кремниевой долины (и мой друг) Ральф Пэйс. Отдельно хочу поблагодарить Криса

---

<sup>1</sup> Women. Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide by Linda Babcock & Sara Laschever. Princeton University Press, 2003. – Здесь и далее, где не оговорено особо, примечания даны редактором.

Гатри, профессора права из Северо-Западного университета, чей авторитетный отзыв о моей книге привлек к ней внимание общественности юридического факультета. К сожалению, я не смог бы, не изменив общей темы книги, уделить юридическим переговорам должное внимание и отсылаю читателей, желающих приобрести специальные знания в этой области, к великолепному сочинению профессоров Роберта Мнукина, Скотта Пеппера и Эндрю Тулумелло<sup>2</sup>.

На этом я заканчиваю вступление и представляю новое издание своей книги. Искренне надеюсь, что она станет надежным проводником в увлекательном (и потенциально прибыльном) путешествии, которое открывает перед нами жизнь, – успешных переговорах.

*Ричард Шелл*

---

<sup>2</sup> Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes by Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet, Andrew S. Tulumello, 272pp. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 2004.

## Пролог: ваш ход

В Уортонской школе бизнеса я преподаю искусство переговоров лучшим и умнейшим деловым людям – действующим управленцам. Кроме того, я научный куратор недельных курсов для топ-менеджеров под названием «Уортонский семинар для руководителей: Выигрыш в переговорах». Но, должен признаться, иной раз даже я немного волнуюсь, когда приходится с кем-нибудь договариваться. И вообще не всегда понимаю, что уже веду переговоры: замечаю это слишком поздно.

Вот, например, не так давно я сидел за обедом со своей семьей, и зазвонил телефон. Я снял трубку. Звонила соседская девочка Эмили.

– Я собираю деньги для школьной софтбольной<sup>3</sup> команды, – сказала она, – чтобы зимой поехать на турнир. Мы продаем фрукты: апельсины и грейпфруты. Не хотите купить?

Мы дружим с семьей Эмили и знаем ее с четырехлетнего возраста. Конечно, мне захотелось ей помочь.

– Расскажи подробнее, – попросил я.

Она объяснила, что есть разная фасовка по разным ценам: небольшой пакет за \$11, пакет за \$20 с преобладанием грейпфрутов и за \$35 – большое ассорти. Тут я задумался, куда мы могли бы сложить кучу цитрусовых за \$35.

– Ладно, – сказал я, выслушав предложение Эмили, – я покупаю на одиннадцать долларов.

В этот момент мне подала знак моя жена Робби:

– Спроси Эмили про морскую свинку.

Я поглядел на нее озадаченно.

Тут вступил Бен, мой старший сын:

– Морскую свинку Неда, – пояснил он. – Спроси, сможет ли она ее взять на выходные, пока нас не будет.

Наш восьмилетний сын Нед незадолго до того обзавелся морской свинкой, а на носу был День благодарения, и за ней кто-то должен был присмотреть в выходные.

– А! – сказал я и снова поднес ко рту трубку. – Ты будешь дома на выходных? – спросил я Эмили.

– Да.

– А не могла бы ты поухаживать за морской свинкой Неда? Мы уезжаем в Нью-Йорк, и ее надо куда-то пристроить.

– Легко, – бодро ответила Эмили.

И продолжила, не задумавшись ни на секунду:

– В таком случае, может быть, вы возьмете двадцатидолларовый пакет?

Нужно было делать ответный ход.

– Само собой, – пообещал я, рассмеявшись. – Мы возьмем двадцатидолларовый.

Переговоры – касаются ли они слияний финансовых колоссов на Уолл-стрит и утверждения бюджетов компании или ежедневных домашних дел – так часто принимают неожиданный оборот и затрагивают вопросы такой важности, что во многих университетах Америки в программу профессиональной подготовки специалиста сегодня включают семестровый курс переговорного мастерства. Как правило, он оказывается одним из самых востребованных во всей программе. Почему? Да потому что студенты, вступающие в профессиональную жизнь – будь то бизнес, юриспруденция, медицина, педагогика или государственное управление, – побаиваются переговоров. Они понимают, что на руководящих

---

<sup>3</sup> Софтбол – спортивная командная игра с мячом и битами, разновидность бейсбола.

постах не раз столкнутся с конфликтными ситуациями, и хотят чувствовать уверенность в себе.

И они правы, потому что неуверенность мешает быстро принимать решения и сужает видение проблем. Хуже того, многих разумных людей неуверенность в своих силах вынуждает ориентироваться на формулы типа «выигрыш-выигрыш» и «выигрыш-проигрыш». Они хотят иметь некие универсальные стратегии, которые дадут ощущение, что ты управляешь событиями.

*Однако любые попытки упростить подход к переговорам бессмысленны.* Во-первых, если переговоры вообще окончились каким-то соглашением – это «выигрыш-выигрыш»: стороны не ударят по рукам, если не сочтут, что договориться для них лучше, чем не договориться. Во-вторых, «выигрыш-проигрыш» – это зачастую всего лишь ярлык, который мы навешиваем на сделку, если нам не нравится, как с нами обошлась вторая сторона. Наконец, универсальные стратегии – вообще иллюзия. Опытные переговорщики знают, что каждый случай уникален и нет такой схемы, которая могла бы работать на всех переговорах.

Чтобы умело договариваться, нужно осознать свою неуверенность, нужно принять как данность, что не бывает и двух одинаковых случаев, и научиться приспосабливаться к меняющимся переговорным реалиям разумно и реалистично, при этом не поступаясь этикой и самоуважением. А чтобы к этому прийти, необходимо сознательное отношение, основанное на проверенных и надежных *знаниях* о переговорном процессе.

И такие знания есть. В последние 25 лет наблюдается настоящий взрыв научных исследований и публикаций на тему переговоров, однако они относительно труднодоступны. Ученые публикуют свои находки на страницах научных альманахов и книг, которые редко попадают в руки переговорщиков-практиков. А в популярных книжках и статьях о переговорах встречаются как добрые, так и весьма посредственные советы, которые разумному человеку нужно отсеивать, а это не так уж просто. Если некая тактика подходит знаменитому спортсмену или голливудскому агенту, это не значит, что она поможет вам.

### **Загляните в ящик с инструментами: ваш ход**

Вот так я и написал свою книгу. В поисках идей, которые помогают достичь наилучших результатов за столом переговоров, я перелопатил массу научной и популярной литературы. Добытые знания изложил просто и доступно, чтобы к ним могли обратиться занятые люди.

В основе моего подхода к переговорам – неповторимость вашей личности. Я все больше убеждаюсь, что у каждого из нас есть все необходимые задатки успешного переговорщика. У каждого свой набор инструментов в личном переговорщицком арсенале. Те же самые базовые коммуникативные и когнитивные навыки, которые сделали вас такими, каков вы есть (помогли достичь каких-то личных и профессиональных целей), нужны и для эффективного ведения переговоров. Любой из нас независимо от его нынешней компетенции может улучшить эти свои навыки, вычислив собственные сильные и слабые стороны, уделяя больше внимания подготовке и оттачивая свои орудия на практике.

Одни из нас по натуре уступчивы и отзывчивы, другие склонны к соперничеству, а иные равно хорошо умеют и то и другое. Но есть одна истина, описывающая успешный переговорный стиль: чтобы стать хорошим переговорщиком, нужно и за столом переговоров оставаться собой. Приемы и тактики, которые вам не по нутру, не помогут. Кроме того, пока вы ломаете голову, какую бы хитрость применить, оппонент подает важные сигналы и выдает ценные сведения, которые вы пропускаете мимо ушей. Чтобы успешно договариваться, не нужно быть хитрым, а вот осторожность и благоразумие не помешают. Лучшие переговорщики играют в открытую, задают много вопросов, внимательно слушают и сосредотачиваются на том, чего им и другой стороне хочется получить от переговоров.

Переговоры, конечно, не квантовая физика, но и на голом чутье тут не выедешь. Кем бы вы ни были, в важных переговорных ситуациях интуиция вас подведет. Чтобы не оступиться, нужно быть готовым отказаться от предубеждений и открыться для новых идей. А главное – научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые играют важнейшую роль в процессе переговоров.

Опытные переговорщики, например, следя за развитием обсуждения, замечают не только предложения, контрпредложения и завершающие ходы. Они видят глубинные психологические и стратегические течения. Понимают, как определяет отношения сторон «норма взаимности». Ищут возможности применить «принцип последовательности» (так его называют психологи), чтобы привести оппонента к некоему статусу и далее удерживать его на этих позициях. И они знают: момент, когда ты выступаешь с предложением, не менее важен, чем содержание этого предложения. Людям нужно дать почувствовать, что они «выторговали» уступки, даже если противник готов уступить безвозмездно.

Знание всех аспектов переговорного процесса помогает опытным переговорщикам грамотно выстраивать переговоры и предвидеть дальнейшие ходы оппонента. Научившись видеть элементы переговорного процесса, вы тоже сможете «читать» ситуацию и увереннее действовать.

## Информационный подход к переговорам

Свою систему я называю информационным подходом к переговорам. Он фокусируется на трех главных аспектах: тщательном планировании и подготовке, внимательном выслушивании оппонента с целью узнать, чего он на самом деле хочет, и реагировании на «сигналы», которые оппонент подает во время общения. Как подсказывает название, информационный подход предполагает получение максимального объема сведений о ситуации и о партнере.

В первой части книги идет речь о шести составляющих, или шести *основаниях*, успешных переговоров: это ваш личный переговорный стиль, ваши цели и ожидания, признанные стандарты и нормы, отношения, интересы другой стороны и, наконец, самая важная область переговорных факторов – преимущества (об этом подробно в главе 6).

С помощью этих шести оснований вы уверенно проложите маршрут *любых* переговоров: от составления плана к предварительному обмену информацией, дальше – к обмену предложениями и уступками и, наконец, – к завершению и закреплению итогов. По всем четырем этапам этого сценария шаг за шагом поведет вас вторая часть книги.

Информационный подход – это «скептическая школа» переговоров. Она рассматривает каждую отдельную ситуацию и каждую личность, с которой вы договариваетесь, как уникальную. Она не дает делать поспешные выводы о желаниях и возможных мотивах оппонента. Она предпочитает «ситуационные стратегии», составляемые для каждого переговоров с учетом всех обстоятельств, какой-то одной формуле-«отмычке».

В целях наглядности принципы информационных переговоров проиллюстрированы примерами из опыта лучших переговорщиков всех времен и народов. Вы познакомитесь с тактиками, которые применяли успешные люди из разных культур и эпох: легендарный основатель корпорации Sony Акио Морита, американские промышленники Дж. П. Морган, Джон Д. Рокфеллер Старший и Эндрю Карнеги, выдающиеся дельцы наших дней Г. Уэйн Хайзенга и Дональд Трамп, исторические личности типа Махатмы Ганди и Бенджамина Франклина и многие другие, не столь известные, но не менее талантливые бизнесмены и общественные деятели. Вы увидите, как эти люди выигрывали и, что не менее важно, как они иногда *проигрывали* переговоры.

Подобные примеры могут многому научить, но поучительнее опыта великих их отношение к переговорам. Оно неизменно было ответственным, и мастера переговоров всегда сохраняли профессиональную перспективу. Они в любой момент могли хлопнуть дверью. Они сохраняли баланс сил; что бы ни предпринимала другая сторона, тут же отвечали на все ее маневры, терпеливо и настойчиво двигаясь к цели.

Кроме того, великие переговорщики строго придерживались этических норм независимо от того, как вел себя противник. Они знали, какие действия соответствуют правилам игры, а какие – выходят за рамки этики. Чтобы научиться по-настоящему успешно вести переговоры, необходимо сформулировать собственные принципы переговорной этики: об этом глава 11.

## **Научиться можно только на практике**

На занятиях в Уортоне я люблю цитировать нью-йоркского юриста и бизнесмена по имени Джеймс Фройнд. Он написал несколько книг о корпоративных слияниях и об искусстве переговоров. Однажды он заметил: «В конце концов, по книжке договариваться не научишься. Для этого нужно на деле договариваться с людьми».

Я согласен. Моя книга – это руководство к переговорной практике, а не замена ее. Я предлагаю вам знания – а вы с их помощью закладываете основание собственного эффективного переговорного стиля. Каждый повод о чем-нибудь договориться рассматривайте как «лабораторную работу» и возможность развить свои умения. Набравшись опыта и уверенности, вы обнаружите, что переговоры из напряженного противостояния превратились в приятное и выгодное творчество.

## Часть I. Шесть основ успешных переговоров

### 1. Ваш индивидуальный стиль

*Пеки из муки, которая есть.  
Датская поговорка*

В переговорную комнату на одном из верхних этажей башни, возвышающейся над нью-йоркской Лексингтон-авеню, вошли двое мужчин. Это было холодным ветреным январским днем. Двое обменялись дружескими, но сдержанными приветствиями. Сев по разные стороны большого стола, они приготовились обсуждать возможность слияния двух гигантских корпораций.

Одним из этих двоих был Питер Йованович, президент уважаемого издательства Harcourt Brace Jovanovich (НВJ), оказавшегося на грани финансового коллапса. Как сын одного из основателей фирмы Йованович всей душой хотел бы сохранить семейное достояние. Напротив расположился Дик Смит, напористый и предприимчивый глава General Cinema, крупного и благополучного концерна, который пытался застолбить территорию в издательском бизнесе. Каждого президента сопровождала застывшая в ожидании свита советников, юристов и финансистов.

Обе стороны тщательно подготовили «сценарии» для начала переговоров. Смит должен был выступать в роли покупателя. Потратив на изучение ситуации несколько месяцев, он решил, что НВJ – идеальный вариант для General Cinema. Но Дик не знал, видит ли Йованович те же самые возможности. Смит планировал подробно описать финансовую мощь и репутацию General Cinema. Он скажет, что сочувствует издательству в его трудностях и готов подать надежду. Однако нужно действовать осмотрительно, чтобы вторая сторона не ждала слишком большой цены.

Команда НВJ, тоже решительно настроенная на продажу, готовила Йовановича к роли «слушателя». Его советники сошлись во мнении, что предложение General Cinema – лучший вариант спасения компании, но при этом тоже призывали к осторожности: надо выказать интерес, но не решимость. Не раскрывать карт, не выдавать озабоченности!

По сценарию Смит начал свой вступительный монолог, но через несколько секунд Йованович прервал его – и советники НВJ заволновались. В сценарии такого не было. Что задумал Питер?

Заговорив, Йованович вынул из кармана и положил перед собой на стол небольшую коробочку. Открыл ее, и там оказались наручные часы с гравировкой НВJ. Йованович подвинул их в сторону Смита.

– Отец всегда дарил такие часы деловым партнерам в начале новых отношений, – сказал Йованович. – Эти я даю вам как знак моей искренней веры, что General Cinema – именно тот покупатель, который нам нужен.

Опасное признание, и оба собеседника это понимали. Напряжение в комнате спало. Два президента и все сидящие за столом советники, отбросив церемонии, принялись обсуждать, как лучше осуществить сделку. Разговор затянулся до позднего вечера.

### Сказанное горам

Многими годами ранее и за тысячи миль от Нью-Йорка, в Восточной Африке, в одной из танзанийских долин двое старейшин, представляющих разные кланы племени аруша,

сошлись в начале дня под сенью могучих деревьев. Вдалеке высился силуэт горы – 4500-метрового вулкана Меру. Каждого из старейшин окружала группа мужчин: две партии стали друг против друга на поляне в лиственной тени.

Переговоры в африканских деревнях традиционно идут под пологом листвы. Как тысячи подобных древесных куп на окраинах селений, эта служит местным аруша центром общественной жизни, где можно на досуге обсудить важные дела. В тот день под деревьями проходили переговоры.

Старейшины официально обратились друг к другу, описав спор между двумя соседями-земледельцами и огласив списки взаимных жалоб и подлежащих денежной компенсации обид. Каждый из спорщиков под одобрительные реплики спутников громко отвергал обвинения противника и приводил доводы своего старейшины.

Предметом спора двух семей стала выморочная земля между их наделами. Тяжба соседей привела к целой серии происшествий: сын одного сломал на поле другого заслонку оросительного канала; хозяин поля побил его за нарушение границ. Отец побитого отправился к старейшинам, требуя официального разбора дела.

Процесс, развернувшийся под деревьями за селом, как зеркало отразил африканский пейзаж. Тяжебщики, если использовать слова, которыми у аруша называют первую фазу переговоров, «обращались к горе». Все шло как положено. Впереди ждал целый день прений. И никто не забыл принести с собой обед.

## Тропой переговоров

Разные люди. Разные ситуации. Разные культуры. Однако в обоих случаях происходит один и тот же знакомый нам процесс, именуемый «переговорами», – узнаваемое сразу занятие, которое помогает людям достигать цели и улаживать споры. В обеих историях, как мы увидим, партии успешно достигли соглашения. Почему и какими путями переговоры приходят к такому результату – и есть тема этой книги.

Практически во всех культурах люди, в общем, одинаково договариваются между собой, и делали они это практически от начала времен. Если бы в комнате, где встретились Йованович и Смит, оказался старейшина из племени аруша, он, наверное, не понял бы слов, которые там звучали, но вполне оценил бы смысл и важность предложенного Йовановичем подарка. Африканский сюжет – не сделка, а тяжба. Но, как мы увидим, и он закончится обменом дарами. Дары – часть универсального языка человеческих отношений. А на лежащем в основе любых отношений правиле взаимности и держатся всякие переговоры.

Переговоры мыслятся людьми как взаимовыгодное общение, которое предполагает четыре этапа: подготовка, обмен информацией, собственно переговоры и завершение. В мире большого бизнеса и многослойных сделок юристы и инвестиционные аналитики садятся вокруг стола и начинают беседу по скрупулезно прописанным сценариям. Обсудив все вопросы, они обычно просят больше и предлагают меньше, чем рассчитывают дать и получить в итоге. Танзанийские аруша устанавливают предмет спора, оглашают свои требования и «говорят горам», выдвигая непомерные запросы и контрзапросы. Они тоже нащупывают границы возможного соглашения, принимая сигналы противной стороны о том, что для нее приемлемо, а что нет. После этого обычно переходят к фазе уступок и обязательств. Одним словом, переговоры – это своего рода танец из четырех шагов-этапов. И успешнее всего эти этапы сменяют один другой, когда оба танцора имеют приличный опыт.

## Мы все переговорщики

Каждый из нас не раз на дню вступает в переговоры. В детстве мы добиваемся от взрослых внимания, особого отношения, прибавки карманных денег. Когда взрослеем, предметом договоров становятся более сложные наборы желаний, которые при ближайшем рассмотрении часто сводятся к тем же простым вещам, которых мы жаждали детьми. Переговоры – особая и базовая форма человеческого общения, но, прибегая к ней, мы не всегда это осознаем. Попробуем дать им определение.

*Переговоры – процесс двусторонней коммуникации, который может развернуться, когда вы хотите чего-то от другого человека или другой чего-то хочет от вас.* За кухонным столом это происходит не реже, чем за столом переговоров. Однако в силу личных отношений или производственных функций на многие запросы «правильным» ответом часто становится не торг, а беспрекословное согласие или даже самопожертвование. Когда зимняя гроза оставляет квартал без электричества и сосед зовет на помощь, мы не торгуемся – мы помогаем. Если твоя работа – безукоризненно обслуживать клиентов и клиенту что-то понадобилось, ты стараешься угодить.

Однако заметьте: даже эти, на первый взгляд, явно не предполагающие никаких переговоров ситуации возможны исключительно в контексте отношений, сложившихся между людьми и четко регулируемых нормами взаимности. Если сосед известен шумными вечеринками за полночь и никогда не реагирует на просьбы вести себя потише, его крик о помощи в грозу, вероятно, услышат в последнюю очередь. А клиенты, которых мы обслуживаем, приносят нам денег тем больше, чем больше мы им угодим. *Quid pro quo*<sup>4</sup>. Так что случаи бескорыстной помощи и самопожертвования, не предполагающие *взаимной* выгоды, на деле довольно редки. Большую же часть жизни мы действуем в соответствии со всякого рода договоренностями.

Договоренности имеют разную природу. Улаживание с родными и друзьями обязанностей и дел, времени и места, меню и пр. скорее напоминает коллективное решение проблемы, чем заключение сделки: с теми, кого мы любим, мы, как правило, договариваемся иначе, чем с чужаками.

Выходя за пределы защитного кокона – близких связей, мы оказываемся в мире, где на каждом шагу вынуждены вступать в сложные переговоры с банками, магазинами, отелями, авиакомпаниями, медицинскими учреждениями и другими организациями, управляющими нашей повседневной рутинной. В развитых странах роль посредника во многих потребительских переговорах берет на себя рынок и мы просто платим цену, указанную на ярлыке. Но на деле возможностей для торга гораздо больше, чем мы привыкли думать. Правило «удовлетворенного клиента» подразумевает, что помимо цены, указанной на ценнике (для тех, кто готов ее платить), нередко имеется и другая, пониже – для охотников поторговаться.

В некоторых странах торг принят как стандартное поведение в ситуации купли-продажи. Зайдите на уличный рынок в Египте или в Индии, и вы поймете, что местные коммерсанты пытаются затеять торг даже при самых простейших сделках. В тех краях продажа не просто форма деловой жизни – это важный способ самовыражения и даже развлечение.

Наконец, и в деловой жизни от умения человека вести переговоры зависит, насколько успешным будет его взаимодействие с начальством, товарищами, поставщиками и, конечно, с директорами и владельцами. Кстати сказать, переговоры в компаниях и организациях, направленные на решение «внутренних» проблем, – одна из самых частых и непростых переговорных ситуаций, с которыми приходится сталкиваться.

---

<sup>4</sup> Услуга за услугу (лат.).

И при этом для многих разумных людей переговоры мучительны и тягостны по определению и неизменно вселяют тревогу. Таких людей беспокоит все: межличностные конфликты, риск «попасть на деньги», вероятность быть «облапошенным» и даже опасение, что все «удалось слишком хорошо».

Знание законов развития переговорного процесса и стратегий поможет справиться с волнением и научит успешно договариваться. А начать следует с вашего личного стиля и модели переговорного поведения. В путь!

## Каков ваш стиль?

Личный стиль переговоров – важнейший компонент в любом обсуждении или торге. Если не знать, к чему в разных ситуациях будут подталкивать тебя инстинкт и интуиция, довольно сложно строить эффективные стратегии и планировать реакции другой стороны.

Однажды Стив Росс, суперамбициозный основатель Warner Communications<sup>5</sup> и впоследствии президент Time Warner Inc., с женой и еще одной супружеской парой совершали авиаперелет на корпоративном самолете Warner и в пути играли в канасту<sup>6</sup>. Как раз перед тем как самолет должен был заходить на посадку, Росс проиграл партию и потому приказал пилотам кружить над аэродромом, пока он не выиграет кон. Именно такого стиля «игры» Росс придерживался и в бизнесе, так что люди, вступавшие с ним в переговоры, благоразумно учитывали это свойство личности.

Популярный тележурналист Ларри Кинг, ведущий ток-шоу *Larry King Live* на CNN, напротив, имеет репутацию одного из самых деликатных персонажей большого шоу-бизнеса. Однажды в расцвете его карьеры агент Ларри решил предложить его другим телесетям. Он задумал собрать букет предложений от разных каналов, а потом потребовать многомиллионной прибавки от Теда Тернера, хозяина CNN<sup>7</sup>.

План агента сработал: несколько каналов прислали предложения с семизначными цифрами, однако Тернер и ухом не повел. Агент разыграл карту «другого работодателя», заявив, что Кинг может уйти на другой канал, если Тернер не перебьет ставки конкурентов.

Тернер много лет был знаком с Кингом и знал, что имеет дело не с жестким манипулятором, а с дружелюбным и уступчивым парнем. И когда агент сидел у него в кабинете, Тернер снял телефонную трубку и позвонил Кингу. После обмена воспоминаниями о прежних временах и о том, как Ларри ему по-человечески симпатичен, Тернер напрямую заявил: «Оставайся у меня».

«Ладно, – ответил Ларри Кинг, – я останусь».

Агента такой поворот дела просто убил. А Кинг был счастлив! Ему нравились деньги, которые он получал, нравился Тернер и нравилось, что он сам нравится Тернеру. После этого Тед немного повысил его гонорар. Один ноль в пользу Тернера! Вывод: если вы в целом мягкий человек, придется по-настоящему напрячься, чтобы жестко давить за столом переговоров. Это может получиться, но ненадолго и не особо убедительно. Если же вы и в жизни любите состязаться, ваш «хватательный рефлекс» все равно будет выпирать, как бы вы ни старались приглушить эту грань собственной личности. Но даже если вы терпеть не можете с кем-то о чем-то договариваться, осознав эту свою особенность и научившись с ней работать, сможете вполне удачно справляться с любыми переговорами.

---

<sup>5</sup> Warner Communications – один из этапов истории кинокомпании Warner Bros. В 1989 году Warner Communications слилась с компанией Time Inc., образовав компанию Time Warner.

<sup>6</sup> Карточная игра.

<sup>7</sup> CNN – Cable News Network (англ.) – кабельная новостная сеть.

Однажды я вел семинар для корифеев бизнеса, среди которых был основатель и председатель совета директоров одной из самых успешных в мире интернет-корпораций. После семинара он признался, что ему не по себе почти всякий раз, когда предстоит о чем-то договариваться, и поэтому он любыми путями старается избегать таких ситуаций, считая себя скверным переговорщиком. Я возразил, что, учитывая заработанные им миллиарды долларов, он не может быть настолько беспомощным. Противоречия нет, ответил магнат. Преуспел он благодаря тому, что придумал систему интернет-аукционов, полностью исключая любые торги, а все сколько-нибудь неприятные переговоры препоручает другим директорам, которые умеют торговаться (и делают это с удовольствием). Сам же он специализируется не на договорах и согласованиях, а на тех или иных формах сотрудничества: разработке стратегии, управлении советом директоров, совершенствовании уникального онлайн-общества своей компании. Чтобы выиграть, он не стал преодолевать свои уязвимые места – он просто принял их.

Поэтому я советую каждому: прежде чем начинать изучение переговорной науки, взгляните на себя в зеркало. Что вам дается естественно и легко? И как, опираясь на свои индивидуальные особенности, построить прочную систему эффективных навыков и стратегий, которые помогут добиться собственных целей?

## Пять стратегий и стилей переговоров: мысленный эксперимент

Попробуем нащупать ваши сильные стороны, поставив воображаемый эксперимент. Представьте, что вы в числе десяти не знакомых друг с другом людей сидите за большим круглым столом. В комнату входит человек и объявляет: «Я заплачу по \$1000 первым двоим, кто убедит сидящего напротив подняться, обойти стол и встать у вас за спиной».

Представили? За столом с вами девять незнакомцев. Вы видите человека напротив, он смотрит на вас. Первые двое, кто убедит сидящего напротив обойти стол и встать за вашим стулом, получают по \$1000. Все прочие останутся ни с чем.

Какую тактику вы выберете, чтобы ответить на это странное предложение? Действовать нужно быстро: ведь каждый за столом думает, что предпринять.

Прежде чем читать дальше, закройте глаза и подумайте, как поступить. Остановитесь на первом пришедшем в голову решении и запишите его. Потом подумайте, что еще можно сделать. Эти варианты помогут мне описать пять базовых переговорных стратегий, которые, в свою очередь, дадут возможность определить ваш индивидуальный стиль как часть переговорного процесса.

Одна из возможных реакций – насторожиться и ничего не делать, подозревая какой-нибудь розыгрыш и представляя себе, как по-дурацки ты будешь выглядеть, если метнешься сейчас вокруг стола, послушав неизвестно кого. «Не люблю ни о чем договариваться и не буду, пока не вынудят», – говоришь ты себе. Это **уклонение** – тактика, которой пользуется и упомянутый мной интернет-магнат. Кто-то может возразить, что это не тактика и не стратегия, а обыкновенная сдача позиций. Не придется далеко ходить за примерами, чтобы увидеть, что на многих важных переговорах одна из сторон упорно избегает появляться за столом. Северная Корея годами успешно уклонялась от переговоров о своих ядерных программах – и за это время успела укрепить свою позицию в споре. В США кандидаты в президенты, лидирующие в опросах общественного мнения, нередко отказываются участвовать в дебатах, когда противник предлагает увеличить их количество. Вообще самостранение – хорошая тактика для тех, кого устраивает сложившееся положение, но, видимо, не лучшая модель поведения для участников нашего эксперимента.

Пожалуй, наиболее естественным побуждением будет предложить сидящему напротив \$500 за то, что он прибежит и встанет за вашим стулом. Это **компромисс**. Два чело-

века соглашаются поровну разделить приз. Простая, справедливая и быстрая модель, полюбовно решающая многие споры. Однако подойдет ли она сейчас вам? Вы с партнером-визави можете быстро согласиться поровну разделить деньги, но кому бежать, а кому сидеть? В те секунды, пока вы распределяете роли, другие уже действуют! Вопрос, кому бежать, не допускает компромиссного решения, так что простой компромиссной моделью вам не обойтись. Нужна какая-то дополнительная тактика.

Это наш третий вариант – **подстройка**. Вы можете сразу пойти и встать за спиной своего визави. Если вы поступите так в ответ на его предложение поделить приз, можете потом сослаться на это обещание как на исходную точку в любых дальнейших спорах. Но обещания может не быть! Люди, которые решили воспользоваться стопроцентно чистой стратегией подстройки, встают с места и спешат к противоположному стулу, едва дослушав условия, и достигают цели быстрее вашего. Но они сталкиваются с проблемой. Счастливцев, оказавшийся напротив такого «подстройщика», выигрывает \$1000, а сам подбежавший – ничего. Покладистому персонажу остается лишь надеяться, что напарник, обогатившийся с его помощью, захочет разделить приз – а возможный раздел не регулируется никаким предварительным соглашением! Не забывайте: люди в комнате не знакомы друг с другом и вряд ли когда-нибудь увидятся снова.

Четвертый вариант – **состяжание**. Смысл этой стратегии – получить всю тысячу плюс полное право решать, как ее поделить. Один способ добиться такого: предложить партнеру раздел 50 на 50, а потом отказаться от своих слов. Это очевидно неэтичный поступок, но иной из нас может так и сделать. В конце концов, никто не объявлял, что сказанное за столом к чему-то обязывает. Еще более агрессивной позицией будет сказать, что у тебя сломана нога, ты не можешь ходить, и убедить партнера поспешить к тебе. Всегда ли состязательные стратегии так неэтичны, как эти две? Нет. На страницах этой книги мы увидим немало примеров соревновательного подхода, безукоризненно честного с точки зрения любой морали. Но в данной ситуации трудно предложить тактику, которая была бы одновременно состязательной и этичной. Более того, применить состязательную модель, как и компромисс, здесь можно просто не успеть.

Наконец, последняя стратегия – самый творческий ответ на предложение экспериментатора. Вскочив со стула, вы мчитесь вокруг стола с криком: «Бежим оба! По тысяче каждому!» Может сработать – если поторопитесь. Это **сотрудничество**, или стратегия **решения задачи**. Носитель такой стратегии достаточно проникновенен, чтобы не прикидывать, как поделить \$1000 на двоих, а понять, что существует способ получить по тысяче обоим участникам пары.

Во многих случаях эту стратегию применить труднее иных. Ведь для этого требуется: тщательно проанализировав ситуацию и интересы обеих сторон, понять *главную проблему*; после интенсивного творческого поиска найти самое изящное *решение* и *устранить противоречия* после введения справедливых стандартов и оценок.

Как правило, это оптимальная стратегия. Она особенно эффективна при сложных переговорах, например дипломатических или деловых, когда представители гигантских корпораций обсуждают возможные слияния и поглощения. Она может сыграть благотворную роль и в семейных спорах, где важно решить дело так, чтобы не оказалось «выигравших» и «проигравших». Однако сотрудничеству могут помешать самые разные обстоятельства, например недостаток доверия между сторонами, алчность, личные склонности переговорщиков, культурные различия и банальная бедность воображения.

Сколько из этих пяти стратегий успели прийти вам в голову? И – не менее важный вопрос – какой из них вам было бы естественнее и легче воспользоваться? Теперь, зная об этих пяти моделях, мы можем определить ваши индивидуальный переговорщицкий стиль.

В Приложении А вы найдете тест. Мы даем его в Уортоне слушателям семинаров, чтобы они выбрали наиболее приемлемые для себя модели поведения. Для того чтобы заполнить его и посчитать очки, потребуется около 5 минут, и я советую вам сейчас же, заглянув в приложение, это сделать. Получив результаты, возвращайтесь на эту страницу и читайте дальше. А если захотите больше узнать о разных стилях переговорного поведения и об их взаимодействии, можете потом снова заглянуть в приложение А и изучить его остальное содержимое.

Индивидуальные переговорные стили – это не более (и не менее) чем склонность и предрасположенность к определенным действиям во время переговоров. Эти склонности определяются и детским опытом, и семьей, первыми шагами в профессии, наставниками, этическими учениями, верой и многим другим. Со временем, если вы продолжите совершенствоваться в переговорном мастерстве и расширите спектр применяемых навыков, ваши склонности могут в чем-то поменяться. Но я убежден, что у большинства людей набор личных особенностей в целом устойчив и радикальная перестройка переговорных предпочтений вряд ли возможна. Меня, например, растили любящие родители, твердо настроенные избегать любых конфликтов как между собой, так и в отношениях с детьми (у меня есть две сестры). Эту модель поведения я и усвоил навсегда. Благодаря житейскому и профессиональному опыту я неплохо научился действовать в конфликтных ситуациях, но и поныне инстинктивно и автоматически стараюсь избегать раздоров. Дипломатичность – часть моей переговорщицкой индивидуальности, которую я привношу в любые обсуждения и прения. У меня есть и другие склонности, проявляющиеся в разных случаях с разными людьми, но дипломатический инстинкт всегда преобладает.

Каждому стилю или комбинации стилей сопутствует определенный набор талантов. Человек, нацеленный на состязание, быстрее других понимает, как в данных обстоятельствах можно получить преимущество и возможность диктовать. Выторговав высокую цену, он получает большее удовлетворение, чем люди, не склонные измерять свой успех такими мерами. Он видит потенциал для применения состязательного подхода там, где его не замечают остальные.

Явная склонность к подстройке означает талант к командной игре и умение помогать другим даже в условиях конфликта интересов. Такой человек сфокусирован на личных отношениях, в то время как остальные сосредоточены прежде всего на деньгах. Компромиссная личность автоматически ищет, как бы просто и по справедливости разделить обязанности или выгоды, снять противоречия спорщиков, – и находит для этого пути быстрее остальных. Наконец, человек, у которого преобладает стремление к сотрудничеству, сумеет заметно быстрее добиться согласия, задавая вопросы, предлагая разные точки зрения и стараясь удовлетворить как можно больше потребностей, включая свои. Такие люди искренне наслаждаются сложными и долгими переговорами, что недоступно, например, сторонникам простых компромиссов.

Моя анкета поможет вам понять, какова ваша природа переговорщика, но это лишь один из многих источников. Анализируя ситуации, изложенные в этой книге, и случаи из жизни, отмечайте, что приносит вам удовлетворение, а что угнетает. Те действия и решения, к которым у вас есть талант, доставят удовольствие. Опирайтесь на знание, вынесенное из опыта, и, как говорит датская пословица, которую я процитировал в начале этой главы, «пеките из муки, которая есть».

## **Сотрудничество против состязательности**

Любой персональный переговорный стиль можно отнести к одному из двух типов: *сотрудническому* и *состязательному*. В зависимости от ситуации каждый из них может

быть эффективным и таить в себе определенные опасности. В главе 12 даны практические советы, как компенсировать свойственные каждому недостатки.

Многие задаются вопросом, существует ли некая изначальная склонность к состязательным либо сотрудническим стратегиям при проведении торгов. Стереотип переговорщика, тиражируемый прессой, кинофильмами и массмедиа, – это человек с сильным соревновательным началом, склонный к жестким тактикам: ультиматумам, демонстративным уходом, игре на публику, битью по столу и пр. Оно и неудивительно при той любви, которую массовый вкус питает к драмам и аттракционам. На самом деле обычный профессиональный переговорщик, да и просто профессионал ведет себя на переговорах совершенно иначе.

Две группы специалистов, изучавших поведение переговорщиков, выстроили более точную и объемную модель договорного поведения для некоторых профессий. Первая группа исследовала американских адвокатов, вторая – британских посредников при найме и контрактных менеджеров.

Американское исследование под руководством профессора Джеральда Уильямса выявило, что приблизительно 65 % «подопытных» адвокатов, выбранных в двух крупных городах США, тяготеют к сотрудническому стилю переговоров и только 24 % придерживаются по-настоящему состязательной ориентации (11 % нельзя безусловно отнести ни к одному из двух типов). Около половины участников фокус-группы пользовались у коллег репутацией успешных переговорщиков. Самое интересное, что на 75 % эти успешные состояли как раз из носителей сотруднической модели и только на 12 % – из «соревнователей». Остаток набрался из переговорщиков обоих стилей.

Выводы Уильямса показывают, что вопреки стереотипу нацеленность на сотрудничество встречается чаще, чем состязательная позиция (по крайней мере в пределах отобранной для исследования группы американских профессиональных переговорщиков). Более того, приобрести репутацию умелого переговорщика проще (во всяком случае среди коллег), если используешь именно сотруднические, а не состязательные стратегии.

Второе исследование в течение девяти лет проводили в Англии Нил Рэкем и Джон Карлайл. Они изучили поведение 49 посредников при найме и контрактных менеджеров, которые заключали реальные договоры. Некоторые результаты этой работы анализируются в главах 5 и 8 этой книги. Сейчас я хочу сказать только о стилях, продемонстрированных объектами изучения. У самых успешных из них преобладали черты сотрудничающего переговорщика.

Например, ученые подсчитали, как они это назвали, переговорные «красные тряпки»: явные своекорыстные варианты соглашения, немотивированные оскорбления, прямые нападки на предложенный оппонентом план – типичные элементы состязательной тактики. Выяснилось, что среднестатистический переговорщик использует 10,8 «тряпки» в час переговорного времени; более квалифицированный обходится в среднем всего 2,3 в час.

Кроме того, умелые переговорщики избегают так называемых спиралей защиты/нападения – эмоциональных комментариев, обвиняющих противную сторону и отвергающих встречные обвинения. У них под эту категорию попадают лишь 1,9 % произносимых за переговорным столом реплик, у среднестатистического же договаривающегося – 6,3 % реплик. Образ успешного переговорщика, складывающийся из данных Рэкема и Карлайла, отражает вовсе не состязательный стереотип, а узнаваемого «сотрудника».

Каков вывод из обоих исследований? Вопреки расхожим представлениям именно восприимчивые и стоворчивые люди обладают всеми качествами по-настоящему успешного переговорщика.

## Пол и культура

Предпочтения тех или иных переговорных стратегий формируются под воздействием глубинных психологических факторов, к которым относятся привычные схемы урегулирования конфликтов с родителями, детский опыт общения с братьями-сестрами и с друзьями, уроки, полученные в начале профессиональной жизни. В свою очередь этот ранний формирующий опыт иногда несет на себе отпечаток двух еще более фундаментальных составляющих нашей социальной идентификации: пола и культуры. Это скользкие предметы, и ученая дискуссия на эту тему у многих быстро скатывается к разрушительным (и лживым) стереотипам. Вместе с тем ученые установили кое-какие твердые истины об этих двух переменных, так что есть смысл взглянуть на них поближе.

## Гендерные различия в переговорах

Исследования показывают, что коммуникативное поведение мужчин и женщин может отличаться, особенно на работе. Джорджтаунский профессор лингвистики Дебора Таннен в своих книгах *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation*<sup>8</sup> и *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*<sup>9</sup> доказывает, что мужчины в общем напористее, они легче перебивают собеседника и более озабочены поддержанием собственного статуса. Женщины, напротив, склонны слушать собеседника, заботятся об эмоциональном контакте и не перебивают. И хотя вы, наверное, немало слышали об эмоционально ориентированных мужчинах и о статусно ориентированных женщинах, общие выводы профессора Таннын подтверждаются статистикой. Встает вопрос: как использовать или скорректировать эти поведенческие паттерны<sup>10</sup>, чтобы они стали источником силы, а не слабости в конкретной профессиональной среде?

Наблюдения за американками показывают, что гендерные различия влияют на течение переговоров в двух главных аспектах.

Во-первых, практика подтверждает, что женщины, даже достигшие ответственных постов в бизнесе, несколько реже, чем мужчины, склонны инициировать переговоры по таким важным вопросам, как величина жалования или продвижение по службе. Что касается тактики переговоров, то женщинам в целом чуть более свойственно компромиссное поведение.

Профессор бизнес-школы Университета Карнеги – Меллона Линда Бэбкок установила, что разница в сумме первой после получения степени MBA<sup>11</sup> заработной платы у мужчин и женщин (примерно \$4000 в пользу мужчин) объясняется единственной поведенческой особенностью: из мужчин 57 % сразу просят больше предложенной суммы, а из женщин так поступают только 7 %. Все, кто вступал в переговоры – и мужчины, и женщины, – в итоге выторговали себе доход в среднем на \$4053 больше, чем у тех, кто не торговался. Разыскания Бэбкок, описанные в ее книге *Women Don't Ask*<sup>12</sup>, подтверждают тенденцию, отмеченную в других исследованиях. Слушатели моих уортонских семинаров пополнили список чисто женских тактик: женщины всерьез рассчитывают на доводы «справедливости», полагая, что оппонент должен принять их взвешенные и нетравматичные для личных отношений подходы. Подобная тактика, разумеется, может сработать, но только если оппонент настроен по отношению к вам столь же дружелюбно.

Как тонко может влиять гендерный фактор на процесс переговоров, наглядно показывает опыт моей студентки Марси. Прежде чем поступить на MBA, Марси работала

---

<sup>8</sup> You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation by Deborah Tannen, Ballantine, 1990.

<sup>9</sup> Talking from 9 to 5: Women and Men at Work by Deborah Tannen, Avon, 1994.

<sup>10</sup> В данном контексте – набор стереотипных реакций.

<sup>11</sup> MBA (англ. Master of Business Administration) – квалификационная степень в менеджменте.

<sup>12</sup> Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide by Linda Babcock, Sara Laschever, Princeton University Press, 2003.

в небольшой компьютерной фирме и была в своем отделе единственной женщиной. В полном соответствии с выводами Бэбкок Марси, когда ей предложили эту работу, согласилась, не обсуждая условий. Она была рада получить это место. После двух лет безупречной работы Марси возглавила направление, приносящее фирме 30 % доходов, а двое мужчин на большей зарплате, которые пришли в компанию одновременно с ней, курировали проекты, дающие по 1 %. Марси решила, что заслуживает прибавки.

Однако речь об этом она завела классически окольным путем: придя к боссу, попросила об аттестации. «Я решила, что это лучший способ, не хвастая, привлечь внимание начальства к моим успехам, – рассказала мне Марси на занятии. – Мне не хотелось выглядеть нахалкой». Но фокус не прошел. Босс так и не смог выкроить время на ее аттестацию.

Многие женщины тут бы и сдались, но не Марси! Она отправилась к президенту компании и смело попросила двадцатипроцентной прибавки, сославшись на то, что коллеги-мужчины получают на 20 % больше, но управляют меньшим числом людей и проектов. То есть двадцатипроцентная прибавка была бы «справедливой». Однако и этот ход успеха не возымел. «Я все повторяла, что так несправедливо, – рассказывала мне Марси. – Сейчас я понимаю, что с учетом моего вклада справедливость требовала бы чего-то более существенного, чем 20 % к зарплате, но просить больше у меня в тот момент не хватало твердости. И, конечно, эта неуверенность чувствовалась. К тому же, учитывая, что я допоздна засиживалась в офисе, увлеченно делала свое дело и не выказывала никакого стремления к поискам другой работы, выслушивать меня не было никакой срочной необходимости».

В конце концов прибавку Марси дали – как раз чтобы она успела отказаться. Когда дирекция узнала, что ее приняли в Уортонскую школу бизнеса и она уходит, жалование ей увеличили на 35 %. Но Марси уже перешагнула этот порог. Она говорит однокурсникам: «Стесняться просить – это самая пагубная для женщины черта характера, какая только бывает. Не бойтесь показаться напористой».

Вывод о влиянии гендерных различий на ход переговоров подтверждается существованием стереотипов. Женщины считаются в среднем несколько более уступчивыми, чем мужчины, и стереотипы, эксплуатирующие эту разницу, программируют переговорщиков обоего пола на развитие событий, не обусловленное ситуацией. Такая драматургия может обернуться как во вред женщине, так и на пользу в зависимости от квалификации спорящих сторон.

Например, наблюдения показали, что женщины менее успешны в переговорах, если перед самым обсуждением им напоминают негативный стереотип «слабого пола». Опасение, что на нее накладывают образ «пассивной домохозяйки», может полностью блокировать у женщины уверенность в себе и, значит, способность эффективно использовать личный переговорный стиль, каким бы он ни был. Попытки опровергнуть этот стереотип, кажется, только вредят, выливаясь в излишне агрессивное поведение и приводя к не самым блестящим результатам переговоров. Обратный психологический эффект наблюдается, если перед обсуждением женщине напоминают позитивный стереотип «женщины умеют ладить». В таком случае ложная перспектива обеспечивает благополучное течение переговоров и лучшие результаты. Однако поскольку расхожие представления чаще негативные, женщинам и приходится страдать от «угрозы стереотипа», как ее называют психологи.

С другой стороны, умелое использование чужих гендерных клише может дать женщине, если она все сделает без ошибки, заметное преимущество. Умение разить противника его же оружием приходит с опытом. Одна леди, переговорщик высокой квалификации, описывала нашим слушателям свои приключения на переговорах о «реструктуризации», где она представляла прогоревшие компании. Это жесткие переговоры между компанией, не способной заплатить долги, и кредиторами. Фоном для таких бесед всегда служит перспектива банкротства. Немногие женщины чувствуют призвание к подобным занятиям, и наша геро-

иня рассказала, что в этой суровой среде ее половая принадлежность практически всегда оказывается полезным качеством. «Например, – пояснила она, – если какой-нибудь парень с той стороны задевает меня лично, я никогда не отвечаю ему. Я жду, пока кто-то из мужчин той же партии встанет на мою защиту – а такой всегда находится, – и тогда у меня там появляется союзник, а в лагере противника происходит раскол, и это дает преимущество». Другая, миниатюрная леди, ведавшая в одной крупной фармацевтической компании слияниями и поглощениями, заявила, что ей нравится играть со стереотипами. Эта женщина родилась в Польше, но еще ребенком оказалась в Израиле. «Перед знакомством, – сказала она, – я всегда нахожу способ донести до противной стороны, что когда-то служила в армии офицером. Заранее создаю у них образ железной леди, но потом вхожу в комнату, и они все тают. Отлегло от сердца – и вот оппоненты охотно сотрудничают со мной. Конечно, если нужно, я всегда могу вернуться к первому образу».

Половые различия не должны играть роли на переговорах. Но искусные переговорщики, основательно готовясь к прениям, просчитывают каждый аспект и собственного поведения, и поведения противника. Им также нужно знать о собственных предубеждениях. В этом смысле гендерные различия, несомненно, следует учитывать при развернутом анализе переговорного стиля.

## Культурные различия

Если гендерный аспект способен осложнить течение переговоров, то культурные расхождения грозят и вовсе погубить дело. В свое время в Уортоне был небольшой специальный курс по международному бизнесу. А теперь вся программа MBA строится вокруг глобальных проблем. Когда совершаются межкультурные сделки, от отношения участников к языковым различиям, чужим обычаям, социальным нормам и религии может зависеть, завяжут ли стороны долгие и взаимовыгодные деловые отношения или дело ограничится разовой бесприбыльной операцией.

Обратимся к примерам.

Некий крупный управленец из британской компании однажды рассказал мне о своих первых переговорах в Ливане. Сначала все шло хорошо, но в ответ на каждую его уступку противная сторона не уменьшала, а только наращивала требования. Через пару месяцев после нескольких таких эксцессов наш герой сдался, заявив контрагентам, что ему уже претят их выходки и что он больше не желает иметь с ними никаких дел. Прошло несколько дней, контрагенты позвонили ему и заявили, что у них есть для него «серьезные» предложения. Он не принял этого жеста. Неделью спустя бывшие партнеры снова вышли на связь, сказав, что идут на ряд уступок, которые прежде объявляли абсолютно невозможными. Британец повторил, что не заинтересован в продолжении разговора. Дойдя до этого места, рассказчик горестно вздохнул. «В этой неудаче был виноват только я сам, – сказал он. – Позже я узнал, что в той части мира отказ от дальнейших переговоров – самый общепринятый способ дать понять, что у тебя серьезные намерения. Хлопни я дверью на два месяца раньше, эти ребята образумились бы скорее, и, возможно, мне удалось бы завершить сделку».

Культурные традиции могут диктовать состав участников за столом переговоров. Например, иногда имеет значение статус участника. В некоторых традиционных обществах договариваться вправе только люди, равные по положению. В более демократических культурах критериями отбора переговорщиков являются обладание нужными знаниями и право принимать решения. Подобные расхождения способны обернуться серьезными недоразумениями и провалом переговоров.

Одна нью-йоркская женщина-юрист из солидной адвокатской конторы отправилась с президентом крупной компании на сложные переговоры в Латинскую Америку. Президент

принимающей фирмы вскоре позвал своего нью-йоркского партнера обсудить дела, а леди-адвокату предложил в компании своей жены прогулку по магазинам. Американка негодовала: вопиющий сексизм! Однако, прежде чем выплеснуть свой гнев, позвонила в Нью-Йорк коллеге-мужчине, и тот пояснил, что, когда в последний раз был в той стране, его тоже отстранили от участия в предварительных переговорах. Президент латиноамериканской компании просто искал способ дипломатично избавиться от *юриста*, а не от женщины за переговорным столом. У них так заведено, объяснил нашей героине ее товарищ: юристы ведут переговоры с юристами, а бизнесмены – с бизнесменами. Если бы адвокатесса взялась настаивать на участии в беседе, она испортила бы дело и лишилась доверия клиента.

Бесчисленные примеры убедительно показывают, что культурные различия – настоящее минное поле для переговорщика. Танзанийские аруша, сходясь в тени деревьев, занимаются, в общем, тем же, чем и нью-йоркские олигархи, но тон, ритм, знаки, сигналы и предполагаемые отношения участников совершенно иные. Благополучие нашей глобальной экономики зависит от успешного преодоления таких культурных рубежей. Подводные камни, возможности и обычаи переговоров в каждой коммерчески значимой области нашей планеты подробно описаны во многих книгах (см. библиографию).

В главах, посвященных отношениям, обмену сведениями и торгу, я буду часто ссылаться на самые различные культурные практики. А пока обозначу два важных момента.

Во-первых, культурные различия в большей степени касаются формы, чем сути. То есть они вносят вероятность недопонимания в послания, которыми обмениваются люди, но, в какой бы стране вы ни находились, главными пружинами переговоров чаще всего являются деньги, влияния и риски. А лучший способ избежать недоразумений – заранее ознакомиться с чужой культурой, найти квалифицированного переводчика и использовать культурные связи, которые помогут миновать опасные подводные течения.

Во-вторых, главнейший барьер для разнокультурных переговорщиков (помимо языка и обычаев) – восприятие сторонами существующих взаимоотношений участников. В главе об обмене информацией я подробно пишу о том, что в Северной Америке и Северной Европе переговорщики в значительной мере сосредоточиваются на механике сделки, а большая часть азиатских, индийских, ближневосточных, африканских и латиноамериканских переговорщиков ставят на передний план социальный аспект, отношения сторон. Как сформулировал однажды мой японский студент, «японцы склонны видеть в деловых переговорах брачный сговор, который должен завершиться свадьбой. И участники ведут себя так, будто вправду устраивают свадьбу». Западным бизнесменам, вступающим в переговоры с японцами или с представителями других культур, ориентированных на отношения, следует именно в таком контексте воспринимать предварительные встречи и беседы. Традиции «предбрачных празднеств» могут различаться степенью ритуализации, но в любой культуре семьи используют эти события, чтобы присмотреться к потенциальной родне и снискать ее расположение. Если хотите успешно вести переговоры в культурах, ориентированных на отношения, будьте терпеливы и отдавайте себе отчет, что сделка (если она состоится) – это лишь фрагмент гораздо более сложного строения.

## От стиля – к эффективности

Люди за столом переговоров не могут отстраниться от своих личностных особенностей, но цель-то у каждого одна: задействовав все свои личные качества и таланты, как можно успешнее договориться. Ловкому переговорщику нужны цепкая память, хорошо подвешенный язык, умение справляться со стрессом. Однако успешность на переговорах не меньше, чем от способностей, зависит от *позиции*. Лучшие мастера договариваться обладают четырьмя важными особенностями мышления, которые каждый из нас, независимо

от личного стиля, пола и культурной принадлежности, может развить в себе, чтобы повысить собственную переговорную квалификацию. Вот эти особенности:

- готовность выполнять «домашнюю работу»;
- высокие ожидания;
- умение слушать;
- безупречная честность.

Остановимся кратко на каждой.

## **«Домашняя работа»**

Практически в любой книге, посвященной переговорам, подчеркивается ключевое значение подготовительного этапа. А вот и пример.

Несколько лет назад мы с коллегой изучали ведение переговоров через компьютерные сети. Мы организовали свою сеть, которая должна была помочь сторонам добиться полного согласия, и начали тестирование. Одно и то же четырехчастное упражнение на куплю-продажу получили сотни студентов МВА. В группе были «покупатель» и «продавец». Половину пар мы ознакомили с заданием и предложили приступить к торгу, как только они будут готовы, притом одни должны были торговаться лично, другие – по электронной почте. У этих студентов обычно уходило на подготовку 10–15 минут.

Другой половине задачу усложнили: перед торгами они должны были потратить некоторое время (обычно 30–40 минут) на домашнюю работу – серию действий в компьютерной сети. После этого часть также торговалась «лицом к лицу», а часть – с помощью компьютера.

Результаты нас удивили. Наш продвинутый электронный метод коммуникации почти не влиял на исход торгов. А вот подготовка – еще как! Студенты, прибегавшие к формализованной процедуре подготовки, и в личных переговорах, и в заочных электронных добивались лучших условий сделки, причем не только для себя, а для обеих сторон.

## **Высокие ожидания**

Примечательно, что люди с высокими ожиданиями обычно и добиваются многого. О том, как нужно устанавливать цели, мы поговорим в главе 2. Большие ожидания формируются как сочетание конкретных целей с твердой волей к их достижению. Ожидания – следствие несформулированных, иногда неосознанных установок о справедливом и разумном. Отсутствие четких ожиданий – важная недоработка на этапе подготовки к переговорам.

Чтобы добиваться на переговорах большего успеха, необходимо выработать привычку очерчивать спектр «разумных и справедливых» исходов, которые возможны для обсуждаемой ситуации. Затем следует сформировать ожидание, что вам удастся передвинуть ситуацию как можно ближе к верхней границе этого спектра. По окончании любых переговоров вы всегда можете сказать, где на самом деле находились ваши ожидания. Если вас искренне разочаровало, что вы не дотянули до некоторого уровня, значит, ваши ожидания соответствовали этому уровню. Если вы поистине довольны, значит, дело кончилось, как вы ожидали, или лучше того. Успешный переговорщик должен формировать ожидания достаточно высокие, чтобы дерзать, и притом достаточно реалистичные, чтобы между сторонами складывались здоровые рабочие отношения.

## **Умение слушать**

Важность этого умения для переговорщика трудно переоценить. Умение слушать дает информацию, а информация – силу.

Люди, склонные к сотрудническому поведению, затрудняются при формировании высоких ожиданий. А слушание собеседника требует заметных усилий от носителей состязательного стиля. Агрессивные переговорщики большую часть времени либо говорят о том, чего они хотят, либо думают, какой сделать ловкий ход, чтобы второй стороне пришлось защищаться. Мастера сделок и соглашений придерживаются иной тактики: они задают вопросы, проверяют понимание, резюмируют обсуждения и слушают, слушают, слушают...

## **Безупречная честность**

Успешные переговорщики – надежные люди. Они держат слово, стараются не лгать и не внушают другим надежд, которых не намерены оправдать.

Такое поведение рационально. Искушенный переговорщик дорожит репутацией. Это разумно. Выбирая партнера, вы заведете деловые отношения с человеком, которому можно доверять, или с тем, кто, возможно, попытается вас надуть?

А самому-то вам выгодно ли быть честным на переговорах? В конце концов, далеко не каждый простодушно выкладывает все, что ему известно. Подразумевает ли честность, что вы должны раскрыть свою позицию? А если вторая сторона просто забудет задать важный вопрос? Должны ли вы все равно дать ответ? Наконец, можете ли вы слегка приукрасить выгоды своего предложения и в чем-то приглушить вариант, предложенный партнерами, независимо от того, как вы на самом деле думаете?

Эти вопросы я разбираю в главе 11. Сейчас же просто скажу: всякое бывает. Честность в переговорах – это больше, чем набор правил. Как и высокие ожидания, это особая позиция. И здесь играет роль все: личные отношения, социальные нормы, традиции и переговорный этикет. Таким образом, говоря о честности в переговорах, я имею в виду, что успешный переговорщик – тот, от кого можно ждать последовательного поведения, диктуемого разумным набором личных ценностей, которые этот человек при необходимости может объяснить и защитить. Очевидно, этот подход оставляет немало простора для личных интерпретаций, «что такое хорошо, а что такое плохо». Но неоднозначность непременно сопутствует любому человеческому общению. Главное – поддерживать свою добрую репутацию и самоуважение. Быть надежным.

## **От Манхэттена до горы Меру**

Прежде чем закончить эту главу, вернемся к нашим переговорщикам, о которых шла речь в начале, и посмотрим, чем все закончилось. Оба дела решились. И олигархов, и аруша мы покинули на стадии обмена информацией.

Символический дар и приветственная речь Йовановича ясно дали понять Смиту, что партнер готов сотрудничать и хочет, чтобы сделка состоялась. Смит с благодарностью принял и часы, и молчаливое признание его преимущества и в ответ дал понять, что готов идти навстречу. Первая встреча дельцов и их советников затянулась до позднего вечера. Приветственный жест Йовановича обеспечил хороший контакт, и, внимательно слушая друг друга, стороны сразу добились быстрого прогресса. Подходы Йовановича и Смита к решению проблем хорошо дополняли друг друга. Через несколько дней у них уже был набросок договора о слиянии и о создании новой компании: *Harcourt General Inc.*<sup>13</sup>

...Под сенью горы Меру два земледельца спорили до сумерек. Наконец один из старейшин предложил поделить спорную землю, размежевав ее по тропе, образующей естественную границу. После этого кто-то в толпе крикнул: «А не найдется ли у кого козла?» В обеих

---

<sup>13</sup> Издательская корпорация.

группах послышался одобрительный гул. Спорщики разошлись посоветоваться со своими приспешниками. Давление толпы нарастало, вынуждая к соглашению.

Наконец в центр круга вышел тяжбщик, потребовавший разбирательства (тот, у кого побили сына). «В знак дружбы, – сказал он, – я предлагаю соседу в дар козленка». И добавил, что поможет также заплатить за ремонт заслонки и что согласен соблюдать новую межу.

Хозяин заслонки ответил, что выставит «немного пива». Он тоже обязался соблюдать новый договор. Тяжбщики пришли к согласию. Их публичные заявления и последовавшая затем пирушка должны были закрепить этот факт. Вся деревня запомнит это событие и при необходимости обеспечит соблюдение договора.

## Резюме

Любые переговоры начинаются с *вас*. И потому первое основание успешных переговоров – ваш личный стиль, свойственные именно вам коммуникативные стратегии. Фундамент вашего успеха – честная оценка своих сильных и слабых сторон.

У одних людей широкий диапазон «настроек». Они легко приспосабливаются к разным ситуациям и разным оппонентам. У других спектр эффективной коммуникации уже. Некоторые сильны, когда нужно состязаться, но теряются в ситуации, где приходится искать компромисс или подстраиваться. Иные хорошо умеют сотрудничать, но пасуют, когда следует жестко гнуть свою линию.

Многие эксперты пытаются преподавать универсальный, на все случаи жизни, набор переговорных приемов. По-моему, это и бесполезно, и просто несерьезно. И люди, и ситуации слишком разнообразны, чтобы такой примитивный подход мог оправдаться.

Задача переговорщика – осознать свой стиль и предпочтения, понять, как они вписываются в данную ситуацию (об этом мы поговорим в главе 7), спланировать свои действия на каждом из четырех этапов, через которые проходят любые переговоры, и постараться преуспеть: сделать домашнюю работу, сформировать высокие ожидания, слушать оппонента и действовать последовательно.

Информационная теория переговоров предполагает, что мы добиваемся лучшего исхода для себя и приносим больше пользы людям, которые от нас зависят, если непрерывно ищем важные сведения о партнерах и о ситуации. Успех зависит от правильного использования этих сведений в разные моменты переговоров.

Теперь перейдем к следующему важнейшему вопросу: чего вы надеетесь достичь в итоге? Пора обратиться ко второму основанию – целям и ожиданиям.

### **Ваш переговорный стиль**

- Определите, какой стиль переговоров вам свойствен; проанализируйте предпочтительные тактики, которые сформировали в вас семья, пол и культура.
- Не пренебрегайте подготовительной работой.
- Формируйте большие ожидания.
- Умейте слушать.
- Заставьте себя быть последовательным.

## 2. Цели и ожидания

*Высокие достижения рождаются от высоких целей.  
Император Чин из династии Чжоу (1100 год до н. э.)*

*По-моему, обязательно нужно иметь цели, и всегда – крупные.  
Сэм Уолтон, основатель компании Wal-Mart<sup>14</sup>*

В 1955 году небольшая японская компания под названием Sony Corporation разработала новый продукт – миниатюрный транзисторный радиоприемник ценой \$29,95. Он хорошо продавался в Японии, но энергичный лидер компании Акио Морита не был доволен. Ему хотелось вывести свой приемник на крупнейший в мире потребительский рынок – в Соединенные Штаты. Морита полетел в Нью-Йорк посмотреть, заинтересует ли этот продукт американских ритейлеров. В Америке японец столкнулся с проблемой: его товар совсем не походил на то, к чему привык американский потребитель. Как потом написал Морита, во многих компаниях ему говорили: «Зачем вы делаете их такими маленькими? Американцы любят большие приемники».

Однако Морита был упрям, и скоро его предложением заинтересовалась компания Bulova, на тот момент один из самых уважаемых в США производителей электроники. Боссы Bulova согласились купить 100 000 японских приемников, чтобы продать через свою мощную дистрибьюторскую сеть.

Столь масштабное предложение ошеломило Мориту. При той цене, которую были готовы заплатить в Bulova, сумма контракта в несколько раз превысила бы оборотный капитал Sony. Это могло бы стать для Мориты сделкой всей жизни.

Однако было одно условие: Sony отводилась роль «оригинального производителя устройства», то есть приемники делают японцы, но Bulova будет продавать их под своей маркой. Это условие прямо противоречило важной долговременной цели, которую ставил перед собой Морита: превратить Sony в независимый глобальный бренд, поставляющий высококачественные инновационные продукты.

Морита телеграфировал в главный офис, прося совета у правления. Восторженное правление скомандовало не обращать внимания на бренд и принимать предложение.

Морита обдумывал ситуацию неделю, потом отправился в Bulova продолжать переговоры. Он сказал, что ему хотелось бы продать американцам приемники, но он не может согласиться на предложенное условие.

Теперь настал черед изумляться американскому контрагенту. Обсуждаемое условие было у Bulova стандартным для такого рода сделок.

– Название нашей компании – знаменитая марка, – убеждал Мориту американец. – Она существует уже пятьдесят лет. А о вашей марке никто не слышал. Почему вы не хотите воспользоваться нашей известностью?

– Пятьдесят лет назад, – спокойно ответил Морита, – вашу марку, выходит, никто не знал, как нашу сейчас. Я привез новый продукт, и я сегодня делаю шаг, который определит предстоящие пятьдесят лет для моей компании. Я обещаю вам, что через пятьдесят лет наша марка будет не менее знаменита, чем ваша сегодня.

Морита отказался от крупнейшего за всю историю Sony контракта. Когда он сообщил о своем решении в главный офис, потрясенное правление ответило, что он свалил дурака.

---

<sup>14</sup> Американская компания, крупнейшая в мире розничная сеть.

Вскоре после этого Морита получил предложение от другого американского дистрибьютора, более скромное, зато этот партнер позволил японцам оставить оригинальную марку. Морита быстро согласился, и миниатюрный приемник – а с ним и название Sony – вскоре привлек внимание американского потребителя. О тех переговорах с Bulova Морита позже написал: «Я сказал тогда и не раз повторял потом: это было лучшее решение в моей жизни».

Отвергая выгодное предложение, Морита рисковал. Но его позиция на переговорах опиралась на веру в то будущее, которое он видел для Sony. У Мориты была цель: через пятьдесят лет имя Sony должно во всем мире быть синонимом классной бытовой электроники. Так и оказалось, причем даже скорее, а Морита на пути к своей цели превратился в легендарную фигуру.

Второе основание успешных переговоров связано с вашими целями и ожиданиями. Можно ли решать, когда сказать «да», а когда «нет», если не знаешь, чего именно хочешь достичь? Научные опыты в области целеполагания обнаруживают простой, но неукоснительный закон: чем точнее человек представляет свои цели и чем крепче держится за эти представления, тем вероятнее он этих целей достигнет.

Как показывает случай с Моритой, цели часто задают траекторию переговоров. В тот день в Нью-Йорке закупщик из Bulova встретился с необычным человеком, которого отличали от рядовых бизнесменов решительная приверженность дерзким целям и глубина связанных с этими целями переживаний. Но вам не нужно быть вторым Акио Моритой, чтобы извлечь урок из его истории! Наука подтверждает: всякий, кто готов потратить время на возвращение высоких притязаний, заметно больше преуспевает на переговорах, причем не подвергая риску ни свою репутацию, ни отношения с партнерами.

## **Цели: если не целишься – не попадешь**

В книге Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес» есть такой момент: героиня стоит на распутье, и появляется Чеширский Кот. Алиса спрашивает его: «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?» Кот отвечает: «Это зависит от того, куда ты хочешь прийти». «Мне вообще-то все равно», – говорит Алиса. «Тогда все равно, куда идти», – резюмирует кот.

Чтобы успешно вести переговоры, нужно выяснить, *куда* вам идти и *зачем*. То есть поставить перед собой конкретные и оправданные цели. А еще – не останавливаясь только на формулировках, преобразовать эти цели в полноценные – и соответственно высокие – *ожидания*.

Чем отличается «просто цель» от зрелого полноценного ожидания? Только одним: вашим отношением. Цели – это то, к чему мы стремимся, и то, что, как правило, лежит за пределами наших прежних достижений. Типичные примеры: заработать на инвестициях, сбросить вес, повысить спортивные достижения. Мы ставим цели, чтобы задать себе направление действий, но, если цели не достигаем, это не так уж удивляет и не особенно огорчает.

Ожидание, напротив, это взвешенное суждение о том, чего мы можем и должны, по всем соображениям, достичь. И если нам это не удастся, мы всерьез чувствуем потерю и разочаровываемся. Несбывшиеся ожидания угнетают. Так, можно поставить цель, чтобы дети учились в университете Лиги плюща<sup>15</sup>, но при этом рассчитывать, что если не в Лигу, так хоть в какой-нибудь колледж они точно поступят. Наши расчеты повлияют на то, как мы обсуждаем будущее детей с близкими, в том числе и с самими детьми. Дети постепенно проникаются сознанием, что будут учиться в колледже, и их поведение отражает эту уве-

---

<sup>15</sup> Лига плюща (Ivy League) – ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США.

ренность. А знаете, кто обычно рассчитывает, что будет учиться в колледже? Те, у кого там учились родители. Точно так же обстоит дело с расчетами на докторскую степень.

То же самое происходит и на переговорах. Цели задают направление, но именно ожидания придают вес и убедительность нашим заявлениям за переговорным столом. Энергичнее всего мы действуем, когда стараемся получить то, чего, с нашей точки зрения, по справедливости заслуживаем.

Чем дольше мы готовимся к переговорам, изучая, каких успехов в похожей ситуации добились другие, собирая сведения, укрепляющие веру в справедливость и достижимость наших целей, тем прочнее становятся наши ожидания. Морита в 1955 году приехал в США, имея две цели: продать как можно больше приемников и продать их под маркой Sony. После переговоров с Vulova и отчасти благодаря им Морита понял, что «продать под маркой Sony» – более важная цель, чем «продать как можно больше». И когда эта цель вызрела в твердый расчет, он смог более четко изложить свое видение дела и совету директоров, и потенциальным потребителям.

На переговорах именно выбранная цель часто определяет, что мы в итоге получаем. Первая причина очевидна: цели задают тот верхний предел, до которого ты дойдешь в своих запросах. Мысленно ты отступаешь от всего, что дальше твоей цели, и, значит, редко преуспеваешь сверх намеченного уровня.

Во-вторых, как показывают работы психологов о целеполагании, поставленные цели мощно стимулируют человека «выкладываться». Спортивные психологи, дилеры и преподаватели хором подтверждают, что установка четких целей мотивирует людей, помогает сконцентрировать и направить их внимание и психические усилия.

В-третьих, мы лучше убеждаем других, если твердо намерены прийти к некой четкой цели, в противоположность ситуациям, когда о чем-то просим без энтузиазма или вообще реагируем на чужие инициативы. Наша решимость передается окружающим. Люди вокруг начинают верить в наши цели.

Президент США Линдон Джонсон однажды сказал: «Убеждает убежденность». А Г. Уэйн Хайзенга, деятельный американский предприниматель, утверждает, что один из секретов успеха на деловых переговорах – страстная приверженность дерзким целям. Эта черта позволяет успешным переговорщикам воодушевлять и направлять оппонентов. А Хайзенга в этом понимает: он с нуля построил три успешные суперкорпорации, отвлекаясь на создание и покупку спортивных клубов: Miami Dolphins (американский футбол), Florida Marlins (бейсбол) и Florida Panthers (хоккей). Его имя еще не раз будет упомянуто в этой книге.

Я тоже наблюдал «эффект цели» у многих хороших переговорщиков – как в реальных ситуациях, так и в учебной аудитории. У кого за столом переговоров есть четкие цели, тот энергичен, увлечен, подготовлен и настойчив. Однако этот эффект свойствен не только опытным мастерам. Любой из нас получает за столом переговоров важное психологическое преимущество, если работает на конкретную цель.

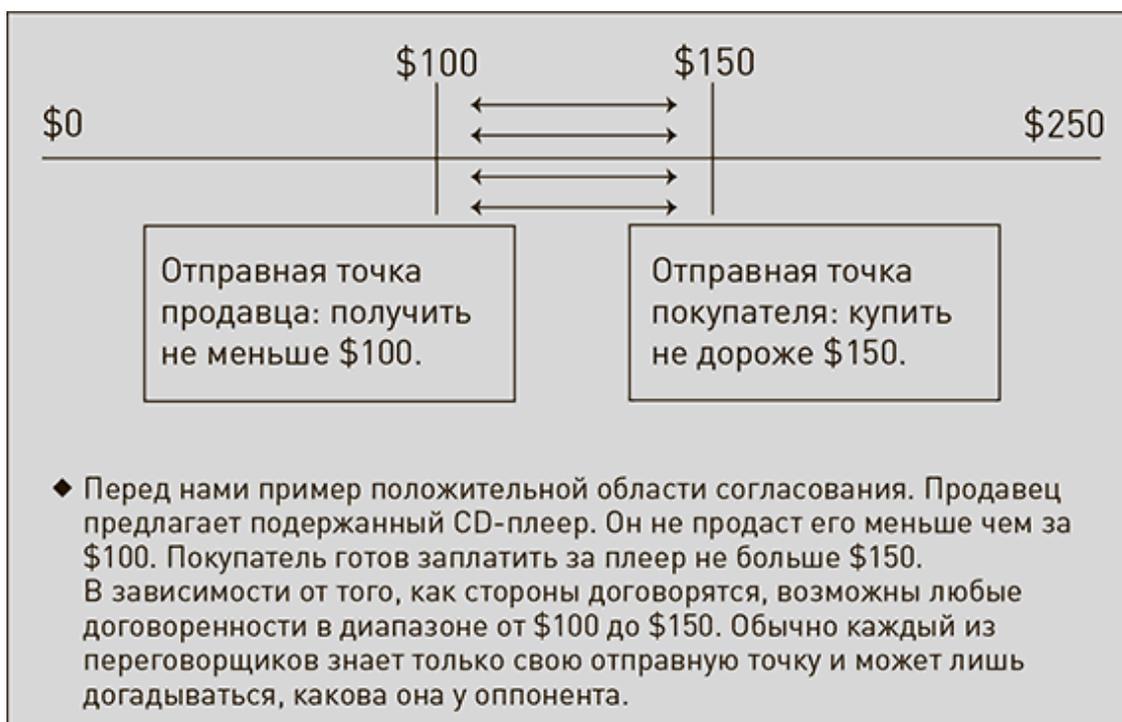
## **Цели против «отправных точек»**

Многие эксперты и авторы книг по ведению переговоров подчеркивают, как важно иметь «отправную точку». На концепции «отправной точки» построено многое в современной теории переговоров. Под «отправной точкой» имеется в виду некий минимальный уровень удовлетворенности, при котором вы уже можете сказать «да». Если достичь этого уровня не получается, то вы будете ждать новой возможности или начнете искать принципиально иное решение своей проблемы. Когда отправные точки договаривающихся сторон лежат на плоскостях, имеющих область пересечения, в которой возможен поиск устраиваю-

щего всех решения, специалисты говорят, что имеется «положительная область согласования». В противном случае – налицо «отрицательная область согласования». Такое бывает, когда покупатель не располагает суммой, которую продавец называет в качестве минимально приемлемой цены.

Хорошо очерченная цель – совсем не то же, что «отправная точка». Я употребляю здесь слово «цель» для обозначения наибольших правомочных запросов переговорщика. Так, в примере с подержанным CD-плеером на схеме 2.1 отправная точка продавца – получить не меньше \$100, но при этом продавец может ставить цель взять \$130 (примерно столько стоят подобные аппараты в магазине комиссионной бытовой техники). «Отправные точки» крайне важны для теории переговоров, но в большинстве историй об успешных сделках решающим фактором оказывается установление оправданной цели и движение к ней. Поясню.

**Схема 2.1.** Положительная область согласования



Ученые выяснили, что в тревожных ситуациях типа переговоров человеческая способность удерживать внимание на объекте ограничена. Соответственно, когда мы о чем-то договариваемся, то в фокусе нашего внимания остается единственный объект, психологически важнейший. Поскольку большинство людей вступают в переговоры, имея четкую отправную точку, то по ходу обсуждения именно она становится для них главным ориентиром. Равняясь на отправную точку, такие переговорщики определяют, были переговоры успешны или пошли прахом. Если же вы ориентируетесь на свою цель, это заставляет вас любое предложение, не дотягивающее до этой цели, воспринимать как потенциальную потерю. А стремление избегать потерь – это, как мы знаем, мощный мотивирующий фактор. Он не будет так же сильно работать на вас, если вы сфокусируетесь только на отправной точке.

Одним словом, если вы продаете подержанный плеер и сосредоточитесь на том, что получить с продажи нужно не меньше \$100, чтобы купить другую вещь, которая примерно столько же стоит, вы, вероятно, расслабитесь, едва кто-нибудь предложит чуть больше. Можно не искать других покупателей и предвкушать обладание желанной вещью! Но если покупатель настороже (а это почти всегда так, ведь речь идет о деньгах), он почувствует вашу реакцию и не станет больше повышать цену. Если же вы ориентируетесь не на мини-

мум, а на цель – \$130, то есть цену, сравнимую с магазинной, вы не сдадитесь так скоро. И если покупатель держит в уме свою отправную точку – \$150, у вас неплохая вероятность выручить больше вашей отправной сотни.

Если вы в любых переговорах фокусируетесь на отправной точке, это напрямую скажется на результатах. Всю вашу жизнь они будут колебаться в основном чуть выше приемлемого минимума. Для благоразумных людей отправная точка чаще всего оказывается естественным ориентиром. Мы огорчаемся, если не можем заставить оппонента удовлетворить даже минимальные наши запросы (обычно они заданы имеющимися альтернативами или нашими смежными потребностями), а любым результатом выше этого минимума уже довольны. Но тот, кто лучше других умеет фокусироваться на «верхних» целях, преуспевает в сделках и переговорах куда больше. Неудивительно, что, по данным ученых, переговорщики с повышенными (но реалистичными) запросами при прочих равных оказываются успешнее тех, чьи притязания скромны.

Чтобы не попасть в ловушку отправной точки и не фокусироваться только на ней, нужно знать нижний предел своих притязаний, но не быть к нему слишком привязанным. Напротив, определившись с минимумом, отодвиньте его в сторону и займитесь формулировкой целей! Проверьте, как это сделал Морита, реакцию второй стороны на вашу цель. Затем, если не выходит иного, а переговоры пора завершать, постепенно переориентируйтесь на отправную точку. Постепенно вы научитесь одновременно удерживать в поле зрения и цель, и «выход», при этом удерживая фокус на цели. Исследования показывают, что лучшие переговорщики обладают этим навыком.

Итак, целеполагание – ключевая часть подготовки к переговорам, но как за него взяться? Нужно сделать четыре простых шага.

1. Определите, чего вы на самом деле хотите, и помните, что деньги часто бывают только средством, а не целью.
2. Выберите оптимистичную – но разумную – цель.
3. Представляйте себе ее четко.
4. Настройтесь решительно. Запишите свою цель и, если возможно, поговорите об этом с близкими.
5. Носите эту записку с собой на переговоры.

## **Чего вы хотите на самом деле?**

Подготовку к переговорам начните с анализа собственных исходных нужд и интересов. В бизнесе и в потребительских переговорах важной установкой часто бывает «хорошая цена» – это точный и исчислимый показатель, так проще «вести счет» и оценивать свою успешность. Однако можно легко забыть, что цена – часто лишь средство достижения цели. А целью может быть приобретение некой большей ценности или выгоды, а не просто победа в торгах.

В этом нет парадокса, как это может показаться на первый взгляд. Если вы покупаете, то хотите не просто поменьше заплатить, но и твердо знать, что за свои деньги получаете определенный уровень качества. А продавец должен заботиться о том, чтобы каждая сделка создавала условия для дальнейшего сбыта. Разовые продажи и отмененные заказы не способствуют прибыльности предприятия, даже если цена, полученная с покупателя в каждом отдельном случае, кажется привлекательной.

Основатель CBS<sup>16</sup> Уильям Пейли, задумав делать деньги на формирующемся радиовещательном рынке, столкнулся с большими трудностями. Он торговался с местными радио-

---

<sup>16</sup> CBS Broadcasting Inc. – американская телерадиосеть.

станциями о цене, которую те будут платить за трансляцию программ Си-Би-Эс, но станции оставались полными хозяевами положения. Покупать программы Пейли их никто не обязывал, и многие не покупали. Тогда Пейли преобразил радио и создал современную модель вещания – поняв, что деньги за программы не цель, а только *средство*. В конце 1920-х он решил раздавать программы *бесплатно* в обмен на возможность в прайм-тайм крутить на местных станциях рекламу. Эта стратегия принесла ему миллионы. Позже, в 1940-е, Пейли аналогичным образом в один момент захватил американский рынок граммпластинок, вполнину урезав цену записей против рыночных.

Многие опытные переговорщики отмечают, что согласовать цену бывает много легче, чем урегулировать менее очевидные, но взрывоопасные аспекты, касающиеся главенства, границ, самолюбия и репутации. В легендарной битве за RJR Nabisco<sup>17</sup>, описанной в книге Брайана Бурроу и Джона Хельяра *Barbarians at the Gate*<sup>18</sup> и обсуждаемой в главе 10, многомиллиардная ставка одного из соперников Генри Крейвиса не устояла из-за того, что два главных инвестора – банки Drexel Burnham Lambert и Salomon Brothers – так и не смогли договориться, чье название будет стоять слева в объявлении «Уолл-стрит джорнэл», где перечисляются компании, финансирующие сделку. Порядок упоминания в объявлении сигнализирует финансовому сообществу, который из банков «главный» в сделке, так что ни один из двух потенциальных инвесторов не соглашался на второстепенную позицию.

Таким образом, формулируя цели, хорошенько подумайте, что для вас на самом деле имеет значение. Разумеется, деньги важны. Но при этом стоит четко осознать свои более глубокие интересы и нужды. Когда начнутся переговоры, легко увлечься торгами о цене и подобных материях и забыть, чего ты в действительности пытаешься достичь.

## Выберите оптимистичную разумную цель

Ставя цели, не жалейте фантазии, чтобы представить себе то развитие событий, которое хотели бы увидеть. Доказано, что люди, которые многого ждут от исхода переговоров, договариваются успешнее и достигают большего, чем те, кто ставит скромные цели или говорит себе «сделаю, что смогу» – при условии, что первые действительно верят в свои цели.

В своем классическом труде психологи Сидней Сигл и Лорнес Фурейкер описывают следующий эксперимент. Экспериментаторы позволили участникам сохранить за собой все выторгованные прибыли, но сообщили, что если сторонам удастся достичь определенных целей, то они выйдут во второй тур, где выигрыш можно удвоить. Иными словами, участникам одновременно дали конкретный стимул достичь заданного уровня эффективности и (может быть, невольно) намекнули, что оговоренные цели реально достижимы (иначе зачем сообщать про второй этап?). Одной группе испытуемых сказали, что для выхода в следующий тур нужно выиграть всего \$2,1. Другой группе предложили задачу сложнее: на \$6,1. Отправная точка у обеих групп была одна и та же: не принимать соглашение себе в убыток. У испытуемых с высоким ожиданием на \$6,1 средний выигрыш в цене составил \$6,25 – гораздо больше, чем 3,35 – показатель второй группы со скромной целью в \$2,1.

Выводы Сигла и Фурейкера подтверждаются и моими собственными наблюдениями. В моем опыте участники переговоров сами выбирали, о какой цели они торгуются. Вместо того чтобы вознаграждать их тем, что они выторговывали, мы учредили стодолларовые призы для продавца и покупателя, которые покажут лучшие достижения. Но результат ока-

---

<sup>17</sup> Американский конгломерат пищевых продуктов и табачных предприятий.

<sup>18</sup> Издана на русском языке: *Брайан Бурроу, Джон Хельяр. Варвары у ворот. История падения RJR Nabisco. М., 2003.*

зался таким же, что и в классическом эксперименте! Кто ждал от переговоров большего, большего и добился.

Почему же мы легко довольствуемся скромными запросами, вместо того чтобы поднять планку немного выше? Возможных причин тому несколько. Во-первых, многие из нас занижают свои притязания, чтобы сберечь самооценку. Если цели относительно скромные, меньше вероятность не справиться, и мы как бы говорим себе, что удержаться на отправной точке будет уже хорошо. Умеренность притязаний уберегает нас от неприятных эмоций – горечи поражения и сожалений об упущенном.

Во-вторых, не всегда мы располагаем достаточной информацией о сделке, чтобы вполне представлять себе потенциальный выигрыш: не понимаем истинной ценности того, что продаем, не ищем соответствующей системы оценки и не замечаем, как стремится покупатель заполучить то, что мы можем предложить. Все это обычные следствия недостаточной подготовленности к торгу.

В-третьих, кому-то просто не хватает рвения. Если оппонент сильнее, чем ты, хочешь денег, власти или влияния, ты вряд ли будешь высоко метить в переговорах. Зачем идти на конфликт и нарываться на неприятности из-за того, что тебе не так уж и нужно?

Психологи считают, что боязнь за самооценку гораздо в большей степени занижает притязания, чем многие из нас готовы признать. Однажды у нас в Уортоне выступал лектор, который сказал, что беда многих благоразумных людей – путать, как он выразился, обоюдную выгоду с личной бесхребетностью. Переговорщик-бесхребетник цепляется за минимум, за отправную точку, а тот, кто работает на создание обоюдной выгоды, всегда имеет большие притязания.

Подтверждение тому я видел на своих занятиях. И студенты, и управленцы на мастер-классах, ставя смелые цели и пытаясь их достичь, раз за разом сообщают, что недовольны своими действиями, и досадуют на себя все сильнее, хотя объективно их результаты становятся все лучше. Имея это в виду, я советую поднимать планку постепенно, с каждым новыми переговорами понемногу наращивая сложность и риск. Таким образом ты и учишься, и сохраняешь вкус к переговорам. Статистика показывает: люди, успешно достигшие каких-то новых целей, вероятно, поднимут планку и в следующий раз. А вот те, чья попытка обернулась неудачей, скорее всего, потеряют волю и на следующих переговорах поставят перед собой совсем простые задачи.

Замыслив дерзкие и непростые цели, подождите несколько минут – пусть здравый смысл внесет свои поправки. Ставить смелые цели полезно, только если они достижимы: то есть вы верите в них, и они разумны с точки зрения некоего стандарта или нормы. В главе 3 я подробно пишу о том, что, как правило, позиции переговорщиков опираются на некие стандарты, эталоны или прецеденты – иначе они неубедительны. Никакие волевые усилия в целеполагании не сделают вашу машину-пятилетку дороже новой той же модели. Кроме того, притязания должны отражать верное понимание отношений между сторонами – этой теме посвящена 4-я глава.

Выполнив подготовительную работу, вы готовы вступать в переговоры и анализировать ценности и приоритеты, которые демонстрирует противная сторона. До тех пор пока вам точно не известно, какие цели наметил оппонент и какие притязания он считает справедливыми, полностью сосредоточьтесь на собственной оправданной цели. Если ваши смелые притязания несостоятельны, другая сторона даст вам это понять. Вы не оскорбите партнера своими запросами, если они будут оправданы хоть в какой-то мере и если вы продвигаете свои идеи корректно, показывая, что вам безразлична точка зрения оппонента.

## **Четко представляйте себе цели**

Литература по целеполаганию в переговорах учит четко формулировать цели. Как и в других областях деятельности, в переговорах это помогает исключить неопределенность. Имея четко сформулированную цель, человек для ее выполнения включает массу разноуровневых психологических процессов. Например, обсуждая условия найма, не ограничивайтесь установкой «выторговать приличную зарплату». Постарайтесь выбрать нечто конкретное: например, сумму на 10 % больше, чем ваш доход на прошлом месте. Эта четкая цель побудит вас думать о других, сопоставимых работах, где платят именно столько, и вы увидите некие рыночные стандарты, на которые сможете опереться.

Особенно остерегайтесь целей типа «я сделаю, что смогу» или – самое худшее – «посмотрим, что тут можно урвать». Вступая в переговоры с подобными целями, мы на самом деле имеем в виду: «не хочу рисковать». Боязнь неудачи и естественное человеческое стремление избежать разочарования и сожалений – это нормальные защитные механизмы нашей психики. Но успешный переговорщик не дает подобным чувствам помешать целеполаганию.

## **Настройтесь решительно. Запишите свою цель и говорите о ней**

Ваша цель эффективна ровно настолько, насколько решительно вы ее добиваетесь. Есть ряд несложных приемов, помогающих укрепить психологическую приверженность собственной цели. Во-первых, как я уже говорил, убедитесь, что она оправдана и подкреплена убедительными доводами. Чтобы сохранять приверженность цели, в нее нужно верить.

Во-вторых, попробуйте на несколько секунд представить себе, каково это будет – достичь выбранной цели. Визуализация помогает активизировать разум в достижении цели и вместе с тем укрепляет в нас уверенность и решимость. Один из моих лучших студентов, юноша из Индии, перебравшийся в Штаты после работы в Гонконге, однажды признался мне: прежде чем поступать в Уортонскую школу бизнеса, он приехал в Филадельфию и сфотографировался на фоне главного корпуса школы. Это фото висело над его рабочим столом несколько лет, пока он изо всех сил добивался поступления. Поступил он лишь со второй попытки, а прибыв в кампус, снова сфотографировался на том же месте и теперь с большим удовольствием демонстрирует оба снимка. Этот парень считает, что именно зрительный образ цели заставлял его двигаться к успеху. Тот же самый прием визуализации действует и на переговорах.

В-третьих, психологи и маркетологи утверждают: гораздо сильнее, чем просто размышления о цели, нашу приверженность ей укрепляет процесс записывания. Запись словно «материализует» мысль и обязывает нас – по крайней мере в собственных глазах – действовать согласно написанному плану. Психолог Роберт Чалдини<sup>19</sup> пишет, что компании с успешным штатом торговых агентов время от времени просят их сесть и записать планы и цели: в методических руководствах эти компании утверждают, будто «в записывании есть некая магия», которая повышает производительность труда дилеров.

Попрактиковаться в записывании переговорных целей вы можете в Приложении В («Планирование переговоров по информационному принципу»). Там вы найдете пустую

---

<sup>19</sup> Социальный психолог, автор классических трудов по формированию механизмов мотивации, усвоения информации и принятия решений.

графу для вашей «четкой и оптимистичной цели». Подробно об использовании этого планировщика – в главе 7.

А чтобы еще решительнее двигаться к цели, расскажите о ней кому-нибудь и покажите свой письменный план. Если о ваших намерениях знают другие, вы чувствуете себя в какой-то степени обязанным отчитаться. Психологи подтверждают: люди торгуются упорнее, если в случае неудачи придется кому-то объяснять, почему не достигнут нужный результат. Участники трудовых, спортивных и политических переговоров используют этот фактор по максимуму: бывает, о целях, которых намерены достичь на переговорах, они объявляют в прессе, сообщая всем (в том числе и людям, которых представляют, и тем, кто находится по другую сторону стола), что хотят получить. Публичные заявления такого типа – действенный способ приковать себя к цели.

Разумеется, как и с любой другой составляющей переговорной ситуации, с приверженностью цели нужно обращаться разумно. Если обе стороны театрально и публично, с пресс-конференциями и патетическими воззваниями к сторонникам заявят о своих намерениях, они могут загнать себя в угол, из которого невозможно выбраться. Забастовка, политический конфликт, война – вот примеры переговорных неудач.

Наконец, приверженность цели значительно усилится, если в ее достижение вы вложите какие-то деньги, которых лишитесь в случае неудачи. Недавно одна крупная авиакомпания объявила, что подписала контракт на закупку четырехсот новых самолетов, чтобы расширить и улучшить свой парк машин. При этом в заявлении говорилось, что компании придется отменить заказ, если до оговоренного с поставщиками дня подтверждения ей не удастся договориться с пилотами, которые требовали повышения зарплат. Одним этим ходом компания получила три переговорных преимущества: она публично огласила свою цель на трудовых переговорах, установила обоснованную дату их завершения и, самое главное, показала, чего она (и ее пилоты тоже) лишится, если эти переговоры проиграет. В итоге тяжба с пилотами завершилась к намеченному сроку и компания ее выиграла.

## **Носите с собой список целей**

Во время переговоров противная сторона может отвлечь вас от цели. На такой случай полезно иметь список целей при себе: если вы чувствуете, что уклоняетесь куда-то в сторону, возьмите тайм-аут и сверьтесь со списком. Я на своем опыте убедился, как полезно бывает носить краткое резюме своих намерений в кармане или в бумажнике. Можно, конечно, просто держать его в голове – главное, не упустить из виду в горячке живых переговоров.

Успешный телевизионный предприниматель Барри Дилер, например, убедился в этом на собственном опыте, торгуясь за первый телепоказ фильма «Приключение „Посейдона“» в начале 1970-х. Дилер, представлявший Эй-Би-Си, предложил сумму в \$3,3 миллиона – намного больше, чем кто-либо до него предлагал за телепоказ кинофильма, – и его наниматель в итоге понес убытки. Но почему Дилер так много заплатил? Это были первые (а для него – первые и последние) открытые торги между телесетями за право показа кинофильма. Участники азартно повышали ставки, и Барри, забыв о своей первейшей цели – выгоде, – отдался, по определению его конкурента из Эй-Би-Си, «лихорадке соперничества».

Психологи так часто наблюдают это явление и в экспериментах, и в жизни, что даже придумали для него термин: «эскалация решимости». Увлекаясь соперничеством, люди теряют из виду свои настоящие цели и тратят слишком много денег и времени, жертвуют слишком многими интересами только ради лавров победителя. Обычно сожаление после такой победы наступает довольно скоро, и тут ты понимаешь, что мало иметь цель – нужно не забыть о ней в пылу спора. На аукционах выигравший покупатель настолько часто пере-

плачивает, что раскаяние, сопутствующее победе в торгах, экономисты называют «проклятием победителя».

## Резюме

Первый важный шаг подготовки к переговорам – твердо поставить перед собой четкие и оправданные цели. В процессе целеполагания крайне важны ясность намерений и оптимизм.

Прежде всего конкретная и смелая цель мотивирует. Варианты ниже установленной планки, вероятнее всего, будут казаться вам «убыточными». Кроме того, вы получаете сильного союзника и советчика: интуицию – область сознания, которая работает и собирает данные «на глубине», пока вы заняты рутинными делами. Вы станете действовать сосредоточенно, настойчиво и с верой в успех, вам проще будет находить убедительные аргументы и новые идеи, обеспечивающие нужный итог. Вместе с этим вы избежите обычной для многих ошибки и не спуститесь раньше времени на отправную точку. «Фокус на цели» дает вам ощутимое преимущество перед среднестатистическим переговорщиком, уделяющим своей «отправной точке» больше внимания, чем любому другому важному аспекту переговоров.

Наконец, четкое осознание целей придаст вам уверенности и решимости в глазах другой стороны. Всем будет очевидно, что вы многого ждете и от себя, и от обсуждаемого соглашения. Пожалуй, ни одна другая поведенческая особенность не влияет так на ход переговоров, как спокойная уверенность, достоинство и целеустремленность, излучаемые человеком, который знает, чего хочет и почему он должен это получить.

### **Ставьте эффективные цели**

- Хорошо продумайте, чего вы на самом деле хотите.
- Ставьте смелые, но оправданные цели.
- Четко представляйте их себе.
- Запишите свои цели и не упускайте их из виду.
- Носите этот план с собой на переговоры.

### 3. Признанные стандарты и нормы

*Первейшая обязанность мудрого адвоката – убедить противников, что он понимает их доводы...*  
**Сэмюэль Тейлор Кольридж**

*У наших поступков всегда есть две причины – благая и истинная.*  
**Джон Морган**

На переговорах силу придают не только четкие цели, но и стремление говорить и действовать последовательно и справедливо (по крайней мере в собственных глазах). Именно с этим человеческим стремлением связано третье основание успешных переговоров. Обратимся к примеру, который показывает, что боязнь отступить от общепринятых норм практически всегда сказывается на течении переговоров.

#### История о двух свиньях

В своей книге *The Halfway Sun* (1930) антрополог Рой Франклин Бартон (R. F. Barton) приводит случай из жизни филиппинского племени, в котором он прожил много лет. В этой истории две семьи торгуются из-за нескольких свиней и получают наглядный урок о значении норм и стандартов.

Бартон рассказывает, как некий ифугао (название племени) однажды взял у соседа в долг двух свиней. Через два года сосед попросил вернуть долг. Он готовился женить сына, и свиньи были нужны для подарков на свадьбе. И тут двое соседей не сошлись в том, сколько же свиней следует вернуть.

На случаи одалживания домашних животных у этого племени существовала стандартная «процентная ставка». Размер долга рассчитывался с учетом естественного прироста численности животных за срок займа. И в принципе было ясно, что, заняв двух свиней на два года, вернуть нужно четырех – вдвое больше.

Такова стандартная практика. Трудности возникли с ее применением. Заимодавец, честолюбивый человек, желавший всех удивить роскошной свадьбой, настаивал, что заемщик должен вернуть не четыре свиньи, а шесть. Он ссылаясь на то, что прошло немного больше двух лет и что одна из свиней была особой, крупной породы, что должно увеличить ссудный процент. Заемщик сердито возражал: все знают, что он должен четыре свиньи, и никак иначе.

Возмущенный алчностью соседа, он пошел на обострение спора, внезапно вспомнив, что много лет назад дед заимодавца не смог рассчитаться за курицу, которую брал в долг. Естественный прирост от той курицы, заявил обиженный должник, примерно равняется одной свинье. Исходя из этого, он уменьшил свое предложение: он вернет не четыре свиньи, а три – чтобы возместить курицу. Заимодавец на это отвечал, что согласен на пять свиней, но никак не меньше.

После бурного спора и новых взаимных оскорблений обе семьи обратились к уважаемому старику, пригласив его в посредники. Но вскоре после того, как он начал курсировать между домами спорщиков, сын заимодавца проник в хижину заемщика и похитил оттуда самую ценную вещь – родовую гонг. На этом переговоры зашли в тупик.

Тогда в дело вмешались жены. В гонге, согласно поверью, обитали духи – хранители жилища. Жена заемщика и помыслить не могла хотя бы ночь провести в доме без родовой реликвии. Жену заимодавца тоже утомила эта тяжба: пока хозяин воюет за пару свиней,

на семейных полях гниет урожай. Женщины потребовали от своих мужей прекратить раздор и уладить дело.

В итоге его уладил старый посредник. Во-первых, заимодавец обязался вернуть гонг. Во-вторых, заемщик обязался признать «куриный долг» уплаченным и отдать пять свиней согласно последнему требованию заимодавца.

Но тут был один неожиданный поворот: посредник передал заимодавцу лишь трех из пяти свиней, удержав двух в уплату за свои услуги. Таким образом, по его ловкому решению, заемщик заплатил по ставке, затребованной заимодавцем (пять свиней), заимодавец получил, сколько предложил заемщик (три свиньи), а разницу забрал посредник за то, что восстановил мир.

## **От свиней к ценникам: значение стандартов**

Что мы можем извлечь из этой истории? Конечно, немногим из нас приходится одалживаться свиньями. Между тем в любой культуре люди склонны вести переговоры, опираясь на признанные стандарты и нормы. И если стороны слишком далеко отходят от этих норм, они рискуют вызвать неодобрение и навлечь на себя беды. Такое поведение выглядит неразумным.

Стандарты, весьма похожие на «естественный процент» на одолженных животных у ифугао, играют важную роль и в нашем современном мире. Международные финансовые рынки устанавливают размер ссудного процента. Покупатель подержанной машины выясняет на форумах и в рекламных вестниках средние цены, а затем торгуется с продавцом об окончательной цене с учетом таких обстоятельств, как состояние машины, бюджет на покупку и нужда продавца в наличных. Риелторы говорят о «сопоставимых сделках». А инвестиционные банкиры спорят о настоящей цене бизнеса, ссылаясь на дисконтированные кассовые потоки и коэффициенты цена – прибыль.

Все эти мудреные термины и сложные расчеты – не больше и не меньше чем техники, помогающие покупателю и продавцу составить мнение о том, какова правильная цена сделки. Установленные нормы, как в истории о двух свиньях, ограничивают поле для торгов и позволяют участникам заявлять о своих предпочтениях, не выставя себя, по крайней мере в собственных глазах, неразумными.

Рыночные стандарты типа ставки ссудного процента и сравнимых цен не единственный вид норм, имеющих значение в переговорах. Дети, споря о том, кому достанется игрушка, прибегают к своим нормам, например «кто первый» и «чья очередь». Бизнесмены, согласуя свои взгляды на корпоративную стратегию, обращаются к нормам «прибыльности», «эталонным показателям» и «эффективности». И если компании грозят массовые увольнения, в переговорах о том, кому уйти, а кому остаться, актуализируются понятия о «старшинстве» и «продуктивности». Наконец, самая обычная и популярнейшая норма урегулирования спора – поделить разницу пополам.

Если вы найдете стандарты, применимые в вашей ситуации, и заранее продумаете, как выгоднее представить свою позицию в их свете, вам достанется на переговорах «роль зачинщика». У вас будет предмет для разговора, кроме сугубо материальных интересов, чего и сколько вы хотите получить. Это, в свою очередь, обеспечит вам твердую почву для активного продвижения собственных целей. Одновременно стоит приготовить ответы на доводы противника. Если применимые к ситуации стандарты допускают различные трактовки (а чаще всего это именно так), ваш соперник предъявит ту интерпретацию, которая в большей степени обеспечивает его интересы.

Одним словом, готовясь к переговорам, научитесь привлекать для защиты своей позиции самые признанные правила и нормы, какие сможете найти. Например, какие? Как под-

сказывает цитата из Кольриджа в эпиграфе этой главы, доводы, которые *противник* признает справедливыми или которые прежде использовал к своей выгоде, обычно и есть самые полезные.

## **Психологический факт: мы все хотим казаться благоразумными**

Стандарты и нормы, особенно те, что признаются обеими сторонами, так много значат на переговорах потому, что в обычной жизни людям хочется, чтобы их решения выглядели последовательными и разумными.

В психологии этот феномен – стремление человека выглядеть разумным – называется особым термином. Ученые говорят о «принципе последовательности». Социопсихологи установили, что у людей существует глубокая потребность избегать переменчивых, неустойчивых и дискомфортных психических состояний, которые возникают, если поступки человека явно расходятся с нормами и убеждениями, которые он провозглашал, которых давно придерживался или которых придерживаются окружающие.

Принцип последовательности определяет многие грани личности большинства из нас. Мы предпочитаем сохранять эту связь и потому всегда мотивируем свои действия так, чтобы это согласовалось (хотя бы в наших глазах) с нашими убеждениями. Нас легче уговорить, когда мы видим, что предполагаемые действия соответствуют выбранному нами курсу.

Переговоры – удачная среда, чтобы наблюдать, как работает «принцип последовательности». Осознаем мы это или нет, но иногда нас поневоле тянет соглашаться с оппонентом, если провозглашенные им стандарты и нормы оказываются созвучными заявлениям, которые делали мы, или позиции, которую заняли. И нам неприятно (хотя мы можем не подавать виду), когда другая сторона справедливо замечает, что мы отходим от своих же позиций или доводов. Одним словом, стандарты и нормы служат – или могут служить – не только «дорожной разметкой» для спора и торга. Нередко они оказываются мощным фактором воздействия на ход переговоров.

## **Принцип последовательности и «нормативный рычаг»**

Принцип последовательности может обеспечить в переговорах преимущество, которое я называю «нормативным рычагом». Умелое использование стандартов, норм и логических построений помогает приобрести преимущество или отстоять занятую позицию. Самый мощный нормативный рычаг вы получаете, когда другая сторона признает выдвигаемые вами стандарты, нормы и тезисы допустимыми и уместными в разрешении противоречий.

Если единственной рациональной основой переговоров вы считаете собственные потребности, претензии и понятия, вам не удастся побудить оппонента искать согласия. Напротив – выйдет схватка, стычка между вашими принципами и принципами другой стороны. Поэтому лучшая методика – спрогнозировать, каких норм предпочитает держаться противник, и подстроить под них свое предложение. Если это невозможно, приготовьте доводы, которые убедят его сделать исключение из правил, основываясь на неких особых обстоятельствах вашего дела. И лишь в самом крайнем случае оспаривайте нормы соперника.

Рассмотрим некоторые примеры.

Предположим, вы участвуете в обсуждении бюджета медицинского учреждения. Вы заведуете младшим медперсоналом и пробиваете дополнительное финансирование на обучение и расширение штата; другая партия убеждает дирекцию направить средства на новые врачебные кабинеты в хирургическом отделении. Если лица, за которыми в таких реше-

ниях последнее слово, раньше публично заявляли об особой важности «надлежащего ухода за больными», у вас будет в этом споре некоторый «нормативный рычаг».

При условии, что вы должным образом сделаете «домашнюю работу», соберете сведения и в нужном ключе их подадите, ваш запрос будет выглядеть более убедительным, потому что он прямо согласуется с приоритетами, объявленными больничным начальством. А вот предложение хирургического отделения стыкуется с ними не так легко. Сделанные прежде политические заявления будут как бы подталкивать администрацию клиники к решению, которое им более соответствует. Хирурги – влиятельная партия в любой больнице, но ваши шансы увеличивает хорошо подготовленная позиция, опирающаяся на программные заявления администрации.

А если больница провозгласила в свое время иную цель, например привлечь лучших врачей, вам придется просчитать, как хирурги используют этот стандарт в своей аргументации. И лучшим ходом для вас будет доказывать, что квалифицированные сестры привлекут в больницу больше хороших врачей, чем роскошные кабинеты.

Теперь рассмотрим более сложный случай. Допустим, вы руководитель подразделения в компании, которой предстоит крупное сокращение штатов. Каждый отдел должен ужаться на 10 %. Вы изучили ситуацию и поняли, что после такого сокращения вам просто не хватит людей, чтобы выполнять работу. Первым побуждением, возможно, будет отправиться к начальнице, показать ей, что вы не сможете решать свои задачи после такого сокращения, и просить разрешения сохранить весь штат.

Прозвучит ли это убедительно? Вряд ли. О том же будут просить и все остальные руководители, а если каждый сохранит полный штат, вашей начальнице не удастся добиться поставленной цели – сокращения персонала. На ваш довод о том, что людей не хватит для выполнения работы, ответом будет лекция об эффективности, и вас отошлют с напутствием искать способы получать большую отдачу от меньшей команды.

Как обеспечить вашему предложению мощный «нормативный рычаг»? Нужно понять, какие стандарты и нормы, по мнению вашей начальницы, применимы в сложившейся ситуации, и выстроить аргументацию именно на ее – а не на ваших! – стандартах. Если ей нравится придумывать способы повышения производительности труда, представьте доводы, основанные на производительности труда. Сообщите, что вы проанализировали спектр задач, которые решает подразделение, и обнаружили, что ваши люди необычайно эффективны в задачах 1, 2 и 3, но менее квалифицированы в пунктах 4 и 5. Даже после десятипроцентного сокращения вы сможете заметно увеличить производительность по задачам 1–3, если администрация передаст задачи 4 и 5 другим подразделениям, более подготовленным для этой работы.

Либо попробуйте показать вашей собеседнице, что, уменьшив сокращения у вас и увеличив в других отделах, можно резко понизить трудоемкость и затратность целых бизнес-процессов, обслуживаемых несколькими подразделениями. Это сэкономит компании деньги – в чем и состоит исходный замысел сокращения штатов – и в то же время улучит показатели в той области, по которой оценивают вашу начальницу.

Всякий ли раз эти аргументы склонят чашу весов в вашу сторону? Нет. Но они дают больше возможностей для преследования ваших целей, чем доводы, опирающиеся только на ваше видение проблемы. И вообще, ни одно из шести оснований в одиночку не гарантирует успеха в переговорах. Однако внимание к каждому из них увеличивает ваши шансы. Умелые переговорщики проходят все шаги.

Соотнося свои потребности с системой норм, которой руководствуется в своих решениях другая сторона, вы демонстрируете уважение к партнеру и заручаетесь его вниманием и сочувствием. Поскольку на переговорах грань между успехом и провалом зачастую

бывает весьма тонкой, все, что систематически повышает вероятность достичь соглашения на ваших условиях, оправдывается в долгосрочной перспективе.

## **Берегитесь «ловушек последовательности»**

Искушенные переговорщики знают о человеческой потребности выглядеть последовательным и пытаются использовать ее, когда только могут. Настоящие манипуляторы не просто выясняют стандарты оппонента, чтобы «облечь» в них свое предложение, – они пытаются загнать соперника в угол, заманив в «ловушку последовательности», как я это называю. Устроена ловушка так: вам предлагают согласиться с каким-то с виду невинным стандартом, а затем, применив этот стандарт к контексту переговоров, предъявляют логический вывод, который, оказывается, противоречит вашей позиции. Это форма интеллектуального принуждения, и ей нужно уметь противостоять.

Коллекторские агентства, эмитенты кредитных карт и торговые фирмы с агрессивными продажами постоянно включают такие ловушки в сценарий разговора для телемаркетеров, которые звонят вам в обеденные часы. Можно научиться замечать расставляемые силки, если знаешь, в какую сторону смотреть. Когда собеседник побуждает вас согласиться с каким-то утверждением, не сообщая зачем, – это тревожный признак. «Не хотели бы вы сэкономить немного денег?» – спрашивает вас по телефону торговый агент. «Конечно», – отвечаете вы. Щелк! Ловушка захлопнулась. «Анализ ваших звонков за месяц показывает, что вы сэкономили более ста долларов, переключившись на наш сервис. Не хотите начать прямо сейчас?» Логика обязывает вас согласиться. Вам нужно придумать какой-то особый предлог для отказа, но на любые ваши возражения у телемаркетинговой компании есть хорошо обкатанные ответы.

За переговорным столом такие ловушки – излюбленный прием агрессивных, состязательно ориентированных людей. Алгоритм у них тот же, что у телефонных продавцов. Переговорщик-манипулятор старается, чтобы вы признали какой-то относительно безобидный с виду принцип или норму («Справедливая цена этой компании не должна значительно отличаться от рыночных цен на подобные компании, согласны?»), а потом захлопывает капкан, показывая вам, что ваша нынешняя позиция нарушает принцип, под которым вы только что подписались («Цена, запрошенная вами, на 30 % выше, чем сравнимые цены, на которые, как вы только что согласились, нам следует ориентироваться»).

Как защититься от этой тактики? Быть к ней готовым! Если партнер по переговорам начинает задавать наводящие вопросы, а вы не понимаете, к чему он клонит, притормозите. Станьте охотником сами. Не принимайте никаких обязательств, не вытянув из партнера максимум сведений о том, чем важны задаваемые вопросы. Если вас все-таки вынуждают принять какой-то стандарт, ограничьте его или переформулируйте по-своему, используя максимально общие термины, оставляющие большой простор для дальнейших толкований. Вы можете ответить агрессивному оппоненту так: «Я считаю, что сравнимые цены можно принять во внимание, но я не готов сказать, какой период и какие отрасли мы должны взять для сравнения. Почему бы вам не показать все имеющиеся у вас цифры?»

Однако, как ни осторожничай, бороться с непреклонным манипулятором – нервное и выматывающее занятие. Приходится напряженно следить за каждым его шагом. Если вас уличили в непоследовательности, есть два варианта действий. Либо вы корректируете свою позицию согласно стандарту, который признали, либо упираетесь и признаёте, что ошиблись, согласившись с предложенным стандартом. Второй вариант связан с некоторой потерей лица, но невыгодная договоренность может обойтись много дороже.

## Обращение к публике

Постараться вписать в стандарты и нормы другой стороны свое переговорное предложение – отличный ход в том случае, если ваши цели можно как-то согласовать с этими стандартами. А если такое невозможно? Предположим, что стандарты оппонента радикально противоречат вашей позиции и нет никаких исключений или трактовок, которые могли бы вас выручить. Следует ли оспорить эти стандарты и пытаться убедить оппонента отказаться от них? Можете попробовать, но, вероятнее всего, ваш визави останется верен своим убеждениям.

В подобном случае приходится откровенно давить на оппонента, подключая союзника – третью сторону, к которой оппонент прислушивается и которая одобряет ваши стандарты. Если вы найдете такого посредника, то должны так организовать обстоятельства, чтобы продолжить переговоры в его присутствии или при его протекции. Союзники играют роль публики или свидетелей, гарантирующих применение к ситуации тех стандартов, которые по справедливости следует применить. В сущности, вы активизируете принцип последовательности у третьей стороны, чтобы одолеть сопротивляющегося вашим намерениям противника.

## Махатма Ганди едет первым классом

Как публика помогает установить нужные стандарты в переговорах, легко увидеть на примере. Я приведу случай из жизни Махатмы Ганди, отца современного индийского государства. Это рассказ о его путешествии на поезде, взятый из автобиографической книги *An Autobiography: The Story of My Experiments With Truth*<sup>20</sup>.

Свою общественную деятельность Ганди начинал в Южной Африке, где работал адвокатом, защищая права тамошних индийцев. Диплом юриста он получил в Англии и прибыл в Африку с намерением применить свои знания британского законодательства и британских общественных норм, чтобы бороться за гражданские права индийцев.

Законы Южной Африки требовали, чтобы индийцы («кули», как их называли белые южноафриканцы) ездили в поездах третьим классом. Протестовать индийцы не хотели, им проще было проглотить обиду и жить спокойно. Ганди вскоре после приезда в Африку ощутил действие закона на себе: его вышвырнули из поезда, когда он попытался проехать первым классом. Этот случай был унизителен, и он оставил у Ганди глубокое впечатление. Менее известно, что Ганди сразу после этого снова попробовал обойти дискриминационное правило, отправившись из Дурбана в Преторию. И в этот раз ему все удалось. Он добился своего, умело призвав на помощь публику и оттеснив противника в сторону.

Стандарт Ганди в этом споре был таков: «прилично одетые и приличного поведения люди могут ездить в первом классе, и все равно, какой они расы». Он отдавал себе отчет, что у железнодорожной компании стандарт другой: «кули должны ездить в третьем классе». И на ее стороне будет закон. Пошаговая стратегия, которую применил Ганди для достижения цели, – эталон умелой подготовки и продуманного поведения в труднейших обстоятельствах.

Первым делом Ганди нашел человека, который принимал решения, и придумал способ встретиться с ним, чтобы лично попросить билет в первый класс. Узнав имя начальника станции в Дурбане, откуда предстояло выезжать, Ганди написал ему письмо. Сообщил,

---

<sup>20</sup> Издана на русском языке: *М. Ганди. Моя жизнь*. (Оригинальное название «Автобиография, или История моих опытов с истиной».) М.: Азбука-классика, 2011.

что он адвокат и привык ездить первым классом и что назавтра лично придет в кабинет начальника станции получить билет. Не оставив адресату времени на ответ по почте, Ганди успешно лишил его возможности легкого письменного отказа. Начальнику станции придется беседовать с просителем, и Ганди знал, что, если огласит свою просьбу лично, шансов на успех будет больше.

На другой день Ганди явился в кабинет начальника станции в безупречном, как он пишет, английском платье: в сюртуке и при галстуке. Он рассчитывал сразу внушить собеседнику главное: что они одного социального слоя, пусть даже и принадлежат к разным расам.

– Это вы мне писали? – спросил чиновник, завидев Ганди.

– Именно так, – подтвердил Махатма. – Я был бы очень вам обязан, если бы вы мне выписали билет. Сегодня я должен попасть в Преторию.

Тут Ганди подвернулась удача, которой не было бы, не добейся он личной встречи с начальником станции.

– Я не трансваалец, – сказал чиновник. – Я голландец. Я понимаю вас и сочувствую вам.

Он добавил, что выпишет билет, но только при условии, что Ганди не будет на него ссылаться, если кондуктор в поезде сочтет билет недействительным. Ганди согласился, хотя тем самым лишился авторитетного союзника, который мог бы еще пригодиться.

– Желаю вам добраться без недоразумений, – напутствовал его начальник станции. – Я вижу, вы джентльмен.

Дальше предстояло самое трудное: убедить кондуктора, который будет принадлежать к иному социальному слою и наверняка окажется трансваальцем, чтобы он позволил индийцу ехать в первом классе.

Здесь Ганди и обратился к помощи публики. Нужно было найти того, кто с пониманием относится к принципу «прилично одетые и приличного поведения люди могут ездить в первом классе» и кому будет до известной степени послушен кондуктор.

Войдя в вагон первого класса, Ганди двинулся по коридору и скоро нашел именно ту публику, которую искал: одинокого англичанина в пустом купе.

Ганди сел, вынул свой билет и стал дожидаться проверки.

Явившийся вскоре кондуктор, обнаружив в купе индийца, гневно потребовал, чтобы тот отправлялся в третий класс. Ганди показал ему билет. «Не имеет значения», – заявил на это кондуктор.

И тут вмешалась «публика» – сосед-англичанин.

– Что вы пристали к этому джентльмену? Разве вы не видите, что у него билет в первый класс? Я нисколько не возражаю, чтобы он ехал здесь.

Затем он обратился к Ганди:

– Располагайтесь тут, как вам удобно.

Раздосадованный кондуктор пробурчал: «Хотите ехать с кули, ваше дело» и удалился. Махатма Ганди прибыл в Преторию первым классом.

Он использовал публику в лице своего английского спутника, чтобы сломить (на время) несправедливую норму южноафриканского закона. В последующие годы Ганди будет обращаться как к публике к мировому общественному мнению, чтобы изобличить несправедливое обращение Британской империи с индийским народом, и поможет своей стране обрести независимость.

## Нормы и стандарты на рынках

Сила норм и стандартов в переговорном процессе объясняется психологическим принципом последовательности. Но не все стандарты и нормы одинаково влиятельны, особенно в рыночных отношениях. Самые авторитетные рыночные стандарты служат якорями и опорными точками коммерческих сделок. Таков, например, обычай ифугао при одалживании домашних животных считать «ссудный процент» по естественному приросту. Он дает единственное и точное решение проблемы, которое иначе стало бы предметом торга. Однако по большей части стандарты не дают решения заранее. Они, скорее, помогают определить диапазон, границы, в которых стороны могут торговаться и найти приемлемое решение.

Примеры стандартных условий и формул, задающих нормы деловых переговоров, мы сегодня находим повсюду. Например, американские риелторы, работающие на рынке жилья, получают твердую комиссию (6 %) от продажной цены дома. Агенты писателей и артистов получают стандартный процент от заработанных клиентами гонораров и роялти<sup>21</sup> (в США обычно 15 %). Авторам американских книг, изданных в твердом переплете, как правило, отчисляется 15 % с розничной цены, установленной издателем.

С финансовой точки зрения эти ставки выбраны совершенно произвольно. Риелторы, литературные агенты и издатели могли бы каждый раз обсуждать размер вознаграждения, а иногда, в особых случаях, и обсуждают. Но улаживание условий каждой сделки отняло бы слишком много времени и сил. Потому в разных областях бизнеса приняты стандартные тарифы, исключаяющие необходимость в торгах.

Принятие утвержденных стандартов – критерий принадлежности к некоторой отрасли бизнеса или к некоторому объединению. Состоя членом этого объединения, ты чувствуешь, что выторговывать отступление от стандарта – дерзость и неприличие. Прямая связь между стандартами и членством в группе сообщает стандарту особую прочность: переговорщик, который подвергает групповые нормы сомнению, рискует своим статусом. Именно того и нужно группе, принявшей у себя непререкаемую систему норм.

Когда вы приходите на новый рынок, одним из первых шагов должно стать изучение и освоение господствующих стандартов и норм. Иначе люди подумают, что вы в лучшем случае невежа, а в худшем – болван. Точно так же новичок в компании или учреждении, если хочет успешно обсудить какие-то изменения, должен прежде как следует понять базовые договоренности и нормы этой организации.

В каких-то случаях у вас может хватить влияния или умения безнаказанно продавить отступление от правил. Но это всегда должен быть просчитанный риск, на который следует идти только опытным переговорщикам, а не новичку. Здесь уместно вспомнить старую поговорку американского Юга: «Свиньи жиреют, но самых жирных съедают». В истории о соседях-ифугао заимодавец в итоге рассердил жену и получил меньше свиней, чем следовало по норме, потому что пожадничал и пытался расшатать стандарт, устанавливающий размер выплаты.

Если же не брать во внимание официально утвержденные стандарты, большинство рыночных норм вполне вариативны. Они только задают рамки. Обеспечивают базу для цивилизованного обсуждения предпочтительного исхода дела, но не диктуют условий окончательного соглашения. Легитимируют предложения и требования и ограничивают спектр возможных результатов переговоров.

---

<sup>21</sup> От англ. *royalty* – компенсация за использование авторских прав и других видов собственности, выплачиваемая в виде процента от стоимости проданных товаров и услуг.

При купле-продаже «рыночная цена» – часто весьма условный показатель, а на рынке вы найдете море полезных сведений, которые помогут вам защитить свою позицию в споре. Как правило, критически важными оказываются данные о прежних подобных сделках, добытые из открытых и частных источников: научные исследования закономерно подтверждают, что эти данные заметно влияют на результат переговоров. Однако честная рыночная цена практически для любой покупки или продажи остается величиной относительной.

Еще более справедливым это положение оказывается там, где стандарт плохо определяется числами: качество ухода за больными в клиниках, образовательный уровень выпускников колледжей и университетов и пр. Такого рода стандарты люди толкуют по-разному в зависимости от того, чего хотят добиться, и обычно вы можете подобрать данные, которые увяжут ваши притязания с подходящей организационной нормой. Чем убедительнее данные, тем прочнее ваша позиция.

Самый большой грех, который вы можете совершить против «рамочных» норм, – это не запастись аргументами в пользу того конца спектра «законных» вариантов, за который держитесь. Чем лучше вы подготовитесь и чем ближе ваше предложение к области «справедливых» решений, тем легче будет договориться о нужной цене и получить дополнительные уступки по важным неценовым позициям.

## **Позиционирующие лозунги: «Америка неполного дня – не пройдет»**

Наконец, существует еще один эффективный способ применить на переговорах принцип последовательности: это, как я их называю, «позиционирующие лозунги». Позиционирующий лозунг – яркая запоминающаяся фраза или идея, отражающая проблему, которую вы пытаетесь решить на переговорах. Выбросить такой лозунг в начале переговоров – значит внятно сообщить оппоненту, с чем вы пришли и какие главные интересы и нормы связывают все ваши предложения и позиции. Продавцу автомобилей вы говорите: «Мы подыскиваем вторую машину в семью. Нам главное – надежность, небольшие габариты и низкая цена».

Хороший лозунг не только демонстрирует оппоненту, чего вы хотите, но и вам помогает не упустить из виду свои цели. Когда обстановка накаляется, а сроки поджимают, крепкий позиционирующий лозунг не даст вашей позиции рассыпаться, как крепкий такелаж и шпангоуты не дают кораблю в шторм развалиться на части.

Предлагаю вашему вниманию простой пример работы позиционирующего лозунга.

Несколько лет назад профсоюз водителей грузовиков устроил мощную забастовку против крупнейшей курьерской компании США United Parcel Service of America (UPS) и добился удовлетворения своих требований. Это была первая за многие годы крупная забастовка, выигранная в Америке профсоюзом.

Что же в этот раз было иначе? Забастовщики выдвинули и при каждой возможности повторяли тщательно продуманный позиционирующий лозунг: «Америка неполного дня – не пройдет». Из 180 000 водителей развозных фургонов компании UPS многие работали неполный день. Они хотели, чтобы компания наняла их на ставку. Лозунг вызвал живой отклик у этих водителей и у других трудящихся по всей Америке, недовольных тем, что их вынудили согласиться на неполную занятость. Профсоюз представил дело так, будто весь спор возник вокруг того, что UPS все больше нанимает людей на неполный день.

Компания попыталась противопоставить забастовщикам свой лозунг: «Нам нужно сохранять конкурентоспособность», но по мобилизирующему воздействию ему было далеко до тонко продуманной идеи профсоюзов. Девиз про Америку неполного дня появился повсюду: на тысячах плакатов, в газетных очерках и передовицах, на устах экспертов, приглашенных в новостные телешоу, в Интернете. Эта фраза сплотила 180 000 бастующих

(немалое дело!) и взбудоражила общественное мнение, то есть публику, чья позиция в крупной забастовке, затрудняющей обыденную коммерцию во всей стране и создающей немало неудобств простым людям, критически важна.

Преимущество, которое предоставил убедительный девиз забастовки, в итоге обеспечило профсоюзу победу за переговорным столом. Компания согласилась поднять водителям зарплату, отказалась от намерения управлять пенсионным фондом работников и обещала за несколько лет устроить 10 000 из своих внештатных водителей на полный день. Вице-председатель и стратег UPS Джон Олден по окончании забастовки прокомментировал: «Если бы я знал, что мне предстоит вести переговоры не от лица UPS, а от лица Америки неполного дня, мы подошли бы к делу иначе».

Обычно лозунги и девизы не кажутся нам важной пружиной переговоров. И напрасно: они могут играть существенную роль не только в таких громких событиях, как забастовка на UPS, но и в обычных спорах и сделках. Убедительно обыграв свои потребности и интересы, вы сможете лучше организовать свои доводы, более последовательно их излагать и так выстраивать послание, чтобы другая сторона восприняла его без искажений. Если ваш партнер поверит, что вы твердо держитесь последовательной позиции, он отнесется к этому с уважением, и вы лишний раз поставите нормы и стандарты себе на службу.

## Власть авторитетов

Помимо принципа последовательности есть еще один психологический механизм, который обеспечивает правомочность стандартов и норм. Это человеческая склонность полагаться на чужой авторитет. В переговорах она может самым неожиданным образом сказаться и на процессе, и на результатах. Стандарты и нормы имеют в переговорах вес отчасти потому, что содержат авторитетное указание, какую цену или какие действия рынок, специалисты или общество признают справедливыми и разумными в данной ситуации. К тому же большинство людей во время переговоров поменяют несколько разных социальных ролей, и мы порой испытываем острую потребность действовать в согласии с нашим представлением об этих ролях: в частности, почтительно относиться к людям и к правилам, которые, как нам кажется, имеют высокий статус или повсеместно признаны.

Психологи установили непреложный факт: все мы склонны прислушиваться к авторитетам. В одних культурах почтение к старшим проявляется сильнее, в других – слабее, но даже американцы, отличающиеся крайним индивидуализмом, во многих ситуациях полагаются на чужие наставления. И по большей части такое поведение себя оправдывает. Общественный механизм сбиол бы непрерывно, если бы мы тратили все свое время, оспаривая декор офиса и художественный вкус босса и пререкаясь с табличками «Неисправен» и «Входа нет», попадающимися на пути.

Но в двух случаях авторитеты на переговорах создают трудности. Во-первых, соперник может попытаться сыграть на вашей природной склонности и выставит несправедливые условия, упакованные в обертку, имеющую самый авторитетный вид. Во-вторых, почтение к авторитетам иногда некстати ограничивает нашу способность блюсти свои законные интересы. Рассмотрим обе проблемы.

Искушенные переговорщики знают море уловок, построенных на обращении к стандартам и доверии к авторитетам. Вспомните внушительные на вид «стандартные формы договора» с их убористой печатью и непостижимой юридической тарабарщиной или ученые рассуждения, в которые пускается партнер, разясняя «рутинный аспект» сделки. Приходилось ли вам слышать, как ваши оппоненты на переговорах, обосновывая свою позицию, ссылаются на корпоративную политику, «стандартную процедуру» и все такое? Это

и есть основанная на стандартах аргументация, дополнительную силу которой придает трюк с авторитетами.

В своей книге *You Can Negotiate Anything* курсив Херб Коэн<sup>22</sup> (Herb Cohen) приводит историю, которая любопытным образом показывает, как легко люди поддаются манипулированию, если сыграть на их почтении к авторитетам. Телешоу *Candid Camera* («Скрытая камера»), которое тайком снимает реакцию простых американцев на специально разыгрываемые ситуации, однажды установило на автостраде между Филадельфией (Пенсильвания) и соседним городом Уилмингтоном (Делавэр) большой щит с надписью: «Делавэр закрыт». Около щита продюсеры поставили человека с фонарем, чтобы машины замедляли движение.

Скрытая камера записывала происходящее на дороге. Иные водители просто ехали мимо, не обращая внимания на знак. Но другие останавливались и обращались к человеку под щитом за разъяснениями. Но тот лишь кивал в сторону надписи. Один огорченный автомобилист даже взмолился: «А когда, вы думаете, он откроется? Я там живу, у меня там семья!» Такова сила печатного слова, когда оно отпечатано полуметровыми буквами.

В следующий раз, подписывая договор аренды, где вы не все понимаете, или выслушивая доводы «эксперта», которые кажутся вам полной белибердой, вспомните эту забавную историю. Не исключено, что партнер говорит вам: «Делавэр закрыт», надеясь заставить вас безропотно согласиться на его несправедливые или немотивированные требования.

Нередко почтение к авторитетам мешает нам затеять спор, когда это нужно, или четко высказать свою точку зрения начальству. Так, медсестры и другой младший персонал, проводя процедуры, нередко бездумно следуют указаниям врачей и выполняют их явно абсурдные распоряжения, например капать больным в глаза капли для ушей. Практически всякий, кто носит форму или работает в строго иерархической организации, должен постоянно иметь в виду, что слепое подчинение при исполнении служебных обязанностей может повредить.

Теперь на более серьезной ноте разберем, как потребность выдерживать социальные роли и следовать сложившимся практикам мешает успешно общаться и договариваться. Приведенный далее трагический пример – фрагмент реального разговора между командиром и вторым пилотом самолета компании Air Florida, холодным снежным утром вылетевшего из Национального аэропорта г. Вашингтона, округ Колумбия. Эти слова остались на ленте бортового самописца, который нашли на месте крушения, оборвавшего разговор летчиков.

[Самолет стоит на аэродроме, ожидая разрешения на взлет. Идет густой снег.]

*Второй пилот:* Видел, как там сзади намерзло, и вообще?

*Командир:* Да.

[Проходит время, самолет ждет команды на взлет.]

*Второй пилот:* Да уж, тут оттаивать толку не будет. Только видимость безопасности.

[Проходит еще время. Снег идет.]

*Второй пилот:* Давай еще разок проверим плоскости, а то сидим уже долго тут.

*Командир:* Думаю, мы через минуту порулим. [Самолет катится к взлетной полосе.]

*Второй пилот* [говорит о показаниях прибора]: Похоже, неверно показывает, а? [Пауза.] Да, неправильно.

*Командир:* Да нет, все верно. Восемьдесят есть [говорит о показаниях прибора].

*Второй пилот:* Не, по-моему неправильно. [Пауза 7 секунд.] Ну, или, может, нормально.

*Командир:* Сто двадцать.

*Второй пилот:* Не знаю.

<sup>22</sup> Издана на русском языке: *Херб Коэн*. Вы можете договориться. М.: Довгань, 1998.

[Самолет отрывается от земли, пытается набрать высоту и начинает падать в Потомак.]

*Второй пилот:* Ларри, мы падаем, Ларри!

*Командир:* Знаю! [Звук удара.]

Трагическую развязку в этой ситуации предрешило то, что второй пилот не смог преодолеть влияние чужого авторитета. Из 74 человек, находившихся на борту, погибли 69, включая командира и второго пилота. Расследование правительственной комиссии подтвердило, что второй пилот был прав: прибор показывал неверно, и командир должен был отменить взлет. Усвоив уроки этого и подобных случаев, сегодня некоторые авиакомпании проводят для летного состава специальные тренинги, где людей обучают конструктивно и без обиняков обсуждать вопросы безопасности.

Если на вас, когда вы готовитесь начать переговоры или высказать мнение в споре, давит чей-то авторитет, прежде чем поддаться, тщательно проанализируйте свой порыв. Удостоверьтесь, что ваше согласие или уступка действительно отвечают вашим интересам, а не вызваны положением или званием оппонента.

## Заключение

Нормы и стандарты, позиционирующие лозунги и влияние авторитетов, – плоть и кровь переговоров. Однако, пожалуй, все примеры из этой главы подтверждают следующую истину: в сколько-нибудь серьезных спорах и при условии, что влияние социальных ролей не сильнее обычного, сами по себе авторитетные стандарты и яркие позиционирующие лозунги редко могут решить дело в вашу пользу, когда ожидания оппонента достаточно высоки.

Если на кон поставлено многое, никакие обличения непоследовательности и никакая убедительная аргументация не вынудят вашего противника к уступкам. Нет, он пойдет вам навстречу, только если решит, всесторонне обдумав ситуацию, что это в его силах и это поможет ему продвинуться к цели. Именно таков смысл высказывания Дж. П. Моргана, вынесенного в начало этой главы: у человеческих поступков обычно бывает две причины: «благая» и «настоящая».

Или скажем иначе: разумные доводы в пользу вашего предложения – это входной билет, который удостоверяет законность вашего требования и взывает к вниманию второй стороны. Но одними доводами успех в переговорах достигается редко. Ваши требования должны попадать в зону интересов и область возможностей второй стороны, и вы должны убедительно представить стандарты, которые хотите применить. В конце концов, настоящую цену при сделке определяют только два обстоятельства: что готов отдать покупатель и что согласен принять продавец.

В истории о двух свиньях поворотным моментом переговоров стала кража священного гонга. Поскольку в этом гонге обитали духи, важные для его владельцев, такой поступок равнялся ни много ни мало захвату заложников. Этот поворот заставил заемщика срочно улаживать спор. Однако из-за кражи и сам заимодавец потерял лицо в глазах старика-посредника. Два этих обстоятельства обеспечили окончательное соглашение, по которому заемщик отдавал все пять затребованных свиней, но заимодавец получал только трех.

И спор Махатмы Ганди с кондуктором-африканцем решили не только предложенные Махатмой доводы. Ганди дало преимущество присутствие англичанина. Кондуктор стоял перед нелегким выбором: высадить индийца из вагона, поскандалив с солидным и, вероятно, влиятельным британским джентльменом, или уйти, а потом жаловаться по начальству, что кто-то незаконно продает кули билеты в первый класс. В конце концов, принять аргумент Ганди – билет первого класса – и избежать открытого конфликта было в личных интересах кондуктора.

**Поставить нормы и стандарты себе на службу: резюме**

- Проанализируйте, какие стандарты и нормы можно применить. Выясните, какие из них признает справедливыми другая сторона.
- Подготовьте данные и аргументы в свою пользу.
- Прогнозируйте аргументы другой стороны.
- Придумайте позиционирующий лозунг и прогнозируйте лозунг оппонента.
- При необходимости будьте готовы изложить свои аргументы перед сочувствующей публикой.

## 4. Четвертое основание: отношения

*Если вы обращаетесь с людьми нормально, то и с вами будут обращаться нормально, по крайней мере в 90 % случаев.*

**Франклин Рузвельт**

*Оставляй добрый след: вдруг вернешься.*

**Кенийская пословица**

Любые переговоры сводятся к людям: их целям, потребностям, интересам. Ваша способность устанавливать за переговорным столом личные связи и управлять ими составляет четвертое основание успешных переговоров. Личные отношения – это иной уровень доверия и взаимопонимания между людьми, на котором приглушаются тревоги и облегчается общение.

Отношения могут помочь в достижении целей, но могут и сподвигнуть на их корректировку. Так, мало кто из нас спросит с близкого друга за свои профессиональные услуги столько же, сколько с крупного корпоративного клиента. В предисловии к этой книге я привожу простой пример торгов: помните, как я покупал лимоны у соседской девочки, которая продавала фрукты, чтобы школьная команда могла поехать на турнир? Почему я вообще их у нее купил? Потому что между нашими семьями есть отношения.

Человеческие отношения основаны на весьма непрочном межличностном фундаменте: доверии. Когда есть доверие, совершаются сделки. Без него соглашения достигаются с трудом, выполняются со скрипом и могут рассыпаться, если сменятся обстоятельства или интересы переговорщиков.

В чем секрет доверия между сторонами? В простой, но устойчивой норме человеческого поведения – в норме взаимности.

### Норма взаимности

Доктор Элвин Гоулднер<sup>23</sup> описывал всечеловеческое обязательство взаимности как «то, что люди должны друг другу не как собратья, не как члены группы и не как носители определенных статусов в группе, а вследствие ранее совершенных действий». Далее он поясняет: «У меня появляются долги перед ближними, когда ближние что-то делают для меня, когда у нас складывается история общения».

Психологические и антропологические разыскания показывают, что норма взаимности сохраняет свою силу в любых взаимодействиях, больших и малых. Мы скорее подписываем рождественские открытки тем людям, которые уже послали открытки нам, жертвуем на благотворительность тем организациям, которые подарили нам какую-нибудь мелочь, и, торгуясь, делаем уступки тем, кто в чем-то идет навстречу нам.

Когда дело касается взаимности, люди помнят долго. Если в семье и муж, и жена делают карьеру, они многие годы по очереди подстраиваются под рабочий график друг друга. В фонд помощи городу Мехико после разрушительного землетрясения 1985 года поступало много пожертвований из Эфиопии. Почему? Эфиопы хотели отплатить за помощь, которую Мексика оказала их стране в 1935 году во время вторжения Муссолини.

Но и краткосрочные долги мы тоже склонны платить. На обычных деловых переговорах мы ежеминутно подсчитываем раскрываемую информацию и взаимные уступки.

---

<sup>23</sup> Элвин Гоулднер (Alvin Gouldner, 1920–1980) – американский социолог, виднейший представитель альтернативной социологии.

«Я немного рассказал вам о своих потребностях, – как бы констатируем мы, – а теперь хотел бы немного узнать о ваших». Или так: «Я уступал последним. Теперь ваша очередь».

Экономисты старой школы часто недооценивают значение нормы взаимности в товарно-денежных отношениях. По их представлениям, типичный делец просто старается получить как можно большую выгоду от любой сделки. Но искушенные переговорщики и опытные бизнесмены знают жизнь лучше. Они понимают, что устойчивые отношения и надежное сотрудничество, основанное на взаимности, – важнейшие источники и экономического благополучия, и личного удовлетворения. Одна унция заработанного взаимного доверия перевесит тысячи фунтов формальных обязательств и банковских гарантий. А человеческая надежность не только помогает строить деловые отношения. Она еще и добавляет самоуважения.

## Джон Морган обретает друга

Вот простой пример из истории американского бизнеса, который показывает значение взаимных обязательств в переговорах. Это случай с участием двух знаменитых промышленников, Эндрю Карнеги<sup>24</sup> и Джона Моргана<sup>25</sup>.

Он описан в автобиографии Карнеги, стального магната конца XIX века. В книге рассказано, как Морган с Карнеги еще начинающими бизнесменами установили между собой «особые» деловые отношения.

В дни биржевого краха 1873 года Карнеги остро понадобились наличные, чтобы выполнить обязательства по договорам. Морган, почувствовав удобный момент, спросил, не хочет ли Карнеги продать свою долю в компании, где обе семьи имели акции.

Сидевший на мели Карнеги быстро отвечал, что «за деньги готов продать все, что угодно». Морган попросил назвать цену, и Карнеги ответил, что с радостью выйдет из дела за 50 000 своей доли плюс 10 000 сверху. Морган согласился, и они ударили по рукам. Хотя 60 000 и рядом не лежали с миллионными суммами, которые приходилось потом делить двоим промышленникам, в 1873 году это была весьма приличная сумма – по нынешним меркам эквивалент нескольких сотен тысяч.

На следующий день Карнеги пришел к Моргану забрать деньги. К его удивлению, Морган протянул ему два чека: один на 60 000 и второй на 10 000.

В ответ на удивленный взгляд Карнеги Морган пояснил, что еще раз изучил бухгалтерию компании и обнаружил, что Карнеги ошибся в подсчете: его доля в партнерстве составляла не 50 000, а 60 000. С учетом этого Морган и заплатил 60 000 за долю и, как было оговорено накануне, 10 000 сверху. Карнеги огорчился.

– Что ж, поступок, достойный вас! – сказал он, протягивая второй чек обратно Моргану. – Прошу вас принять эти десять тысяч и мои наилучшие пожелания.

– Благодарю вас, – ответил Морган, – но я не могу этого сделать.

Пришлось Карнеги забрать все.

То, что Морган не дал ему ошибиться на \$10 000, произвело на Карнеги глубокое впечатление. В автобиографии он пишет дальше, что в ту минуту решил: «Ни отец, ни сын Морганов и никто из их дома никогда не увидит от меня худого. Отныне они обретут во мне преданного друга».

---

<sup>24</sup> Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie, 1835–1919) – американский предприниматель, крупный сталепромышленник, филантроп, мультимиллионер.

<sup>25</sup> Джон Пирпонт Морган I (John Pierpont Morgan I; 1837–1913) – американский предприниматель, банкир и финансист.

Морган имел законное право выкупить долю Карнеги за \$60 000, но решил иначе. Почему? Потому что увидел возможность подвести под свои отношения с Карнеги особый фундамент – что-то сверх простого рыночного «ты мне – я тебе» и «каждый за себя».

Отметьте «пружину» ситуации: Морган ничего не делал, чтобы расположить к себе Карнеги, очаровать и обаять. Он просто воспользовался случаем и показал, что ему можно доверять: вручив Карнеги два отдельных чека, он акцентировал внимание на своем поступке. Оба бизнесмена прожили после того много лет, и возможность положиться друг на друга в коммерческих делах выручала их еще не раз, принося суммы несравнимо больше «лишних» 10 000, которыми друзья обменялись в тот знаменательный день.

## **Игра в ультиматум: тест на справедливость**

Норма взаимности при переговорах, если обнажить ее суть, сводится к простой трех-частной модели поведения. Во-первых, ты сам должен быть надежным и достойным доверия. Ты не имеешь права требовать от других того, чего не исполняешь сам. Во-вторых, ты должен быть справедлив с теми, кто справедлив с тобой. Это простое правило обеспечивает самые продуктивные отношения между переговорщиками. В-третьих, если ты считаешь, что с тобой обходятся несправедливо, ты должен сразу сообщать об этом партнеру. Незамеченная или безответная несправедливость – это первый шаг к эксплуатации, а она рождает возмущение и ведет отношения к краху.

Позвольте мне показать на примере, насколько важен образуемый этими правилами «код честного переговорщика». Психологи то и дело ставят простой опыт, который показывает, до какой степени люди чувствительны к понятиям равенства и справедливости в контексте переговоров. Опыт называется «Игра в ультиматум», и вот как он проводится.

Представьте, что вы сидите в баре рядом с незнакомцем. Тут появляется некто, который вручает вашему соседу \$100 и говорит вам обоим, что, если вы договоритесь, как поделить деньги между собой, каждый сможет забрать доставшуюся ему часть. Правила переговоров таковы: ваш сосед может сделать только один ход – предложить вам любую сумму от 0 до \$100. Вы должны либо согласиться, либо отвергнуть предложение – никакого торга не разрешено. Если вы соглашаетесь, деньги делятся между вами согласно уговору. Если отказываетесь, никто не получает ничего. После первого дележа пришелец вынимает новые \$100 и все повторяется.

Теперь представьте, что ваш сосед предлагает вам такой раздел: \$2 вам, \$98 – ему. Согласитесь или откажетесь? Хотя \$2 лучше, чем ничего, многие участники эксперимента, даже если предполагается всего один раунд игры, отвергают такой вопиюще несправедливый дележ. Более того, часть испытуемых отклоняет любые предложения менее 25 или 30 % от общей суммы. Почему? Потому что такие пропорции «несправедливы» и своим «нет» несогласные наказывают предложившего нечестный раздел. Да, отвергая \$2, мы лишаемся каких-никаких денег, но зато второй парень теряет без малого сотню. Многие из нас не пожалуют пригоршни долларов, чтобы отстоять «справедливость».

При игре в два раунда склонность настаивать на равной дележке подстегивается тем обстоятельством, что от твоего поведения в первый раз будет зависеть, как напарник отнесется к тебе во второй. Предположим, в первом раунде вы согласились принять несправедливую долю в 2 %. После этого незнакомец (уже не вполне незнакомый) опять получает сотню. Как вы думаете, сколько он вам предложит на второй раз? Очень вероятно, что \$2. А если вы «завернули» его в первый раз? Какую сумму он огласит теперь? Очевидно, больше \$2 – и вполне возможно, все \$50. Ваша решительность в первом раунде подготовит почву для норм справедливости и взаимности, которые установятся между вами на будущие раунды игры.

Теперь представьте себе, что ваш сосед не стал жадничать, а дальновидно предложил вам половину. В таком случае почти любой ответит «да». \$50 из \$100 – образцово справедливый дележ, он заслуживает одобрения. На таких условиях вы с соседом можете играть весь вечер – пока некто, выдающий сотни, не устанет и не уйдет домой.

Наконец, вообразим, что незнакомец предлагает вам \$55 из \$100! В сущности, именно так и поступил Джон Морган с Эндрю Карнеги в дни биржевого кризиса 1873 года. Вы могли бы, подобно Карнеги, попытаться вернуть щедрому соседу \$5, чтобы счет был равным и «справедливым». Но правила это запрещают, так что вам остается только принять все \$55.

Теперь вы станете думать о ваших отношениях с этим незнакомцем несколько иначе. Вы будете ему «должны». После того как Джон Морган спас Карнеги от убытка в \$10 000, перед последним встала проблема: найти способ отплатить Моргану добром за добро. Сделать это немедленно возможности не было, и потому Карнеги решил впредь заботиться о Моргане, став его верным другом.

Мораль этих историй незатейлива: если в той или иной ситуации вы получили какую-то власть, это еще не значит, что ее следует тут же применить. На самом деле иногда мудрее последовать примеру Джона Моргана и, используя возможность, заложить основу для будущих отношений. Великодушие порождает великодушие. Честность порождает честность. А несправедливость должна вызывать жесткий ответ. Такова норма взаимности в отношениях. Вы вполне можете рассчитывать на нее и на этапе обмена информацией, и на этапе встречных уступок. Всегда соблюдайте очередь. Сделав ход, ждите, пока вторая сторона не ответит взаимностью, и лишь потом делайте следующий. Взаимность – надежный принцип поведения, уместного за столом переговоров.

## **Фактор отношений и подготовка к переговорам**

Люди непредсказуемы. Какими бы прочными ни были ваши связи с партнером, решать проблему доверия вам придется снова и снова на каждом переговорах. Это значит, что для эффективной подготовки к переговорам вы должны взять за правило анализировать отношения с оппонентом.

Как это делается? Чтобы продемонстрировать это, обращусь к личному опыту. В моей истории действует один американский бизнесмен, назовем его Барри. Он посещал семинары об искусстве переговоров в Уортонской школе бизнеса, и позже я консультировал его в сложной международной сделке. По соображениям конфиденциальности я изменил кое-какие детали, но история произошла в действительности.

В 35 лет Барри был президентом и операционным директором в своей семейной химико-технологической компании с 25-миллионным оборотом, находящейся в Огайо. Человек он энергичный, волевой и весьма напористый. Под его управлением бизнес процветал и рос.

Барри обратился ко мне, потому что крупная швейцарская фирма предложила его компании создать совместное предприятие и ему понадобилась помощь в переговорах. Швейцарцы хотели использовать некую химическую формулу, разработанную в компании Барри, чтобы создать совершенно новую серию продуктов с колоссальным рыночным потенциалом по всему миру. Сделка сулила прибыли в сотни миллионов долларов, по сравнению с которыми текущие обороты компании очень скоро показались бы мелочью.

Барри страстно желал, чтобы партнерство сложилось, но по ходу переговоров возникли трудности. Особенно важно ему было решить, должен ли он первым назвать цену своей формулы или ждать, чтобы сначала огласил свою цифру покупатель.

Барри показал мне переписку со швейцарцами и заметки, сделанные во время очных встреч. Мы несколько раз подолгу обсуждали ситуацию. Там было много интересных момен-

тов, ценовых вопросов и возможных схем, но, изучив дело, я пришел к выводу, что все важнейшие стратегические компоненты этой сделки связаны с отношениями.

Во-первых, до того, как швейцарская фирма заинтересовалась формулой, переговорщики – Барри и швейцарский директор, мужчина чуть постарше, – не были знакомы. Проматривая их переписку, я сразу отметил товарищеский тон и конструктивный настрой, сквозившие почти в каждом высказывании швейцарского директора (назовем его Карл), письменном или устном. В ответах Барри, наоборот, сквозили явная настороженность и агрессия, его занимали возможные в будущем разногласия, опасения, что швейцарская фирма украдет его технологию, и подобные предметы. По Уортону я помнил, что Барри – состязательный тип, и переговоры со швейцарцами подтверждали это на все сто.

Далее, записки Барри выдавали досаду, что при встречах никак не удастся вывести Карла на обсуждение конкретных деталей сделки. Барри полагал, что у швейцарских компаний много секретов, и подозревал, что его партнеры, возможно, скрывают свои истинные цели.

Я не сбрасывал со счетов вероятность, что в Цюрихе затеяли сомнительную игру, но обладатели бойцовского характера типа Барри порой просто не умеют верить людям. Конечно, благоразумие не повредит, но иногда люди представляют собой именно то, чем кажутся. Я подробно расспросил Барри о том, как вел себя Карл в светских беседах и на разных мероприятиях, где встречались оба бизнесмена. Потом сформулировал обоснованное предположение о Карле как о человеке, по-настоящему умеющем решать проблемы, который будет в равной мере изобретателен и честен, если Барри даст ему проявить свои таланты.

Я посоветовал Барри расслабиться и увидеть в Карле не потенциального вора, а возможного соратника.

Я предположил, что медлительность, которая настораживает Барри, объясняется невысказанным желанием Карла построить с американским партнером добрые личные отношения как фундамент для долговременного делового сотрудничества. Барри же, сосредоточившись только на обсуждаемой сделке, не замечал многочисленных сигналов предлагаемой дружбы.

Однако самый важный для этой сделки узел в человеческих отношениях еще предстояло распутать. Какое-то высказывание, оброненное Барри в разговоре, заставило меня поинтересоваться, каковы его отношения с президентом и главным акционером фирмы – с собственным отцом. Тут-то и прорвались недовольство и тревога. Выяснилось, что отец Барри, основатель семейного дела, старея, не желал никому уступать контроль над стратегическими направлениями бизнеса. И швейцарская сделка оказалась тому классическим примером.

Всякий раз, когда о ней заходила речь, отец Барри уклонялся от обсуждения, высказывая чрезмерные и фантастические надежды на «волшебную» формулу, которая должна принести достаточно денег, «чтобы твоя мать ни в чем не знала недостатка, когда меня не станет», и намеками давая понять, что не очень-то верит в способность Барри добиться оптимальных условий продажи.

Это, конечно же, побуждало решать сложные и важные вопросы отношений Барри с семьей. Было ясно, что, даже если швейцарские партнеры выступят с привлекательным предложением, сделка может провалиться из-за опасений патриарха лишиться власти над компанией. Когда мы с Барри принялись над этим думать, то пришли к выводу, что его шансы на успех в швейцарских переговорах останутся невелики, пока он не уладит дела дома.

Примечательно, что не только отец Барри избегал серьезного обсуждения сделки, но и сам Барри не желал конфронтации с отцом по поводу назревшей проблемы передачи власти. Семейные отношения, переплетенные с деловыми, могут быть самыми надежными и самыми взрывоопасными из всех, какие только можно себе представить. В семье Барри

сформировался сложный механизм предупреждения столкновений, сводящий к минимуму риск чем-нибудь прогневать властного патриарха.

Примерно через месяц дело начало двигаться. Барри отправился в Европу и провел несколько дней в компании Карла – в этот раз он отодвинул сделку в сторону, посвятив эти дни человеческому общению и укреплению знакомства. Барри искренне удивился, когда в конце его пребывания в Швейцарии Карл в беседе за обедом между делом назвал сумму, которую готов заплатить за формулу. После краткого обсуждения два бизнесмена практически сошлись в цене, которая оказалась значительно выше, чем представлялась возможной Барри.

Тем временем Барри обсудил с другими членами семьи и доверенным финансовым консультантом нежелание отца увидеть перспективы швейцарского варианта. Барри понял, что сам не меньше повинен в откладывании разговора о полномочиях, но теперь он твердо решил этот разговор начать. И, кстати, обрел важного союзника, когда мать в беседе с глазу на глаз согласилась, что перемены назрели.

Одним словом, переговорные трудности Барри коренились в важных отношенческих проблемах, обнаружившихся как в стенах переговорной, так и вне ее. И дело по-настоящему двинулось лишь тогда, когда Барри стал уделять «человеческому фактору» не меньше внимания, чем финансовым аспектам. То же самое можно сказать о многих важных переговорах.

## **Личные отношения против рабочих**

После случая с чеком на 10 000 отношения Джона Моргана и Эндрю Карнеги основывались на высокой степени взаимного доверия. Но была ли это дружба или сотрудничество? А у Барри с Карлом? Существует тонкая грань между рабочими отношениями и личными дружескими связями, и она может оказаться важной для развития переговоров.

Как-то раз в ходе одного исследования я опрашивал президента инвестиционного банка. Прежде чем занять эту должность, он был предпринимателем и успел совершить буквально тысячи сделок. Я спросил, что в процессе переговоров вызывает у него наибольшее беспокойство. Подумав секунду, он ответил:

– Когда я вхожу в переговорную и вижу по ту сторону стола своего друга.

Это меня удивило.

– Но какая в этом беда? – спросил я. – Разве друзьям не проще найти общий язык?

– В моем бизнесе, – отвечал банкир, – задача – заработать для клиента как можно больше денег. Когда видишь друга в качестве противника, боишься за другое – за дружбу. Трудно делать работу, когда боишься потерять друга.

Научные данные подтверждают опасения того банкира. В самом деле, чем более тесные личные отношения связывают договаривающиеся стороны, тем скорее оппоненты будут стремиться минимизировать конфликт и завершить переговоры простейшим компромиссом, примерно одинаково выгодным и тому и другому.

Несколько лет назад группа ученых провела полевое исследование, пронаблюдав, как торгуются между собой люди, состоящие в романтической связи. Экспериментаторы задавали одну и ту же ситуацию: приобретение для перепродажи трех бытовых приборов – 74 парам и 32 «двойкам», составленным из разнополых незнакомцев.

Переговорщики, состоявшие в любовной связи, придерживались во время торга гораздо более «легкого» стиля, чем незнакомцы. Ставили скромные цели, уступали больше, спорили меньше и чаще раскрывали свои позиции. Одним словом, партнеры взаимодействовали мягче, чем чужие друг другу переговорщики, и достигали соглашения путем простого компромисса.

Однако этот «мягкий» стиль тоже имеет свою цену. Пары гораздо реже находили в предложенной ситуации скрытые, выгодные обеим сторонам ходы. Почему? Потому что искали в каждом вопросе простого, уравнительного решения, меньше старались решать проблему и нащупывать приоритеты, как это делали чужие друг другу люди, настроенные на соревнование. Как мы увидим в главе 9, умелые переговорщики стараются быть «справедливыми», но при этом не предают своих целей. Они вынуждают вторую сторону искать наиболее удачное решение, а не примитивный компромисс.

Другой опыт показал, что и друзья тоже «мягко» ведут переговоры между собой. Испытуемых просили назвать цену, которую они потребовали бы или готовы были дать за определенные вещи типа подержанного телевизора или билетов на концерт. Справедливая цена каждого предмета купли-продажи варьировала в определенном диапазоне (например, испытуемым сообщали, что билет, который они хотят купить или продать, может стоить от \$10 до \$26). Участники эксперимента также сообщали ведущим, насколько напряженного торга они ожидают в каждом случае. Назвать цену предлагалось для друга и для постороннего покупателя (продавца).

Результаты опыта подтвердили ожидания экспериментаторов. Присутствие личных отношений создавало заметную разницу. Начальная цена продажи для друзей тяготела к нижнему концу «честного диапазона» (\$15,5 за билет стоимостью \$10–24), а начальное предложение при покупке у друзей – к середине (\$17,5 за те же билеты). В этих случаях испытуемые ожидали легкой сделки, без торга. Для посторонних партнеров испытуемые называли высокие цены при продаже (\$24 за тот же билет) и низкие при покупке (\$14). И, разумеется, предполагали, что придется активно торговаться.

Таким образом, личные отношения играют важную роль в применении норм, которым мы следуем на переговорах. С близким человеком стрелка склоняется к нормам равноправия и паритета. Договариваясь с чужаком, мы ожидаем и демонстрируем более корыстное и агрессивное поведение.

Но нет ли некоей середины – когда вы не близкие, но и не чужие люди? Есть. Между этими двумя крайностями располагаются так называемые рабочие отношения. К ним относятся и товарно-денежные, пронизывающие рутинную жизнь бизнеса. Они в равной степени покоятся на известной степени доверия, на взаимных обязательствах и трезвом предположении, что каждая из сторон преследует свой интерес. Рабочие отношения чуть более формальны, чем дружеские; они выдерживают более явные конфликты из-за относительно более важных предметов; наконец, их прочность меньше зависит от психологической подпитки и эмоций типа «симпатии», а больше – от оказываемой взаимности. Я бы сказал, что у Джона Моргана и Эндрю Карнеги были прочные и надежные рабочие отношения.

## **Психологические стратегии формирования рабочих отношений**

Как завоевать доверие, необходимое для формирования рабочих отношений? Есть несколько тактик, способных помочь, но помните, что все они эффективно работают, только если вы ведете себя искренне. Когда люди думают, что ими пытаются манипулировать, то и реагируют соответственно.

### **Принцип подобия**

Существует такой психологический феномен: мы более склонны доверять людям, в которых усматриваем какое-то «родство»: тем, кто поступает так же, как мы, имеет те же основные интересы или похожий опыт, относит себя к той же общности, что и мы.

Помните рассказ в 3-й главе о том, как непросто Махатма Ганди путешествовал по Южной Африке первым классом? Начальник станции продал ему билет со словами: «Желаю вам счастливого пути. Я вижу, вы джентльмен».

Ганди не имел никаких личных отношений с этим человеком, которые помогли бы ему получить билет, но он привлек на свою сторону общий принцип подобия. На ходе переговоров может сказаться подобие в стиле общения, во внешнем виде, принадлежность к одним и тем же сообществам. Когда я помогал Барри наладить взаимодействие с Карлом, то в первую очередь старался добиться, чтобы Барри усвоил такую же конструктивную позицию в общении, какая была у Карла: подчеркивать приобретения, которые сулит сделка, и активно идти на обсуждение общих интересов. И как только Барри принялся обуздывать самые явные проявления своего бойцовского характера ради плодотворного взаимодействия с партнером, дело у них сдвинулось. Более подробно мы поговорим о принципе подобия в главе 8, посвященной эмоциональному контакту.

## Подарки и услуги

Проверенный временем способ наладить тонкий механизм, вырабатывающий нужный уровень доверия в рабочих отношениях, – подарить второй стороне что-нибудь как залог своих честных намерений. Вернемся к примерам, с которых начинается эта книга. Первый – покупка издательства Harcourt Brace Jovanovich компанией General Cinema. Как вы помните, переговоры начались с неожиданного события: Питер Йованович, президент поглощаемого издательства, преподнес президенту General Cinema Дику Смиту символический дар – фирменные часы Harcourt Brace Jovanovich с гравировкой. Более того, Йованович преподнес Смиту некоторую информацию – признание, что он считает General Cinema «правильным» покупателем для своей компании. Этот последний шаг был довольно рискован и поэтому особенно многозначителен.

Во второй истории, где два соседа-аруша пришли на разбор земельного спора, переговоры начались с того, что стороны выдвигали непомерные требования и обвинения – «говорили горам», как это называют в обиходе племени. Но окончилась тяжба обменом подарками: это были козленок и жбан домашнего пива.

В обоих случаях подарки – важное послание, которое способствовало установлению взаимного доверия. Они символизировали отношения, связавшие две стороны. В случае с часами – это начало сотрудничества дотеле не знакомых друг с другом бизнесменов, а пиво и козленок помогли уладить конфликт между семьями, живущими бок о бок много лет.

Услуга, оказанная Джоном Морганом Эндрю Карнеги, который по собственной ошибке едва не потерял \$10 000, тоже оказалась своего рода подарком. И как подарок она привела в действие норму взаимности.

Экономисты бихевиористского<sup>26</sup> толка утверждают, что подарки, особенно между незнакомцами, часто сигнализируют о желании сделать вклад в будущие отношения. Ученые находят примеры всюду, начиная от брачного поведения животных и заканчивая подарками, которые преподносятся при слияниях компаний, как в истории Йовановича и Смита. Подарки, любезности и забота о чужих чувствах – все это способы, помогающие установить и поддерживать тесные личные отношения, но и за столом переговоров такие жесты несут мощную символическую нагрузку, хотя отношения между сторонами чаще скорее рабочие, чем личные.

---

<sup>26</sup> Бихевиоризм – наука о поведении.

## Доверие и личные связи

Третий способ установить некоторую степень доверия на переговорах – задействовать систему личных связей. Связи нередко помогают нам завоевать внимание и расположение людей, на которых мы хотим повлиять. Само наличие общих знакомых помогает словно стать ближе к собеседнику и задать минимальные условия для доверия. Если же собеседник знает людей, которые могут поручиться за нашу порядочность, тут он тем более убеждается, что, скорее всего, мы будем играть с ним честно.

Во многих культурах мира приняты четкие и сложные правила завязывания и поддержания деловых связей, гораздо более изощренные, чем у нас на Западе. В Японии существует ритуал обмена визитными карточками (по-японски они зовутся *мэйси*), обязательный при знакомстве потенциальных деловых партнеров. Знакомящиеся кланяются, особым образом подают друг другу карточки и с подчеркнутой серьезностью их изучают. Таким образом завязывание отношений начинается с взаимных знаков уважения.

Изучая культуру переговоров в Японии, я узнал, что нередко тамошние фирмы специально отправляют молодых управленцев на несколько дней из офиса собрать как можно больше мэйси. Зачем? Потому что после обмена карточками стороны могут в любое время, не чинясь, звонить друг другу. На Востоке установление связей также обязательно сопровождается обменом маленькими подарками – это подчеркивает взаимность отношений. В Японии даже есть консультанты по дарению, которые помогают деловым людям решить, подарок какого типа будет уместен в той или иной ситуации. После обмена подарками любые переговоры становятся просто эпизодом продолжающегося сотрудничества, участникам которого не нужно особо беспокоиться о взаимном доверии.

В Китае этикет делового знакомства не так строг, но личные связи важны не меньше, чем в Японии. В китайском языке есть особое слово для обозначения системы личных связей – *гуаньси*. Как писало одно крупное азиатское деловое издание, «Связи – кровь и плоть азиатского бизнеса. Гуаньси помогает открывать двери и совершать сделки. Без нее и простейшие переговоры рискуют закончиться ничем».

Гуаньси основана в первую очередь на клановых связях, но простирается далеко за пределы родового ядра, охватывая любые отношения, в истоке которых – соблюдение взаимной выгоды и взаимных обязательств.

Как работает гуаньси? Одна американская газета недавно рассказала типичную историю. Молодая американка китайского происхождения, эмигрантка в третьем поколении, бросила хорошо оплачиваемую работу в Бостоне и отправилась в Китай, в провинцию Гуанчжоу, искать возможностей для бизнеса. Несколько месяцев она обучала разговорному английскому местных чаппи (сокращенное название молодых горожан, имеющих профессию<sup>27</sup>), а потом решила открыть кафе-бар, где пребывающие в Гуанчжоу американцы могли бы окунуться в привычную и теплую атмосферу, угоститься пиццей пеперони, пивом и домашним чизкейком.

Необходимая сумма у американки была, но, как и многим иностранцам, которые ведут дела в Китае, ей долго не удавалось договориться с чиновниками, выдающими разрешения на коммерцию. Как потом выразилась наша героиня, «правила [в Китае] зависят от того, кто сегодня принимает».

И тогда она обратилась к своей гуаньси – позвонила кое-кому из бывших учеников, которые работали в местной администрации. Ей не пришлось давать этим людям взятки или что-то «откатывать». Она просто звонила и просила помочь. Молодым чиновникам нрави-

---

<sup>27</sup> Chinese young urban professionals.

лась их американская учительница, и тут они увидели возможность влиться в ее личную «сеть». Поговорив с чиновниками из своих гуаньси, они запустили шестерни бюрократической машины. Вскоре американское кафе открылось в полном соответствии с замыслом хозяйки.

Подобные отношения настолько важны в азиатском деловом мире, что журнал *International Business Asia* ежегодно публикует «Список гуаньси», куда включаются люди с самыми мощными системами личных связей во всей Азии. «Хотя каждый в нашем списке сам обладает недюжинной деловой хваткой, – отмечает журнал, – неперенным компонентом успеха для всех этих людей была и остается возможность входа в самые влиятельные деловые и политические круги».

Мы, американцы, к идее продвижения «через связи» привыкли относиться чуть свысока и даже с подозрением. Наше общество одаривает человека почтением и наградами не за положение, а по заслугам. В западных медиа тема китайских гуаньси отдает коррупцией и сомнительным бизнесом. Там, где Азия и Латинская Америка видят «подарки», мы видим «взятки» и «откаты». С их точки зрения, государственные служащие применяют полномочия, с нашей – попирают закон.

И все же на свой лад мы, американцы, тоже верим в гуаньси. Просто не говорим об этом так откровенно. Вскоре после окончания колледжа я подвизался в одной консалтинговой компании, специализировавшейся на привлечении фондов, и эта компания издавала бюллетень, который с успехом можно назвать «американским списком гуаньси». Мы составляли перечень всех членов правления и директоров любых заметных фондов и некоммерческих источников финансирования в США. Включали туда каждый гран личной информации, который удавалось раскопать в открытых источниках: жены и мужа, колледжи и школы, принадлежность к клубам и другим объединениям, увлечения и хобби.

Из этих фондов финансировались программы, у которых были благородные задачи: борьба с голодом, соблюдение прав человека, лечение рака. Но наше досье продавалось каждый год, потому что давало представление о тех «гуаньси», где состоят высокопоставленные лица, распределяющие гранты. С нашим перечнем в руках фандрайзеры<sup>28</sup> могли увидеть, где гуаньси их организации пересекается с сетью связей того или иного фондодателя. С этого начиналось стратегическое планирование работы с источником финансирования. Среди других примеров американских гуаньси можно назвать сообщества университетских выпускников, системы отношений, сложившиеся между жителями района или города, связи через детей и членов семей и проч.

## **Отношения и ловушки на беспечных**

Сколько пользы могут принести человеческие отношения для переговорщика, столько же могут принести и вреда. Благонамеренные и справедливые люди особенно рискуют попасть в ловушки, расставляемые переговорщиками-акулами. Когда ставки невысоки, попасться на такой крючок может быть даже полезно: заплатив за ошибку, впредь будешь бдительнее. Но если на кону серьезные вещи, не всякий сможет позволить себе такой урок. Вот несколько обычных ловушек, которых вы должны остерегаться.

### **Не торопись доверять**

Уступчивые люди думают, что ближние в большинстве своем честны и справедливы, как они сами. Не желая показаться жадными или мнительными, такие переговорщики слыш-

---

<sup>28</sup> Фандрайзер – специалист по привлечению средств на благотворительные проекты.

ком торопятся многим рискнуть. А это вполне может случиться, если другая сторона с ходу запрашивает значительные суммы или требует серьезных обязательств, не давая достаточных гарантий, что выполнит свою часть соглашения.

Выход состоит в том, чтобы не торопиться и культивировать доверие шаг за шагом. Хорошо, если вам удастся через сеть личных связей выяснить, с кем имеете дело. Если такое невозможно, рискуйте сначала малым и лишь потом – всерьез. Доверяйтесь партнерам в малом и убедитесь, ответят ли вам взаимностью. Если партнеры «пройдут тест», вы приобретете опыт, на который сможете опираться в дальнейшем.

## **Ловушки взаимности**

Недобросовестные переговорщики могут сыграть на норме взаимности, внушив благонамеренному человеку, будто он им чем-то обязан, когда на деле это не так. Многие из тех, кому приходится часто сталкиваться с разными мелкими жуликами, эту тактику успели изучить. Вот, например, ребята в аэропорту дарят вам цветок, а потом просят пожертвовать на какую-нибудь благотворительность. Вы пытаетесь вернуть цветок, но даритель упорствует. Вы сердитесь и в то же время чувствуете, будто уже должны этому человеку. Это не что иное, как хорошо сконструированная «ловушка взаимности», рассчитанная на вытягивание пожертвований, значительно превосходящих цену цветка.

За столом переговоров остерегайтесь людей, которые делают небольшие уступки, а взамен требуют несоизмеримо больших. Точно так же вас должны настораживать и те, кто выдает информацию по крохам, а вас просит в ответ обрисовать вашу финансовую ситуацию и структуру издержек.

Это заведомо неравные обмены, однако норма взаимности настолько прочно воспитана во многих из нас, что мы отзываемся на самую форму предложения, а не на содержание. Раз люди на той стороне делают шаг навстречу, мы чувствуем, что обязаны ответить взаимностью, и порой не даем себе времени подумать: а в самом ли деле то, чего от нас просят, будет уместно и разумно.

Если вы чувствуете, что вас вынуждают к взаимности и это не совсем то, что вам нужно, прежде чем сделать ход, возьмите тайм-аут и еще раз оцените общее положение вещей. В самом ли деле вы что-то должны другой стороне или вас заманивают в ловушку?

## **Переговоры с друзьями при высоких ставках**

Как уже отмечалось, результаты переговоров между друзьями и любовниками обычно бывают не самыми блестящими, если на кону стоят серьезные вещи. Люди, связанные близкими отношениями, когда им приходится что-то делить, склонны применять нормы паритета. В «Ультиматуме» они раз за разом предлагают напарнику пятьдесят долларов из ста.

Однако опыт многих рассыпавшихся деловых партнерств показывает: если ставки высоки, «акулой» может обернуться даже близкий друг или компаньон. Представьте себе, что в «Ультиматуме» есть финальный раунд, когда поделить надо 10 миллионов. И ваш друг должен предложить этот раздел. Как вы думаете, не соблазнится ли он возможностью предложить вам миллион или вовсе 500 000, понимая, что от такой суммы вы не сможете отказаться, и решив, что с девятью миллионами в кармане он не умрет и без вашей дружбы? Может, это не очень красит человеческий род, но многие из нас поддались бы на такое искушение.

Когда ставки идут вверх, людям, состоящим в близких отношениях, при обсуждении острых вопросов распределения выгод или обязанностей лучше прибегнуть к помощи третьих лиц. Возможно, нормы беспристрастности (типа «каждому по его вкладу» или «каж-

дому по степени его риска») окажутся более уместными при дележе, чем просто раздел на равные части.

Даже если обе стороны действуют добросовестно, паритетный подход обычно мешает увидеть обширные области потенциальной выгоды. Такие области скорее обнаруживаются при активной разработке проблемы, чем при компромиссном подходе. Когда забота об отношениях опутывает переговорный процесс, вы рискуете уничтожить неочевидные потенциальные выигрыши.

Таким образом, в серьезных случаях лучшим выходом часто бывает делегирование переговоров нанятым специалистам. Если вам это кажется слишком похожим на противоборство, можно найти одного эксперта, которому доверяют обе стороны, и пригласить его на роль посредника. Подключение нейтральной партии может привести в рассмотрение ситуации максимум творчества, не поставив под удар отношения договаривающихся.

## Резюме

Фактор личных отношений – критически важная составляющая успешных переговоров. Вот несколько советов, которые помогут вам использовать этот фактор с максимальной выгодой.

### **Фактор отношений**

- Ищите внимания и расположения нужных людей через личные связи.
- Стройте рабочие отношения с оппонентом, делая необременительные жесты вежливости типа подарков, одолжений, раскрытия информации и уступок.
  - Остерегайтесь ловушек, связанных с нормами взаимности и личными отношениями: не спешите доверять, не позволяйте оппоненту внушить вам чувство вины, не впутывайте личные отношения в большой бизнес.
  - Всегда следуйте правилам взаимности.
  - #• Будьте надежным партнером, достойным доверия.
  - #• Обходитесь справедливо с теми, кто справедлив с вами.
  - #• Если с вами обходятся несправедливо, заявите об этом.

## 5. Интересы другой стороны

*Мы рассчитываем быть сытыми не по благосклонности мясника, пивовара или булочника, а потому, что все они блюдут собственные интересы.*

**Адам Смит**

*Если есть какой-то один секрет успеха, то это способность принять чужую точку зрения и увидеть вещи чужими глазами как своими собственными.*

**Генри Форд**

Многие успешные переговорщики демонстрируют одно весьма важное свойство: они способны видеть мир глазами другой стороны. Чтобы удачно вести свою линию, нужно научиться спрашивать: а какая польза партнеру помогать вам в достижении ваших целей? Кроме того, нужно понять, когда другая сторона может сказать «нет», и устранить как можно больше потенциальных возражений. Понять, чего на самом деле хочет ваш партнер, – это ключевой момент информационноцентричных переговоров, и это не так легко, как может показаться.

Однажды я консультировал некую американскую клинику, которая проводила испытания нового лекарства для иностранной фармацевтической компании. После таких испытаний новые лекарства представляют Управлению по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (FDA)<sup>29</sup>. Но иностранные фармацевты отказывались исполнять рекомендации FDA о том, как проводить испытания. Чиновники из надзорного ведомства настаивали, чтобы использовалась государственная форма письменного согласия пациента, а разработчик лекарства был твердо намерен использовать свою. Это несогласие грозило загубить весь проект, потому что при использовании не той формы FDA могло в итоге не признать результаты испытаний.

Ситуация выглядела тем более странной, что у клиники и фармацевтической компании были важные общие интересы. И там и там хотели довести проект до успешного завершения, и обе стороны рисковали не только миллионами долларов, но и профессиональной репутацией.

Налицо были все признаки катастрофы, но тут я спросил у куратора научной работы клиники, кто именно в фармацевтической компании принимает решение отвергнуть требования FDA. Этот вопрос заставил врача увидеть на той стороне конкретную личность, а не просто «клиентов». Оказалось, что решает там врач, учившийся в своей стране и не имевший практики в США. Тогда я спросил, почему этот человек может говорить «нет».

И вдруг предположения посыпались как из рога изобилия. Во-первых, иностранный врач до сих пор работал со своим местным аналогом американского FDA, а то ведомство принимает результаты испытаний, по какому бы протоколу они ни проводились. Далее, клинику на переговорах представляет руководитель проекта – управленец среднего звена, без медицинского образования, которому, по мнению иностранного доктора, недостает компетенции. Врачи вообще привычны к иерархическим отношениям, а в той стране эта склонность в них усиливается общим культурным укладом. Наконец, научный куратор домыслил, что протокол, который хотят использовать фармацевты, должен помочь (пусть только в их головах) привлечь пациентов к участию в испытаниях, что крайне важно.

---

<sup>29</sup> Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов (Food and Drug Administration, FDA, US FDA).

Эти догадки, ни одна из которых не предполагала никакого конфликта между сторонами, породили серию рекомендаций для дальнейшего ведения переговоров. Мы увидели, что проблема в недостатке убедительности. До иностранного врача, представляющего компанию-клиента, нужно было донести через авторитетного для него человека (лучше всего – другого врача из его страны, знакомого с американской системой сертификации медикаментов), что требования FDA нужно принимать всерьез. У клиники были свои контакты среди зарубежных медиков. Шестерни закрутились. Переговоры вышли из тупика, появилась программа для движения вперед.

## Узнай цели оппонента

Президент одного из самых быстрорастущих американских банков однажды так описал лучший способ готовиться к переговорам: «Нужно отодвинуть собственные потребности и желания и как можно больше узнать о том, что заботит твоего оппонента – а это совсем не обязательно лишний миллиард долларов». Похожий метод исповедует предприниматель Г. Уэйн Хайзенга. Вот что пишет один из его товарищей: «Уэйн – отличный приобретатель, потому что имеет подход к людям. Он активно изучает партнера и размышляет о нем и может по ходу переговоров менять свое мнение, потому что думает и за другую сторону».

У умелого переговорщика широкий диапазон способностей. От успешных лидеров он берет способность посвящать себя четким и дерзким целям. От хороших юристов – мастерство в применении доводов, основанных на стандартах и нормах. У результативных продавцов перенимает умение ценить личные отношения и видеть мир таким, каким его видит собеседник. Психологи говорят, что важнейший из этих талантов, который труднее всего применить на практике, – это именно искусство понимать точку зрения соперника.

Почему нам так трудно поставить себя на место оппонента? Тому есть три причины. Во-первых, большинство из нас в той или иной степени страдает обычной человеческой ограниченностью и видит мир сквозь призму своих интересов. Если мы за реформы соцобеспечения, то склонны внимать рассказам о том, как мошенники обманом получают пособия. Противников реформы скорее впечатляют истории о лишениях бездомных и о том, насколько бездомным станет хуже, когда изменится социальная политика.

В теории переговоров это явление называется пристрастным восприятием. Именно оно составило главное препятствие для врачей, проводивших испытания иностранного лекарства. Они считали себя «правыми», а клиента – «неправым». Им пришлось отступить на шаг и признать, что это они не сумели понять образа мысли клиента. Какое бы препятствие ни возникло в ходе переговоров, обычно можно ручаться, что вина лежит на обеих сторонах.

Во-вторых, даже самые подстраивающиеся личности видят в переговорах элемент соперничества. Требования сторон по определению противоречат друг другу. Потому переговорщики, готовясь к дискуссии, вполне закономерно фокусируются на несовпадающих интересах и все, что говорит и делает оппонент, пропускают сквозь фильтр состязательности. Менеджмент клиники полагал, что партнеры тормозят работу из-за какого-то конфликта интересов, и, будучи не в состоянии представить, что за конфликт это может быть, буксовал. Только начав выдвигать версии, почему другая сторона говорит «нет», американцы разглядели персональные предубеждения, ставшие помехой сотрудничеству.

Склонность человека фиксироваться на состязательных аспектах переговоров описал в серии научных работ профессор Макс Базерман. Профессор с группой коллег выяснили, что в понимании обычных людей суть переговоров – это раздел некоего готового пирога. Между тем поиск общих интересов и непротиворечивых потребностей часто дает возможность пирог увеличить. Хороший тому пример – сотрудничество к задаче со сту-

льями из 1-й главы (см. раздел «Пять стратегий и стилей переговоров: мысленный эксперимент»).

Не удовлетворяясь очевидным компромиссным решением поделить 1000 пополам, человек, нацеленный на творческое решение проблем, видит, что, поторопившись,谈判ники могут получить по тысяче каждый. В главах 8 и 9 я рассказываю о переговорных техниках, которые помогают обеим сторонам извлечь из соглашения больше выгоды.

В-третьих, когда разгорается спор, сама динамика происходящего зачастую мешает сторонам нащупать общую почву. Чтобы понять, насколько удастся людям в сложных переговорах находить общие приоритеты и цели, социальный психолог Ли Томпсон изучила результаты 32 различных исследований, в которых участвовало более 5000 испытуемых. Вывод поразителен: по крайней мере в условиях лабораторного эксперимента договаривающиеся стороны в половине случаев не замечают общих интересов!

Основная причина разногласий в том, что оппоненты пытаются запутать друг друга и делают вид, будто идут на компромисс, хотя получают ровно то, что хотят. Более того, переговорщики не всегда открывают свои подлинные цели и мотивы. Если партнер поступает именно так, значит, активно искать зону общих интересов следует вам. Как в приведенном примере из клиники – вряд ли иностранный врач мог заявить: «Я вас не слушаю, потому что ваш культурный и административный статус не соответствует моим высоким требованиям». Чтобы разыскать корень зол, американской команде пришлось напрячь воображение. Понять свое недовольство, увидеть за ним неловкое положение иностранного доктора и предложить гипотезы, объясняющие поведение этого человека, – далеко не каждый захочет сделать столько лишних движений!

При таком множестве препятствий неудивительно, что на переговорах людям трудно сконцентрировать внимание на интересах противной стороны. Если поиск общих интересов требует таких значительных усилий, стоит ли этим заниматься? Научные данные со всей убедительностью свидетельствуют: подобные усилия обязательно приносят хорошие дивиденды, если только в своем стремлении подстроиться под другого вы не упустите из виду собственные цели.

## Планирование у искусных переговорщиков

Упомянутое в главе 1 исследование Рэкема и Карлайза, изучавших, как в Англии ведут переговоры представители разных профессий, подтверждает: чем выше мастерство переговорщика, тем больше внимания при подготовке он уделяет зонам общих интересов, в том числе потенциальным вариантам соглашения. Опыт Рэкема – Карлайза уникален: ученые наблюдали планирование живых, а не лабораторных переговоров: 51 случай, 56 подготовительных эпизодов. В качестве объектов наблюдения отобрали специалистов, имеющих большой опыт и высокую квалификацию в переговорах. Затем предварительные действия этих искусных переговорщиков сравнивались с действиями других, чьи переговорные умения товарищи по цеху характеризовали как «средние».

Заметьте: и средние, и отличные переговорщики больше времени посвящали обдумыванию собственных целей и зон потенциального конфликта с другой стороной, чем поиску «большого пирога». Но *отличные* переговорщики фокусировались на возможных областях совместных или взаимно дополняющих интересов, то есть общих (или по меньшей мере непротиворечивых) позициях, почти вчетверо дольше, чем средние, уделяя этому 40 % времени. У менее опытных переговорщиков этот предмет занимал только 10 % времени, а остальные 90 % уходило на расчеты, как выдвигать и блокировать требования, споря о таких предметах, как цена, влияние и власть.

Умение сосредоточиться на общих интересах предопределяет еще одно важное отличие квалифицированных переговорщиков от «среднячков». Первые, готовясь к переговорам, выработывали в два раза больше возможных вариантов соглашения, чем последние, и явно усерднее старались просчитать варианты, которые предложит вторая сторона. Показатель, в котором две тестовые группы не различались, – образование: в обеих группах люди с дипломами юридических или бизнес-школ составляли абсолютное меньшинство. Иначе говоря, чтобы стать умелым переговорщиком, не нужно никакого систематического образования, а нужны опыт, рассудительность и воображение. Лабораторные эксперименты подтверждают: люди, способные точнее судить об интересах оппонента, стабильно добиваются на переговорах лучших результатов, чем те, кто фиксируется исключительно на собственных целях.

Что ж, если умение видеть интересы другого настолько увеличивает вероятность взаимовыгодного соглашения, как этому научиться? Сосредоточить внимание на запросах противной стороны и подумать, как их использовать в собственных целях, поможет следующий алгоритм.

1. Выясните, чей голос является решающим.
2. Ищите общую почву: какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?
3. Определите, какие интересы могут помешать согласию: где другая сторона может сказать «нет»?
4. Ищите малозатратные возможности решать проблемы другой стороны, одновременно преследуя собственные цели.

## **Выясните, чей голос решает**

Чтобы понять, чего хотят оппоненты, нужно сначала составить представление о том, что за человек принимает решения по ту сторону стола. У компаний и организаций есть свои правила, цели и политика, но договариваются люди. Направление переговорам задают потребности человека, принимающего решения, в том числе его стремление к статусу, самоуважению и самореализации. Меня изумляет, сколь часто, вступая в переговоры, стороны забывают выяснить, кто принимает решения у противной партии.

Поступив в бизнес-школу, студент два года идет к главной цели: найти хорошую работу после выпуска. Второй год часто проходит в беседах и поездках, а в весеннем семестре многие уже увязывают детали будущего контракта.

Каждый год ко мне идут и идут озабоченные студенты, добравшиеся до последнего этапа. И просят совета, как обсуждать размер жалованья, бонус за подписание, компенсацию расходов на переезд и т. п.

Я всегда первым делом задаю вопрос: «А с кем вы ведете переговоры?» Как правило, студенты контактируют с функционером типа директора по персоналу или рекрутером на уровне подразделения. Это сотрудники, которые обычно оформляют кадровые решения, принятые другими лицами. Затем я спрашиваю: «А есть ли там кто-нибудь с большими полномочиями, кто хотел бы видеть у себя в организации не просто нового сотрудника, а именно вас?» Тут студент обычно наморщивает лоб. Понимает, что ему пора взять инициативу в свои руки и выбрать человека, с которым предстоит вести переговоры дальше, – такого, чтобы мог решать или влиять и притом хотел бы именно этого студента пригласить на свое предприятие.

Один выпускник, которому я помогал несколько лет назад, убедил своего нанимателя, южноафриканскую компанию, в которой до тех пор ни у кого не было диплома MBA, оплатить все его долги за обучение, и это была только часть предназначавшегося ему бонус-

ного пакета. Он провернул такую недюжинную сделку, сумев лично встретиться в аэропорту с владельцем компании, напомнив тому, что он когда-то и сам был студентом, обремененным долгами, и предложив оценить, насколько такой «выкуп» укрепит лояльность нового рекрута. Обращение возымело действие, потому что парень потрудился донести его лично до персоны, за которой в компании последнее слово, и воззвал к личному опыту и интересам этого человека.

## **Какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?**

Получив ясное представление о том, кто ведет с вами переговоры, основательно продумайте, каковы могут быть его интересы. Есть ли у вас с ним общие цели и стремления? Каким образом, преследуя свои цели, вы можете открыть какие-то возможности и для него?

Замечательный способ проникнуться интересами другой стороны – техника под названием «смена ролей». Предположим, вы пытаетесь добиться от своего босса повышения по службе. Поменяйтесь с ним ролями, представьте на минуту, что вы – ваш босс. Затем попросите жену (мужа), сослуживца или друга сыграть вас. Объяснив напарнику суть дела, инсценируйте беседу о вашем повышении. Сидя в кресле босса, спрашивайте себя: «Какая мне будет польза, если дать этому сотруднику то, чего он хочет?» Когда сценка придет к естественному завершению, запишите резоны, по которым продвинуть вас имело бы смысл с точки зрения вашего босса. Обсудите свои выводы с напарником. Попробуйте понять, что может на самом деле думать босс.

Обычно для просьбы о повышении имеется прочное основание из общих выгод. И даже в самых конфликтных ситуациях можно обнаружить, как ни удивительно, некое ядро из вполне совестимых интересов.

Один мой знакомый топ-менеджер недавно участвовал в трудных переговорах о возможном слиянии нескольких крупных клиник в Новой Англии. На первой встрече представитель одной из сторон вынул топор и, положив его на стол, сказал: «Вот чем мы сможем разить конкурентов, если сумеем осуществить эту сделку». Конечно, топор как образ общих интересов свидетельствует о жесточайшей конкуренции, характерной для американского рынка медицинской помощи, но этот эффектный жест сразу придал действиям переговорщиков нужный вектор.

Обратимся к рынку потребительских продуктов. Большинство из нас полагают, что по ценам интересы фирмы, у которой мы покупаем товар или услугу, конфликтуют с нашими. Мы хотим заплатить меньше, а продавец хочет взять с нас больше. Это так, но это далеко не вся картина. Удивительно, но многие компании на потребительском рынке имеют и другие интересы, которые иногда перевешивают стремление побольше получить за свой продукт. Им нужно, чтобы вы оставались довольным клиентом. Этот интерес у вас с ними общий, и это дает вам возможность просить о различных уступках.

Один из моих студентов недавно поставил интересный опыт. После моей лекции об общих интересах он позвонил во все журналы, на которые подписался, и попросил скидку. Заметьте, он не грозил отказаться от подписки, он просто попросил самую большую скидку, которую журнал дает другим подписчикам. В некоторых случаях ему пришлось дойти со своей просьбой до руководящих сотрудников, но в итоге все журналы согласились и скидку дали. Они не хотели терять удовлетворенного клиента.

Когда этот студент рассказал о своем опыте в аудитории, другой сообщил, что проделал в свое время такой же эксперимент в универсаме Масы's. Ему срочно нужно было купить галстук, и он увидел подходящий в Масы's, где был постоянным клиентом. Вспомнив о моем задании «поторговаться» о чем-нибудь, он попросил у продавца скидку в 10 %, заметив, что

галстук слегка помят. Продавец как будто слегка задумался и сказал, что магазин обычно скидок не делает, но мой студент настаивал, вполне тактично и быстро добился своего. Тут третий студент поведал нам, что его жена когда-то работала продавщицей в Bloomingdale's. Она говорила, что обычным продавцам в этой сети разрешается сбрасывать от 5 до 15 % с цены на многие дорогие товары, если это необходимо для удовлетворения покупателя.

К концу семестра в этой группе развернулось своеобразное состязание: кто принесет лучшую историю о скидке, сделанной только ради удовлетворения клиента. Победила студентка, получившая в шикарном свадебном бутике скидку в \$350 на подвенечное платье.

Еще большие дивиденды тот же принцип удовлетворенного клиента обеспечивает в торговле между предприятиями. Журнал Business Week написал недавно, что корпоративные покупатели становятся все более хваткими переговорщиками, просят и получают бонусы типа долговременных соглашений с пунктом о запрете «резкого повышения цен», улучшения качества без доплаты, бесплатного послепродажного обслуживания или льготного кредитования. Довольный клиент как общий интерес продавца и покупателя – настолько мощный источник выгоды в конкурентной среде, что журнал озаглавил статью словами «Просите, и скидка будет».

Какие выводы можно сделать из этих историй? Во-первых, похоже, что в США (и повсюду в мировой экономике) на многие товары и услуги есть две цены: полная – для легко убажиаемых потребителей и сниженная – для клиентов, которые хотят поторговаться. К какой категории относитесь вы?

Во-вторых, во многих сделках вам доступна гораздо большая степень потребительской удовлетворенности, чем та, которой вы обходитесь сейчас, не понимая, что интересам многих компаний ваше довольство не противоречит, а вполне отвечает. Кстати, лучшие компании, продающие лучший продукт, как правило, и в удовлетворении потребителя заинтересованы особо. Учтите, чтобы требовать для себя потребительского удовлетворения, вам не придется быть навязчивым или агрессивным. Просто сообщите вежливо: «Я был бы полностью доволен как клиент, если бы вы могли...»

Что ж, если у издателей журналов, владельцев торговых сетей и у других коммерсантов находятся общие с нами важные интересы, то насколько же это более верно, когда речь идет о наших рабочих отношениях с людьми и организациями? Хотите попозже приступить к обязанностям на новой работе? Что ж, возможно, ваш будущий работодатель ждет открытия нового отделения или не хочет до следующего квартала расширять зарплатную ведомость и будет только рад, если вы начнете работу позже. Почему бы не спросить? Хотите, чтобы новый корпоративный клиент оплатил крупный счет поскорее? Возможно, департамент, сделавший покупку, торопится освоить бюджет до конца отчетного периода? И охотно рассчитается с вами поскорее. Но вы никогда этого не узнаете, если не заведете разговор.

Общие интересы – это «смазка переговоров», волшебное снадобье, позволяющее сгладить те пункты, по которым стороны не могут согласиться. Общие интересы, таящиеся в любой переговорной ситуации, – это основа, на которой вы должны строить свои предложения к партнеру.

## **Какие интересы могут помешать согласию: где другая сторона может сказать «нет»**

Чтобы во всеоружии встретить возражения оппонента, необходимо заранее определить возможные зоны конфликта основных или сопутствующих интересов, где другая сторона может противиться вашим предложениям и отвергать их. На переговорах мы стремимся вести свою линию через общие интересы, но следует также предвидеть возражения и препятствия, чтобы конструктивно на них реагировать.

Воспользовавшись техникой смены ролей, постарайтесь выяснить причины, в силу которых противная партия может ответить «нет» на ваше предложение. Это упражнение нередко приносит важные озарения, помогающие не упустить соглашение.

Разумеется, чаще всего оппонент говорит «нет», потому что вы плохо идете ему навстречу в тех пунктах, где ваши интересы вступают в прямой конфликт: заламываете высокую цену или предлагаете скудную плату. Эти возражения предсказуемы, и вашим ответом на них может быть использование преимуществ (глава 6), обращение к авторитетным стандартам (глава 3) или подключение отношений (глава 4).

Вместе с тем удивительно часто несогласие бывает вызвано совершенно посторонней причиной, которую вы не предвидели либо не придали ей особого значения. Зачастую такие причины в большей степени связаны с самооценкой, статусом и подобными нематериальными потребностями участников спора, чем с насущными денежными и организационными вопросами. Но если вы докопаетесь до этих причин, то сумеете так или иначе с ними работать.

Например, несколько лет назад банк First Union Corporation<sup>30</sup> приобрел за \$16 миллиардов с лишним компанию CoreStates Financial Corporation<sup>31</sup>, что стало на тот момент одним из крупнейших слияний в банковской сфере США. Когда переговоры уже подходили к концу, стало ясно, что президент CoreStates Терри Ларсен колеблется, давать ли согласие на сделку, хотя Эд Кратчфилд из First Union далеко пошел навстречу требованиям продавца. Помеха, как выяснилось, не имела к цене никакого отношения. Ларсена заботило, как бы First Union, компания из Северной Каролины, не свернула многочисленные благотворительные программы, которые CoreStates и лично Ларсен запустили в Пенсильвании, Нью-Джерси и Делавэре – на территории, где банк вел операции. Это нанесло бы удар по местному сообществу, а Ларсена стали бы обвинять в том, что он предал край, который стал для него родным.

Благотворительная политика двух банков различалась, но стремление помочь тем, кто в этом нуждается, было общим. Узнав, какая забота тяготит Ларсена, Кратчфилд предложил ему организовать независимый местный благотворительный фонд, которому будет выделено \$100 миллионов. Фонд будет раздавать гранты на территории CoreStates после сделки. Эти \$100 миллионов сверху составляли всего около половины процента от цены слияния – \$16 миллиардов – относительно небольшая плата за ключ от сделки. Получив фонд, Ларсен поддержал слияние и рекомендовал правлению CoreStates принять условия First Union. Продажа состоялась.

## **Ищите возможности решать проблемы, одновременно преследуя собственные цели**

Нащупав некоторые из неявных причин, по которым партнер может сопротивляться соглашению, подумайте о каких-нибудь малозатратных решениях, которые ответят его заботам и одновременно облегчат вам движение к цели. Повторю: мы склонны считать, что другая сторона говорит «нет», потому что претендует на то же, что и мы: на деньги, власть, безопасность и т. п. Но лучшие переговорщики стараются отойти от этого предубеждения и поискать дополнительные, сопутствующие интересы, способные продвинуть дело.

Мой любимый пример нестандартного и недорогого решения, которым изобретательный переговорщик сразу смел все препятствия, – это история о мусоре города Оушенсайд (Калифорния). Молодая предпринимательница Келли Сарбер хотела выиграть подряд

---

<sup>30</sup> Банковская компания, предоставляющая коммерческие и розничные банковские услуги.

<sup>31</sup> Холдинговая компания.

на вывоз мусора в этом городе. При жесткой конкуренции других претендентов и угрозе ценовой войны Келли убедила городские власти подрядить ее, хотя ее цена – \$43 за каждую тонну вывезенного мусора – была на \$5 больше, чем у конкурентов. Как ей это удалось?

Келли как заядлый серфер отлично знала, что пляжи Оушенсайда – главный источник доходов от туризма и фактор, диктующий цены на недвижимость, – медленно, но верно размывает океан. Ее компания владела свалками в аризонской пустыне, а чего в пустыне избытке, так это песка. Келли Сарбер выиграла подряд и лучшую цену, пообещав, что ее грузовики не только будут вывозить мусор из города, но и возвращаться полными чистого свежего аризонского песка, который будут ссыпать на тающие оушенсайдские пляжи. Мэрия полагала, что городу нужен дешевый мусоровозчик, но Сарбер получила свою цену, показав, что ей безразличны проблема пляжей и состояние туризма в Оушенсайте.

Опыт Келли Сарбер поучителен еще в одном аспекте. Разглядев интересы другой стороны, вы уже почти понимаете, какие конкретные выгоды, необходимые этим людям, можете им предложить. В следующей главе мы увидим: чем сильнее партнер нуждается в том, что вы можете дать, чем острее будет его чувство потери, если не получится договориться, тем больше у вас свободы настаивать на своих условиях сделки.

## Резюме

Выяснить, что именно заботит партнера по переговорам, на первый взгляд просто, но сама обстановка переговорной ситуации затрудняет эту задачу. Как правило, мы склонны предполагать, что потребности оппонента противоречат нашим, и ограничиваем собственное поле зрения кругом предметов, которые беспокоят нас, забывая, что у другой стороны свои заботы и свое видение мира.

Лучшим переговорщикам одолеть эти предубеждения помогает неослабный интерес к настоящим мотивам другой стороны. Ученые выяснили, что такие переговорщики в четыре раза дольше, чем «средние», моделируют, каким видит мир противная сторона, и просчитывают, как это можно использовать.

Отсюда следует простой вывод: найдите общие интересы, которые заставят партнера согласиться с вашим предложением, и подумайте, в какой момент он может сказать «нет». Размышления на эти темы помогут сформировать список вопросов, которые вы зададите на переговорах. Начинайте с области общих интересов, затем одно за другим нащупывайте возражения другой стороны и пробуйте отвечать на них малозатратными уступками. Когда вы достигнете области действительно серьезных противоречий, переговоры уже будут иметь запас инерции, который не даст им остановиться. А вам будет удобнее реализовать свое преимущество – об этом мы поговорим дальше.

### **Интересы другой стороны**

- Узнайте, кто принимает решения.
- Какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?
- Почему другая сторона может сказать «нет»?
- Какие малозатратные ходы могут устранить возражения другой стороны?

## 6. Преимущество

*Любая причина, по которой другая сторона хочет или должна найти со мной согласие, – это мое преимущество при условии, что эту причину я знаю.*

**Боб Вулф**

*Добрым словом и пистолетом можно добиться гораздо большего, чем одним добрым словом.*

*(Приписывается американскому гангстеру Аль Капоне)*

Итак, вы неплохо продвинулись в науке переговоров. Вы знаете о личных переговорных стилях, о целях, отношениях и интересах. Но с самой важной составляющей серьезных переговоров вам еще предстоит познакомиться. Итак, шестое основание успеха переговорщика: преимущество. Преимущество – это сила, которая помогает не просто прийти к согласию, но к согласию на *ваших условиях*. Социопсихологи говорят: имея преимущество, даже средний переговорщик добивается немалого успеха, а вот без преимущества только самые искушенные мастера достигают своих целей. Сторона, обладающая преимуществом, уверена в себе; сторона, не имеющая его, обычно нервничает и колеблется. Позвольте начать с нескольких простых историй, демонстрирующих, что такое преимущество в переговорах.

### Случай 1: изменил баланс интересов

Одна крупная американская авиакомпания столкнулась в свое время с серьезной проблемой. Ее технический парк устарел, и нужно было закупить несколько новых лайнеров. Беда была в том, что компания недавно влезла в крупные долги, чтобы оплатить большое приобретение, и на самолеты денег не осталось. На тот момент рынок воздушных судов в США практически монополизировали две компании – Boeing и McDonnell Douglas, и ни одну из них не интересовали сделки с неплатежеспособным покупателем.

А через несколько месяцев президент компании гордо объявил о закупке пятидесяти новейших аэробусов на сумму около миллиарда долларов. Как ему удалось повернуть столь крупную сделку?

Ответ: третий мировой производитель пассажирских самолетов, европейский консорциум Airbus, вывел на рынок новую модель суперлайнера. Прошел год, но ни одной машины не купили. При этом первые лица консорциума считали жизненно важным для своего будущего именно американский рынок, потому что авиаперевозчики из других стран берут пример с искушенных американских покупателей.

И когда американец выказал интерес к продукции Airbus, те спустили все тормоза и организовали небывалую лизинговую сделку с использованием заемных средств американского и двух французских банков, компании General Electric (она делает для Airbus двигатели) и самого Airbus. Экспортный кредит на несколько миллионов долларов для финансирования сделки выделило даже французское правительство. Одним словом, Airbus не только поставил самолеты, в которых нуждалась авиакомпания, но и сам дал деньги на покупку! Так президент американской авиакомпании (а это был Френк Борман из Eastern Airlines) получил новые аэробусы, выйдя за пределы привычного круга поставщиков и найдя продавца, которому покупатель был еще нужнее, чем покупателю – самолеты. Авиаперевозчик получил преимущество, изменив баланс интересов в сделке в свою пользу.

## Случай 2: сыграл на честолюбии

История шоу-бизнеса изобилует примерами переговоров, в которых честолюбие участников оказывается не менее важным источником преимущества, чем их реальные нужды. Среди многочисленных голливудских кинопродюсеров один из самых известных (скорее, печально) – Питер Губер<sup>32</sup>. Одну из лучших сделок еще на заре своей карьеры Губер совершил, получив за скромные 5 % прибыли от своего нового фильма «Бездна» (второсортного сиквела «Челюстей») 20 % акций восходящей звукозаписывающей компании Нейла Богарта (Neil Bogart) Casablanca Records. Как ему удался такой неравный обмен?

Как и многие околголивудские деятели, Нейл Богарт страстно желал славы «киномагната». Один из его помощников говорил: «Больше всего на свете Нейл мечтал попасть в кинобизнес, и за это он готов был отдать все». Губер узнал о фантазиях Богарта и предложил тому поучаствовать в производстве «Бездны», попросив за это изрядный кусок его звукозаписывающей компании. Движущей силой, которая довела сделку до конца, стали проблемы самооценки Богарта. Для Губера эта коммерция оказалась выгодна вдвойне, поскольку по итогам соглашения заглавную песню для картины записала одна из звезд – Донна Саммер, а саундтрек к фильму, изданный на Casablanca Records, разошелся тиражом в два миллиона.

## Случай 3: организовала конкуренцию

Коммунальное предприятие Houston Power & Lighting из Хьюстона (Техас) за подвоз угля на свою огромную электростанцию платило железной дороге Burlington Northern из Санта-Фе по \$195 миллионов каждый год. Неоправданно высокие цены и скверное качество услуг перевозчика возмущали директора компании по закупкам Джейн Митчем, но что она могла сделать? Единственная железнодорожная ветка, идущая к электростанции, принадлежала Burlington Northern. А огромные объемы угля, необходимого для работы станции, можно доставлять только по рельсам. Джейн пыталась договориться о снижении цены, взывая к справедливости, добрым отношениям, но железнодорожники только пожимали плечами.

И тогда ей пришла в голову простая идея: построить собственную ветку от электростанции до магистрали, принадлежащей Union Pacific – конкуренту Burlington Northern – и проходящей в десяти милях от станции. В последней отчаянной попытке убедить партнеров снизить цену Джейн сообщила о своем проекте в Burlington Northern, но впечатления это не произвело. Ее заявление сочли пустой угрозой, поскольку стоимость такого проекта была бы недопустимо высокой, более \$24 миллионов. И даже коллеги Джейн отнеслись к идее скептически, прозвав ее проект «Дорогой грез».

Но леди не шутила! Руководство компании дало санкцию, инженеры составили план, и Митчем принялась строить свою десятимильную ветку, теперь уже именуемую «Дорогой Джейн». И она отнюдь не играла в игрушки! Burlington Northern подал на Джейн в суд, жаловался в регулирующие органы; ей пришлось перенести 9000 кубометров почвы, обходить кладбища и памятники истории, улаживать претензии землевладельцев. Но в итоге она сделала что хотела! Сегодня по «Дороге грез» ходят поезда – и компания Union Pacific предложила Джейн свои услуги по ценам на 25 % ниже, чем у Burlington Northern. Ежегодно

---

<sup>32</sup> Питер Губер (Peter Guber) – руководитель и главный исполнительный директор Mandalay Entertainment Group.

Houston Power & Lighting экономит \$10 миллионов, а вскоре, вероятно, будет экономить все 50.

Митчем пользуется новыми возможностями. Недавно Union Pacific несколько раз отстала от графика подвоза, и Джейн часть работы отдала обратно в Burlington Northern, после чего представители Union Pacific явились к ней с извинениями и пообещали исправно выполнять обязательства. Одним словом, Джейн Митчем получила преимущество, придумав нестандартное решение – создать альтернативный способ доставки груза. «Дорога Джейн» дает компании Houston Power & Lighting преимущество и над старым, и над новым партнерами, потому что дорога создала между грузоперевозчиками конкуренцию.

## **Преимущество: соотношение потребностей и страхов**

Как показано в главе 5, умелые переговорщики внимательно изучают потребности и стремления другой стороны. Но давайте внесем ясность: они делают это в *своих* целях. Они идут на переговоры не для того, чтобы решать чужие проблемы, а чтобы добиться своего. Самый же надежный способ добиться своего на переговорах – это получить преимущество. Источником преимущества служит баланс потребностей и страхов за переговорным столом.

Многие из нас неправильно понимают, что такое преимущество и как его использовать. Кроме того, далеко не все сознают, что преимущество в переговорах – не статичный, а постоянно меняющийся фактор. В каждый следующий момент оно может быть другим.

Лучший способ оценить собственный «нюх на преимущества» – назовем это «переговорным ситуационным ай-кью» – разобрать пример острой переговорной ситуации с высокими ставками на кону, на каждом этапе ее развития спрашивая себя: «У кого сейчас преимущество?» и «Учитывая положение, что должны теперь сделать стороны?» Если вы видите, как возникает и работает преимущество в конкретной ситуации, значит, можете работать с этой составляющей в своих повседневных деловых и профессиональных взаимодействиях.

Случай, который я выбрал, чтобы продемонстрировать динамику преимуществ на разных стадиях переговоров, предельно критический: захват заложников. Многие считают, что договариваться с бандитами, захватившими заложников, – значит создавать пагубный прецедент, но можно биться об заклад: этим непримиримым никогда не доводилось побывать в заложниках самим. Более того, сколь бы уникальной ни казалась наша ситуация с захватом, знания о преимуществе, которые мы из нее извлечем, применимы к любому деловому или личному спору, где одна сторона, кажется, имеет полную власть и диктует другой. Читая мою историю, внимательно следите за тем, как полицейские постепенно овладели ситуацией, которая сначала находилась полностью в чужих руках, и осторожно перевернули ее, используя три источника преимущества: данные о том, чего хочет другая сторона (как полученные от нее самой, так и реконструированные), свою способность ухудшить положение другой стороны и, наконец, нормы и ценности, уважаемые другой стороной.

## **Ханафитский захват в Вашингтоне**

В марте 1977 года 12 вооруженных до зубов боевиков из малоизвестной религиозной секты, причислявшей себя к мусульманам-ханафитам, захватили три здания в г. Вашингтоне, округ Колумбия, убив одного человека, многих ранив и взяв 134 заложника. В руках боевиков оказались здание муниципалитета округа Колумбия, главный офис общенациональной еврейской культурной организации Бней-брит и мечеть с исламским культурным центром на Массачусетс-авеню.

Глава секты Хамас Абдул Халис незадолго до этого сам стал жертвой жестокого преступления. Наемные убийцы из крупнейшей и самой влиятельной на тот момент секты чер-

нокожих мусульман «Нации ислама» Элайджи Мухаммада ворвались в вашингтонский дом Халиса и убили пятерых его детей и нескольких живших в доме женщин. По обвинению в этих убийствах судили семерых и пятерых приговорили к тюремным срокам, но Халиса это не удовлетворило. Ворвавшись в офис Бней-брит, Халис воскликнул: «У меня убили детей, расстреляли моих женщин. Теперь пусть слушают меня, или польется кровь!»

Вашингтонская полиция окружила здание, ФБР объявило полную боевую готовность, к месту событий устремились журналисты, и Халис объявил свои требования.

Их было три: немедленно прекратить показ в кинотеатрах США фильма «Мохаммед, посланник Бога» с Энтони Куинном в главной роли; вернуть \$750, на которые Халиса оштрафовали за буйное поведение во время суда над убийцами его детей, и, наконец, передать пятерых осужденных убийц в руки Халиса. Террористы, забаррикадировавшись в здании, угрожали заложникам и заявляли, что готовы умереть за свою веру.

Остановим ленту кинохроники в тот момент, когда для участников ситуации события тоже замерли. Представьте, что вы эксперт и вашего совета ждут ФБР и начальник вашингтонской полиции. Вам решать, что делать дальше. Каков будет ваш совет? Штурмовать здание и освобождать заложников, которые явно в смертельной опасности? Отдать пятерых осужденных убийц, выменяв на их головы жизни 134 заложников? Позвонить прокатчикам «Мохаммеда» и просить остановить показ? Ваш ответ, каков бы он ни был, зависит от того, за кем и какие вы видите преимущества на этой стадии противостояния. Разберем ситуацию.

## **В чьих руках статус-кво?**

Прежде всего полезно знать, в чьей воле находится статус-кво (если он вообще в чьей-то воле) и кому выгодно его нарушить. Преимущество часто отходит к той партии, которая имеет большую власть над текущей ситуацией и которую ситуация больше устраивает. До нападения ситуация складывалась не в пользу черных ханафитов. Это была маргинальная группа на периферии черного исламского движения, в лучшем случае иногда привлекавшая дежурный взгляд государственных органов безопасности.

Захват заложников все изменил. Теперь ханафиты контролировали статус-кво. Вообще стратегический замысел ханафитов – важнейшая часть уравнения с преимуществами. Захват не был ни сорвавшейся попыткой ограбления, ни актом беспричинного насилия. Халис взял заложников именно для того, чтобы получить преимущество в переговорах: во-первых, привлечь к себе внимание, которого жаждал, а во-вторых, иметь разменную монету для торга. Халис был готов убивать и погибнуть, но ни убийство, ни собственная гибель не были для него целью: заложники были ему нужны как преимущество, которое поможет решить какую-то большую задачу.

Таким образом, ханафиты получили по крайней мере временный выигрыш, захватив власть над текущей ситуацией. Что теперь? Обе стороны вооружены до зубов; обе могут, пустив оружие в ход, нанести друг другу вред. Способность ухудшить положение другой стороны, отобрав у нее то, чем она владеет – в данном случае саму жизнь, – тоже важный источник преимущества.

## **Угрозы должны быть убедительны**

Угрозы, иногда открытые, часто подразумеваемые, играют роль во многих переговорах. Фактически ваш оппонент чувствует угрозу всякий раз, как вы обрисовываете действия, создающие опасность для его настоящего положения (каким бы он это положение ни представлял). Однако использование угроз – это, как правило, игра с огнем, опасная для всех, кого касается. Скажите представителям профсоюза на переговорах об условиях труда,

что не повысите рабочим оплату больничного листа, и вы встретите решительный протест. А лишите рабочих любой из уже имеющихся выплат – и вы рискуете получить полномасштабную забастовку.

Есть и вторая особенность угроз: они эффективны, только когда *убедительны*. Это значит, что оппонент должен искренне верить, что осуществление угрозы ухудшит его дела, и, кроме того, считать, что вероятность осуществления угрозы значительна. Если же осуществление угрозы предполагает, что вы пострадаете не меньше или больше оппонента, такая угроза может не возыметь на него достаточного действия.

Какая сторона в ханафитском захвате могла угрожать убедительнее? Ханафиты только что показали, что их угрозы не пусты. Они убили одного человека и многих ранили.

А вот у полиции с убедительностью было туго. Она не могла пусть в ход оружие, не подвергнув риску жизни заложников. На это полиция идти не хотела, учитывая изрядное число захваченных людей и их рассредоточенность по разным помещениям. Все это значительно ограничивало полиции возможность угрожать оппоненту.

Более того, террористы дополнительно укрепили свою позицию, объявив, что готовы умереть. По крайней мере кто-то из них, наверное, и вправду принимал такую возможность. Но в каком смысле это важно? Оружие полиции не имело никакой силы, ведь оно не могло ухудшить положения боевиков. А вот оружие ханафитов, напротив, по-прежнему оставалось фактором, способным убить заложников и нанести урон полиции.

Ко всему прочему, руки полиции связывали, во-первых, законы о мерах принуждения и применения силы, которые ограничивали свободу действий государства в ситуациях с захватом заложников, и, во-вторых, правила, диктующие поведение сторон в обычных коммерческих спорах. Например, власти не могли отправиться в дом Халиса и там сами захватить заложников. По понятным причинам не подействовала бы и угроза судебного преследования за похищение людей и их убийство. Она уже опоздала. Наконец, любые действия, ухудшающие условия в зданиях (типа отключения воды или электричества), равно сказались бы и на захватчиках, и на заложниках. Одним словом, возможности полиции ухудшить положение Халиса были резко ограничены.

Черные ханафиты контролировали статус-кво и имели заметный выигрыш по угрозам. Если вашим первым побуждением было бросить на штурм зданий спецназ и силой освободить заложников, подумайте еще: преимущество в ситуации распределяется не в пользу применения силы.

Однако хотя бы в одном отношении оружие полиции принесло пользу. Полностью блокировав захваченные здания, власть в какой-то степени снова управляла ситуацией. Халис мало-помалу осознал, что тоже оказался заложником. И в какой-то момент 38-часового противостояния даже потребовал, чтобы полицейские позвонили к нему домой и удостоверились, что его жена и уцелевшие члены семьи живы и здоровы.

В общем, учитывая распределение преимущества, типичное для начальных стадий классического захвата заложников, лучшим поведением будет такой парадоксальный маневр: признайте за противником силу, покажите, что не можете прямо повлиять на его положение, и, как ни странно это может прозвучать, ищите возможность наладить с ним рабочие взаимоотношения.

## **На кого работает время?**

Какие еще выводы о динамике преимущества можно извлечь из ситуации? Хороший вопрос – время. На чьей оно стороне? Можно подумать, что часы тикают в пользу ханафитов, но это не так. Халису нужно было время, чтобы огласить свои требования и увидеть,

насколько он близок к цели, но он понимал, что не сможет удерживать статус-кво бесконечно.

Психологи установили удивительную закономерность в типичной ситуации с заложниками: даже краткая отсрочка расправы заметно увеличивает шансы заложника на выживание. Опытные полицейские переговорщики знают: если в первые четверть часа с заложниками ничего не случилось, есть хорошая вероятность, что в этой передышке они уцелеют.

Чем это можно объяснить? Во-первых, решимость захватчика «добиться своего или погибнуть» со временем ослабевает. Как пояснил один специалист, «мысль о собственной смерти все больше теряет вкус, если ее приходится пережевывать час за часом».

Во-вторых, даже если стражники пытаются хранить военную дисциплину, у них так или иначе складываются с жертвами некие отношения, а в такой ситуации хладнокровно убивать уже труднее. Похоже, так было и в недавней истории с заложниками в японском посольстве в Лиме (Перу), когда четырехмесячное противостояние закончилось штурмом и градом пуль: 140 солдат штурмом взяли посольство, где 14 мятежников удерживали 72 пленника. Один из заложников, министр сельского хозяйства Перу, рассказал, что охранявший его стражник в последние мгновения боя навел было на него винтовку, но тут же опустил и вышел за дверь навстречу своей смерти.

Итак, время при захвате заложников работает на полицию. Но как выиграть время, имея дело с неуравновешенным религиозным фанатиком типа Халиса? Установив прямой канал связи.

Халис позаботился об этом сам. Чтобы объявить свои требования, он велел своему зятю связаться с неким чернокожим телерепортером. Этот репортер и дальше, до самого финала, выполнял роль вестника, а полиция записывала на пленку все его переговоры с Халисом и тщательно их анализировала, планируя свои действия.

## **Раскручиваем маховик: делайте мелкие уступки**

Имея прямую связь с Халисом, власти принялись решать, какие его требования можно выполнить. Обращаю ваше внимание на оговорку «какие можно». Один из самых скользких моментов подобной ситуации – фантастические требования, которые обычно выдвигают террористы. Так, Халис хотел, чтобы ему передали для казни пятерых боевиков «Нации ислама», убивших его детей. Государство никогда не могло бы выполнить такое требование, и эту тему просто не обсуждали, сосредоточившись на том, что было возможно. Халис должен был почувствовать себя игроком – и надо было, чтобы он не переставал говорить.

Программа Халиса, как часто бывает на переговорах, состояла из объявленных требований и необъявленных потребностей. Его поступки и его молчание говорили не хуже слов. С первых же телефонных переговоров полиция начала составлять список шагов, которые Халис мог бы оценить.

Чтобы начать диалог, власти приняли стратегическое решение выполнить два из требований Халиса. Во-первых, по всей стране организовали снятие с экранов фильма «Мохаммед, посланник бога». Во-вторых, служащий мэрии доставил Халису домой заверенный чек на \$750, что подтвердила по телефону жена Халиса. Идея на эти уступки, полиция хотела выиграть время и завоевать доверие оппонента. Затем она попробовала разведать, куда двигаться дальше.

Странно было, что Халис, сам мусульманин, захватил мечеть и исламский культурный центр. Анализируя его телефонные переговоры, эксперты пришли к выводу, что Халис воображает себя представителем всех черных мусульман, чего в мусульманской общине не признает за ним никто. И когда Халис потребовал, чтобы его связали с послом Пакистана, исламской страны, для обсуждения вопросов веры, власти увидели возможность маневра.

Первую ночь и второй день противостояния пакистанский посол, к которому присоединились послы Египта и Ирана, по телефону беседовал с Халисом о богословии и о разных вероучениях. На иностранных дипломатов произвели впечатления познания Халиса. Коран он выучил назубок. А главное, власти убедились, что Халису нравится играть перед авторитетной публикой роль религиозного лидера. Они поняли, что, воскликнув во время захвата еврейского центра: «Теперь пусть слушают меня!» – Халис выдал свою важную потребность.

## **Другой стороне есть что терять, если не получится договориться**

В острых переговорных ситуациях мало показать другой стороне, что ты можешь *дать* ей то, чего она хочет. Оппонент почти непременно обесценит твой жест, потребовав еще больше. Чтобы получить реальные рычаги воздействия, нужно внушить противнику, что он *лишится* каких-то определенных благ, если вам не удастся договориться. В истории с черными ханафитами фокус переговоров постепенно смещался с заложников на интерес Халиса к мусульманской теологии и дальше – на его самооценку и представления о себе. Власти хотели, чтобы Халис понял: все его надежды стать лидером черных мусульман теперь только в том, чтобы кризис с заложниками окончился благополучно, а не катастрофически.

На второй день осады Халис потребовал личной встречи с послом Пакистана в здании еврейского центра. Это вызвало смятение в правительственном лагере. Что ответить? Отправлять человека без охраны прямо в лапы ханафитов с риском, что к имеющимся заложникам добавится еще один – высокопоставленный иностранный дипломат? Вместе с тем пакистанский посол чувствовал, что у него установился контакт с Халисом, и был готов отправиться к нему. В итоге власти предложили Халису встретиться со всеми тремя послами в присутствии двух безоружных полицейских чинов, и он согласился. Эта встреча лицом к лицу должна была стать поворотным моментом в переговорах, проверкой на излом личной принципиальности и авторитета каждого участника.

Чиновники сели с Халисом за раздвижной стол в коридоре на первом этаже еврейского центра. Три часа они дискутировали о богословии, постоянно возвращаясь к темам сострадания и милосердия в исламской религии. Затем, вскоре после полуночи, в начале третьих суток противостояния, посол Пакистана предложил Халису сделать благородный жест, отпустив тридцать заложников.

– А почему бы не отпустить их всех? – спросил Халис. Это был переломный момент. Напряжение спало, и разговор перешел к техническим деталям освобождения. Чтобы сохранить лицо перед своими последователями, Халис потребовал, чтобы его после предъявления обвинений без залога отпустили до суда под домашний арест. Обеспечьте это, сказал он, и все будет позади.

Это неожиданное требование в последнюю минуту прекрасно демонстрирует, как правильное использование преимуществ может определить финальные шаги переговоров. Хотя в этот момент Халис оказался явно в невыгодном положении и выказал готовность покончить с противостоянием, его люди по-прежнему удерживали заложников. Своим последним ходом он предлагал оппонентам все, чего они хотели, в обмен на относительно небольшую уступку. В этом обмене Халису помогло то, что «товар» еще находился в его руках. Отпустит ли он заложников, если его условие не будет исполнено? Об этом Халис молчал. Его финальное требование как бы скрепило договор, и тут я вижу свидетельство эффективности личного человеческого общения. Власти поверили, что Халис сдержит слово, и Халис поверил, что власть сдержит свое.

Позвонили генеральному прокурору США и местному судье, и после кратких, но оживленных дебатов полицейские выговорили согласие на просьбу Халиса. Ханафиты сложили оружие, и в начале третьего часа утра заложники вышли на свободу. К удивлению и огорчению многих наблюдателей, власть исполнила свое обещание, и Халис тем же утром вернулся домой дожидаться суда под домашним арестом. Впрочем, он вел себя смиренно, и через несколько месяцев суд присяжных признал Халиса и бывших с ним людей виновными в убийстве, похищении людей и сопутствующих преступлениях. Вопрос об освобождении Халиса из тюрьмы может быть рассмотрен, только когда (и если) Халису исполнится 96 лет.

Какие перемены в уравнении преимуществ заставили Халиса отступить? Во-первых, при всем своем разбойничьем удалстве Халис мало-помалу увидел, что, если ему придется погибнуть, он потеряет больше, чем при мирном разрешении ситуации. К такому осознанию приходят многие, оказавшиеся в ситуации Халиса, особенно преступники, которые захватывают заложников в панике, когда им отрезают путь к бегству.

Во-вторых, полицейские переговорщики искусно внушили Халису ощущение, что его завоевания важны. Он остановил, хотя бы на несколько дней, показ богохульного фильма. Государство вернуло оскорбительный штраф в \$750. И, пожалуй, главное: послы исламских стран дали Халису почувствовать себя лидером черных мусульман Америки. Он стал представлять свое будущее: как он влияет на судьбы мира, пусть из тюрьмы. Между тем кровопролитие во время захвата, вероятно, утолило его гнев и жажду мщения. К моменту встречи с послами в еврейском центре он уже не вспоминал о требовании выдать ему убийц из «Нации ислама».

Многие оказались недовольны развязкой кризиса. Государственные мужи особенно настаивали, что Халис наутро после освобождения зданий должен был отправиться не домой, а в тюрьму, что бы там ему ни посулили на встрече в Бней-брит. В конце концов, обещание, данное под таким давлением, вряд ли к чему-то обязывает. А вот не упрятать Халиса в камеру – это создает опасный прецедент.

Но кто может знать, какие именно мотивы способны надежно удержать человека, решившегося на захват заложников, от исполнения своего плана или, когда заложники уже захвачены, от расправы над ними? События типа этого захвата не должны подпадать под обычное правило прецедента. При этом мы знаем точно, что уж в этом-то случае все заложники, кроме одного, живыми вышли на свободу через 38 часов после захвата. А преступники на долгие годы сели за решетку. Офицеры и служащие, принимавшие решения в этой непростой ситуации, где на кону стояли жизни, не только хорошо видели, как повлиять на положение дел, но и оказались искусными переговорщиками.

## **Три типа преимущества: позитивное, негативное, нормативное**

Теперь оставим историю с террористами и вновь обратимся к общему пониманию переговорного преимущества. Рассматривать это явление можно с разных сторон. Распространенный подход – анализ альтернатив. Роджер Фишер, Уильям Ури и Брюс Паттон в книге *Getting to YES Negotiating Agreement Without Giving In*<sup>33</sup> пишут о НАОС – наилучших альтернативах обсуждаемому соглашению. Как формулируют авторы, «Чем лучше ваша НАОС, тем больше ваше преимущество».

Они приводят простой пример из области найма. Обсуждая с потенциальным нанимателем условия работы, вы можете более уверенно диктовать условия, если у вас в запасе имеются еще два предложения. В таком случае, если этот наниматель откажется выполнить

---

<sup>33</sup> Издана на русском языке: Р. Фишер, В. Юри, Б. Паттон. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. М., 2010.

ваши условия, НАОС будет – выбрать одно из двух оставшихся предложений, если же предложение у вас только одно, то НАОС – безработица.

В теории НАОС-преимущества есть рациональное зерно: хорошие запасные варианты за пределами переговорной придают уверенности в споре. Однако суть преимущества вовсе не в альтернативах. Захватив заложников, Халис не улучшил свои НАОС. Вместо этого он привлек к себе внимание людей, ухудшив альтернативы другой стороны. У государства альтернатива соглашению – штурм захваченных зданий – была весьма непривлекательной, и она так и не изменилась, однако преимущества с течением переговоров у государства появились.

Суть преимущества лучше отражается в вопросе, какая сторона в каждый момент развития ситуации теряет больше, если не получится договориться. В примере с наймом, который приводят Фишер, Ури и Паттон, другие предложения, имеющиеся у кандидата на место, не дают ему никакого преимущества: если он хочет работать именно в этой компании, его собеседник это знает, а компания придерживается политики не торговаться при найме. Независимо от того, есть ли у него еще два предложения, кандидат слишком многое теряет при «пролете», чтобы настаивать на своих условиях. Таким образом, самый общий способ узнать, у кого преимущество, – задать вопрос, какая сторона для достижения своих целей больше нуждается в соглашении.

Как правильно проанализировать преимущества? Пример с черными ханафитами показывает нам три разных типа преимущества: во-первых, преимущество, обеспеченное способностью одной стороны дать другой то, в чем она нуждается; во-вторых, преимущество, обеспеченное способностью отнять у другой стороны то, чем она обладает, и, в-третьих, преимущество, обеспеченное применением принципа последовательности, описанного в главе 3. Я называю три этих типа соответственно позитивным, негативным и нормативным преимуществом. Рассмотрим каждый из них, не забывая об общей задаче: постоянно отслеживать, какая из сторон в каждый момент переговоров больше проигрывает в случае их неуспеха.

## Позитивное преимущество

Первый и самый актуальный для коммерческих переговоров тип преимущества – основанное на потребностях, или *позитивное*. Всякий раз, когда партнер произносит: «Мы хотим», вы должны слышать мелодичный звон гирьки, упавшей на вашу чашу весов. Задача переговорщика – узнать все, чего хочет оппонент, и как можно точнее выяснить, насколько важны и срочны те или иные его потребности. Об этом отлично сказал однажды Дональд Трамп (Donald Trump)<sup>34</sup>: «Преимущество – это когда у тебя есть то, чего хочет другой парень. Еще лучше – то, в чем он нуждается. А лучше всего – то, без чего он просто не может обойтись».

История о Джейн Митчем и ее великой стройке показывает, как преимущества соотносятся с потребностями. Пока Джейн не построила собственную железнодорожную ветку, ее компания в подвозе угля полностью зависела от перевозчика-монополиста. Она нуждалась в его услугах, он это знал и соответственно брал с нее самую высокую цену. Построив свою ветку до линии перевозчика-конкурента, Джейн уменьшила зависимость своей компании от железнодорожников и одновременно повысила у перевозчиков потребность в заказах от этой компании. Случай Митчем показывает, что *иногда* улучшение НАОС может усилить вашу позицию – когда сбалансированы потребности сторон друг в друге.

В ситуации с захватом заложников всякий раз, как Халис чего-нибудь требовал, государство не только выигрывало время, но и получало преимущество. Когда полиция узнала

---

<sup>34</sup> Американский бизнесмен, известная теле- и радиоперсона, писатель.

кое-что о скрытых психологических мотивах Халиса, то обрела еще большее преимущество. И в итоге сумела помочь Халису в том, чего он больше всего жаждал: увидеть себя в роли религиозного лидера. Удовлетворив эту потребность, Халис внезапно понял, что отчаянно нуждается еще в одной услуге, которую может предложить власть, – ему нужно целым выйти из переделки. С этого момента государство полностью завладело преимуществом.

## Негативное преимущество

Второй тип преимущества – *негативное*, или основанное на угрозах. Халис привлек к себе всеобщее внимание, показав, что в силах ухудшить положение своего оппонента. Захват заложников – экстремальный и противозаконный случай применения угроз, но те же самые механизмы допустимы и в деловых переговорах при условии, что люди соблюдают правовые нормы.

Поскольку угрозы часто вызывают недоброжелательность, сопротивление и возмущение, опытные переговорщики прибегают к ним с великой осторожностью. Не в пример Халису, о своей способности навредить оппоненту они сообщают не воплями, а намеками.

Позвольте рассказать вам о случае из жизни игорного и строительного магната Дональда Трампа, иллюстрирующий «цивилизованное» применение угроз, к которому прибегают опытные бизнесмены, не желая разрушить сложившиеся рабочие отношения. Проектируя в Нью-Йорке свой небоскреб, башню Трампа на Пятой авеню, олигарх понял, что ему нужны права на пространство над небольшим старинным особняком, которым владела, в нем же располагаясь, знаменитая ювелирная фирма Tiffany & Company. Трамп готов был выложить за этот воздух \$5 миллионов, но опасался, что люди из Tiffany откажут, желая сохранить архитектурную цельность своего участка улицы.

Фирмой Tiffany управлял Уолтер Ховинг, истый ньюйоркец, человек старой школы, и Трамп условился с ним о встрече, чтобы поторгаться о продаже «воздушной недвижимости». Готовясь к разговору с Ховингом, Трамп заказал архитектору не один, а два разных макета своей башни.

Явившись к Ховингу, Трамп выставил перед ним оба макета. Первый изображал изящное 50-этажное здание, которое, как заявил Трамп, весьма уместно смотрелось бы рядом с престижным ювелирным магазином. Его он планировал возвести, если удастся «купить воздух» над крышей Tiffany. Второй макет представлял неуклюжую и жуткую постройку – именно такую башню, сказал Трамп, градостроительные власти вынудят его построить, если Tiffany откажется пойти ему навстречу. У этого здания были слепые, затянутые провололочной сеткой окошечки по всей стене, обращенной к Tiffany. Два макета пятидесятиэтажных небоскребов стояли бок о бок на столе перед Ховингом. Ему предстояло выбрать. Ховинг правильно понял послание Трампа и согласился на сделку.

Угрозы поглощают внимание человека. Проницательные переговорщики давно знают, а психологи то и дело подтверждают, что *потенциальная потеря видится нашему сознанию более значительной, чем эквивалентное приобретение*. Только нужно помнить: *даже самая малая угроза – это граната, которая может взорваться в ваших же руках*. С угрозами нужно обращаться осторожно, иначе сам же и пострадаешь. Воспитывая ребенка, вовсе без наказаний не обойдешься, но отношения родитель – дитя, целиком построенные на угрозах, – это катастрофа. Государство удержало ситуацию с черными исламистами, окружив террористов превосходящими силами полиции, но успехом операции обязано тому, что так и не применило оружие. Вместе с тем, когда вам угрожают, отвечайте, если надо, тем же. Особенно если имеете дело с оппонентом бойцовского склада – таким зачастую нужно услышать, что вы не хуже их умеете угрожать и отвечать угрозой на угрозу, чтобы они успокоились и начали обсуждать существо дела.

## Нормативное преимущество

Третий и последний тип преимущества – *нормативное*, основанное на принципе последовательности, описанном в главе 3. Этот источник преимущества сыграл роль в ханафитском захвате несколько раз. Во-первых, когда посол Пакистана удостоверил, что Халис знает Коран и привержен ему, тем самым подготовив почву для акта милосердия, который Халис совершил, выпустив заложников. Большинство священных книг, Коран в том числе, ставят прощение выше мести и любовь выше ненависти. Перед тем как Халис пришел на третий день захвата к своему судьбоносному решению, пакистанский посол страницами цитировал ему Коран, внушая, что поистине дальновидный мусульманский лидер должен быть живым образцом исламских добродетелей, а не хладнокровным убийцей ни в чем не повинных людей.

Во-вторых, в «ловушку последовательности» загнали сами себя власти, получив неожиданное требование Халиса позволить ему оставаться дома до суда. Согласие на это было классическим *quid pro quo* за освобождение всех заложников. Более того, оно было достигнуто после трехчасового обсуждения Корана и добродетели. Отступить от этого обещания значило бы, кроме всего прочего, потерять лицо перед благородными послами, которые поручились своим авторитетом и рисковали жизнью, чтобы помочь в разрешении кризиса. Власти чувствовали себя морально обязанными исполнить обещание, пусть этого и не требовал никакой закон.

Преимущество – это широкое и сложное понятие. Это и возможности, которые закрываются, если стороны не договорятся, и угрозы настоящему положению сторон, и потенциальный урон их самоуважению в случае, если действия сторон (в их собственных глазах) идут вразрез с прежними или объявленными принципами или подходами к сделке.

Но есть способ оценить структуру преимуществ одним простым вопросом: рассмотрев ситуацию, спросите себя, *какая из партий потеряет больше, если договор не состоится. Сторона, которая больше теряет, имеет меньше преимуществ; сторона, которая меньше теряет, обладает большим преимуществом; и преимущества примерно поровну, если обе стороны в случае провала переговоров теряют одинаково.*

Такой способ оценки позволяет увидеть более тонкие способы нарастить преимущество, не ограничивающиеся простым улучшением НАОС. Ваша цель – так изменить ситуацию (или по крайней мере восприятие ситуации другой стороной), чтобы уменьшился ваш потенциальный проигрыш, либо возрос потенциальный проигрыш другой стороны, либо состоялось и то и другое. Достичь этой цели можно, собрав больше данных о том, что настоящему требуется другой стороне, получив убедительную способность навредить другой стороне, подведя свои запросы под принципы и нормы, которыми другой стороне трудно манкировать, выбрав стратегию, которая заставит другую сторону подчиниться, или, наконец, улучшив свою НАОС, то есть найдя альтернативное решение своей задачи, не требующее сотрудничества другой стороны.

## Мощь коалиций

Один из самых действенных способов приобрести сразу все три типа преимущества – это подключить отношения и общие интересы и создать мощный союз, который укрепит вашу переговорную позицию. Привлекая на свою сторону союзников, разделяющих ваши цели в переговорах, вы получаете выигрыш сразу в трех направлениях.

Во-первых, групповая динамика в многосторонних переговорах часто складывается в пользу того, кто первым достиг численного перевеса. Наблюдения за американскими при-

сяжными показывают: окончательным и единодушным приговором коллегии скорее всего будет тот, который во время совещания первым получил большинство голосов.

То же самое верно в отношении многих деловых переговоров. Один участник вносит предложение, второй поддерживает – и вскоре уже наблюдается полное согласие, хотя у других участников могли быть веские причины решить дело иначе. Вы можете существенно повысить шансы склонить остальных к вашей точке зрения, если еще до начала переговоров потратите время на создание коалиции. Ваша позиция будет набирать очки, пока партнеры по коалиции поочередно высказываются в пользу их общей цели.

Во-вторых, такие союзы черпают силу в психологическом феномене, который ученые называют «социальным доказательством». В сомнительных ситуациях человек равняется на окружающих. Если, шагая по людной улице, замечаешь, что несколько человек стоят задрав головы, то и сам, вероятно, посмотришь на небо. И тогда поднимет голову шагающий следом, а после – тот, что позади него. Аналогичное происходит и на переговорах, когда обсуждаются сложные вопросы и участники стараются сначала увидеть, как будут действовать сведущие люди. Так и ваша коалиция может обеспечить остальным пример для подражания.

Наконец, союзы нередко усиливают преимущество переговорщика, обеспечивая ему лучшую альтернативу соглашению, или ухудшая альтернативу другой стороны, или устраивая и то и другое одновременно. Так, американские скотоводы в середине 1990-х годов оказались в отчаянном положении: цены на говядину упали настолько, что в некоторых районах Среднего Запада 85 % скотовладельцев вполне могли бы обратиться за государственным пособием, если бы им позволяла гордость. В чем был корень зол? Все бойни и мясоперерабатывающие предприятия принадлежали нескольким гигантским сельскохозяйственным холдингам, и скотоводам больше некому было сбывать своих коров. На каждом проданном теленке аграрии теряли по \$30, а покупатели тем временем на каждом забитом теленке зарабатывали те же \$30.

И вот в Северной Дакоте скотоводы нашли способ изменить ситуацию, сформировав коалицию и организовав собственный мясоперерабатывающий бизнес – кооператив Northern Plains Premium Beef. Пока они конкурировали друг с другом, сбывая продукцию агрохолдингам, у них не было преимуществ в торге. Но, объединившись с другими скотоводами и заведя собственные бойни, они нашли способ напрямую продавать конечному потребителю превосходное мясо под своей маркой. Одним словом, создали альтернативную систему дистрибуции, одновременно заработав преимущество в отношениях и с агрохолдингами, и с ресторанными сетями. Скотоводческим кооперативам удалось заключить контракты с некоторыми крупнейшими сетевыми стейк-хаусами США. Большие фирмы получили урок.

## **Распространенные заблуждения о преимуществах**

Люди, которым редко приходится совершать сделки и заключать договоры, нередко путаются в понимании преимуществ, потому что у каждого из нас есть привычные представления о мире и мы автоматически распространяем их на ситуацию переговоров. Например, мы привыкли считать, что люди, обладающие экономическим, социальным или политическим могуществом, всегда в выигрыше. Крупные компании, высокопоставленные чиновники и богачи непременно получают то, что хотят. Мы думаем, будто эти субъекты и на любых переговорах имеют преимущество.

Кроме того, мы склонны принимать ситуацию как она есть, предполагая расклад сил неизменным. Зачем тратить время, готовясь к торгам, если продаешь повсеместно доступный товар, а покупателей – раз-два и обчелся? Покупатели просто скажут, сколько они

готовы заплатить, а тебе останется лишь ответить «о'кей». Так уж сложилось, и тут ничего не изменишь.

Наконец, мы обычно думаем, что наша сила убеждения зависит от обстоятельств нашей жизни. Ты безработный? Значит, на переговорах о трудоустройстве заведомо в проигрышной позиции. Ты единственный поставщик важной компьютерной железки? Значит, ты распоряжаешься ситуацией и можешь диктовать цены.

Все три перечисленные посылки – опасные заблуждения. Опасны они для того, кто на них основывается: опытный противник легко на этом сыграет. А еще по вине этих ложных представлений люди нередко выбирают заведомо тупиковые стратегии. Далее я объясню, почему эти расхожие представления о мире вообще неприменимы на переговорах и какими представлениями следует пользоваться, чтобы защитить свои интересы.

## **Заблуждение 1: преимущество и могущество – одно и то же**

Неверно! Переговорное преимущество – это не объективная власть или сила, а ситуационное превосходство. Субъекты, не обладающие в общепринятом смысле почти никаким могуществом, при соответствующих обстоятельствах получают изрядное преимущество на переговорах. Рассмотрим два примера.

Первый касается договоренностей с детьми. Представьте, что у вас есть пятилетняя дочка. И сегодня на обед один из самых полезных плодов земли – брокколи. Ваша малышка его есть не хочет.

– Ешь, зайка, – ласково говорите вы.

Девочка смотрит вам прямо в глаза и говорит с нажимом:

– Нет! Терпеть не могу брокколи!

У кого преимущество?

Сколь бы сильным, богатым и влиятельным вы ни были, в этой ситуации все преимущество – у маленькой девочки. Почему? *Потому что она и только она должна съесть брокколи.* От нее зависит исполнение вашего желания, и, говоря «нет», она на данный момент ничего не теряет. Но мало того! Она, видимо, чувствует, что для вас важно ее уговорить. И это дополнительно укрепляет ее позицию. Наверное, вам придется предложить ей что-нибудь за сговорчивость.

Об этом волшебном рычаге мы так же естественно вспоминаем, улаживая дело с упрямыми политиками, раздражительными таможенниками и прижимистыми финансовыми директорами. Кем бы вы ни были, с этими людьми следует вести себя осторожно, когда от них зависит нужное вам решение.

Но вернемся за обеденный стол. Как вам быть с несчастной брокколи? Можно попробовать убедить дочку доводами разума, но вряд ли ее так уж занимает пищевая ценность обеда. И какое бы нормативное преимущество вы ни развили, вряд ли оно вам поможет.

Другая возможность: предложить ребенку взятку, чтобы заручиться его сотрудничеством. Обещания конкретных приятных вещей типа сладостей или развлечений могут создать привлекательные картины в сознании девочки. И этих удовольствий она лишится, если не послушает вашей просьбы. Обещание удовольствий может дать вам некоторое преимущество.

Однако любой родитель знает, что подобные методы воздействия таят опасность. Специально ублажать ребенка, чтобы он сделал то, что так или иначе должен, – значит рано или поздно испортить его, только усложнив, а не облегчив себе жизнь.

А как насчет угроз типа отшлепать, отослать в свою комнату, лишиться сладкого? Ваши физические данные и голосовые связки позволяют вам легко прибегать к угрозам, но так поступать из-за брокколи – тоже известный риск. Если ребенок подчинится угрозам, вам

придется за это заплатить. Он будет есть как можно медленнее, то и дело бросая на вас сердитые взгляды. Один слушатель на переговорном семинаре для управленцев как-то рассказал мне, что его ребенок однажды растянул обед, который его заставили съесть, прибегнув к угрозам, на четыре часа. Семейная трапеза превратилась в соревнование силы воли. Но еще хуже, если девочка решит, что вы грозитесь не всерьез, и вынудит вас исполнить угрозы. Вы отсылаете дочку в ее комнату, но брокколи-то так и не съедена! Придется либо выходить на следующий виток спора, либо признать свое поражение.

Каков же вывод? Согласно традиционным понятиям о силе ваш ребенок может выглядеть маленьким и слабым, но в этой ситуации у него все преимущество. Поэтому ваш выход из конфликта должен так или иначе учесть предпочтения ребенка: предложить другой полезный овощ вместо брокколи, уменьшить порцию, добавить соус или подать блюдо, тщательно замаскировав его основную составляющую. Вы покажете себя хорошим родителем, если признаете в этой ситуации преимущество ребенка и построите свою тактику с учетом его интересов, особенно с учетом его желания влиять на решения, касающиеся его дел. И вы также проявите профессионализм, если тот же подход примените к упрямым политикам, раздражительным таможенникам и прижимистым финансовым директорам, от которых зависит исполнение ваших рабочих замыслов.

Второй пример того, как маленький человек может получить преимущество в споре, – из истории игорного бизнеса в Атлантик-сити (Нью-Джерси). Как и в случае с правами на «воздушную недвижимую» Tiffani, здесь действует Дональд Трамп, но в этот раз показывает себя уже не таким молодцом.

Некая пожилая леди, Вера Кокинг, владела небольшой домашней гостиницей в центре Атлантик-сити. Небогатая вдова, она почти всю жизнь прожила в этом доме. Когда в город пришел игорный бизнес, сразу несколько девелоперов захотели купить гостиницу Веры, чтобы построить на этом месте казино.

Первым проявил интерес издатель журнала Penthouse<sup>35</sup> Боб Гуччионе. За землю вдовы он в начале 1980-х предложил, по слухам, миллион долларов, но Вера не пошла на сделку. Гуччионе в конце концов не смог получить лицензию на игорный бизнес и отказался от строительства казино. Следом за ним объявился Дональд Трамп, который не намеревался выкладывать миллион, а попробовал сторговаться с Верой, исходя из честной рыночной цены ее недвижимости. Но и он потерпел фиаско. Трамп в итоге построил свой «Трам-плаза», отель и казино, неподалеку и позже, затеяв масштабное расширение, снова попытался купить землю Веры. Вдова запросила миллион долларов. Трамп не согласился.

После более чем десяти лет бесплодных уловок, сутяжничества и шумихи в средствах массовой информации миллиардер сдался и достроил «Трам-плаза» так, что он с трех сторон окружил гостиницу Веры Кокинг. Затем по настоянию Трампа в дело вмешались органы, регулирующие в Атлантик-сити игорный бизнес, попытавшись конфисковать Верину недвижимость, чтобы не мозолила глаза. Но Веру это не смутило. Она наняла адвоката и защищала свою собственность, удерживая за собой репутацию «Трампова бича». Ее дело привлекло внимание правозащитного фонда, специализирующегося в области нарушений права частной собственности на недвижимое имущество. А Трамп тем временем превратился в предмет насмешек всей Америки: карикатурист Гэрри Трюдо в серии газетных комиксов показал, как Трамп воюет за участки в Атлантик-сити.

В этой истории преимущество оказалось на стороне старой одинокой женщины. Каким образом? У Веры было право собственности на дом, Трампу понадобилась ее земля, Вера знала это и абсолютно не торопилась продавать. Она владела тем, что было нужно Трампу, и, по крайней мере в ее понимании ситуации, ничего не теряла, отвечая ему отказом. Пожалуй,

---

<sup>35</sup> Американский эротический развлекательный журнал для мужчин.

иной психолог сказал бы, что Вера использовала ситуацию, чтобы получить не переводимую в деньги ценность, о которой, возможно, мечтала всю жизнь, – внимание.

Итак, переговорное преимущество – это не то же самое, что обычная социальная или экономическая власть. Изучите любую ситуацию, с которой столкнулись, спросив себя: какими нужными оппоненту благами я владею, какими нужными мне благами владеет оппонент и кто больше потеряет, если мы не договоримся? Никогда не оценивайте переговорные преимущества по благосостоянию и общественному положению переговорщиков.

## **Заблуждение 2: преимущества неизменны**

И это неверно! Преимущество – это переменная, а не константа. По ходу переговоров преимущества меняются, потому и бывают удачные и неудачные моменты, чтобы объявить о своих запросах или настаивать на их удовлетворении.

Эту динамику хорошо иллюстрирует история с исламскими террористами. Не захвати Халис заложников, его никто не стал бы слушать. Без помощи иностранных послов, установивших отношения с Халисом, никто не смог бы предложить ему сделать жест доброй воли и освободить часть заложников. У Халиса хватило ума потребовать, чтобы его отпустили под домашний арест, пока он еще обладал достаточным преимуществом, чтобы выторговать эту уступку.

Все это может показаться очевидным, однако многие умные люди путаются в отношениях времени и преимуществ. Например, в переговорах потенциального нанимателя и кандидата на работу есть так называемый золотой момент, когда рекрутируемый может выторговать себе дополнительные блага типа возмещения расходов на переезд, бонусов или служебного автомобиля. Этот золотой момент наступает после того, как работодатель сделал предложение, но кандидат его пока не принял.

Это время пикового преимущества: компания явно выразила свое согласие на сделку, но потенциальный работник еще может отказаться. На этом этапе наниматель рискует потерять больше, чем нанимающийся, что существенно укрепляет позицию последнего. По сравнению с этапами до согласия нанимателя и после согласия кандидата «золотой момент» – это время, когда потенциальный работодатель уделит максимум внимания особым запросам потенциального работника.

Разумеется, нет никакой гарантии, что наниматель согласится добавить сладкого, даже и в «золотой момент». Он по-прежнему целиком распоряжается вакантным рабочим местом, и в каждом конкретном случае соискатель этого места может потерять больше, если стороны не договорятся. Но хронология важна при любом разборе преимуществ. И вы повышаете свои шансы на успех, если выдвигаете требования, когда ваше преимущество максимально.

## **Заблуждение 3: преимущество зависит от фактов**

Ошибка! Преимущество зависит не от объективной ситуации, а от ее восприятия другой стороной. Иисус Навин в Библии одерживает победу под Иерихоном не могучей армией, а кимвалами и факелами. Иерихон пал, потому что его предводители, оценив ситуацию, решили, что многим рискуют. В истории с черными исламистами Халис сложил оружие, когда к нему стали относиться как к религиозному лидеру, хотя на деле он им и не был. А полиция устроила внушительную демонстрацию силы вокруг захваченных зданий, хотя и не могла бы силу эту применить. Иначе говоря, вы имеете такое преимущество, какое видит за вами другая сторона. Если оппонент полагает, что вы находитесь в выигрышной позиции, это так и есть, по крайней мере в этот момент.

Но воспринимаемый характер преимущества иногда играет и против вас. Вы можете ошибочно счесть оппонента сильнее, чем он есть. Или оппонент может не поверить в вашу

силу, сколь бы выгодной ваша позиция ни была. В таких случаях приходится представить доказательства богатства, положения или могущества. А вот некоторые вещи, например вашу пользу для потенциального нанимателя или истинную ценность вашей продукции для потребителя, доказать бывает непросто. В подобных случаях, может быть, придется потрудиться на низкооплачиваемой стажерской работе или пораздавать бесплатные образцы товара, чтобы стимулировать спрос и запустить продажи. А чтобы доказать, что вы можете навредить другой стороне, вероятно, понадобится слегка поколебать ее статус-кво. Но решайте сами, нужно ли довести до противника истинное соотношение преимуществ, прежде чем он, следуя ложному пониманию ситуации, натворит глупостей.

## **Преимущество в семейных, служебных и иных спорах**

Внутри семьи или организации наличие преимуществ оказывает иное влияние, чем на конкурентных рынках. Взаимная зависимость оппонентов, общая сеть связей смягчают и споры, и методы убеждения. Вы и тут получаете преимущество, если у вас в руках то, за чем охотится другая сторона, и тут в выигрыше будет тот, кто меньше теряет, если переговоры зайдут в тупик, но некоторые важные правила вывернуты «наизнанку» ради необходимости беречь и развивать отношения.

Например, в коммерческих переговорах запасной вариант – альтернатива продолжения диалога – обычно дает преимущество. Как мы говорили, хорошая альтернатива может означать, что вы меньше нуждаетесь в партнере, чем он в вас, и что вы меньше, чем он, теряете в случае провала сделки. Но в семье или в трудовом коллективе (во всяком случае в здоровых) люди не рассчитывают на выход из переговоров и не заговаривают об этом. Такого рода шаги слишком напоминают угрозы и представляют вас истеричным и неразумным человеком. Во внутренних спорах больше ищут не посторонних альтернатив, а нормативного преимущества, полагаются на ценности и принципы, которые разделяют все члены группы. Стараются, чтобы предложения выигрышно смотрелись в свете общих стандартов, нередко предоставляя всю информацию и объективные данные. Об этом мы говорили в главе 3.

Далее, в рыночных переговорах всякая экстренность, как правило, ослабляет вашу позицию. Вы словно даете понять другой стороне, что вам действительно остро необходимо ее согласие и что вы многое теряете, если она ответит «нет». Однако на переговорах в семье или внутри организации страстная целеустремленность и настойчивость нередко помогают добиться своего. Когда на кону стоят важные отношения, а вы горячо защищаете свою точку зрения, вас послушают, особенно если вы не имеете привычки так возбуждаться по любому поводу.

Приведу на эту тему характерный пример. В мае 1940 года, как раз перед вступлением США во Вторую мировую войну, начальник штаба сухопутных войск США генерал Джордж К. Маршалл прибыл в Белый дом на совещание с президентом Рузвельтом и высокопоставленными членами его кабинета. Обсуждалась, в частности, возможная мобилизация людей и техники для предполагаемого вступления США в войну на европейском континенте. На тот момент общественные настроения в Америке были резко изоляционистскими. Рузвельт не хотел, чтобы страна вступала в европейскую войну, и говорить о таком сценарии избегал. Даже о войне с Японией еще никто не думал.

Маршалл был замкнутым и весьма сдержанным человеком. Он ничем и никогда не показывал волнения. Но в тот день будто лопнула какая-то пружина. Сначала Маршалл спокойно ждал, но, видя, что президент не обращает на него внимания, попросил слова на три минуты. Ему дали высказаться.

Поднявшись с места, Маршалл обратился к собранию с самой впечатляющей и страстной речью, какую от него когда-либо слышали. Генерала буквально прорвало: он говорил

о полупустых складах, о вооружении, существующем лишь на бумаге, и недоукомплектованных частях, с которыми, если начнутся военные действия, Америке придется противостоять отлаженной машине гитлеровского вермахта. Маршалл не мог остановиться и далеко превысил трехминутный регламент. Как записал потом в дневнике один из участников совещания, министр финансов США Генри Моргентау, «[Маршалл] подошел к президенту вплотную». После этого выступления Рузвельт кардинально сменил свое отношение к европейским событиям. Соединенные Штаты начали всерьез готовиться к войне, и, когда вступили в нее, Рузвельт отдал в руки Маршалла командование всеми вооруженными силами США.

Возможно, пример несколько эффектный, но эта ситуация удивительно типична для внутренней жизни многих организаций. Напор, особенно если он сочетается с профессионализмом, привлекает благосклонное внимание. Страстность, за которой стоят упрямые факты, переносит отвлеченные материи на уровень личных забот. Такое поведение бывает весьма убедительным.

Мне неизвестны научные исследования, которые объясняли бы, почему проявления энтузиазма и крайней озабоченности эффективны на внутренних переговорах, но у меня есть свое объяснение. Мне кажется, что люди, живя или работая вместе, между делом замечают уровень эмоционального возбуждения других членов группы, который оценивает важность той или иной материи. И когда мы видим обеспокоенность – особенно у тех, кто обычно сдержан, – это четкий сигнал остальным: «Мне это нужно любой ценой». Личные конфликты могут уничтожить единство группы, и потому, видя, что ближний подает экстренный сигнал, люди склонны уступить.

В целом «интенсивное» воздействие, вероятно, в большей степени производит впечатление, если исходит от мягких и разумных членов группы. Если вы не часто выступаете с горячими призывами, то, когда вы на это решитесь, люди непременно обратят внимание. А вот «скрипучие колеса», что постоянно жалуются и чего-то выпрашивают, по контрасту не получают никакого преимущества от шумных и пылких выступлений. Напротив, большинство из нас, слыша их, по привычке готовы отмахнуться.

## Резюме

Преимущество – ключевой фактор переговоров. Сторона, которая меньше теряет, если переговоры сорвутся, обычно может себе позволить продавливать какие-то важные условия. Есть несколько путей увеличить свое переговорное преимущество: например, найти способ достичь своих целей, отказавшись от переговоров; получить власть над материями, нужными второй стороне; сформировать союз; повернуть ситуацию так, что вторая сторона в случае провала переговоров потеряет лицо; внушить оппоненту, что вы способны ощутимо ему навредить, и т. п.

Постарайтесь не поддаваться влиянию распространенных заблуждений. В конкретной переговорной ситуации преимущество вполне может принадлежать менее значимому из оппонентов. Кроме того, преимущество – динамичный фактор и не меньше, чем от фактического положения дел, зависит от восприятия ситуации сторонами. Наконец, во внутригрупповых спорах вы можете получить преимущество, выказав страстную вовлеченность вместо холодного безразличия. Это прямая противоположность тому, как эмоции сказываются на преимуществах в типичном случае внешних переговоров.

### **Преимущество: резюме**

- Какая сторона больше теряет, если согласия не получится?
- На кого работает время?
- Могу ли я улучшить свои альтернативы или ухудшить альтернативы оппонента?

- Могу ли я получить контроль над тем, что нужно оппоненту?
- Могу ли я заставить оппонента следовать нормам, которые благоприятствуют моим планам?
- Могу ли я сформировать союз, укрепляющий мои позиции?

## Часть II. Процесс переговоров

### 7. Шаг 1: разработка стратегии

*Во всяких трудных переговорах не стремись засеять и сразу же сжать – готовь дело, чтобы оно вызрело постепенно.*

**Фрэнсис Бэкон (1597 год)**

*Чтобы есть жесткое мясо, нужны острые зубы.*

**Турецкая пословица**

Мы уже многое знаем о движущих пружинах договорного процесса. В 1-й части книги речь шла о шести основаниях успешных переговоров. Мы обсудили:

- какие существуют переговорные стили;
- чем важны цели и ожидания;
- как признанные стандарты и нормы ограничивают область возможного соглашения;
- как влияют на переговоры личные отношения;
- как интересы второй стороны могут стать ключом к соглашению;
- что такое преимущество и как его использовать.

Знание этих шести ключевых аспектов переговоров – надежная основа успеха. В их основе лежат глубинные психологические факторы, которые трудно разглядеть без специальной подготовки. Эти факторы – мотиваторы, которые сообщают переговорам присущий им эмоциональный ритм, сведены в табл. 7.1.

**Таблица 7.1. Психологические основы переговоров**

<b>Основание</b>	<b>Психологические корни</b>
<b>Личные переговорные стили</b>	<b>Установки, заданные семьей, полом, культурой и опытом</b>
<b>Цели и ожидания</b>	<b>Представления о том, что возможно и чего ты заслуживаешь</b>
<b>Стандарты и нормы</b>	<b>Принцип последовательности и подчинение авторитетам</b>
<b>Отношения</b>	<b>Норма взаимности</b>
<b>Интересы другой стороны</b>	<b>Самооценка и корысть</b>
<b>Преимущество</b>	<b>Стремление избежать потери</b>

### Четыре стадии переговоров

Во 2-й части этой книги я покажу вам, как построить переговорный процесс и достичь его целей, отталкиваясь от шести оснований переговоров и двигаясь шаг за шагом по всем этапам переговорного процесса. Переговоры можно уподобить танцу, который состоит из четырех фигур-этапов. В этой и следующих главах по порядку описаны все четыре. А теперь обратимся к простому примеру из жизни, который наглядно показывает всю последовательность переговорных «фигур».

Представьте, что вы на своей машине подъезжаете к перекрестку. И замечаете, что с другой стороны приближается еще одна машина. Что вы делаете?

Опытный водитель, как правило, первым делом сбросит скорость, чтобы оценить ситуацию. Затем попытается поймать взгляд второго водителя в надежде установить контакт. Если это удалось, первый водитель машет рукой в сторону перекрестка, подавая всем понятный знак: «Пропускаю!» Бывает, что машут оба. После недолгих колебаний один проезжает первым, другой – за ним.

Отметьте четыре этапа развития ситуации: подготовка (сброс скорости), обмен информацией (визуальный контакт), стадия предложений и уступок (знак рукой) и выполнение соглашения (проезд перекрестка). Можно подумать, что эта структура характерна лишь для описанного случая, но антропологи и социологи прослеживают тот же четырехчастный процесс в самых разных ситуациях – от земельных споров в африканской деревне (история о соседях-аруша в главе 1) до трудовых соглашений в Великобритании и бизнес-слияний в США. Четыре фазы образуют необъявляемую и зачастую невидимую основу под поверхностью любых переговоров.

Разумеется, в сложных случаях порядок и темп этих фаз могут варьировать. Например, зайдя в тупик на стадии предложений-уступок, переговорщики могут вернуться к обмену информацией. Или по каким-то вопросам цикл может закончиться быстрее, чем по другим: стороны достигли согласия в пунктах А и В, но по пункту С продолжается обмен информацией и стадия уступок.

В разных культурах различаются «удельные веса» этапов. В индустриальной цивилизации Запада переговорщики, сфокусированные на главной задаче, нередко торопятся проскочить этап обмена информацией, чтобы поскорее «что-то выложить на стол» и приступить к торгу. Но уж зато на обмен предложениями и уступками, их рассмотрение и обсуждение времени не жалеют.

В Азии, Африке, Латинской Америке и на Ближнем Востоке в центре внимания переговорщиков – отношения, и они предпочитают не спешить на стадии информационного обмена и не начинать торгов, не достигнув нужной степени взаимного доверия. А при налаженных отношениях этап технического согласования интересов зачастую проходит очень быстро. Один мой знакомый консультант как-то раз в Саудовской Аравии совершил многомиллионную сделку за чашкой кофе, перед этим десять дней потратив на посещение скучных, на взгляд постороннего наблюдателя, официальных обедов и приемов. Однако именно в эти дни стороны разыгрывали тщательно спланированный сценарий налаживания отношений. И когда эта фаза переговоров завершилась, собственно сделка состоялась после нескольких минут обсуждения.

Независимо от культуры опытные переговорщики всегда и везде похожи на ловких танцоров. Они чувствуют ритм движений партнера и стараются не сбиться с такта.

Итак, узнав, что ждет нас впереди, приступим. Эта глава посвящена первому этапу переговорного процесса: разработке стратегии.

## **Подготовка, шаг 1: оцените ситуацию**

У хорошего переговорщика цель подготовки к переговорам, даже относительно простым, состоит в разработке конкретного плана действий для конкретной ситуации. Существует четыре основных типа переговорных ситуаций, определяемых по тому, 1) насколько важны существующие между сторонами отношения (если они есть) и будут ли каждой стороне впредь необходимы помощь и сотрудничество другой стороны; и 2) по остроте ожидаемого конфликта (в какой мере каждая сторона претендует на имеющийся ресурс: деньги, власть, территорию и т. п.). Любые переговоры, какими бы острыми или, напротив, друже-

скими они ни казались, неизбежно подразумевают определенный конфликт из-за важных материй и определенную чувствительность к тому, как стороны обходятся друг с другом.

**Схема 7.2. Ситуационная матрица**

		Ожидаемая острота конфликта	
		Высокая	Низкая
Ожидаемая важность отношений между сторонами в будущем	Высокая	<b>I. Комбинация интересов</b> (деловое партнерство, совместное предприятие, слияние)	<b>II. Строительство отношений</b> (брак, дружба, командная работа)
	Низкая	<b>III. Разовая сделка</b> (развод, продажа недвижимости, коммерческие сделки)	<b>IV. Молчаливое урегулирование</b> (проезд перекрестка, посадка в самолете)

По сравнению с предметом спора взаимные отношения могут заботить переговорщиков больше или меньше и наоборот. Ситуационная матрица (см. схему 7.2) описывает возможные соотношения этих двух факторов и делит все ситуации на 4 типа: молчаливое урегулирование, разовая сделка, строительство отношений и комбинация интересов.

Рассмотрим каждый, начиная с простейшего (квадрат IV) и заканчивая самым сложным (квадрат I).

### **Квадрат IV: молчаливое урегулирование**

В правом нижнем квадрате обнаруживаем самую элементарную из всех переговорных ситуаций – молчаливое урегулирование. Этот квадрат характеризуется одновременно слабым конфликтом и малой важностью будущих отношений. Приведенный в начале главы пример с водителями на перекрестке – классический случай из IV квадрата. Сторонам нет нужды соперничать на дороге (при разумном поведении места хватит всем), и они вряд ли когда встретятся еще раз (будущие отношения не играют роли). Подобные ситуации не предполагают никаких переговоров, а лишь тактичное уклонение от столкновения.

### **Квадрат III: разовые сделки**

Теперь двинемся влево, в квадрат III – «Разовые сделки». Это ситуации, в которых выигрыш в споре значительно важнее всяких будущих отношений. Купля-продажа машин, домов, земель между незнакомцами, поглощение компаний, при котором покупатель увольняет прежних работников купленного предприятия, и многие другие соглашения, регулируемые законами рынка, – это типичные разовые сделки (далее РС).

Легко подумать, будто РС – это чистый «торг» или сражение, где «победитель забирает всё», в которых взаимоотношения сторон не важны. Да, бывают и такие простые случаи, но чаще дело обстоит сложнее. Сама по себе ситуация торга заставляет участников – если они хотят прийти к какому-никакому согласию – сформировать некие рабочие отношения. На Западе эти отношения часто исчерпываются простой вежливостью, если речь не идет о профессиональных посредниках, регулярно встречающихся за столом переговоров. В других культурах личные отношения (или по крайней мере их видимость) необходимы даже при РС. Каким образом искушенные переговорщики обходятся с партнером при разовых сделках? Вот пример из истории.

## **«Мистер Морган, здесь, видимо, какая-то ошибка»**

Этот случай – из летописи «позолоченного века» американского бизнеса, и здесь мы встречаемся с тремя знаменитыми историческими персонажами: уолл-стритовским воротилой Джоном Морганом (который в главе 4 протягивает два чека Эндрю Карнеги), основателем компании Standard Oil<sup>36</sup> Джоном Рокфеллером-старшим и его наследником, Джоном Рокфеллером-младшим.

В 1901 году Джон Морган весьма заинтересовался железорудным бассейном Месаби – территорией, богатой залежами руды. Морган тогда строил свой стальной трест – будущую U. S. Steel Corporation<sup>37</sup>, а месторождения Месаби служили богатым источником сырья для сталелитейной промышленности.

Драгоценные земли принадлежали Джону Рокфеллеру-старшему. Сам он на тот момент уже отошел от дел и ясно дал понять, что его не интересуют ни покупка, ни продажа крупных объектов типа железорудных месторождений. Он раз за разом отказывался говорить о Месаби с Морганом, к которому испытывал личную неприязнь.

Но Моргану нужны были эти месторождения! И он выжал из Рокфеллера согласие на встречу в нью-йоркском особняке последнего. Явившись туда, Морган попросил Рокфеллера назвать цену на Месаби, но тот уклонился, отправив Моргана обсуждать сделку с одним из своих новых советников – собственным сыном, 27-летним Джоном Рокфеллером-младшим.

Почувяв, что его задача упрощается, Морган пригласил молодого Рокфеллера, с которым еще не был знаком, в свой офис на Уолл-стрит для переговоров. Несколько недель спустя тот пришел в контору Моргана.

Секретарь проводил Рокфеллера в кабинет. Это был не просто кабинет, а центр крупнейшей финансовой империи того времени, и Морган постарался произвести на гостя соответствующее впечатление.

Склонившись над бумагами и что-то горячо обсуждая с советником, он никак не реагировал на появление молодого Рокфеллера. Наконец, подняв голову, Морган в упор посмотрел на вошедшего.

– Ну, – прорычал олигарх, – какая ваша цена?

Молодой Рокфеллер, глядя Моргану в глаза, спокойно ответил:

– Мистер Морган, здесь, должно быть, какая-то ошибка. Я пришел не продавать. Я так понял, это вы хотите купить.

Повисла напряженная пауза. Морган, впечатленный твердостью начинающего дельца, первым отвел взгляд. И перешел на более дружелюбный тон. Два капиталиста принялись обсуждать возможную сделку, и стало ясно, что ни один из двоих не намерен предлагать начальную цену. Друг Моргана, судья Элберт Гэри, келейно сообщил ему, что «предельная сумма» в \$75 миллионов – максимальная цена, которую можно заплатить за месторождения. Но Морган был слишком искушенным переговорщиком, чтобы назвать эту или какую-либо иную конкретную цифру.

Заметив его смущение, Рокфеллер в конце концов предложил Моргану найти какого-нибудь посредника, который поможет определить сходную цену на Месаби. На эту роль оба согласились призвать Генри Клэя Фрика – уважаемого и Морганом, и старшим Рокфеллером.

---

<sup>36</sup> Американская монополия, которая осуществляла добычу, транспортировку и переработку нефти и нефтепродуктов.

<sup>37</sup> Производитель основных производственных операций в США, Канаде и Центральной Европе, крупнейший производитель стали.

Фрик, взявшись за дело, скоро выяснил, что Морган не намерен платить больше \$75 миллионов. Эту цифру он сообщил старшему Рокфеллеру и увидел, что тот совсем не расположен принимать какие бы то ни было предложения Моргана.

– Я категорически против того, чтобы покупатель, прицениваясь, своим произволом устанавливал верхнюю цену, – сказал Рокфеллер Фрику. – И я отказываюсь продолжать разговор в таком ключе. Это слишком похоже на ультиматум.

Фрик побеседовал с Рокфеллером о месторождениях, и двое сошлись на том, что справедливой ценой, которую Фрик может огласить, будут \$80 миллионов. Эту цифру посредник и сообщил Моргану и судье Гэри. Гэри тут же принялся убеждать Моргана отказаться, потому что сумма слишком далеко превосходит «верхнее предложение».

Но Морган понимал свое положение. И даже за \$80 миллионов не отступился бы от железорудного бассейна, продавать который, как он знал, Рокфеллеру нет никакой нужды. Чтобы сделка состоялась, предложение Рокфеллера и принес нейтральный Генри Клэй Фрик.

– Пишите согласие! – сказал Морган Гэри. Стороны договорились.

И для Моргана это оказалось выгодным приобретением. Из бассейна Месаби он добыл руды на сотни миллионов долларов.

Итак, разовая сделка – это ситуация, когда ставка в споре значительно важнее отношений между спорщиками. Стороны должны сотрудничать, чтобы проводить встречи, обсуждать дело и цивилизованно общаться. Но, как и показывает история с Рокфеллером и Морганом, им не приходится подстраиваться друг под друга ради будущих отношений. Все решает преимущество.

## **Квадрат II: отношения**

Следующая ситуация – полная противоположность разовой сделке. В правом верхнем квадрате отношения играют главную роль, а сам предмет торга второстепенен. Это ситуация строительства отношений. Сюда попадают переговоры между супругами в счастливом браке, взаимодействие сотрудников в сплоченной рабочей группе и некоторые случаи из области найма.

Когда отношения важнее всего, мы стараемся угодить партнеру и во время торга придерживаемся строгих правил и ограничений. Для иллюстрации этой важной мысли я вновь обращаюсь к примеру из истории. Это эпизод из жизни, возможно, величайшего ученого XX столетия – Альберта Эйнштейна. Речь пойдет о том, как Эйнштейн искал работу.

### **«Если вы не сочтете, что я смогу прожить на меньшую сумму»**

В начале 1930-х годов новая научная организация – Институт перспективных исследований (г. Принстон, Нью-Джерси) искала ученых мирового класса, чтобы создать один из первых в истории «мозговых трестов». Сотрудники института не должны были преподавать. Им предстояло вести научную работу, публиковать статьи и монографии, собираться на семинары и совместные обеды.

Новый директор института Абрахам Флекснер предложил должность в штате институту Альберту Эйнштейну. Эйнштейн, живший тогда в Европе и искавший новое место, заинтересовался. Разговор двух ученых продолжился, и Флекснер в какой-то момент спросил, какого жалованья потребует Эйнштейн.

Тот ответил, что \$3000 в год ему хватит, если только, как он выразился, Флекснер не сочтет, что Эйнштейну можно «прожить и на меньшее». Что ответил директор? Предло-

жил в три с лишним раза больше – \$10 000 в год. После дальнейшего обсуждения и учета переезда и пенсии Эйнштейн получил ставку, по некоторым источникам, приближавшуюся к \$15 000 – колоссальная сумма для эпохи Великой депрессии.

Эта история показывает, как протекают переговоры, когда главная забота – строительство отношений. Задачей Флекснера было сделать так, чтобы Эйнштейн, главный бриллиант в короне института, почувствовал, что его ценят и почитают, и связал бы свою дальнейшую судьбу с новым нанимателем. Какое жалование придется дать профессору, Флекснера заботило гораздо меньше. И его благородный жест вполне себя оправдал. В Институте перспективных исследований Эйнштейн превратился в культовую фигуру, привлек туда многих выдающихся ученых и укрепил за институтом репутацию мирового научного центра.

## **Квадрат I: комбинация интересов**

Верхний левый угол таблицы занимает самый сложный и интересный из четырех типов переговорных ситуаций. Комбинация интересов предполагает, что будущие отношения сторон и предмет насущного спора находятся в напряженном равновесии. Именно в квадрат I попадают многие трудовые споры, дела семейного бизнеса, партнерства, слияния (когда прежние работники остаются на фирме), долговременные поставки, стратегические альянсы и организационные взаимодействия между разными подразделениями одного предприятия или учреждения.

В таких ситуациях хочется выиграть в споре, однако не ценой будущих отношений. Хочется сохранить добрые отношения, но не платить за это слишком дорого. В истории, которую я выбрал для примера комбинированных интересов, действует один из отцов-основателей Соединенных Штатов Америки Бенджамин Франклин.

## **Гастрономический договор Бенджамина Франклина**

В числе многих талантов Франклина был и талант виртуозного переговорщика. Не исключено, что именно благодаря ему Франклин сыграл важную роль и в истории американской дипломатии (в критический для США момент он представлял интересы страны во Франции), и как участник Филадельфийского конвента, на котором весьма помог делегатам преодолеть противоречия и создать текст американской Конституции.

Способность изобретательно решать острые и запутанные проблемы Франклин выказал в самом юном возрасте. Один из примеров – его «овощной договор» 1722 года – сделка, обогатившая всех участников.

В 12-летнем возрасте Бен переехал в Бостон в ученики к своему единокровному брату Джеймсу, печатнику по профессии. Джеймс не был женат и потому обедал на постоялом дворе вместе со своими подмастерьями. Вносил раз в месяц условленную сумму, и повар готовил им еду.

На пятом году учения Бен, живой и любознательный 16-летний подросток, прочел о вегетарианстве, и его привлекла философия этого учения и польза, которую оно сулило здоровью. С тех пор он отказался от мяса.

И был этим доволен. Только вот повар с постоялого двора постоянно жаловался Джеймсу, что приходится готовить два разных обеда. И другие ученики стали ворчать и сплетничать о Беновой диетической «странности». Джеймс сердился, и дело грозило скоро обернуться раздором и в семье Франклинов, и среди учеников в типографии.

Чтобы этого не случилось, Бен предложил Джеймсу сделку. Он пообещал, что перестанет есть вместе со всеми на постоялом дворе, облегчив брату расходы на свое содержание,

если тот будет отдавать Бену половину доли, которую платит за него повару. На эти деньги Бен будет покупать овощи и сам готовить себе еду.

В автобиографии Бенджамин Франклин пишет, что больше всех выиграл от этого раздела сам:

*Я обнаружил, что могу сэкономить половину того, что он мне выдавал. Это создало мне дополнительный фонд для покупки книг. Но, кроме того, я получил и еще одно преимущество. Мой брат и все другие уходили на обед из типографии, и я оставался там один; быстро перекусив [...], я мог располагать остальным временем до их возвращения, как хотел<sup>38</sup>.*

Одним словом, ради верности своим вегетарианским принципам Франклин нашел способ всем сделать лучше. Джеймс сэкономил половину кошта Бена, а Бен обеспечивал себе вегетарианскую диету, клал в карман четверть своего кошта и получал немного спокойного времени для чтения.

В этой истории на кону стояли не \$80 миллионов, как у Рокфеллера с Морганом, торговавшихся за месторождение железа. И отношения участников здесь не имеют такого первостепенного значения, как в сюжете о приглашении Эйнштейна в Принстон. Тем не менее каждый из братьев получил значительный для себя денежный выигрыш, а упорная приверженность Бена вегетарианству, не предложи он этот раздел, грозила зарождением тягостной внутрисемейной вражды и порчей рабочего климата в маленькой типографии Джеймса.

«Гастрономический договор», предложенный Беном, ловко примирил всех, каждому предложив честный и достойный выход из спора, и создал денежный фонд, который братья Франклины разделили между собой. Это было творческое решение!

## **Подготовка, шаг 2: соответствие ситуации, стратегии и стиля**

Как показывают описанные случаи, каждый тип ситуации предполагает свои стратегии и свой набор переговорных умений. И вероятно, в каких-то квадратах матрицы вы будете чувствовать себя свободнее, чем в других. Схема 7.3 поможет увидеть, какие стратегии соответствуют четырем типам переговорных ситуаций.

### **Схема 7.3**

---

<sup>38</sup> Цит. по кн.: Американские просветители: В 2 т. / Под общ. ред. Б. Э. Быховского. М.: Изд-во социально-экономической литературы, 1968. *Прим. перев.*

		Ожидаемая острота конфликта	
		Высокая	Низкая
Ожидаемая важность отношений между сторонами в будущем	Высокая	<b>I. Комбинация интересов</b> (деловое партнерство, совместное предприятие, слияние).  <b>Лучшие стратегии: сотрудничество или компромисс</b>	<b>II. Строительство отношений</b> (брак, дружба, командная работа).  <b>Лучшие стратегии: подстройка, сотрудничество или компромисс</b>
	Низкая	<b>III. Разовая сделка</b> (развод, продажа недвижимости, коммерческие сделки).  <b>Лучшие стратегии: состязание, сотрудничество или компромисс</b>	<b>IV. Молчаливое урегулирование</b> (проезд перекрестка, рассадка в самолете).  <b>Лучшие стратегии: уклонение, сотрудничество или компромисс</b>

Если необходимая стратегия дается вам легко, смело приступайте к работе с ситуацией. Если предписанные стратегии вам чужды или неприятны, возможно, на этапе подготовки имеет смысл пригласить помощника.

Люди, склонные к сотрудничеству, обычно хорошо справляются в ситуациях строительства отношений и молчаливого урегулирования, где важны отношения и нет существенного конфликта интересов. Бойцовский характер уместен для разовых сделок, где в центре внимания – предмет спора, а отношения – далеко на заднем плане. Комбинация интересов требует присутствия и сотруднических, и состязательных черт, одобренных живым воображением решателя задач. Придумав разделить свои «кормовые деньги» с братом, Бен Франклин предложил образцовое творческое решение для ситуации комбинированных интересов. Оно было одновременно наступательным, справедливым, рациональным и глубокомысленным.

Какие свойства характера востребует творческая стратегия, которая так хорошо работает в ситуации комбинированных интересов? Во-первых, умение быть настойчивым без лишней агрессии. Франклин в «гастрономическом договоре» не поступился своими вегетарианскими воззрениями. Он остался им верен. Слишком сговорчивые люди зачастую недотягивают и быстро сдают позиции, уступая чужим интересам. Вместе с тем состязательный переговорщик нередко отстаивает свою позицию слишком жестко, не обращая внимания на глубинные интересы участников спора и на их чувства.

Во-вторых, для творческого решения проблем нужны воображение и терпение. Зачастую найти простой компромисс – значит перечеркнуть нешаблонное решение. Если вы, не изучив всех возможностей, возьмете и «поделите разницу», то упустите шанс более полно удовлетворить нужды обеих сторон.

Вообще если вы внимательно посмотрите на схему 7.3, то заметите, что, хотя компромисс упоминается в каждом квадрате, стоит он обычно на втором или третьем месте. Таким образом, компромисс лучше оставлять на случай цейтнота или использовать как дополнительную стратегию, но не хвататься за него как за универсальную отмычку к любой переговорной ситуации.

## **Подготовка, шаг 3: увидеть ситуацию с точки зрения оппонента**

Я нарисовал координатные оси на схемах 7.2 и 7.3 как «Ожидаемая острота конфликта» и «Ожидаемая важность отношений между сторонами в будущем», потому что переговорная ситуация – это не часть объективной реальности, а продукт восприятия участников. А люди часто воспринимают одно и то же по-разному. Готовясь к переговорам, вы должны учитывать не только собственное видение ситуации, но и видение оппонента.

Например, одна сторона может думать, что всего важнее отношения, а для другой на первом месте – предмет спора. Опираясь на разное видение, стороны будут и действовать по-разному.

Важная функция информационного обмена на переговорах (см. главу 8) – установить, как противник понимает ситуацию. При необходимости вам придется заставить его увидеть положение дел вашими глазами.

Если вы пытаетесь вернуть товар в отдел бытовых электроприборов и продавец артачится, видя в происходящем разовую сделку, вам лучше будет первым делом напомнить, что у вас давние отношения с этим магазином (см. главу 4), которые этот продавец ставит под удар. Если вы убедите продавца (или его начальника), что эти отношения важны, то он, возможно, смягчит позицию. Если никаких сложившихся отношений нет, можете упираться на будущее – иногда это тоже помогает.

Когда оппонента представляет агент-посредник, как в моем примере из отдела электротоваров, появляется дополнительный слой восприятия, который вам нужно преодолеть. Агент и его наниматель тоже могут по-разному толковать ситуацию. Например, в переговорах между профсоюзами и корпорациями профессиональные переговорщики от профсоюза часто куда более, чем его рядовые члены, склонны рассматривать имеющийся спор как комбинацию интересов. Профессиональный посредник не первый и не последний раз встречается с оппонентом за столом переговоров, и для него важно сохранять с этими людьми надежные рабочие отношения.

В то же время рядовые члены профсоюза почти не встречаются лично с боссами корпорации и не сидят за столом переговоров. Рабочий, стоящий у станка, со своей, отстраненной, точки зрения, зачастую трактует взаимоотношения между профсоюзом и корпорацией более цинично и переговоры о повышении зарплат помещает в квадрат III, к разовым сделкам. Чтобы ликвидировать этот зазор в восприятии, профсоюзным переговорщикам иной раз приходится инсценировать жесткую борьбу: видя, что из боссов выжали все возможное, рабочие остаются довольны. Если на другой стороне сидят мудрые переговорщики, они понимают, для чего нужны подобные демарши, и не принимают их всерьез.

## **Подготовка, шаг 4: выбрать модус общения**

Четвертый шаг подготовки к переговорам – решить, как лучше общаться с людьми по ту сторону стола. У этого вопроса есть два важных измерения. Во-первых, нужно ли говорить с противником напрямую или лучше пригласить посредника? Если вы по характеру уступчивы, а ваш оппонент – переговорный тигр, будет благоразумно нанять жестокого посредника или адвоката, который и будет говорить от вашего имени. Во-вторых, если вы готовитесь вести переговоры лично, то собираетесь ли общаться с противником очно, по телефону или с помощью цифровых технологий типа электронной почты? Если при покупке новой машины вы хотите избежать психологического давления продавцов, тогда решите, какая модель вам нужна, а потом общайтесь с продавцами по Интернету. В наше

время любая сколько-нибудь сложная сделка, как правило, предполагает сочетание разных каналов общения, и потому благоразумные переговорщики заранее планируют, к каким формам коммуникации лучше прибегать на каждом из этапов переговорного процесса.

Мне недавно пришлось решать оба этих вопроса, когда мы с женой, перебираясь в пригородное жилье, продавали свой таунхаус в Филадельфии. Мы прожили в семейном квартале неподалеку от Пенсильванского университета больше 15 лет и питали самые теплые чувства к соседям, со многими из которых были еще и коллегами. Продавая дом, мы мечтали, по возможности, заменить себя такой семьей, которая хорошо вписалась бы в дружную компанию жильцов. Притом мы хотели получить за дом хорошую цену и, если получится, сэкономить на вознаграждении агенту 6 % от продажной цены. Мы стали собирать сведения о недавних сделках в нашем районе и просматривать объявления о продаже домов, заплатили риелтору за профессиональную оценку нашей недвижимости и спрашивали всех соседей, нет ли у них на примете людей, которых могла бы заинтересовать покупка нашего дома.

Через несколько дней один из соседей сообщил, что его друг по колледжу – ныне молодой профессор с женой и ребенком – получил место в университете и перебирается в наш район. Еще через неделю профессор с женой, приехав из Новой Англии, побывали у нас, осмотрели (с помощью подкованных свойственников) сантехнику, крышу и отопление и решили, что предложение стоящее. Мы, со своей стороны, сразу почувствовали, что эти люди отлично впишутся в местное сообщество. И тут возникла любопытная проблема: как лучше вести торг при такой густой сети общих знакомых (к тому же покупатели несколько опасались торговаться с «переговорным экспертом»)?

Наша первая встреча прошла успешно, и я предложил дальше общаться по электронной почте. Ее использование, как я пишу далее, тоже чревато известным риском. Но есть у такой коммуникации и свои удобства, которые, как мне показалось, должны были придать нашим покупателям уверенности: можно не торопясь обдумать следующий ход, все предложения и контрпредложения сторон документируются, и исключается шанс, что контрагент предпримет какой-нибудь ловкий ход, как то бывает в разговоре, живом или телефонном.

По электронной почте наши переговоры прошли без сучка без задоринки. Как продавец я написал первое письмо с предлагаемой ценой и приложил список сопоставимых, по моему мнению, цен из объявлений и состоявшихся сделок. Покупатель выдвинул встречную цифру, также тщательно выведенную и обоснованную. Таким образом, за пару недель мы определили диапазон торгов. В конце я позвонил профессору с предложением закрыть оставшийся разрыв в \$5000, разделив разницу, – и он согласился. Единственный «ухаб» на дороге к нашей сделке попался, когда покупатели наняли юриста, чтобы он грамотно провел все процедуры и оформил бумаги. Эта раздражительная женщина, которой платили почасово, на совесть постаралась посеять раздор там, где царили мир и гармония. Впрочем, несколько моих звонков покупателю все поставили на места. Сделка состоялась, и сегодня мы с радостью возвращаемся в свой старый квартал на ежегодный пикник соседей, со всеми сохранив добрые отношения.

## **Способы коммуникации-1: стоит ли нанять агента?**

Как вы могли понять по моему рассказу о продаже дома, я не большой поклонник агентов-посредников в переговорах, если только они не помогают выручить больше, чем стоят сами. Вместе с тем приглашение посредника бывает целесообразно при несоответствии переговорных стилей или опыта сторон. Кроме того, в мире полно риелторов, бизнес-консультантов, поверенных и маклеров всех мастей, которых нанимают ваши оппоненты. Так что нередко приходится вести переговоры через посредника, хотите вы того или нет.

Лучшее оправдание агента – экономическое: он может добиться для тебя более выгодной сделки, чем можешь ты сам. Если бы нам с женой не удалось найти покупателя на дом, наемный маклер оправдал бы свой гонорар, подключив рекламный и маркетинговый ресурс, показывая дом, пока мы на работе, и избавляя нас от утомительного общения с грубыми, неприятными и агрессивными покупателями. То же самое можно сказать о хорошем юристе, помогающем вести дела. Он не только приносит в переговорную свой опыт и связи: нередко только благодаря ему сторонам удастся миновать подводные (и поистине губительные) камни в правовом и коммерческом аспектах. По сути дела, многие юристы, обслуживающие бизнес в таких деловых центрах, как Нью-Йорк или Силиконовая долина в Калифорнии, относятся к лучшим бизнес-стратегам мира. На переговорах они не просто обсуждают пункты о коллизионных нормах – они выстраивают всю сделку так, чтобы выгода была максимальной с учетом сложной мировой конъюнктуры. Наконец, посредники служат «посредниками» целых отраслей бизнеса. Так, крупные издательства и не посмотрят на рукопись, которая не прошла через руки почтенного литературного агента. Столь же важную роль играют агенты и в шоу-бизнесе, и в спорте. И во всех этих случаях присутствие посредника имеет большой смысл.

Но прежде чем добавить в команду посредника, тщательно сочтите все дополнительные издержки, которые это повлечет.

*Гонорар агента.* По возможности обсудите цифру.

*Политику агента.* Необходимо точно знать, на чем он зарабатывает и на кого работает. На рынке недвижимости маклер обычно работает на продавца за комиссию с продажи. Отсюда возникают два важных следствия. Во-первых, на комиссионных выгоднее зарабатывать за счет большого количества сделок, не выжимая максимум из каждой. Наблюдения подтверждают: свой собственный дом риелтор будет продавать дольше, чем ваш. Соответственно будьте осмотрительны, обсуждая с маклером отправную точку. Агент на комиссионных, торопясь завершить сделку, вероятно, скорее скатится к минимальной цене, чем скатились бы вы. В отношении агентов на почасовой оплате часто оказывается верным противоположное наблюдение. Подобно женщине-юристу, которая оформляла продажу нашего дома в Филадельфии, агент, оплачиваемый повременно, может намеренно затягивать дело, чтобы увеличить гонорар.

*Нервное напряжение.* Бывает, что посредники на пустом месте затевают борьбу, омрачая отношения между сторонами. Юристы могут оказаться не помощниками, а саботажниками: устраивать прения вокруг запятой в договоре, неважной ни для одной из сторон, нагнетать нездоровые эмоции, напряженность и недоверие. Если ваш агент ведет себя подобным образом, укажите ему на дверь и берите дело в свои руки.

*Недоразумения.* Всякий раз, когда в общении сторон появляется лишняя ступень, возрастает опасность искреннего недопонимания. Когда обе стороны действуют через агентов, риск искажения информации растет в разы. Если вам нужно донести до оппонента важное сообщение, а на переговорах его представляет агент, либо договоритесь о личной встрече, либо оформите послание письменно.

*Влияние предубеждений.* Риелтор всегда уверен, что сможет продать вашу недвижимость, а юрист неизменно рассчитывает выиграть ваше дело. Статистика показывает, что агенты часто заваливают дело из-за чрезмерной самоуверенности, а клиент остается у разбитого корыта. По возможности оценивайте ситуацию лично и привлекайте второе мнение.

*Время.* Как гласит старинная поговорка, «будь у Бога агент, сотворение земли продолжалось бы поныне». Участие посредника может вызывать задержки и дорого обойтись, особенно когда есть срочность.

## Способы коммуникации-2: лично, по телефону или по почте?

Классические переговоры предполагают личное общение сторон, но наша прошитая различными средствами связи действительность нередко требует прибегать к другим формам коммуникации. Личная встреча дает участникам самый широкий «диапазон частот», позволяя читать между строк, задавать уточняющие вопросы, получать отклик и завязывать личные отношения, которые помогают преодолеть многие переговорные трудности. Больше половины информации в разговоре передается невербально, так что, ограничиваясь только телефоном и письмами, мы существенно ограничиваем свой коммуникативный инструментарий.

Следующий по функциональности вариант – видеоконференция: эта форма становится все популярнее с ростом геополитических рисков типа терроризма и с развитием высоких технологий. Затем идет телефон, который хотя бы оставляет собеседникам интонацию и ритм. Замыкают список цифровые средства переписки: электронная почта и мгновенные сообщения.

В плане практического удобства все наоборот: организовать живую встречу хлопотно, а отправить электронное письмо – это один щелчок мышью. Потому-то нас неизбежно тянет прибегнуть к самому узкому из каналов общения – электронной переписке.

О некоторых удобствах такой переписки я уже упомянул, когда рассказывал, почему счел эту форму общения самой подходящей, продавая свой дом в Филадельфии. А удобства эти таковы.

- Можно общаться с оппонентом, находящимся *далеко от вас*.
- Всегда можно не *торопясь* обдумать ответ.
- Все предложения сторон *сохраняются в памяти* компьютера.
- Легко передавать *большие объемы информации*, сопутствующие переговорным предложениям.
- *Уравниваются возможности* переговорщиков с разным статусом и опытом.
- Есть возможность *быстро организовать коалицию единомышленников* (применив коллективную рассылку).

Есть еще одно дополнительное психологическое удобство. Особы, старающиеся всеми силами уклоняться от переговоров, любят электронную переписку, потому что она уменьшает риск личных прений и ссор.

Но поскольку средства электронной коммуникации так подкупающе удобны, особенно важно иметь в виду опасности, которые они таят. Эта проблема постоянно всплывает в экспериментах психологов. А опасности таковы.

- *Высокий риск провала переговоров*. Без интонации, мимики и пауз электронное сообщение кажется более агрессивным и беспардонным, чем живая речь. Это может вызвать недовольство получателя и спровоцировать сердитый ответ, после чего взаимное недовольство начнет расти как снежный ком. Этот механизм описан в нескольких научных работах. Один экспериментатор «стравил» студентов Стэнфордской бизнес-школы и их собратьев из Северо-Западного университета. Половина испытуемых к началу переговоров знала об оппоненте только его имя и электронный адрес. Другой половине вручили фотографию оппонента и недвусмысленно обязали обменяться с ним перед обсуждением дела личной информацией: об увлечениях, семье, рабочих планах, родных городах. В итоге из «болтунов» 94 % без труда пришли к согласию, а из «деловых» завершить переговоры сумели лишь 70 %.

- *Беспечность*. Неформальная, домашняя обстановка часто усыпляет бдительность сидящего перед компьютером человека, и он забывает, что его письмо может попасть и тому,

кому совсем не предназначается. Один из моих студентов как-то имел неосторожность по электронной почте торговаться о повышении зарплаты. Адресату его выкладки показались дерзкими, притом автор письма слишком уж ставил себе в заслугу проекты, над которыми работали и другие люди. Письмо обошло всю верхушку компании, и парня в итоге уволили.

- *Задержка.* Научные наблюдения показывают, что решение проблемы занимает много больше времени, если стороны общаются по электронной почте, чем когда люди встречаются лично или беседуют по телефону. Чем уже канал коммуникации, тем дольше через него проходят данные. Задержки и связанные с ними недоразумения чаще возникают, когда переписка ведется для урегулирования споров, реже – когда корреспонденты совершают взаимовыгодную сделку.

- *Полярные мнения в группах.* Когда группы ведут переговоры по электронной почте, они склонны приходить к решениям, которые по тому или иному параметру расходятся гораздо сильнее, чем если участники переговоров встречаются лично. Без чувства общности и невербальных каналов общения склонность людей идти на компромисс, похоже, заметно снижается.

Если вы поняли, что переговоры придется вести путем электронной переписки, к которой у вас не лежит душа, избежать неприятностей помогут три простых правила. Во-первых, думайте, прежде чем «кликать». Никогда не отправляйте сообщение, находясь под влиянием сильных отрицательных эмоций, и всегда исходите из того, что отправленное вами прочтут еще многие люди помимо адресата.

Во-вторых, в каждом сообщении уделите место светской болтовне и непременно обосновывайте ваши предложения или требования. Пусть это покажется вам притворством, зато прямолинейности и беспардонности в вашем письме будет меньше. Даже просто начав сообщение с дружелюбного «Привет, Джон!» вместо сухого «Мистер Смит», можно скорректировать впечатление от всего послания.

Наконец, если переговоры долгие, время от времени *созванивайтесь* со своим корреспондентом, а при возможности и *встретьтесь* раз-другой. Эти контакты помогут передать отношенческие сигналы, которые не пропускает электронная почта. Бизнес-функционеры давно поняли, что рабочие группы, решающие сложные задачи, занимаются каждой проблемой дольше, если полагаются исключительно на электронную коммуникацию. Решение: сочетать переписку с телеконференциями и нечастыми собраниями.

Мгновенные текстовые сообщения (чат) – интересная разновидность электронной переписки, в последнее время обычная для внутриорганизационного общения и для коммерческих переговоров в реальном времени, особенно когда участвуют несколько субъектов. Ряды бизнес-функционеров все больше пополняются людьми, привыкшими к общению в коллективном чате, так что со временем эта форма коммуникации несомненно приживется и в сфере более официальных деловых переговоров.

В отличие от электронной почты чат позволяет вести сразу несколько диалогов в режиме реального времени, включая «посторонние», которые не видят другие. В то же время чат, как и почта, может хранить записи всех реплик. Такого сочетания свойств не дает даже телеконференция. Однако у мгновенных сообщений остается та же проблема агрессивного тона, и в некоторых отношениях они требуют еще большей осторожности, чем почта. Ваши слова в мгновение ока попадают «в протокол» – щелкая кнопкой, не успеваешь «притормозить», чтобы выбросить необдуманную фразу или эмоциональный пассаж.

Наконец, сравнительные наблюдения разных видов электронной переписки в переговорах показывают: использование мгновенных сообщений выгодно для состязательных переговорщиков, заготовивших сложную аргументацию в защиту своей позиции. При «пулеметной» скорости обмена репликами оппонент зачастую не находит слов для возра-

жения и уступает. Почта, напротив, дает небойкому переговорщику возможность обдумать и сформулировать удачный ответ.

Одним словом, переговоры посредством мгновенных электронных сообщений требуют особого внимания, подготовки и осмотрительности.

## **Резюме: ваш план переговоров**

Теперь, когда вы познакомились с основами ситуационного анализа и способны прогнозировать стратегии, к которым может прибегнуть оппонент, нужно соединить эти знания с информацией о шести основаниях и составить план конкретных переговоров. Я составил для вас простую таблицу (см. Приложение В), которая поможет организовать собранные сведения. По ходу переговоров сверяйтесь с планом и вносите в него коррективы.

Понимание, которое вам дает подготовка, – это ключ к информационноцентричным переговорам. Но хороший план – лишь начало. Один из самых разумных шагов во время подготовки к переговорам – составить список вопросов, которые стоит задать партнеру на первых этапах. Ведь что ни говори, а ваш план опирается на ваши представления о том, чего хочет и что думает противник. В следующей главе вы увидите, как начальная фаза переговоров дает возможность проверить эти представления, получив данные из первых рук.

## **Заключение**

В этой главе я представил основные аспекты подготовки к переговорам. Прежде всего с помощью ситуационной матрицы определите характер вашей переговорной ситуации. Какие стратегии лучше всего к ней подходят?

Затем анализ ситуации накладывайте на ваш персональный «профиль переговорщика» – так вы поймете свои перспективы в предстоящих переговорах. Неконфликтным натурам, например, придется трудно в ситуации разовой сделки, если только оппонент не окажется таким же примиренцем, как и вы. Если вы агрессивно-сопостязательный тип, вам будет не доставать такта в ситуации строительства отношений, где требуется тонкая дипломатия.

Третий шаг – попробуйте представить, как видит ситуацию другая сторона. Большое ли значение она придает отношениям? Важен ли ей предмет торга не меньше, чем вам? Ситуационный анализ поможет прогнозировать, к каким стратегиям может прибегнуть оппонент.

Четвертый шаг – решите, как лучше всего общаться с партнером. Не стоит ли пригласить посредника? Если решаете вести переговоры лично, то нужно встречаться или позвонить на телефон либо электронную почту?

Наконец, соедините все собранные данные о ситуации с вашим пониманием шести оснований успешных переговоров и составьте план действий. Глядя в него, заготовьте список вопросов, которые зададите партнеру на начальном этапе переговоров, чтобы проверить свои предположения.

Если вы чувствуете, что у вас нет времени на всю эту работу, помните, что даже несколько минут, потраченные до переговоров на беглый обзор шести оснований и ситуационной матрицы, принесут вам немалую пользу. И вообще, научные наблюдения показывают, что самый важный и главный шаг на пути к переговорному мастерству – выработать привычку готовиться и планировать. Мне запомнились слова легендарного американского тренера Джона Вудена, в которых он однажды сформулировал важную переговорную истину: провалить подготовку – значит подготовить провал.

Что ж, пора перейти к диалоговым этапам переговоров. Прихватите свой план действий, впереди 2-й этап: обмен информацией.

## 8. Шаг 2: обмен информацией

*Лучше сначала «прощупать» того, с кем договариваешься,  
а не приступать сразу к обсуждению предмета.  
Фрэнсис Бэкон (1597 год)*

*Кто без знания? Тот, кто не спрашивает.  
Поговорка футбольная<sup>39</sup>*

Вернемся к примерам, которые открывали 1-ю главу этой книги. Помните слова «обращаться к горам»? Танзанийские аруша этим термином описывают этап начала переговоров, когда стороны принимаются выдвигать друг другу требования. Но начальные требования никто не принимает всерьез. Для переговорщиков-аруша это, скорее, способ утвердить повестку, выяснить ожидания сторон и проверить правомерность их позиций. Переходя к серьезному обсуждению, стороны впадают в «снисходительное беспамятство» и, к общему удобству, забывают свои и чужие исходные требования.

Теперь вспомним первую встречу Питера Йовановича и Дика Смита из General Cinema на переговорах о судьбе издательства Harcourt Brace Jovanovich. Открытие переговоров – тщательно срежиссированный спектакль, но Йованович отступил от своей роли, чтобы вручить Смиту дорогие часы с гравировкой и заявить, что именно с General Cinema он связывает надежды на выживание своей компании. НВJ стоял на грани банкротства и краха. Своим даром и откровенным признанием Питер Йованович сделал важный шаг: он наладил эмоциональный контакт с оппонентом и дал понять, что придерживается реалистичных ожиданий, сознавая, что все преимущество у Смита. Этот жест создал в переговорной атмосферу взаимного доверия и сотрудничества, которая помогла сторонам сформировать плодотворные отношения и в конце концов благополучно совершить сделку.

Ни «обращение к горам», ни предварительные акты типа подарков – это еще не торг, по крайней мере в традиционном понимании. Здесь еще нет обмена предложениями и не началось обсуждение конкретных и реалистичных вариантов соглашения. Эти вступительные «танцы» – обмен информацией: часть традиционного переговорного ритуала, предваряющая, а иногда и разбавляющая собственно торг. На этапе обмена информацией переговорщики решают ряд важных задач, о которых пойдет речь в этой главе. Перечислю эти задачи: установить *эмоциональный контакт* между участниками, обнаружить *базовые интересы, заботы и представления* сторон и *проверить имеющиеся ожидания* с учетом наличного баланса преимуществ.

Именно на стадии информационного обмена мы впервые получаем возможность проверить в действии все шесть оснований. Участники демонстрируют личный переговорный стиль: свойства характера, гендерные и культурные влияния (см. главу 1), объявляют свои цели (глава 2), пытаются разведать интересы противника (глава 5) и проверяют свои предположения о применимых стандартах (глава 3), складывающихся отношениях (глава 4) и наличных преимуществах (глава 6).

Делясь с оппонентом информацией, мы проверяем, насколько он привержен норме взаимности, описанной в главе 4. Если эта норма устанавливается на этапе информационного обмена, то возникает доверие, которое поможет сторонам справиться с трудной работой, прийти к соглашению и закрепить его. Если такого не происходит, переговорщики ждут на пути к согласию серьезные трудности.

<sup>39</sup> Народ, проживающий на обширной территории в Западной Африке. *Прим ред.*

Многие послания, которыми люди обмениваются на переговорах, передаются в мгновение ока. Помните пример с водителями на перекрестке из главы 7? Быстрого обмена взглядами хватает, чтобы понять намерения и характер оппонента и решить, кому проезжать первым. То же самое мы видим и на многих деловых и официальных переговорах. Огромный объем информации мы считываем, видя удовлетворенную улыбку оппонента, нахмуренный лоб или напряженную паузу в ответ на острый вопрос.

Еще на этапе обмена информацией весьма важны культурные различия. Как я упоминал, изучение культурных влияний показывает, что американцы в частности и западный мир вообще на переговорах склонны фокусироваться на предмете торга. Это значит, что мы предпочитаем скорее перейти к делу, урезав первый этап переговоров до реплики типа: «Ну, готовы ли вы что-то предложить?»

А вот во многих азиатских, африканских и латиноамериканских культурах, фокусирующихся на отношениях, этапу обмена информацией придают гораздо большую важность. На этом этапе стороны рассчитывают не только уяснить характер предстоящих переговоров, но и сформировать личные и профессиональные отношения с оппонентом, не исчерпывающиеся и не заканчивающиеся обсуждаемой сделкой. И если на предварительном этапе такие отношения не завязываются, переговоры, скорее всего, пойдут туго и стороны рискуют вообще не добраться до осмысленного торга.

Остановимся на примерах, иллюстрирующих три главные задачи предварительного этапа переговоров: 1) установить контакт, 2) выявить интересы, заботы и предпочтения сторон и 3) заявить об ожиданиях и преимуществах. Анализируя эти примеры, не забывайте, что из всех элементов переговорного процесса именно этот, предварительный этап переговоров чаще всего недооценивают. Знание этого может обеспечить вам заметное конкурентное преимущество.

## **Задача 1: установить личный контакт**

Первое, о чем нужно позаботиться на этапе обмена информацией, – настроение, атмосфера в переговорной, эмоциональный контакт между участниками. Информационный обмен зависит от легкости личного общения, и тут важен контакт.

Иные переговорщики думают, что это формальность, обычная вежливость, но профессионалы знают, что все не так просто. Они могут, как Дж. Морган на переговорах с Джоном Д. Рокфеллером-младшим, описанных в главе 7, пренебречь расположением оппонента и зарычать: «Какова ваша цена?» Но если они поступают так, то с особой целью: либо стараясь с порога запугать противника, либо отвечая на попытку запугивания с его стороны. Между тем в квадрате II ситуационной матрицы (строительство отношений) налаживание контакта и взаимопонимания – главнейший аспект всего переговорного процесса.

Профессиональные переговорщики могут немало порассказать, как они начинали важные переговоры тщательно просчитанным ходом, «включающим» личный контакт. Эти истории интересны и сами по себе, но, кроме того, они показывают, насколько важно вовремя задать нужный тон общения.

Когда Арманд Хаммер, напористый президент компании Occidental Petroleum<sup>40</sup>, в середине 1960-х первый раз предложил свою цену на богатую нефтяную концессию в Ливии, он выделил свое предложение среди других, представив его на арабский, а не на западный манер. Хаммер не пожалел трудов и денег написать текст на пергаментном свитке и перевязать его черно-зелеными – в цветах ливийского флага – лентами. Хаммер показал ливийцам, что изучал арабскую культуру и уважает ее. Именно ему и досталась концессия.

---

<sup>40</sup> Американская нефтяная компания, основана в 1920 году.

Освященный веками способ установить контакт с оппонентом на переговорах – найти какой-то не связанный с предметом торга общий интерес, страсть или прошлый опыт. Легендарный основатель компании Warner Communications (впоследствии превратившейся в Time Warner<sup>41</sup>) Стив Росс начал свой трудовой путь с работы в похоронной конторе. Одним из событий, подтолкнувших его уйти оттуда и направивших в большой бизнес, стали переговоры между небольшой компанией по прокату автомобилей и Сизаром Киммелем, владельцем шестидесяти с лишним стоянок в Нью-Йорке и его окрестностях. Росс хотел, чтобы Киммель позволил использовать свои стоянки под прокат автомобилей и не брал с клиентов компании плату. Взамен Росс намеревался предложить долю в этой компании.

Прежде чем идти к Киммелю, Росс вдоль и поперек изучил его жизнь и узнал, кроме прочего, что тот – заядлый любитель скачек и держит скаковых лошадей, которые участвуют в забегах. А о скачках Росс кое-что знал: один из его свойственников тоже держал конюшни и выставлял лошадей на состязания.

Явившись в контору Киммеля, Росс сделал то, что впоследствии стало его фирменным переговорным приемом. С порога окинув глазами комнату, он увидел на стене снимок лошади, оббегающей круг почета по ипподрому. Росс подошел к снимку и секунду-другую разглядывал его. А потом радостно объявил: «В этом забеге второй пришла лошадь Морти Розенталя!» (Морти Розенталя – так звали свойственника Росса). Киммель удивленно уставился на гостя. Они быстро поладили – и вскоре после того дела организовали весьма успешное совместное предприятие, которое стало первой публичной компанией Росса.

## Принцип подобия

Интуитивно найденную Стивом Россом (и многими другими переговорщиками-виртуозами) формулу для удачного начала переговоров обосновывают социопсихологи. Роберт Чалдини<sup>42</sup> говорит о «правиле симпатии». Он пишет: «Охотнее всего мы говорим „да“ тому, кто нам знаком и симпатичен».

Но это правило вытекает из еще более глубинного человеческого свойства: мы более склонны доверять другому, если он кажется знакомым или похожим на нас. Научные работы за последние 35 лет снова и снова подтверждают, что люди лучше относятся к чужакам, если те в чем-то с ними похожи внешностью, взглядами, принципами или настроением, и при условии, что эти сходства рисуют субъекта в приятном свете. Чтобы способствовать взаимопониманию, сходство не должно быть глубоким (вспомним Арманда Хаммера с его пергаментным свитком). И вообще, как я пишу в главе 4, иногда чувство близости или некоего родства моментально возникает между людьми только потому, что они принадлежат к одному сообществу, будь то клуб, религия, колледж или даже нация (если дело происходит в чужой стране). И этого момента часто бывает достаточно, чтобы установился эмоциональный контакт.

И неважно, что обе стороны понимают: оппонент выдает информацию о своем подобии тебе только с целью наладить взаимопонимание. Эксперимент с электронной почтой, описанный в главе 7, показывает, что, даже если «снюхиваться» перед переговорами людей заставили, это все равно повышает вероятность успеха. Я профессионально изучаю переговоры и все равно клюю на принцип подобия, когда оппонент начинает беседу с ненавязчивого упоминания о каком-то связывающем нас опыте, организации или общем знакомом.

---

<sup>41</sup> Крупнейшая медиакомпания в таких сферах, как кино, телевидение, Интернет, телекоммуникации.

<sup>42</sup> Экспериментальный социальный психолог, специалист по психологии уступчивости, автор бестселлера «Психология влияния». СПб.: Питер, 2009.

Принцип подобия в человеческой психологии – непреодолимая сила, почти как гравитация в физике.

## **Опасности на этапе контакта: недо– и пере–**

Подчеркну: установление контакта не дает и не должно давать ни одной из сторон сколько-нибудь заметного переговорного преимущества. Если вы почувствовали, что партнер пытается добиться от вас уступок только потому, что успешно наладил эмоциональный контакт, будьте настороже: с вами не договариваются, а жульничают. Арманд Хаммер не получил никакой скидки за то, что написал свою заявку на пергаментном свитке, а Стив Росс исправно платил за стоянки, хотя и проявил интерес к лошадям Киммеля.

Эти бизнесмены использовали знания об эмоциональном контакте, чтобы донести свое деловое предложение в ситуации дружеского общения. Цель здесь в том, чтобы партнер увидел в тебе личность, а не просто предьявителя очередной просьбы. И как подтверждают обе рассказанные истории, хороший способ внушить собеседнику, что он имеет дело с личностью, – это показать, что и вы видите в нем человеческую индивидуальность.

Устанавливая контакт, переговорщик идет по тонкой грани. Вступая в переговоры, мы обычно понимаем, что другой стороне от нас что-то нужно. И потому мы настороженно встречаем и скептически оцениваем такие приемы, как лесть и учтивость, помогающие оказывать влияние на других. Беззастенчивое, манипулятивное и заискивающее поведение, как правило, не оправдывается и может сильно подорвать доверие к субъекту.

Другая крайность – промахи на стадии контакта, которые без нужды расстраивают или оскорбляют противную сторону. Такое особенно часто происходит, если переговорщики принадлежат разным культурам, хотя бездумные ходы могут осложнить любые переговоры. Один из моих любимых примеров неуклюжего вступления взят из истории корпорации Intel, выпускающей микросхемы. Этот случай также показывает, что большую организацию на переговорах представляет каждый ее сотрудник, а не только люди, оказавшиеся за столом.

В начале 1980-х Intel предстояли важные переговоры с японской компанией. Команда переговорщиков на совесть отработала домашнее задание и уже сидела в Токио, готовая ко всем сложным церемониям, в которых необходимо поучаствовать, чтобы завести деловые отношения с японским партнером.

В это время в американском головном офисе корпорации генеральный юристконсульт Роджер Боровой по телефону отвечал на вопросы репортера, который в непринужденной манере спросил, легко ли договариваться с японскими фирмами. «Не легче, чем с дьяволом», – ответил Боровой. Эти слова журналист и процитировал в своем репортаже, вскоре опубликованном в газете.

Вскоре в Японии начались переговоры. Высказывание Борового быстро дошло до принимающей стороны и вызвало заметное охлаждение отношений. Японцев его фраза не позабавила.

Председателя правления Intel Энди Гроува происшествие огорчило настолько, что он учредил в память о нем специальную внутреннюю антинаграду для сотрудников корпорации – «Переходящий намордник». Она представляла собой самый настоящий собачий намордник на фигурной деревянной панели. Боровой стал ее первым кавалером, и «почетный трофей» висел в его кабинете, пока другой сотрудник Intel не удостоился чести водрузить намордник над своим столом за неуместный комментарий для прессы.

Подведем итог: установить личный контакт, открывая переговоры, – это отдельная важная задача информационного обмена. Каждому из нас, неважно, насколько он прост или

сложен, нравится, когда в нем видят личность. Чем более искренним будет этот личный контакт, тем больше пользы он принесет на переговорах.

## **Задача 2: собрать сведения об интересах**

Вторая важная задача информационного этапа – собрать первичные данные об интересах, заботах и представлениях другой стороны. Кто эти люди? Зачем они здесь? Что для них важно? О чем они приготовились договариваться? Как они видят ситуацию? Обладают ли правом принимать окончательные решения? Этот аспект информационного обмена важен в любых переговорных ситуациях, но чем выше ставки, тем более тщательно вы должны стараться получить ответы на перечисленные вопросы.

Выяснить интересы и заботы оппонента поможет домашняя работа, которую вы делали с учетом шести оснований и ситуационной матрицей в руках. По сути, стадия информационного обмена – это возможность проверить гипотезы, которые вы построили о запросах и доводах второй стороны, и сообщить ей о ваших основных запросах, ничем не поступаясь.

Открыть тему обмена сведениями об интересах, заботах и представлениях я бы хотел примером межкультурных переговоров, которые полностью провалились именно на этом этапе. В моей истории мы снова встретим лидера компании Sony Акио Мориту, с которым познакомились в главе 2, когда он продавал в США миниатюрный транзисторный приемник. Следующий эпизод с его участием показывает, что и весьма искушенные переговорщики допускают ошибки, за которые приходится платить высокую цену.

Итак, на календаре на этот раз 1976 год. С тех пор как Морита поклялся превратить марку Sony в синоним отличной бытовой электроники, миновало более 20 лет. И речь пойдет о судебной тяжбе, которой американская киноиндустрия пыталась остановить распространение новой технологии – кассетных видеомagneтофонов.

### **Господин Морита, к вам пришли**

В сентябре 1976 года Сидней Шейнберг, президент корпорации MCA<sup>43</sup> и ее дочерней компании Universal Pictures, столкнулся с проблемой. Корпорация Sony готовилась выпустить на рынок новое электронное устройство под названием «Бетамакс» – прототип бытовых видеомagneтофонов, который позволял записывать и воспроизводить телепередачи.

Шейнберг увидел в этой технологии прямую угрозу своей бизнес-империи. Потребители смогут бесплатно записывать фильмы и телешоу студии Universal и пересматривать, когда вздумается. А если у публики фильм уже есть на кассетах, какой телеканал станет покупать повторный показ? «Они нарушают авторские права. Это незаконно, – сказал Шейнберг, услышав о новом аппарате Мориты. – На моем месте только идиот позволил бы им продавать эту штуку».

Дело осложнялось тем, что у MCA и Sony была целая серия совместных проектов. Например, MCA рассчитывала, что Sony будет выпускать проигрыватели для видеодисков – нового носителя, разработанного фирмой Шейнберга для просмотра студийно записанных фильмов. Были и другие договоренности.

Следовательно, с точки зрения Мориты, они с Шейнбергом сотрудничали. Но для Шейнберга слишком многое теперь стояло на кону. Ситуация складывалась щекотливая.

Вскоре Шейнберг и председатель правления MCA Лу Вассерман должны были встретиться с Моритой: на обеде в Нью-Йорке они собирались обсудить участие Sony в производстве видеодиска. Шейнберг решил, что в неформальной обстановке застольной беседы

---

<sup>43</sup> Music Corporation of America (MCA) – группа компаний, занимающихся звукозаписывающим бизнесом.

после общего мозгового штурма на тему видеодиска вопрос о «Бетамаксах» можно будет затронуть без ущерба для сотрудничества.

Готовясь к разговору, он отдал распоряжение своей юридической службе подготовить справку о законности «Бетамакса» и, прочитав ее, еще больше уверился, что может и должен остановить продвижение опасной технологии. Он выдвинул незамысловатый позиционирующий лозунг: в США продавать «Бетамакс» противозаконно. И твердо решил судиться с Моритой, если тот не откажется от своих планов.

## Друзья не судятся

В назначенный день Шейнберг и Вассерман встретились в нью-йоркском офисе Sony с Моритой и директором американского отделения корпорации Харви Шейном. Они долго и оживленно обсуждали будущее видеодиска.

Потом партнеры перешли в главную переговорную, где был сервирован стол. Когда трапеза уже подходила к концу, Шейнберг сунул руку в карман пиджака и вынул справку, подготовленную его юристами. Он объявил изумленным сотрапезникам, что компании Universal придется обратиться в суд, если Sony не откажется от выпуска «Бетамакса» или не согласится на какие-то ограничения.

Акио Морита удивился и смутился. Разве они только что не обсуждали большое совместное начинание? К чему эти странные речи о судах?

Что же до сути дела, то Морита отверг доводы людей из МСА, усмотревших конфронтацию между «Бетамаксом» и видеодиском. «Я категорически не согласен с таким пониманием, – заявил Морита. – Видеодиск и видеомэгнитофон будут спокойно сосуществовать, как сосуществуют в звукозаписи пластинки и аудиокассеты».

После этого он сказал, что опасается, как бы спор вокруг «Бетамакса» не отразился на сотрудничестве МСА и Sony. Трудно уложить в голове, продолжил Морита, что такие добрые партнеры, как Universal и Sony, сначала обсуждают совместный бизнес, а через минуту тащат друг друга в суд.

Для выразительности Морита прибег к образам, понятным любому японцу. «Когда ты жмешь человеку руку, ты не бьешь его второй», – сказал он Шейнбергу. Таков основополагающий принцип японского бизнеса.

После ухода Шейнберга и Вассермана Морита заверил Харви Шейна, что МСА не может всерьез грозить им судом. «За эти годы мы многое сделали вместе и теперь обсуждаем видеодиск, – пояснил Морита. – Друзья не судятся». На том и порешили.

За следующий месяц, ни о чем не сообщая партнерам из Sony, компания Universal сформировала блок с Уолтом Диснеем и еще несколькими продюсерами из шоу-бизнеса и начала составлять судебный иск. Частные детективы собирали доказательства, что «Бетамакс» используют для записи телепередач, охраняемых авторским правом. Наконец, 11 ноября 1976 года компании Universal и Disney подали иск против корпорации Sony.

Морита был в тот момент в Японии и собирался играть в гольф, когда ему принесли эту новость. Как вспоминал потом один из его компаньонов, услышав об иске, Морита «испустил предсмертный крик».

Однако в суде он принял вызов. И Sony в итоге выиграла тяжбу. Верховный суд США после одиннадцатилетнего разбирательства и потраченных на судебные издержки миллионов поставил точку в этом споре, признав право компании Sony выпускать и продавать кассетные видеомэгнитофоны.

К тому времени, когда это произошло, все вовлеченные в дело партии – от Диснея и студии Universal до Sony – уже зарабатывали миллионы на продаже нового товара – видеокассет, которыми торговали в особых, недавно появившихся *видеомагазинах*. Опасения Шейн-

берга не оправдались: телеканалы, как и прежде, платили огромные суммы за повторный показ фильмов и программ. И люди по-прежнему ходили в кинотеатры – даже на те ленты, которые можно взять в видеопрокате и посмотреть дома. Морита во время тяжбы написал и прочитал в Гарвардском университете лекцию под названием «Роль юристов в сдерживании предпринимательских инициатив в США».

## **Не «заливайся соловьем»: задавай вопросы**

В переговорах с Моритой о «Бетамаксе» Шейнберг допустил три классические ошибки: он думал получить преимущество, внезапно огорошив не готового к спору оппонента; он только говорил, вместо того чтобы спрашивать и слушать; и он не подумал о культурных различиях. Морита, в свою очередь, не сумел выйти из привычного круга представлений и поставить себя на место противной стороны. Он тоже не слушал, что ему говорит оппонент.

Итак, чего добился Шейнберг своим внезапным наскоком на Мориту? Люди, воспринимающие переговоры как игру или спорт, часто думают, что, перехитрив оппонента или застав его врасплох, они в чем-то выигрывают. Считают, что отвлекающими маневрами можно заработать очки. Но на важных переговорах обычно все наоборот! Ты выигрываешь больше, если противник подготовится к обсуждению той проблемы, которую ты хочешь решить.

Однажды меня и другого профессионального переговорщика по трудовым спорам пригласили посредничать в одном конфликте между профсоюзом и компанией. Боссы компании обвиняли противную сторону в упрямстве и дерзости. Лидеры профсоюза, недавно занявшие свои посты и плохо организованные, считали, что компания собирается нечестно обойтись с работниками. Моральный климат на предприятии был ужасен. Что мы сделали? Первые три месяца своего контракта мы потратили, помогая наладить работу профсоюза. Зачем? Потому что он, по сути дела, больше года не собирался, а его неопытные руководители не представляли, на какие проблемы нужно обратить внимание. Чтобы переговоры стартнули с мертвой точки, нужно было посадить перед администрацией организованного и информированного оппонента.

Следующая ошибка Шейнберга: он не поинтересовался желаниями, заботами и представлениями Мориты. Увидев в деле только однозначно трактуемый судебный казус, Шейнберг сразу исключил любое обсуждение деловых интересов.

Наконец, Шейнберг не учел, что Морита на деловое партнерство смотрит по-японски. Как я рассказывал в главе 1, чтобы обмен сигналами на этапе информационного обмена прошел без искажений, нужно учитывать культурные различия. В Америке ежегодно рассматриваются буквально миллионы новых судебных исков. Здесь обращение в суд – не какое-то крайнее средство, а обычная часть бизнес-практики. В Японии же судом заканчиваются исключительно редкие споры. Для японцев судебный иск – это окончательный крах делового сотрудничества, как и вышло у Мориты с Шейнбергом.

## **Сначала расспроси, потом раскрывайся**

Исследования эффективности переговоров обнаруживают простую истину: самые успешные переговорщики больше внимания уделяют *получению*, а не сообщению информации. В главе 1, определяя умение слушать как самую важную способность переговорщика, я говорил, что на первом этапе переговоров лучшая политика – сначала изучить оппонента, а уж потом что-то сообщать о себе. Обычный переговорщик, «заливающийся соловьем»,

поступает, как правило, ровно наоборот: он сначала беззаботно выдает сведения о себе и лишь потом начинает спрашивать.

Взгляните на таблицу 8.1: в ней сведены результаты наблюдений Нила Рэкема и Джона Карлайза, которые изучали живую работу британских трудовых посредников. Какие действия отличают умелых переговорщиков от «обычных»?

Во-первых, умелые задают в два раза больше вопросов. У этих вопросов одна цель: они сформулированы с расчетом добыть верные сведения о ситуации («сколько времени у вас займет доставка?», «как вы обсчитываете свое предложение?» и пр.). Во-вторых, успешные переговорщики уточняют, верно ли они поняли слова партнера («десять дней – это десять календарных или банковских дней?»). В-третьих, они резюмируют прогресс, достигнутый, по их мнению, сторонами («как я понимаю, мы договорились, что мы должны рассчитаться с вами вчистую через 90 дней после отгрузки, а вы обязуетесь поставить товар через семь банковских дней после получения нашей спецификации, верно?»). Наконец, они внимательно выслушивают все ответы партнера.

**Таблица 8.1**

*Действия, направленные на сбор сведений, процент от всех переговорных действий*

<b>Действия</b>	<b>Умелые переговорщики</b>	<b>«Средние» переговорщики</b>
<b>Задают вопросы</b>	<b>21,3%</b>	<b>9,6%</b>
<b>Уточняют понимание</b>	<b>9,7%</b>	<b>4,1%</b>
<b>Резюмируют прогресс</b>	<b>7,5%</b>	<b>4,2%</b>
<b>ВСЕГО</b>	<b>38,5%</b>	<b>17,9%</b>

По подсчетам Рэкема – Карлайза, умелые переговорщики 38,5 % переговорного времени тратят на сбор и уточнение информации, а у обычного человека этот процент не дотягивает и до 18. Кроме того, уточняя полученные сведения, опытный переговорщик фиксирует, что было сказано и что стороны согласились делать. Это сулит меньше проблем на этапах завершения и закрепления, где недоразумения случаются часто и обходятся дорого.

Выкладки Рэкема и Карлайза подтверждают и данные других специалистов, собранные в иных профессиональных группах. Ученые, наблюдавшие за американскими юристами, выяснили, что в этом сообществе самые успешные переговорщики «хорошо умеют читать сигналы», «восприимчивы» и умеют «разведать позицию оппонента». Другая команда, изучавшая американских банкиров, установила, что «умение слушать» входит в тройку самых полезных навыков переговорщика в банковском бизнесе. Каковы же остальные два? Готовность делать предварительную работу (на первом месте), знание предмета переговоров и способность ясно мыслить в стрессовой ситуации (разделили второе место) и способность ясно формулировать свои мысли (разделила третье место с «умением слушать»). Наконец, еще одно исследование, охватившее профессионалов из нескольких областей деятельности, пришло к выводу, что «умение слушать» – второй по важности коммуникативный навык после «четкости формулировок».

Задавать вопросы и уточнять ответы собеседника – очевидно выигрышная тактика сбора информации. Но такое поведение еще и дает дополнительное время на обдумывание следующего хода. Люди по большей части бывают рады найти благодарного слушателя и почти не замечают, что их осторожно прощупывают, пока вдруг не поймут, что и сами хотели бы кое-что узнать. Но к этому времени искушенный противник уже выудил из них нужные ему сведения и понял, какие ответы лучше предложить.

## Стратегический характер информационного обмена

Описанная техника кажется довольно несложной. Все, что нужно, это выспросить у оппонента, что для него важно, и он вам все сообщит, так ведь? Не совсем! На переговорах информация – особенно о том, что хотят получить стороны, – это сила. Если ваш противник настроен (а следует предполагать, что так и будет), он захочет, чтобы вы первым раскрыли свои интересы и нужды. Зачем? Потому, что, как говорит в главе 6 американский спортивный менеджер Боб Вулф, «любая причина, по которой другая сторона хочет или должна найти со мной согласие, – это мое преимущество при условии, что эти причины я знаю». Другая сторона захочет узнать, чего вы хотите, чтобы понять, дает ли это ей какое-нибудь преимущество.

Поскольку раскрытие информации может дать преимущество оппоненту, начальная фаза переговоров нередко отличается довольно комичной «хореографией»: «Вы первый – нет, сначала вы». Однажды мне довелось вести семинар для функционеров высокого ранга в одной корейской компании. Я разработал довольно сложный сценарий международных переговоров с обширной повесткой. Одни пункты были важнее для какой-то одной из сторон, другие мыслились как равно важные для обеих. Чтобы придать упражнению реализм, мы пригласили группу американских менеджеров сыграть роль противника корейской команды.

Среди американцев был один словоохотливый развязный парень, очевидно, привыкший управлять течением событий. Вот две группы переговорщиков, корейцы и американцы, уселись друг против друга, но никто не успел сказать ни единого слова, как бойкий американец разразился речью.

«Послушайте, – начал он, – я уверен, что какие-то вопросы для вас важнее, чем для нас, а какие-то важнее для нас, чем для вас. Почему бы вам, ребята, сразу не перечислить свои горячие точки? И мы подумаем, как решить дело к общему удовлетворению».

Не сомневаюсь, у этого парня подобное вступление срабатывало не раз, потому что говорил он весьма уверенно. Выслушав его, корейцы склонились друг к другу и обменялись быстрыми репликами на своем языке. После этого лидер корейской команды, безукоризненно владевший английским, огласил ответ своей стороны.

«Мы благодарим вас за предложение, – сказал он. – Нам тоже хотелось бы решить дело к обоюдной пользе. Однако вы должны нас извинить, потому что мы не вполне поняли, что вы имеете в виду под „горячими точками“. Для нас важны все пункты повестки. Может быть, вы могли бы назвать свои горячие точки первыми? Тогда мы поймем, что вы подразумеваете под этим, и, может быть, сумеем перечислить свои. Приемлемо ли это для вас?»

Американец фыркнул и едва не задымился от досады. Тогда один из его товарищей предложил корейцам начать обсуждение повестки, пункт за пунктом, не беспокоясь ни о каких «горячих точках». В итоге стороны, конечно, разобрались в приоритетах друг друга, но достигли они этого, внимательно изучая скрытые сигналы, проскальзывавшие в обсуждении, и задавая продуманные вопросы, почему важны те или иные обстоятельства или почему не подходит тот или иной вариант решения. Неудачный гамбит американца и остроумный ответ корейской команды были забыты.

Ученые подтверждают, что обмен сведениями об интересах и заботах – дело непростое. В главе 5 я упоминал разбор 32 разных исследований, в которых участвовали общим счетом более 5000 испытуемых. Материалы этих исследований показали, что почти в половине случаев переговорщикам не удается верно идентифицировать общие приоритеты.

Основная причина в том, что обе стороны хитрят: чтобы получить тактическое преимущество, делают вид, будто тот или иной (в действительности не столь уж значительный)

вопрос для них крайне важен. Такой блеф искажает информационный поток на переговорах и может дорого обойтись. Например, в одном опыте 20 % испытуемых, в том числе несколько опытных профессионалов, в итоге переговоров включали в соглашение условия, не нужные ни одной стороне, – так сказался блеф на этапе информационного обмена.

Лучший способ верно дозировать поток информации о приоритетах – понять, что это стратегический процесс, и не спешить. Придержаться язык за зубами почти всегда полезно.

Сначала слушайте, потом говорите. Сначала разведайте, потом раскройтесь.

### **Задача 3: сообщить об ожиданиях и преимуществах**

Сидней Шейнберг не сумел как следует прозондировать интересы и заботы Акио Мориты в споре о «Бетамаксе», но, может быть, упрекать его в этом и не стоит? В конце концов, Шейнберг твердо решил, что интересы МСА и Sony резко противоречат друг другу. И он пришел не задавать вопросы, а доставить послание: сверните проект или платите нам отчисления согласно закону об авторском праве. Иначе мы идем в суд.

Если на переговорах нужно предъявить ультиматум (или огласить «невыполнимое условие»), как это сделать? Большинство экспертов соглашаются, что дурные вести лучше объявлять сразу, ясно и убедительно. Это заставит оппонента скорректировать свои ожидания, и ему не придется разочароваться потом, когда он уже спланирует политику, имея в виду гибкого партнера. Реалистичное видение возможностей избавит стороны от недоразумений и ненужной траты времени.

Здесь мы подходим к третьей главной задаче переговорщиков на информационном этапе: сообщить об ожиданиях и преимуществах. Вспомните положение из главы 6: преимущество на переговорах зависит не только от объективного положения дел, но и от субъективного восприятия. У вас есть столько преимуществ, сколько видит за вами другая сторона – ни больше ни меньше. Если у вас есть привлекательные альтернативы или солидные источники нормативного преимущества или вы можете спокойно обойтись без сотрудничества другой стороны, сообщить обо всем этом нужно именно на этапе обмена информацией. Если ничего этого у вас нет, вам лучше заранее придумать, как быть.

Рассказ о третьей функции информационного этапа я поведу применительно к двум основным ситуациям: когда вы считаете свою позицию относительно слабой и когда вы думаете, что более-менее сильны. Схема 8.1 перечисляет сигналы, которые вы должны посылать в том и в другом случае в зависимости от того, насколько готовы к уступкам.

#### **Схема 8.1**

*Сигналы о преимуществе*

**Ваш расклад преимуществ (как вы его воспринимаете)**

		<b>Сильный</b>	<b>Слабый</b>
<b>Как вы собираетесь действовать</b>	<b>Твердо</b>	<b>Уверенно требуйте и убедительно угрожайте</b>	<b>Упирайте на неопределенность будущего. Блефуйте (действуйте, будто у вас на руках козыри)</b>
	<b>Гибко</b>	<b>Признайте силу оппонента и упирайте на потенциальные выгоды будущего сотрудничества. Взывайте к сочувствию оппонента. Что он стал бы делать на вашем месте?</b>	<b>Покажите оппоненту, что вы хотите построить с ним отношения. Будьте великодушны</b>

**Ситуация 1: слабая позиция**

Если у вас нет заметного преимущества, советую вам упираться на то, что будущее, по большому счету, всегда неопределенно. Если вы что-то продаете и у вас только один потенциальный покупатель, можете завести речь о том, как повысится спрос на ваш товар, если вы предпримете какие-то дополнительные маркетинговые усилия, или подчеркнуть, что и не продав будете вполне довольны. Одним словом, даже если ваш расклад неважный и у вас немного вариантов, вы все равно можете сыграть на желании оппонента уменьшить будущий риск и сэкономить на дальнейшем поиске, скорее покончив с делом. Такого рода сигналы не особенно убедительны, но все же могут немного помочь, не вынуждая вас серьезно врать или передергивать.

Некоторые переговорщики при плохом раскладе рассчитывают на блеф, всеми своими действиями явно показывая, будто у них есть сильные преимущества. Есть немало красивых примеров успешного блефа, но это весьма ненадежная тактика. В итоге можно вообще ничего не добиться. Опытные переговорщики обычно легко разгадывают подобные уловки, особенно приемчики типа «пусть-ка-подождут». Как однажды сказал Лесли Векснер, глава компании The Limited: «Раз заставляют ждать, значит, очень хотят договориться». Если только вы не опытный игрок, оставьте блеф другим и акцентируйте внимание партнера на том, что, отвергая ваше предложение, он выбирает туманное будущее.

Если слабость вашей позиции очевидна и вам ясно, что партнер ее понимает, вы можете завоевать его доверие, по максимуму включив «человеческий компонент»: устроив личную встречу, откровенно признав превосходство другой стороны и дальше действуя в таком ключе. Именно так поступил в 1-й главе Питер Йованович, признавшись Дику Смиту, что предложение General Cinema – лучший выход для НВJ. Это признание помогло создать рабочую атмосферу, которая облегчила дальнейшие переговоры.

Наконец, если не помогает другое, можно призвать оппонента к сочувствию. Спросите его, что он делал бы на вашем месте. Задайте противной стороне ни к чему не обязывающий вопрос типа: «Чего вам стоило бы согласиться?» Если ответят, вы можете обнаружить, что ваше преимущество больше, чем казалось.

## Ситуация 2: сильная позиция

Теперь предположим, что вам выпал хороший расклад: у вас, кажется, есть неплохое преимущество. Какие сигналы вам стоит послать противной стороне на этапе обмена информацией? Можно четко дать понять, что у вас есть власть диктовать условия и вы намерены ею воспользоваться, а можно, продемонстрировав эту власть, показать, что вы готовы к гибкому подходу ради добрых отношений в будущем.

Предположим, вы хотите передать жесткое послание. Как это сделать, не показавшись ни надменным, ни агрессивным? Поведение Шейнберга в примере с «Бетамаксом» – хороший пример, как делать не *нужно*. Шейнберг не смог извлечь из своей встречи с Моритой никакого преимущества, потому что тот не поверил в серьезность угрозы. Итогом было взаимное непонимание, конец деловых отношений, утрата возможностей и одиннадцатилетняя судебная тяжба.

Шейнбергу нужно было просить Мориту прислать юристов, чтобы обсудить «Бетамакс». После того как юристы обсудят правовую сторону ситуации, Шейнберг мог бы сказать: «Вот что нам нужно решить. Хотим ли мы улаживать это дело в суде или есть какой-то более конструктивный способ во всем разобраться?» По сути, Шейнберг мог показать Морите, как в Америке строят деловые отношения, не исключая судебных баталий.

Если же вы обладаете серьезным преимуществом, но по той или иной причине готовы идти партнеру навстречу, какие сигналы должны вы ему подать?

Хорошим примером служит поведение Джона Моргана на переговорах с Эндрю Карнеги по поводу выкупа доли в совместном предприятии (эту историю я рассказал в главе 4). Ошибившись в расчетах, Карнеги запросил с Моргана за свою долю на \$10 000 меньше, чем она стоила. И когда он пришел за деньгами, Морган протянул ему два чека: один – на оговоренную сумму, второй – на сумму ошибки. Карнеги попробовал вернуть второй чек, но Морган и слышать об этом не хотел. Карнеги сполна получил свои деньги, а Морган заработал доверие на будущее.

Так же происходит на любых переговорах, когда вы отказываетесь использовать преимущество, которым обладаете. Дайте другой стороне знать, какие возможности у вас есть, и лишь потом покажите, что вы к ним не прибегнете. Здесь не нужно никакого самодовольства – держитесь сухого делового тона. Вы рассматриваете сделку как часть ваших отношений с партнером, а если люди в хороших отношениях, они не станут безудержно наживаться друг на друге. С партнером обходятся справедливо. Когда-нибудь придет его черед ответить тем же.

## Заключение

Обмен информацией – первая и ключевая фаза диалогового этапа переговоров. У нее три основные цели. Во-первых, стороны налаживают контакт, устанавливая, если позволяет ситуация, неформальную, дружескую атмосферу. Во-вторых, они определяют, какие интересы и материи обсуждаются, и открывают друг другу свое видение ситуации. Наконец, посылают друг другу сигналы о том, какими переговорными преимуществами обладают.

На этом этапе нужно действовать в зависимости от ситуации. Противники ведут переговоры тем расчетливее, чем сильнее выигрыш перевешивает для них отношения. В ситуации разовой сделки можно ждать жестких вступительных заявлений и блефа, а если речь идет о строительстве отношений, на первый план выходит поиск взаимопонимания. Во многих странах старательное налаживание личного контакта – неперемнное условие любых переговоров, вне зависимости от ситуации.

Предварительный обмен информацией сменяется следующим этапом в тот момент, когда один из переговорщиков вносит конкретное предложение, требующее от второго какой-нибудь реакции. Это следующий шаг в переговорном процессе.

**Обмен информацией: резюме**

- Установите контакт.
- Соберите сведения об интересах, заботах и представлениях оппонента.
- Сначала прощупайте его, потом рассказывайте о себе.
- Сообщите о своих преимуществах.

## 9. Шаг 3: начало прений, встречные уступки

*Существование общества невозможно иначе как через взаимные уступки.*

*Сэмюэль Джонсон*

Итак, стороны установили некоторый личный контакт, определили предмет переговоров, обменялись сигналами о преимуществах, которыми обладают. Пришел час прений – тревожный момент, когда уступчивому переговорщику становится не по себе и правит бал дух соревнования.

Стоит ли вам предложить цену первым? А если да, то нужно начать со справедливого и разумного варианта или запросить по максимуму? Какие уступки следует запланировать – и нужно ли вообще? Следует ли с первых шагов жестко гнуть свою линию, а потом смягчиться или лучше начать деликатно и дружелюбно, предполагая с какого-то момента непреклонно стоять на своем?

Торгам и прениям, составляющим сердцевину переговоров, ученые уделяют больше внимания, чем любому другому аспекту договорного процесса. В главе 9 собраны базовые знания об этой фазе переговоров и, главное, показано, как эти знания применить на практике.

### Тактические вопросы

На этапе прений многое решает тактика. Логично предположить, что выбор тактики определяется ситуацией. Тактика, хорошо работающая в одной ситуации, совершенно неуместна в другой. И, безусловно, личный стиль оппонента может перевесить любой ситуационный анализ. Если ваш противник – состязательный тип, возможно, вам на время придется стать таким же, даже если ситуация предполагает более адаптивный подход.

Формально началом прений служит момент, когда одна из сторон предлагает четкое и, по крайней мере в ее глазах, приемлемое соглашение. За этим обычно следует обмен встречными предложениями, поправками и контрпредложениями; стороны, прибегая к разным техникам, изучают возможные варианты соглашения. Наконец, дело доходит до следующей фазы – «этапа завершения и закрепления», о котором речь в следующей главе.

### Вопрос 1: предлагать или ждать?

Начнем с вопроса, стоит ли предложить решение первым или постараться вынудить к этому оппонента. На сложных переговорах сторонам зачастую приходится разбирать множество вопросов, и, вероятно, обсуждая их, до некоторого момента можно обойтись без предложений – в том смысле, в котором я употребляю это слово выше. Но этот момент, когда придется решать, кто первым выдвинет четкий вариант раздела «спорных территорий»: цены, власти, управления и пр., – непременно настанет. Что вы ответите, если оппонент посмотрит на вас, как Морган на Рокфеллера в истории о рудном бассейне Месаби из главы 7, и зарычит: «Ну, какая ваша цена?»

Многие эксперты считают, что первым предлагать цену (в широком смысле слова) не следует никогда. Знаменитый кинорежиссер Билли Уайлдер как-то в 1940-х годах решил пригласить писателя Реймонда Чандлера (автора детективных романов) для работы над сценарием фильма «Двойная страховка». Чандлеру не приходилось до того сотрудничать с Голливудом, но он был готов торговаться.

На первой встрече с Уайлдером и продюсером фильма Джо Систремом Чандлер первым объявил свои условия. Он потребовал гонорар в размере \$150 в неделю и предупредил Уайлдера, что работа может занять у него и две, и три недели.

Предложение Чандлера позабавило киношников. Уайлдер и Систрем готовились платить Чандлеру по \$750 в неделю и знали, что киносценарии обычно пишутся месяцами. Будь это разовая сделка, Чандлер упустил бы кучу денег.

Но ситуация скорее походила на переговоры Эйнштейна с Институтом перспективных исследований, описанные в главе 7, а не на торг Рокфеллера с Морганом. Голливудские магнаты дорожили будущим сотрудничеством с талантливым писателем и не стали злоупотреблять его неведением. Они пригласили агента, чтобы тот вел переговоры от лица Чандлера, и начали с чистого листа. Скоропалительное предложение писателя предали забвению.

Ту же ошибку однажды допустил менеджер the Beatles<sup>44</sup> Брайан Эпстайн, и его оплошность стоила гораздо дороже. Эпстайн договаривался о доле группы в сборах от ее первого фильма «Вечер трудного дня». Как и Чандлер, он мало знал о кинобизнесе и сразу выдвинул высокое, как ему казалось, требование: 7,5 % прибыли. Продюсеры тут же согласились. Они готовились отделить до 25 % и обрадовались предложению Эпстайна. Фильм оказался хитом, и the Beatles заработали на нем, но не так хорошо, как могли бы.

Истории Чандлера и Эпстайна показывают, как рискует тот, кто называет цену первым. Держите язык за зубами, говорят эксперты, и пусть предлагает партнер. Если он выйдет за пределы «разумного и справедливого диапазона», вы всегда можете его поправить. А может быть, вы приятно удивитесь, услышав, что другая сторона готова заплатить на несколько тысяч больше (или спросить с вас на несколько тысяч меньше), чем вы ожидали.

Правило «никогда не начинать» легко запоминается, но, как и большинство упрощений, не всегда пригодно для живых переговоров. Что можно предложить взамен? Ответ зависит от того, много ли информации вы собрали. Давайте на минуту вернемся к только что рассказанным историям.

Какое самое важное обстоятельство объединяет случаи Эпстайна и Чандлера? Ни тот ни другой не работали до тех пор в киноиндустрии. Обоим не хватало осведомленности о стандартах и расценках, установленных в этом бизнесе. Как новичкам им следовало бы сидеть тихо и отдать инициативу партнеру. Это действует всякий раз, когда вы не знаете рыночную цену того, что продаете или покупаете.

Если же вы хорошо информированы о возможном диапазоне торга, у вас с самого начала есть важное преимущество. Начав преподавать переговорное мастерство, я тоже советовал студентам придерживаться правила «никогда не начинать». Потом один из них – из лучших! – познакомил меня с предпринимателем, который успешно купил и продал буквально сотни малых и средних фирм. Так вот, этот успешный бизнесмен взял за правило всякий раз, как покупал компанию, первым называть цену. Как он объяснил, делая первый ход, ты можешь задать разброс цен.

Впоследствии я узнал, что существует изрядный объем научных данных, оправдывающих эту тактику. Называя цифру первым, вы действительно можете задать область реалистичных ожиданий для участников сделки. Стартовое предложение часто заставляет другую сторону подправить свои запросы.

Кроме того, здесь работает интересное психологическое явление, которое ученые называют «эффектом привязки и корректировки». Этот термин описывает человеческую склонность в операциях с числами ориентироваться на то значение, которое первым попало

---

<sup>44</sup> Британская рок-группа из Ливерпуля, основанная в 1960 году.

в поле зрения. Двигаясь к верной цифре, мы поневоле привязываемся к тому, первому, часто совершенно произвольному ориентиру.

Например, научные опыты показывают, что большинство людей, которым на несколько секунд предъявляют такой математический пример:  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ , предполагают, что произведением всех множителей будет крупное число. А вот те, кому то же действие показали записанным в обратном порядке –  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ , – думают, что результат вычислений будет небольшим. Множители те же самые, так почему разные оценки? Потому что мы фокусируемся на первых трех-четыре цифрах и затем экстраполируем, то есть «привязываемся и корректируем».

Ученые подтверждают, что на переговорах люди часто подпадают под влияние стартовых чисел, больших или малых, и неосознанно корректируют в сторону этих чисел свои ожидания. Разумеется, полностью бредовый вариант может вызвать резкую негативную реакцию, которая разрушит эффект привязки. Тем не менее в начальной цифре есть особая власть, некое притяжение.

Предприниматель, о котором я сейчас рассказал, начиная первым, получал возможность «сбить» ожидания партнера и одновременно задействовать эффект привязки. Однако не забудьте: чтобы внести предложение, задающее разброс цен, этот человек проводил колоссальную предварительную работу.

Вывод? Не бойтесь открыть торги, если считаете, что знаете рынок не хуже или даже лучше, чем оппонент. В противном случае остерегайтесь эффекта привязки и просите другую сторону высказаться первой. Наконец, помните: лучший способ застраховаться от ошибки, открывая прения, – это вести их с тем, кому безразличны ваши дальнейшие взаимоотношения.

## Вопрос 2: просить смело или благоразумно?

Итак, вы решили открыть торги – или же другая сторона открыла их, и теперь ваш ход. Нужно ли начинать с дерзкого, смелого запроса или выдвинуть подчеркнуто справедливое и благоразумное предложение? Если вы находитесь в ситуации строительства отношений, ответ очевиден: правильное будет выдвинуть справедливое предложение – или даже сразу уступить.

А что для разовой сделки? Если вы обладаете каким-то преимуществом, эксперты советуют начинать с оптимистичных запросов. Недавний анализ 34 переговорных экспериментов, проведенных с 1960 по 1980 год, показал, что жесткая линия (запрашивать много и отступать медленно) – лучший вариант для ситуаций типа разовой сделки, особенно если прямое общение между сторонами ограничено (как это часто бывает при продаже недвижимости и иных коммерческих операциях, совершаемых через посредника).

Звучит убедительно, быть может, скажете вы, но что такое дерзкий запрос? Оптимистичное стартовое предложение я определяю как *самую большую (или самую малую) цифру, которую можно поддержать хоть каким-то стандартом или доводом*. Оптимистичное предложение должно опираться не на самые убедительные, а всего лишь на *допустимые* аргументы.

Разница между оптимистическим и чрезмерным вступительным предложением такова: чрезмерному нельзя дать никакого обоснования. Оптимистическое же опирается на какой-то стандарт или систему координат, пусть и истолкованные в выгодном для вас ключе. В США юрист, выступающий от лица клиента в суде, обязан привести в его пользу все доводы, какие только может огласить «с невозмутимым видом». Так же обстоит дело и с оптимистичным началом прений: привлекайте любые обоснования, пока они не выходят за черту «невозмутимости».

И помните, что в некоторых культурах, например в Южной Америке, на Ближнем Востоке и в Африке, любое начальное предложение ниже оптимистического – это не только промах в переговорах, но и серьезное отступление от поведенческих норм. Североамериканцы и многие европейцы, адаптируясь в таких культурах, скоро усваивают, что в ковровых лавках, ювелирных магазинах и на базарах нужно всегда начинать с оптимистического (а где-то и чрезмерного) предложения. В тех краях торг – это еще и развлечение.

## **Почему при разовых сделках оправдан оптимистический запрос?**

Смелые начальные требования опираются на два хорошо изученных психологических явления: принцип контраста и норму взаимности.

Рассмотрим принцип контраста. Если я хочу взять с покупателя \$50 и с порога запрашиваю \$75 (заготовив приемлемый аргумент: «другие столько платят»), мое окончательное требование – \$50 – по контрасту с начальным будет выглядеть вполне разумным. Если же я вместо \$75 потребую всего \$55 и спущусь только на \$5, покупателю такая сделка вряд ли покажется удачной. При оптимистичном (но не фантастическом) начальном запросе ваш оппонент испытает облегчение и удовлетворение (и значит, будет более расположен сказать «да»), когда в поле зрения замаячит реалистичный вариант.

И не обольщайтесь, будто на вас принцип контраста не действует! Его каждый день с успехом применяют к миллионам людей. Зачем автосалоны держат специальный штат продавцов, которые предлагают дополнительные услуги человеку, купившему машину? Затем, что с \$200 за дополнительный сервисный пакет легче расстаться тому, кто только что выложил \$20 000 за новую машину, чем тому, кто пришел купить *только* сервис. То же самое можно сказать о торговцах мебелью, которые за \$75 всучивают средство для чистки покупателю дивана, только что раскошелившемуся на тысячу, и о турагентствах, где вам предлагают страховку за \$150 после того, как вы заказали тур за три тысячи. Все эти дополнительные траты кажутся мелкими на фоне той большой суммы, которую вы только что заплатили за действительно нужный вам товар. Но, пойдя вы за этими мелочами отдельно, скорее всего, обнаружили бы множество возможностей купить их значительно дешевле. Потому-то продавцы во всяческих дилерских конторах так не любят отпускать покупателя, не уговорив его что-нибудь приобрести «в нагрузку».

Кроме того, оптимистический запрос позволяет переговорщику пустить в ход такой психологический механизм, как норма взаимности, описанная в главе 4. Работает она здесь так: одна сторона выдвигает смелый запрос, вторая отвергает его. Затем первая сторона корректирует свое предложение, делая противнику заметную уступку. Теперь норма взаимности вынуждает вторую сторону ответить симметрично, возможно, даже сразу согласиться на новое предложение партнера.

Психологи выяснили, что схема «завышенное требование – отказ – регулировка» прослеживается не только в ситуации торга, но и с любыми запросами вообще. Во время одного эксперимента ученые легко уговаривали людей совершить самые разные действия: сводить в зоопарк детишек из неблагополучных семей, подписать петицию или несколько дней не курить – просто попросив сначала о куда большей услуге, получив отказ и затем предъявив меньшую и с виду более разумную просьбу. Норма взаимности повинна в том, что у нас больше шансов услышать «да» от человека, который отверг нашу первую, смелую просьбу, чем от того, к которому мы обратились сразу со второй, разумной.

## **Оптимистическое начало: некоторые предосторожности**

*Всегда ли оптимистическое начало помогает в разовых сделках? Нет, но вы можете предвидеть случаи, когда оно бесполезно.*

## **У вас нет преимущества**

Первое исключение касается преимуществ: не начинайте торг с дерзких требований, когда у вас нет рычагов влияния и противнику это известно.

Если вы недавний выпускник колледжа и устраиваетесь на первую работу в Сан-Франциско, Бостоне или другом городе, где много колледжей и университетов, не требуйте золотых гор, когда потенциальный наниматель спрашивает, какого жалования вы хотите. Слишком дерзкий запрос выставит вас неразумным человеком и отпугнет работодателя.

## **Другая сторона не намерена торговаться**

Второе исключение касается особых рынков, на которых по тем или иным причинам торг вообще не предполагается. На это исключение указал мне один друг, работающий в консалтинговом бизнесе.

Когда ему звонят и просят о сотрудничестве, он просто называет цену и в девяти случаях из десяти сразу получает или не получает работу. При найме консультанта торга не предполагается. Цена, которую он запрашивает, говорит клиентам о его репутации и квалификации. А клиенты ищут специалиста нужного уровня, сравнивая коммерческие предложения. Мой друг научился запрашивать такую цену, которая достаточно высока, чтобы предполагать «первоклассные услуги», но не настолько высока, чтобы клиент решил, что это не его «весовая категория».

## **Больше чем просто сделка**

Когда ситуация перемещается из категории разовых сделок в сторону комбинации интересов, где возрастает важность отношений, смелые и дерзкие начальные запросы уже не так уместны.

Например, когда Уэйн Хайзенга, делец, построивший Waste Management<sup>45</sup>, Blockbuster Video<sup>46</sup> и Republic Industries<sup>47</sup>, приобретает очередную компанию, он не старается начать с низкой цены, чтобы после горячих торгов подойти к более реальной цифре. Вместо этого он начинает с суммы лишь на 5–10 % меньше той, которую намерен заплатить, и торгуется в основном о неценовых условиях. Ко всем сделкам Хайзенга подходит со справедливыми представлениями, высокими ожиданиями и твердой позицией. Он выдающийся переговорщик, но ни в коей мере не «торгаш».

Почему? Потому что всегда выполняет домашнюю работу. Стоимость приобретаемой компании Хайзенга понимает не хуже, а иногда и лучше продавца. А еще он не забывает о том, что покупает бизнес у людей, которые вложили в его строительство годы собственной жизни. Предложить заниженную цену – значит оскорбить их достоинство. А ведь Хайзенга хочет, чтобы прежние владельцы остались и управляли своими компаниями в составе его бизнес-империи. Значит, ему важно не испортить с ними отношения. «Что бы он ни делал, он все делает по справедливости, – говорит о Хайзенге один из его помощников. – Он оставляет вас с мыслью: «Ну, пожалуй, я получил, что мне причиталось»».

---

<sup>45</sup> Компания по управлению отходами.

<sup>46</sup> Американский провайдер услуг видеоигр и видеопроката.

<sup>47</sup> Компания по продаже и прокату новых и подержанных автомобилей.

Иными словами, если налицо комбинация интересов, предлагать с порога несообразно низкую или, наоборот, высокую цену обычно не идет на пользу делу, а вот отражающую оправданно высокие ожидания (см. главу 2) – вполне уместно. Старайтесь составить выгодное вам предложение, опираясь на твердые и убедительные (не просто «допустимые») аргументы, которое при этом оставляет и некоторый простор для торгов.

### **Вопрос 3: какой стратегии лучше придерживаться, делая уступки?**

Даже если вы предполагаете начать с благоразумного предложения, полезно будет задать некоторый «припуск», чтобы по ходу переговоров можно было немного уступить партнеру. В бытность юристом я, примиряя стороны, привык думать, что торг в переговорах – это глупый и бессмысленный ритуал. И ответчик, и истец знают, что мы все равно окажемся где-то посередине между позицией того и другого. Так почему бы не назвать сразу объективно справедливую цифру, не согласиться на ней и не покончить с делом?

Ответ мы найдем в одной недавней истории и кое-каких научных данных. Это история об американских автомобильных дилерах. В начале 1990-х, почувствовав, что покупателям не нравится торговаться о цене на машину, примерно две тысячи дилеров по всей Америке приняли для себя политику «одной и низкой цены», исключая торг. Это был большой шаг вперед. Американские корпорации наконец прислушались к голосу потребителя, который не хотел переплачивать за машину, как не хотел переплачивать за мыло. И покупка автомобиля должна была превратиться из выматывающего и неприятного ритуала в простое действие, похожее на поход в магазин.

Однако прошло всего несколько лет, и примерно половина этих дилеров – более тысячи общим счетом – отказались от новой политики, и с каждым днем число их увеличивалось. Почему так получилось? Во-первых, выяснилось, что не так уж много покупателей ненавидят торговаться – таких набралось всего около 15 %. К тому же многие потребители, найдя в Интернете информацию о ценах на автомобили, рвались применить свое новое переговорное преимущество. Наконец, людям нравится, если они могут рассказать друзьям, как «выторговали свою цену». Один эксперт, изучавший крах «политики необсуждаемой цены», так объяснил причины этого явления: «Покупателю автомобиля необходимо почувствовать, что он совершил выгодную сделку, а для большинства людей единственный способ получить такое переживание – торг».

Наука подтверждает: когда нам уступают, удовлетворение от сделки часто бывает полнее, чем в тех случаях, когда предлагается твердая «объективная» цена. Более того, даже если в итоге мы немного переплатим, оно все равно будет полнее. В одном эксперименте ученые сравнили три разные модели торга: 1 – просить много, нипочем не уступать; 2 – просить умеренно, нипочем не уступать и 3 – просить много, затем постепенно снижать запрос до умеренного. Последняя стратегия оказалась намного успешнее двух других. С ее применением заключалось больше всего соглашений. Прибегавшие к ней переговорщики на каждой сделке выигрывали больше денег, чем другие, применявшие первые две формулы. Наконец, люди, которым приходится иметь дело с переговорщиками третьего типа, получают от достигнутого согласия гораздо больше удовлетворения, чем те, кому выпадает договариваться с «упертым» оппонентом.

Уступки – это язык сотрудничества. Они в недвусмысленной и действенной форме сообщают другой стороне, что вы признаете справедливость ее требований и принимаете необходимость чем-то поступиться ради подходящего для всех решения.

## Уступки и ситуационная матрица

Теперь вы знаете, *почему* приходится уступать на переговорах, но как это делать лучше всего? Тут нам вновь придется посмотреть, в каком квадрате ситуационной матрицы мы находимся. Проанализируем по очереди все четыре квадрата и посмотрим, где какая тактика лучше всего. Для вашего удобства я повторю здесь схему из главы 7.

Схема 9.1

		Ожидаемая острота конфликта	
		Высокая	Низкая
Ожидаемая важность отношений между сторонами в будущем	Высокая	<b>I. Комбинация интересов</b> (деловое партнерство, совместное предприятие, слияние). <i>Лучшие стратегии: сотрудничество или компромисс</i>	<b>II. Строительство отношений</b> (брак, дружба, командная работа). <i>Лучшие стратегии: подстройка, сотрудничество или компромисс</i>
	Низкая	<b>III. Разовая сделка</b> (развод, продажа недвижимости, коммерческие сделки). <i>Лучшие стратегии: состязание, сотрудничество или компромисс</i>	<b>IV. Молчаливое урегулирование</b> (проезд перекрестка, рассадка в самолете). <i>Лучшие стратегии: уклонение, сотрудничество или компромисс</i>

### Молчаливое урегулирование (квадрат IV)

Не станем задерживаться в этом квадрате. Как показывает пример с перекрестком (см. главу 7), здесь лучшая практика – избегать ненужных споров и подстраиваться, когда конфликт интересов неизбежен.

Если подстроиться не получается (оппонент отказывается проезжать первым, и вы оказываетесь в тупике «взаимной подстройки»), не ломайте голову над политикой уступок – попробуйте решить задачу в практическом ключе. Проезжайте первым!

### Строительство отношений (квадрат II)

Когда отношения значат для переговорщиков больше, чем предмет торга, лучшая тактика на стадии обмена уступками – подстройка. Как показывает пример отношений Альберта Эйнштейна с Институтом перспективных исследований, ваша цель – узнать, чего хочет партнер, и *дать ему сверх того*. Деньги здесь не важны. Если подстройка по каким-то причинам неосуществима (например, партнер не сообщает, чего он хочет), предложите простой бескорыстный компромисс. Постарайтесь внушить партнеру, что вы его цените.

Каким бы простым ни показался этот совет, люди состязательного типа часто оказываются к нему глухи. Воспринимающие едва ли не всякое общение как поединок, не умеющие доверять другим, они от природы не способны подстраиваться. Такие протискиваются вперед, чтобы занять место в самолете, и ожесточено торгуются там, где надо уделить внимание отношениям с партнером.

Вот полезный совет для переговорщика-бойца в ситуации, требующей дипломатичности: позовите на помощь человека, который умеет понимать других. А тем, кому пришлось

вступить в переговоры с состязательным типом, не понимающим, что в некоторых ситуациях спорить не нужно, совет такой: сохраняйте чувство юмора, подстраивайтесь и решайте, хотите ли вы и дальше иметь дело с персонажем, которому неведома ценность человеческих отношений.

### **Разовые сделки (квадрат III)**

Когда важен только выигрыш в споре, лучше всего, согласно научным данным, работает жесткая стратегия. В простых переговорных ситуациях, где обсуждается только цена (ученые называют такой случай «распределительным торгом»), правилом служит классическая «базарная» модель: запрашивать смело, немного поупираться, выказать охоту торговаться, затем сделать серию уступок, все более мелких по мере приближения к ожидаемому результату. Уступчивым от природы людям эта игра дается нелегко, но в соответствующей ситуации ее нужно уметь вести.

Обратите внимание: уступки торгующегося сначала доходят только до уровня его ожиданий – но не до отправной точки. Почему? Потому что уменьшение уступок (процента или суммы в денежных единицах) ясно сигнализирует, что торгующийся приближается к точке сопротивления. *А он хочет, чтобы соперники приняли его ожидания за отправную точку.* Это блеф!

Если на этом первом рубеже оппонент продолжит борьбу, «торговец» неохотно станет уступать дальше, двигаясь в сторону отправной точки, то есть той ситуации, когда он в самом деле предпочтет уйти, не договорившись.

Поставьте такой опыт в магазине комиссионной мебели, на базаре или в любом другом месте, где предполагается торг. Выберите товар по нраву и предложите низкую, но не издевательскую цену. Если продавец немного скинет со своей цены, отвечайте небольшим встречным шагом. Затем выньте деньги или чековую книжку – иначе говоря, подтвердите, что вы серьезный покупатель. Настаивайте на снижении цены, пока продавец не ответит недвусмысленным отказом.

Услышав такой отказ, спокойно, но уверенно направляйтесь к выходу. С большой вероятностью продавец остановит вас и предложит очередную скидку. Тут уже решайте сами: продолжить торг или платить. Однако не ждите слишком многого от дальнейших прений. У продавца тоже есть гордость.

В важных сделках, когда ставки высоки, старайтесь не торопиться с большими уступками. Начинайте понемногу. Почему так? Потому что большие уступки в начале торгов может неверно истолковать оппонент.

Представьте себе, что вы продаете свой магазинчик видеокассет крупной торговой сети. Ваша дальнейшая занятость в этом бизнесе не предполагается: его у вас выкупают начисто. Вас волнуют несколько аспектов сделки: цена, «валюта» (возьмете ли вы все деньгами или придется принять акции компании) и сроки окончательного расчета. Покупатель начинает с агрессивного предложения по всем трем направлениям: низкая цена, выплата одними акциями и оттянутый срок расчета (будем считать, задержка выгодна покупателю).

Что будет, если вы в ответ сразу перейдете к отправной точке, надеясь на скорое и приятное завершение торгов? Вы предлагаете среднюю цену (последнюю, на которой хотели бы остановиться), соглашаетесь взять плату акциями и просите рассчитаться с вами в двухмесячный срок (вполне разумное время). Встречное предложение покупателя вас удивит: он лишь на пару дюймов поднял свою начальную цену и по-прежнему хочет большую отсрочку. И он как будто не заметил, что вы согласились взять всю сумму акциями. Вы начинаете сердиться.

В чем же дело? Идя на крупную уступку в начале переговоров, когда ставки высоки и не важны отношения, вы словно посылаете серию сообщений. Одно из них такое: *мне позарез нужно с вами договориться*. Это сообщение дает вашему оппоненту преимущество, он может резко повысить свои ожидания в отношении финальной цены и захочет проверить свои предположения. А если вы вдруг упретесь на этом рубеже и, только что проявив небывалую гибкость, откажетесь уступать дальше, партнеру будет трудно скорректировать свои ожидания, возникшие по первому впечатлению. Возможно, вы даже упустите покупателя.

Второе послание такое: *пункты, по которым я уступаю, для меня не важны*. Сразу соглашаясь принять плату акциями, вы даете понять, что это вас вполне устраивает. Но знаете что? Другая сторона не начислит вам очков за эту уступку, потому что вы слишком легко ее дали. По сути, вы сами сказали: «Деньги мне не нужны».

Поставьте себя на место оппонента. Наверное, покупателя весьма беспокоило, что вы можете потребовать всю сумму деньгами. Возможно даже, он был готов существенно поднять цену или доплатить вам наличными по другому договору (как консультанту, например), лишь бы убедить вас принять акции как валюту сделки. Но теперь за эту уступку вы не получите ничего!

Учителя переговорного мастерства называют это явление «обесцениванием уступки». Модное именование для истины, содержащейся в старинной пословице: «Даром досталось – недорого ценится». Состязательный переговорщик не задумываясь возьмет все, что вы ему уступите, но даже сговорчивый оппонент изменит свои ожидания, увидев такое безрассудное отношение. Если вы чем-то поступаете и даже не сообщаете об этом, другая сторона заключает, что этот предмет для вас неважен, и невысоко оценит полученную уступку. «Похоже, мы неверно оценили значимость этого пункта для противника, – говорят люди по ту сторону стола. – Ему вовсе не важно получить наличными. Но если это не важно ему, то и нам не важно тоже».

## **Спор по каждому пункту или обмен пунктами: соединительный подход к переговорам**

Если в повестке переговоров стоит несколько пунктов, обмен уступками в важных сделках часто приобретает форму «обмена пунктами» и «пакетного торга». Эксперты-переговорщики употребляют термины «распределенный торг» – для описания простого раздела выставленных на кон благ (люди «делят пирог») и «соединительный торг» – для описания более сложной ситуации, когда стороны целиком отдают друг другу одни области интересов в обмен на другие («увеличивают пирог», совмещая или «объединяя» свои интересы, приоритеты и расхождения). Многие сделки включают в себя элементы обеих стратегий.

Как действует на важных переговорах с повесткой из нескольких пунктов переговорщик-«торгаш»? Просто: он по очереди торгуется по каждому из вопросов, прибегая к описанной тактике распределительного торга и стараясь всякий раз достичь уровня своих ожиданий. Начинает со смелых запросов, уступает понемногу и завершает торги по пункту 1. Повторяет всю процедуру с пунктом 2. И так далее.

Однако с этой простой тактикой можно легко зайти в тупик. В этом смысле метод обмена пунктами надежнее. Например, в повестке переговоров могут быть такие пункты, по которым другая сторона вообще не намерена идти на уступки. «Торгашеский» подход также не учитывает вероятности, что какие-то пункты для одной из сторон важнее, чем для другой. Меня больше заботят сроки оплаты, покупателя больше волнует, удастся ли расплатиться акциями. Торговаться «в лоб», когда можно сыграть на подобных расхождениях, – значит отказываться от собственной выгоды.

Как вести соединительный торг? Определить для каждой стороны набор особенно важных забот, страхов и рисков, а затем «состыковаться» – уступить оппоненту по важным для него пунктам, получив взамен уступки по пунктам, важным для тебя.

Если для распределительного торга универсальное правило – начинать с высокого запроса и уступать медленно, то для соединительного торга модель иная: *делать большие уступки по «малым» (менее значимым) вопросам* и стараться не *сдавать позиций по важным пунктам*. Однако не допускайте «обесценивания уступки» и никогда не сдавайте позиций (даже по «малым» вопросам), не показав партнеру, что этот шаг вам чего-то стоит.

Когда обе стороны начинают со смелых запросов по всем пунктам, но затем выказывают гибкость на тех участках, которые их заботят меньше, они сообщают друг другу важную информацию о своих приоритетах. Видя, где они хорошо продвигаются, а где встретили жесткое сопротивление, противники «картографируют» запросы и желания друг друга. Это задает общий план дальнейших комплементарных уступок.

После обсуждения всех вопросов (но без всяких стартовых предложений) стороны нередко продолжают соединительный торг в виде обмена пакетами. Одна предлагает полный расклад, включая требования по каждому из пунктов. Вторая отвечает своим вариантом расклада, отражающим ее запросы. До этого момента процедура выглядит как обычный торг, но после оглашения начальных запросов все меняется.

Следующим ходом сторона, выступившая первой, может предложить уступки по одному-двум из своих «слабых» вопросов, всячески показывая, что идет на жертвы, но притом удерживая твердые позиции по более важным пунктам. Вторая сторона отвечает тем же, и после нескольких таких туров партнеры уже более или менее представляют, для кого какие вопросы важны.

Работая сразу с целым списком вопросов и договорившись, что ни один из них не считается закрытым, пока не будет достигнуто согласие по всему списку, стороны оставляют себе изрядный простор для маневра. Если на каком-то этапе они увидят, что не могут сговориться по вопросу, который считают важным и те и другие (типа цены), у них будет возможность вернуться к прежним пакетам и попробовать другие комбинации, не задерживаясь ни на какой отдельной уступке ни по какому из вопросов.

Нередко стороны группируют вопросы, прибегая к хорошо известному экспертам-переговорщикам рецепту: *ЕСЛИ вы дадите нам, что мы хотим по пунктам А и В, ТО мы, наверное, подумаем, что можем сделать для вас по пунктам Х и Y*. Самая формула «если... то» гарантирует, что ты не дашь партнеру уступки, не обязав его ответной уступкой. И, разумеется, пункты А и В – самые важные для партии, выступившей с предложением, а вот пункты Х и Y для нее неприоритетны. Возможно, сторонам придется торговаться и бороться в каких-то пунктах, которые окажутся важны и тем и другим, но перед этим стороны договорятся там, где они могут уступить друг другу относительно свободно.

Вернемся к примеру, где вы продаете свой видеобагаж большой торговой сети, и посмотрим, как организовать соединительный торг. Прежде всего надежнее будет начать с агрессивного запроса: высокая цена, расчет наличными и как можно скорее. По ходу переговоров вы можете, твердо держась начальной позиции в ценовом вопросе, добавить пластичности в «валютном», чтобы покупатель сделал шаг в сторону вашей цены: *«ЕСЛИ вы согласитесь поднять цену, как я прошу, ТО я подумаю, не взять ли часть суммы акциями, и, пожалуй, соглашусь ждать два месяца»*.

Покупатель на это может ответить примерно так: «Мы ценим вашу гибкость в валютном вопросе, но не можем заплатить, сколько вы хотите. Однако ЕСЛИ вы согласитесь взять акциями всю сумму, ТО мы сможем предложить вам на 5 % больше и, кроме того, подумать о контракте на консультационные услуги, по которому вы получите некоторую сумму наличными в ближайшие полгода». И далее в таком ключе.

Комплексный подход боле тонкий, чем «лобовые» торги, но состязательности в нем не меньше. Соответственно, вас не должно удивлять, если в ситуации разовой сделки противник, даже если у вас идет соединительный торг, жестко давит на вас: настаивает, чтобы вы дали две уступки в обмен на его одну, заводит переговоры в тупик.

Высокие ожидания, подкрепленные тактикой жесткого давления, помогают сторонам проверить имеющиеся друг у друга преимущества и понять, склонен ли оппонент подстраиваться и идти навстречу. Любой инвестиционный банкир или иной профессионал договоров и сделок скажет вам, что при высоких ставках напряженные эпизоды на переговорах, бывает, следуют один за другим, пока стороны не убедятся, что испытали возможности друг друга, и не сочтут, что готовы на чем-то сойтись.

## Комбинация интересов (квадрат I)

Для ситуации комбинированных интересов, когда для обеих сторон приблизительно равно важны и предмет переговоров, и отношения с партнером, годятся многие и разнообразные методы урегулирования споров и решения проблем. Цель переговорщиков – коснуться по возможности всех важных аспектов сделки, обеспечить справедливое для всех решение ключевых вопросов типа цены и укрепить рабочие взаимоотношения друг с другом.

Поскольку предмет спора важен, вы и здесь должны приходиться на переговоры с высокими ожиданиями. Медленно уступать в менее значимых для вас пунктах и, обсуждая уступки, применять условную конструкцию «если... то». Все ходы должны быть взаимными.

Поскольку отношения тоже важны обеим сторонам, то для торга пригодны и желательны более изобретательные тактики, чем в ситуации разовой сделки. Здесь мало помогают агрессия, давление и провокации. Эти приемы слишком болезненно воспринимаются людьми и обычно мешают увидеть общие интересы, которые связывают партнеров. Стороны, наоборот, должны как можно тщательнее разведать стоящие за переговорными предложениями истинные потребности друг друга и искать творческое решение.

Представьте, что ваш видеомagазин опять покупает крупная торговая сеть, но в этот раз покупателю необходимо, чтобы после сделки вы еще по крайней мере год управляли своим магазином. Покупатель по-прежнему не хочет переплачивать, но теперь-то ему нужен не только ваш магазин, но и хорошие отношения с вами. Как это может сказаться на тактике торгов?

Во-первых, покупатель постарается избежать тягостных пререканий из-за цены, которые грозят похоронить будущее сотрудничество. Он вряд ли начнет с «обращения к горам», а если и начнет, то, скорее всего, сразу пояснит, что это лишь «способ начать разговор» и что «все обсуждается с учетом ваших желаний».

В этот раз покупатель больше заинтересован достичь на переговорах взаимного доверия, без которого невозможны будущие отношения. Это значит, что на этапе обмена информацией он расскажет вам больше (но ни в коем случае не все!) о своих приоритетах и потребностях.

По окончании вступительного тура вам могут предложить сразу несколько комплексных решений, попросив выбрать предпочтительное. Например, сравните блок, предусматривающий среднюю цену, расчет только акциями и оттянутый срок, с блоком, где заложены низкая цена, выплата наполовину акциями, наполовину деньгами и скорый расчет. Сравнив, вы, наверное, поймете, как три аспекта соотносятся между собой в глазах покупателя. Вы можете взять самое подходящее предложение и, внося свои коррективы, отдать обратно. С этого момента его можно считать базовой линией для дальнейшего обсуждения.

Наконец, покупатель, скорее всего, будет искать творческое решение, удовлетворяющее интересам обеих сторон. Например, выйдя за рамки текущей сделки, предложит вам право купить акции компании с возможностью перепродажи в недалеком будущем или установит бонусы за достижение определенных показателей в продажах. Такого рода дополнительные поощрения должны подольше задержать вас в компании, чтобы вы, зарабатывая бонусы, свели новых хозяев с вашими покупателями и показали новым менеджерам все входы и выходы в вашем бизнесе.

Когда важны и выгодная сделка, и отношения, эффективный подход к переговорам – это учет интересов и решение проблем. Почему? Потому что он дает возможность «увеличить пирог» как внутри собственно сделки (соединительный торг), так и в широком контексте дальнейших отношений (творческое применение способности сторон помогать друг другу).

Если стороны глубоко друг другу доверяют, творческий подход к соглашению может вообще не предполагать этапа взаимных уступок в его привычном виде. Вместо этого стороны большую часть прений могут потратить на генерацию новых идей, которые удовлетворят интересам всех участников сделки. Ученые утверждают: чем больше вариантов переговорщики разработают во время такого мозгового штурма, тем больше вероятность, что они найдут решение гораздо более удачное, чем простой компромисс.

Социопсихологи считают, что в ситуации комбинированных интересов естественные конфликты между законными интересами людей – столкновения, которых рассудительные особы стараются избегать ради гармоничных отношений с ближними, – подпитывают энергией совместный поиск решений. Если два переговорщика с хорошо продуманными высокими ожиданиями не могут что-то поделить, причем обоим нужно достичь своих целей, не поступившись принципами и не разрушив отношений с партнером, то они принимаются решать проблему творчески. Люди, склонные к сотрудническому типу переговорного поведения, умеют использовать конфликт для развития плодотворной дискуссии, не давая ему скатиться до склоки.

## **Несколько слов о приеме «добрый» и «злой»**

На важных переговорах, споря с состязательным противником, часто можно столкнуться с одной уловкой, настолько распространенной, что она заслуживает отдельного разговора. Это тактика «доброе и злое переговорщика». Если вы заметите, что один из участников противной партии вам нравится, а другому вы желаете провалиться сквозь землю, значит, с вами играют в эту игру. Другой признак: представитель противника говорит, что ему ваше предложение кажется разумным, но некто, не присутствующий за столом («злой переговорщик»), ни за что не согласится на такое.

Провокационная тактика «доброе и злое» собеседника успешно эксплуатирует несколько уже знакомых нам психологических явлений. «Добрый» начинает переговоры, устанавливая с вами эмоциональный контакт посредством дружеской беседы об общих интересах и целях. Этот участник комбинации играет на вашей склонности симпатизировать людям, которые с вами соглашаются, в чем-то вам близки и в чем-то на вас похожи; это явление описано в главах 4 и 8.

«Злой» подключается в момент начала прений. В зависимости от того, чей ход будет первым, «злой» либо выдвигает хамское предложение, либо свирепо обрушивается на ваше. Его хищническое поведение ошарашивает вас, вы начинаете думать о предстоящих потерях, поскольку сделка, похоже, рассыпается на глазах, и уже просчитываете, на какие уступки еще придется пойти. Задача «злого» – занизить ваши ожидания, привязать вас к нужной ему цифре, чтобы вы корректировали свои запросы, ориентируясь на нее.

И в тот самый момент, когда вы готовы хлопнуть дверью, потому что «злой» ни в чем не намерен идти навстречу, снова вступает «добрый» и убеждает товарища уступить. Так он выставляет себя сторонником нормы взаимности и теперь нравится вам пуще прежнего. Вы видите в нем носителя разумного начала и уже готовы принять его совет, как лучше поступить, чтобы преодолеть противоречия между вами и «злым».

Таким образом подключается эффект контраста, который мы обсуждали в связи со смелыми начальными запросами. «Добрый», который, будь он один, мог бы показаться довольно требовательным оппонентом, сидя рядом с тем Годзиллой, выглядит благоразумным человеком, если не Санта-Клаусом. Вы готовы уступать этому человеку: ведь он настолько приличнее своего соседа, и его предложения в сравнении с предложениями второго выглядят довольно привлекательно.

Избежать такой ловушки несложно: при всех назовите ситуацию своим именем и потребуйте, чтобы вам ясно объяснили, кто у противника принимает решения. Вышибайте клин клином.

«Мне кажется, вы играете роль доброго следователя, а ваш товарищ – злого, – например, сказал бы я. – Я-то надеялся, что ради взаимовыгодного соглашения мы будем более искренними друг с другом. Прежде чем мы продолжим, я хотел бы узнать, каковы полномочия каждого из вас. Я не могу вести переговоры с человеком, не имеющим власти на окончательное решение».

Если «злой» – это адвокат или иной нанятый советник, избавьтесь от него. Настаивайте на прямом общении с лицом, имеющим власть. Пусть место саботажника займет помощник.

## **Заключение**

На этапе начала прений и обмена уступками помните, что вашу тактику должны диктовать три главных фактора: ситуация (разовая сделка, строительство отношений или комбинация интересов), преимущество (кто рискует потерять больше?) и переговорные стили – ваш и партнера (можно ли твердо отнести каждого из вас к сотрудническому или состязательному лагерю?).

Каждый из четырех секторов ситуационной матрицы предполагает свои лучшие стратегии для этапа уступок: состязательные для разовой сделки, сотруднические для строительства отношений, учет интересов и решение задач – для комбинации интересов. Компромисс – полезный инструмент, но не самая предпочтительная стратегия во всех трех случаях.

Чем меньше ваше преимущество, тем настоятельнее необходимость смягчать позицию. Чем больше преимущество, тем более вы свободны не сотрудничать с оппонентом независимо от переговорной ситуации.

## **Начало и взаимные уступки: резюме**

		Тактические решения		
		Стоит ли начать первым?	Как начать?	Как уступать?
Ситуации	Разовая сделка	Сомневаешься — не начинай. Если достаточно информирован — можно выступить первым	Оптимистичный запрос (наибольшая или наименьшая цифра, подкрепленная допустимыми доводами)	Твердая позиция: уступай медленно, уменьшай уступки с приближением к уровню ожиданий
	Комбинация интересов	Как и в случае РС	Справедливое предложение (наибольшая или наименьшая цифра, подкрепленная прочными доводами)	Большие уступки по неважным вопросам, малые — по важным; творческий поиск решений, несколько пакетных предложений сразу
	Строительство отношений	Да	Прояви щедрость	Подстройка или справедливый компромисс
	Молчаливое урегулирование	Да, но по возможности избегай конфликта	Делай то, что нужно для решения проблемы	Подстройка

## 10. Шаг 4: завершение и гарантии

*Всякую сделку заканчивай так,  
чтоб не оспорил даже дурак.  
Английский фольклор*

*Не тот мастер, кто начал, а кто закончил.  
Словацкая пословица*

Наконец переговоры дошли до эндшпиля – этапа завершения и закрепления. Он может пройти просто и гладко, а может быть изматывающим. Любители споров и торгов упиваются стремительной динамикой этой фазы. А вот люди, склонные избегать прений и столкновений, нередко чувствуют неловкость и напряжение.

Даже если ваш пульс не учащается от таких маневров, как ультиматумы, хлопанье дверью и предложение поделить разницу пополам, всегда остается проблема с закреплением приятного решения. Можно ли скрепить сделку только подписями? Пожалуй! Но какие меры могут еще понадобиться, чтобы гарантировать выполнение обязательств?

### Призвание варваров

Рассмотрим для примера последний этап одной из самых крупных и самых «боевых» сделок XX столетия: продажи в 1988 году американского табачно-продовольственного гиганта RJR Nabisco. Полная история этого замечательного события описана в книге *Barbarians at the Gate*.

Продажа началась с того, что председатель правления RJR Росс Джонсон предложил дирекции провести финансируемый выкуп (LBO) с привлечением средств недавно возникшего на рынке инвестиционного подразделения компании Shearson Lehman Hutton. Джонсон сразу предложил рекордную сумму в \$17,6 миллиарда, то есть \$75 за акцию, которая прежде не стоила и пятидесяти. Его лихой маневр всколыхнул интерес и других потенциальных покупателей, но в итоге на торгах остались два соперника: Джонсон с друзьями из Shearson и Генри Крейвис из мощного уолл-стритского альянса Kohlberg Kravis Roberts and Company (KKR).

Обе стороны твердо намеревались выиграть схватку. У KKR стояла на кону репутация главного уолл-стритского хищника. Говорят, узнав, что Shearson собирается финансировать выкуп RJR, Крейвис сказал: «Такая заметная сделка, такая большая... Мы не можем пройти мимо. Мы должны участвовать. И будем».

Но к какому же типу ситуации по матрице из главы 7 относится выкуп RJR?

Многие слияния и поглощения представляют собой ситуацию комбинированных интересов (квадрат I). Стороны упорно торгуются о цене, но вместе с этим им нужно думать о будущих взаимоотношениях, потому что дирекция поглощаемой компании остается управлять ею и после сделки. Эта разнонаправленность интересов обычно немного смягчает переговорные стратегии сторон.

Джонсон и его команда хотели совершить «уютную», основанную целиком на отношениях сделку с правлением RJR, самим Джонсоном и сформированным советом директоров. Но в дело вмешался Крейвис, который предложил свою цену. Получив двух покупателей, правление RJR выставило компанию на ожесточенные и строго регулируемые законом торги. Здесь уже личные отношения значили мало. Единственной силой были деньги – огромные деньги. Ситуация превратилась в типичную разовую сделку (квадрат III). И это диктовало применение жестких переговорных стратегий.

## «Нам нужна отсрочка»

Заглянем ближе к концу этой истории. На календаре 30 ноября 1988 года, 12.30. Крейвис только что предложил невероятную «окончательную цену»: \$24 миллиарда – \$106 за акцию. Он дал совету директоров только полчаса на раздумья. Через полчаса предложение считается отозванным и Крейвис хлопает дверью.

Со своим компаньоном Джорджем Робертсом и несколькими помощниками Крейвис сидит в тесном кабинете в нью-йоркской юридической конторе. Крейвис и Робертс нервничают, но верят в успех.

В другом конце коридора – комната, где совещается специальный комитет, составленный из «внешних» (то есть не занимающих в компании руководящих должностей) членов правления RJR. До сих пор этим людям удавалось вести торги так, что ни Джонсон, ни Крейвис не знали, какую последнюю сумму предложил соперник, и теперь комитет обдумывает ультиматум КKR. Торги продолжаются уже несколько дней. Настал решительный момент, напряжение колоссальное.

Крейвис не знает, что команда Росса Джонсона только что внезапно подняла цену, предложив часть суммы наличными, а другую, немалую, – «мусорными облигациями» и другими хитроумными бумагами. За одну акцию Джонсон готов выложить \$108 против \$106 Крейвиса. Комитет в затруднительном положении.

Если согласиться на предложенные Крейвисом \$106 при имеющейся заявке на \$108, есть риск получить судебный иск от акционеров RJR. По закону комитет обязан продать компанию тому, кто предложит бóльшую цену. Но комитет не уверен, что предложение Джонсона в действительности стоит \$108 за акцию. Настораживают высокорисковые «мусорные облигации».

Нужно время, чтобы проанализировать предложение Джонсона, но именно времени и не дал комитету ультиматум Крейвиса. Члены комитета отправляют юриста Питера Аткинса просить отсрочки.

Без двадцати час Аткинс входит в кабинет, где ждут Крейвис с Робертсом. Те выжидательно глядят на вестника. Настал миг, которого они ждали. Вскоре им предстоит совершить величайшую сделку в истории капитализма.

«Мы кое-что получили, – обиняком заводит речь Аткинс. – И мы не успеваем решить до установленного вами часа. Нам нужна отсрочка».

Крейвис и Робертс вспыхивают. Они прекрасно понимают: это «кое-что» – предложение соперника. Они ставили свой ультиматум именно затем, чтобы не допустить такого.

«Ни в коем случае», – отвечает Крейвис.

Теперь остановим ленту хроники. Крейвис выставил ультиматум, правление RJR попыталось отодвинуть срок, Крейвис отказал. Что стороны будут делать? Какие психологические пружины запустят серию стремительных маневров? Обратимся к двум ключевым факторам, которые часто актуализируются на финальной стадии переговоров: это «эффект дефицита» и «чрезмерная вовлеченность». Изучив их, мы вернемся к истории продажи RJR и посмотрим, чем закончилось дело.

## Фактор 1: ускорить события, используя эффект дефицита

Один из основных и самых мощных психологических рычагов в любых переговорах – так называемый эффект дефицита. Этим термином обозначают склонность человека сильнее хотеть каких-то благ, когда их запас, по видимости, заканчивается. Как упоминалось в главе 6, выигрыш на переговорах часто зависит от того, считает ли другая сторона, что проиграет,

если не удастся договориться. И с самого первого, информационного этапа можно, а иногда и нужно использовать эффект дефицита. Однако особенно живо такого рода рычаги идут в ход на заключительной стадии переговоров.

Как сказано в одной научной работе, «нехватка поднимает ценность всякого предмета, которым можно обладать, который приносит обладателю пользу и может быть передан из рук в руки». Полагая, что предмет или опыт, который мы хотим получить, труднодоступен или скоро станет таковым, мы как бы нажимаем воображаемую тревожную кнопку с ярлыком «Торопись!», чтобы потом не жалеть об упущенной возможности.

Когда прогноз погоды обещает снежный буран, именно эффект дефицита гонит людей в магазины скупать молоко и прочие скоропортящиеся продукты. Положите одну плюшку на обеденный стол перед двумя голодными, но чем-то увлеченными детьми и скажите: «Есть одна плюшка. Кто хочет ее?» Последующая схватка будет живым примером того, как действует эффект дефицита. Арендуйте новые помещения для своей фирмы, и пусть там будет три кабинета с окнами на шестерых руководителей. Может быть, вы увидите «взрослую версию» плюшечной истории.

Умные переговорщики знают немало способов ускорить развязку, подключив эффект дефицита. Несколько из них мы наблюдаем в истории с продажей RJR.

### **Дефицит из-за множества претендентов на одно и то же: соревнование**

Во-первых, умелые переговорщики стараются подчеркнуть, что имеющиеся у них блага пользуются большим спросом и их запас стремительно тает. Упоминают полученные от других предложения или имеющиеся альтернативы в надежде, что партнер забеспокоится, достанется ли благо ему, и, стремясь обойти конкурентов, нажмет кнопку «Торопись!».

В истории RJR комитет все время подчеркивал, что у него есть другие предложения, стараясь мотивировать торгующихся поднимать цену. И, по сути, именно атмосфера аукциона побудила Крейвиса поставить продавцу жесткий срок для ответа.

В случае с RJR действительно было и второе предложение, так что дефицит существовал на деле. Компания могла достаться только одному покупателю. Но в ситуациях типа аукциона ваш оппонент нередко может блефовать, выдумывая дефицит и создавая видимость конкуренции, когда в действительности серьезное предложение у него только одно – ваше.

Блеф – обычное явление на переговорах, особенно при разовых сделках. Его этическую сторону мы обсудим в следующей главе. А пока вы узнали, зачем люди хитрят с такими предметами, как спрос и доступность: им нужно, чтобы оппонент испытал на себе эффект дефицита.

### **Дефицит, созданный промедлением: цейтнот**

Еще один способ создать эффект дефицита – ограничить срок действия предложения. Крейвис прибег к этой тактике в ответ на организованный правлением RJR закрытый аукцион. Цель такой процедуры проста: внушить противнику, что время истекает и возможность договориться уходит. Сегодня можно – завтра уже нет.

Генри Крейвис был одним из немногих людей в мире, обладавших необходимой финансовой мощью и репутацией, чтобы собрать 20 с лишним миллиардов долларов на покупку RJR. Его соперник на торгах был темной лошадкой. Выдвинув свой ультиматум, Крейвис дал продавцам понять, что не стоит думать, будто он не может выйти из игры. С какой целью? Чтобы остановить рост ставок и склонить продавцов быстро решить дело в его пользу.

Провести временной рубеж бывает особенно уместно, когда его можно увязать с какими-то событиями во внешнем мире, на которые договаривающиеся стороны никак

не могут повлиять. Во многих сделках по слиянию и поглощению один из партнеров нередко должен к жестко установленному ежеквартальному сроку представить в надзорные органы документы по «материальному развитию компании». Ни одна из сторон не хочет, чтобы в этих бумагах отразилось возможное слияние, потому что в таком случае другие субъекты могут узнать, что компания *Икс* продается. А это поднимет цену, что плохо для покупателя, и отнимет у менеджмента поглощаемой компании возможность управлять ситуацией. Таким образом, срок подачи документов в государственные органы оказывается весьма убедительным рубежом для договаривающихся сторон.

Эффект дефицита усиливается, если в сознании другой стороны убедительный временной рубеж сочетается с высоким спросом. Соединение этих двух факторов выглядит примерно так: «Если вы до завтрашнего полудня не примете наше предложение, мы продадим другой фирме, проявившей интерес (или купим у другой фирмы)». Статистика показывает: и размеры, и число уступок резко возрастают, когда договаривающиеся стороны понимают, что нужно успеть к сроку, продиктованному жесткой конкуренцией.

Крейвис не мог заложить в свой ультиматум двойной заряд экстренности, потому что поставленный срок не оправдывался никакими внешними событиями и не существовало другой компании, которую Крейвис мог бы купить на свои двадцать с лишним миллиардов, если бы махнул рукой на RJR. А вот у RJR при этом был и другой покупатель. И компания могла бы усилить действие этого фактора, установив свой срок окончания торгов, но правление понимало, что, совершая сделку столь беспрецедентного масштаба, лучше не торопиться.

Еще один метод, которым переговорщики загоняют оппонента в цейтнот, – установить срок действия на некоторые из предложенных уступок. После часа *Икс* эти уступки теряют силу и соглашение выглядит уже не так привлекательно. Фирмы, нанимающие выпускников бизнес-школ или иных специальных учебных заведений, нередко, предлагая студенту место, оговаривают какие-то заманчивые условия типа бонуса наличными для тех, кто даст согласие в нужный срок, или дают возможность выбрать город, где хочешь работать, если примешь предложение не раздумывая.

Вакансия хороша и после того, как сопутствующие предложения «испарились», но для студентов, у которых туго с деньгами, бонусы немало значат. Такой студент понимает, что если затянет с решением, то лишится приличной суммы. В более сложных сделках «испаряющимися» условиями могут быть выгодный ссудный процент или ставка финансирования, бесплатная доставка и пр.

Угрожая отменой особых условий, переговорщик помещает оппонента в ту же самую ситуацию цейтнота: сегодня есть, завтра нет. Вроде бы лучше поторопиться.

## **Дефицит, созданный уходом партнера**

Пожалуй, самый яркий способ создать эффект дефицита – это поставить ультиматум «или так – или никак» и затем, когда оппонент примется возражать, демонстративно выйти из переговоров. Ничто не действует лучше того коктейля эмоций, которые испытывает человек, видя, как желанная сделка буквально переступает порог.

Хлопанье дверью на переговорах всегда выглядит как внезапный порыв, но часто это лишь спектакль. Если вы неискушенный переговорщик и всей душой хотите прийти к соглашению, опытный противник состязательного типа может, хлопнув дверью, сыграть на ваших страхах и внушить мысль, что нужно поскорее сдаться. Кроме того, подобными жестами нередко подчеркивают важность того или иного отдельного вопроса.

В истории с RJR дверью никто не хлопал, но примеров можно привести предостаточно. Дональд Трамп делал это так часто, что превратил «трамповский уход» в некую фирменную

черту своего переговорного стиля. Яркая бизнес-карьера знаменитого дельца Уэйна Хайзенга, описанная в книге *The Making of Blockbuster*<sup>48</sup>, тоже изобилует историями об уходе с переговоров.

Так, в начале 1980-х Хайзенга и его партнер Стивен Беррард собирались приобрести за \$4 миллиона компанию, принадлежавшую некоей семье из Нового Орлеана. Завершение сделки проходило в офисе юридической конторы. Последним нерешенным вопросом оставалась судьба \$100 000, лежавших на банковском счету компании. Хайзенга заявил продавцам, что деньги после совершения сделки достанутся ему, а те столь же решительно потребовали их себе.

Тогда Хайзенга сказал своим людям: «Ладно, ребята, пошли домой», – и принялся укладывать кейс. Никто не двинулся. «Пошли, я сказал!» – рявкнул Хайзенга, вывел свою команду за дверь и направился прочь по коридору.

– Уэйн, ты рехнулся? – принялся увещевать его Беррард. – Из-за сотни тысяч?

– Они нам и до лифта не дадут дойти, – ответил Хайзенга.

Точно: в эту секунду адвокат продавца выглянул в коридор и окликнул уходящих. Хайзенга получил свои деньги.

Подведем итог: эффект дефицита – не рациональный, а эмоциональный рычаг воздействия. Переговорщики-манипуляторы используют его, чтобы привнести в размеренный процесс суматоху и даже панику. Иногда они говорят правду: у них действительно есть другие предложения, высокий спрос и на самом деле ограничено время. Но в другой раз могут и блефовать, надеясь, что у вас сдадут нервы и вы поспешите завершить сделку. И только собственное суждение, основанное на знании своих и чужих преимуществ, решает дело в напряженные мгновения, когда выбираешь – поддаться давлению или сопротивляться и не жать «паническую кнопку».

## Вернемся к варварам

Вооружившись знаниями об эффекте дефицита, вернемся в адвокатскую контору, где Генри Крейвис спорит с представителем RJR об отсрочке ультиматума. Должен ли Крейвис твердо стоять на своем или уважить просьбу комитета? Нет никакой внешней силы, диктующей именно этот срок ультиматума, и, значит, ответ зависит от того, за кем Крейвис видит больше преимуществ. Какая из сторон – KKR или комитет RJR – потеряет больше, если Крейвис сейчас хлопнет дверью?

Давайте поразмыслим. Если Крейвис станет на своем и хлопнет дверью, он сохранит свои деньги, но упустит возможность выиграть «сделку века». Комитет в то же время не останется без покупателя и свою сделку по рекордной цене совершит так или иначе. Выходит, дефицит угрожает Крейвису, но не комитету.

В 13.15 (четверть часа как истек первоначальный срок ультиматума) Крейвис зовет к себе Аткинса и одного из членов комитета, Чарльза Хьюгела. Крейвис согласен подождать до 14.00, если комитет готов выплатить компании KKR \$45 миллионов. Эти деньги, по миллиону за минуту, покроют часть расходов KKR, если она не сможет выиграть аукцион.

Комитет обсуждает ситуацию и соглашается. Юристы записывают условия соглашения в блокноте, стороны подписываются. Все переводят дух. У комитета есть время до 14.00, чтобы принять или отвергнуть 24 миллиарда Крейвиса.

---

<sup>48</sup> *The Making of a Blockbuster: How Wayne Huizenga Built a Sports and Entertainment Empire from Trash, Grit, and Videotape* (January 31, 1997).

## Фактор 2: чрезмерная вовлеченность

Прежде чем мы увидим, как завершилась эпопея с продажей RJR, рассмотрим второе психологическое явление, которое сыграло свою роль в тот день. Ученые называют его чрезмерной вовлеченностью.

Истоки этого феномена – в человеческом нежелании признавать поражение или мириться с потерей, когда в дело уже вложено слишком много усилий. Чем больше времени ты отдашь изначально осмысленному занятию, тем тверже будет твое намерение довести это дело до конца, пусть даже продолжать его больше нет смысла.

Начнем с простого примера не из области переговоров. Представьте, что вы гуляете в парке развлечений и слышите рекламу нового популярного аттракциона. Подойдя к его воротам, вы видите большую очередь, но все же решаете попытаться счастья. Вы стоите две или три минуты, очередь почти не движется, и тут появляется служитель, который объявляет, что ждать придется полтора часа. Останетесь ли вы стоять в очереди или пойдете на какой-нибудь другой аттракцион?

Теперь представьте ту же ситуацию, только служитель пусть появится после того, как вы отстояли 45 минут. Он сообщает: тем, кто только что занял очередь, придется ждать полтора часа; для вас это означает еще 45 минут ожидания. Готовы постоять или махнете рукой?

Ученые говорят, что *отказ от первоначального замысла в первом случае вероятнее, чем во втором, хотя общее время ожидания одинаково*. Почему так? Потому что во втором случае вы уже потратили 45 минут, которые «потеряете», если выйдете из очереди. В первом же случае вы «теряете» лишь 2–3 минуты. Если вы уже прождали какое-то немалое время, вы, скорее всего, согласитесь подождать еще и все-таки достичь какой-то осуществимой цели.

## Использовать боязнь потери

Психологи, владельцы казино и биржевые маклеры с Уолл-стрит десятилетиями наживаются на этой хорошо известной странности человеческой психики. Игрок у автомата часто, спустив некоторую сумму, чувствует потребность «сравнять счет». Он сует в прорез жетон за жетоном, упорно продолжая выбрасывать деньги. Неопытному инвестору бывает трудно продавать падающие акции: он надеется, что злосчастные бумаги подорожают хотя бы до точки безубыточности. И потому продает лучшие, а придерживает худшие – то есть делает ровно наоборот по сравнению с опытными портфельными инвесторами.

Какое отношение эта саморазрушительная практика имеет к переговорам? Чем больше времени, энергии и других ресурсов мы вкладываем в переговоры, тем тверже наше намерение довести их до какого-нибудь итога (точно так же человек в очереди на аттракцион тем решительнее настроен прокатиться, чем дольше ждет).

Чрезмерная вовлеченность может возникнуть сама собой, без вмешательства вашего противника. Однако нередко переговорщики-махинаторы намеренно затягивают торги, чтобы другая сторона твердо захотела «достоять очередь». И перед самым завершением захлопывают ловушку, в последнюю минуту смущенно вспоминая какое-то «непременное» условие. «Мы прошли такой путь, – будут увещевать вас они, – неужели все наши усилия пойдут прахом?» И чтобы избежать потери – провала переговоров, вы согласитесь, пусть хотя бы отчасти, удовлетворить это внезапное требование.

Чрезмерная вовлеченность в сочетании с эффектом контраста, описанным в главе 9, эксплуатируется также в тактике ушлых переговорщиков, которая называется «отщипыванием». «Отщипывальщик» перед самым финальным рукопожатием скромно просит

о небольшом одолжении. После долгих и сложных переговоров мало кто захочет омрачать достигнутое согласие или дальнейшие отношения, препираясь по мелочам. И, как правило, «щипальщик» получает, о чем просил. Профессиональные переговорщики, «отщипывая» на каждом успешном соглашении, могут на 3–5 % повысить общую ценность совершенных за год сделок.

Противоядие от чрезмерной вовлеченности и внезапных просьб под занавес очевидно. Если вы знаете, что имеете дело с «щипальщиком», придержите какую-нибудь уступку, чтобы отдать ее в конце. Если же соперник вам не знаком, не упускайте из виду свои цели, следите, чтобы другая сторона вкладывала в общее дело не меньше вашего, и не поддавайтесь на требования, выдвинутые в последнюю минуту. Мы же возмутимся, если в парке аттракционов нас попросят доплатить после того, как мы терпеливо отстояли час в очереди с билетом в руке. Такое же отношение должно быть у вас к любым предложениям, сделанным «под занавес» переговоров. И уж во всяком случае требуйте за такое ответной уступки!

## **Последний взгляд на Крейвиса и RJR**

Что ж, вернемся в ноябрь 1988 года. Незадолго до 14.00 Джонсон и Shearson еще раз подняли цену – на сей раз до заоблачных \$112 за акцию, с погашением «мусорными облигациями». Крейвис ответил отзывом ультиматума и повышением ставки до \$108 за акцию с расчетом наличными. В течение следующих семи часов стороны маневрировали, постоянно оценивая все возрастающий риск обмена такими ставками, которые не снились ни одному инвестиционному банкиру в мире. Эти лишние часы еще больше – чрезмерно, сказал бы иной наблюдатель, – укрепили Крейвиса и его людей в решимости выиграть аукцион.

В итоге комитет дал Крейвису последний шанс перебить ставку Джонсона: \$112 за акцию мусорными облигациями. После напряженного совещания со своими людьми Крейвис назвал самую высокую и последнюю цену – \$109 за акцию (а всего более 25 миллиардов). И комитет решил, что обеспеченная спекулятивными облигациями ставка Джонсона (\$112 за акцию) и ставка Крейвиса (\$109 за акцию) по сути равноценны. В 21.15 комитет сделал выбор в пользу КKR, приняв во внимание надежность компании и ее опыт в привлечении сумм такого порядка.

Упорный боец одержал заслуженную победу. Но вы теперь можете судить, разумно ли вел игру Крейвис. Какой фактор заметнее повлиял на финальную цену: динамика торгов или анализ конъюнктуры? Исход дела во многом определили бойцовский характер Крейвиса, эффект дефицита и чрезмерная вовлеченность команды КKR. Сегодня преобладает мнение, что Крейвис заплатил за RJR слишком дорого.

## **Мягкие тактики завершения: не разделить ли нам разницу?**

Рассмотренные тактики часто можно наблюдать в деловых и потребительских спорах, но скажем прямо: большинство из нас с ними почти не сталкиваются. Наши партнеры на переговорах – почти всегда те люди и организации, с которыми нас связывают определенные отношения. Агрессивные тактики типа ограничения времени и другие уловки, построенные на эффекте дефицита, могут играть свою роль и в «отношенческих» переговорах, но правилом здесь остаются все же мягкие тактики. Людям, с которыми мы собираемся работать и впредь, мы не ставим ультиматумов и не хлопаем дверью, когда они с нами не согласны.

В чистых ситуациях строительства отношений завершение переговоров проходит просто. Ваша цель – засвидетельствовать партнеру свою добрую волю. Подстраивайтесь, а потом завершайте дело скоро и по-дружески.

В ситуации комбинированных интересов, когда важны и выигрыш, и отношения, задача обычно осложняется. Вы хотите, чтобы оппонент был доволен, но при этом стараетесь получить свою справедливую долю выгод от сделки.

Для обоих случаев есть набор проверенных мягких тактик, обслуживающих финальный этап переговоров.

Вероятно, самая популярная из этих тактик – поделить разницу. Наблюдения свидетельствуют, что наиболее вероятная точка урегулирования в любом споре лежит примерно посередине между начальными предложениями соперников. Люди, инстинктивно склоняющиеся к компромиссным решениям, предпочитают свести любые переговоры к тому, чтобы сложить два исходных числа и сумму разделить пополам.

И даже если стороны проходят через несколько этапов торга, нередко наступает момент, когда одна из них предлагает на паритетных началах покрыть зазор, оставшийся между последними предложениями. Если сторонам важны их дальнейшие взаимоотношения, это совершенно уместный способ гладко завершить переговоры.

Почему он так популярен? Во-первых, он оставляет ощущение справедливости и равенства, таким образом создавая хороший прецедент для будущих сделок. Это очень похоже на раздел поровну в игре «Ультиматум» (см. главу 4). Стороны одновременно дают друг другу одинаковую уступку. Что может быть справедливее?

Во-вторых, он простой и понятный. Не нужно никакого сложного обоснования или объяснения. Партнер прекрасно видит, что вы делаете.

В-третьих, он быстрый. Для людей, которые не любят договариваться или просто не имеют на это времени, поделить разницу – хороший способ избежать тягостного межличностного конфликта, который вероятен практически в любой спорной ситуации.

Поделить разницу – настолько распространенный вариант завершения переговоров, что отказываться от него, какова бы ни была ситуация, многим кажется глупостью и наглостью. Однако и он хорош не всегда. Есть по крайней мере две важные ситуации, в которых я бы делить разницу поостерегся.

Во-первых, убедитесь, что предлагаемый раздел в самом деле справедлив. Если вы начали с умеренного запроса, а ваш оппонент – с агрессивного, то «середина», вероятно, окажется заметно ближе к вашему концу отрезка. Поэтому не идите на раздел разницы в конце переговоров, если не было паритета в начале.

Во-вторых, когда на кону стоят большие деньги или важный принцип, а отношения с партнером важны, поспешно согласившись на раздел, можно упустить из виду другие, более творческие решения.

Вспомните гастрономический договор Бенджамина Франклина (глава 7). Как выглядел бы в той ситуации раздел разницы? Бен ел бы то вегетарианскую еду, то мясное, и остальные ученики так же. И все через раз были бы недовольны. Вместо этого решения, когда не выигрывал никто, Бен нашел такое, которое удовлетворило всех: забрал половину продовольственных денег и взял на себя заботу о собственном столе.

Если между позициями сторон слишком большое расстояние, чтобы можно было делить его поровну, есть другой способ полюбовно завершить дело – запросить независимую оценку. Если стороны не могут договориться, кого пригласить в оценщики, пусть привлекут каждая своего эксперта, согласившись перед этим поделить разницу между предложениями экспертов.

Еще одна новая тактика называется иногда «доурегулированием». Говард Райффа из Гарвардского университета советовал переговорщикам, достигшим удачного соглашения, идти дальше и пытаться «доизвлечь» из него все выгоды, не замеченные сразу.

По его алгоритму стороны сначала приходят к соглашению, которое устраивает всех. Затем они договариваются – с помощью эксперта или без него – продолжить поиск решений и идей, которые могут далее улучшить положение обеих сторон или одной из них, не ухудшая положения другой. Если они не способны найти устраивающее всех усовершенствование, возвращаются к первоначальной договоренности.

Мои собственные разыскания показывают, что подобную технику, как бы она славно ни выглядела в теории, трудно применить. В свое время идея Райффы настолько увлекла меня, что я даже участвовал в разработке компьютерной программы, которая должна была помочь переговорщикам в доурегулировании соглашений. И я обнаружил удивительную вещь: возможность усовершенствования договоров *почти никого не интересовала*.

Почему такая симпатичная идея не имела успеха? Во-первых, сложные и напряженные переговоры выматывают, и люди не хотят к этому возвращаться, когда они уже до чего-то договорились. Они как бы говорят: мы довольны тем, что есть. Во-вторых, по ходу переговоров они меняют свои приоритеты, а наша система плохо умела отслеживать эту быструю смену предпочтений. Наконец, люди тревожатся, как бы события, происходящие на этапе «доурегулирования», не заставили другую сторону выйти из первоначального соглашения. Воистину от добра добра не ищут!

Участники моих опытов с алгоритмом Райффы кое-чему меня научили. Хорошая, прочная договоренность и теплые, рабочие отношения не валяются на дороге. И если в результате переговоров люди получили то и другое, как правило, им хватает мудрости ценить плоды своего тяжелого труда и не разбрасываться ими.

## Что будет, если переговоры сорвутся?

Бывает, этап обмена уступками заканчивается не соглашением, а провалом переговоров. Стороны заходят в тупик. Надо понимать, что иногда отсутствие договоренности – это и есть оптимальный исход. В конце концов, лучше никакой сделки, чем невыгодная. Еще бывает так, что кто-то из партнеров намеренно заводит переговоры в тупик, чтобы испытать решимость другого или заставить его нестандартно мыслить.

Но многие переговоры срываются просто из-за досадных ошибок. Случается, переговорщики во время прений только укрепляются на исходных позициях, и гордость мешает продолжать диалог. Мой любимый пример такого рода относится к истории корейской войны.

В 1969 году в демилитаризованной зоне между Югом и Севером в одной лачуге встретились для переговоров американский генерал Джеймс Б. Нэпп, представлявший командование войск ООН, и северокорейский генерал И Чун Сун. О встрече просили северяне. Согласно правилам, установленным военной комиссией по перемирию в Корее и применявшимся сотни раз с тех пор, как война в 1953 году закончилась патом, встреча должна продолжаться, пока сторона-инициатор не объявит официально о ее окончании. Более того, *до этого объявления никто из участников встречи даже не имел права выйти из комнаты*.

На восьмом часу переговоров генерал Нэпп предложил план деэскалации корейского конфликта. Среди пунктов этого плана содержалось требование, чтобы КНДР немедленно прекратила «непримиримые, агрессивные, призывающие к войне заявления».

Генерал И, выслушав этот пункт, замолчал, скрестил руки на груди и вперился в Нэппа суровый осуждающий взгляд. Нэпп ответил не менее враждебным взглядом. Так два генерала просидели друг против друга еще *четыре с половиной часа* – не издав ни звука. Словно

два тигра, они удерживали друг друга взглядом, и первым моргнуть (не говоря уже выйти по нужде) означало бы признать свою слабость.

Через 11 часов 34 минуты от начала переговоров генерал И внезапно поднялся и без единого слова вышел вон. Генерал Нэпп позже рапортовал: «Ввиду такого поведения северокорейской стороны я счел, что встреча закончена». С какой скоростью покинул комнату он, история умалчивает.

Помимо жесткой позиции согласию может помешать и то, что стороны просто слишком далеки друг от друга. Сплошь и рядом на переговорах случаются недоразумения, перетолкования и просто психологические нестыковки, которые стороны не могут преодолеть. И что тогда?

## **Запустить переговоры заново**

Пожалуй, самый простой способ вывести переговоры из тупика – оставить себе «запасной выход», которым можно вернуться в переговорную, если пришлось ее покинуть. Например, собирая бумаги, сказать: «В свете занятой вами позиции мы в данный момент продолжать переговоры не можем». Внимательный оппонент отметит оборот «в данный момент» и позже тактично спросит вас, не пришло ли время продолжить разговор. Равно этот запасной выход позволяет и вам, не теряя лица, снова позвать партнера за стол переговоров.

Если ваш партнер сам выбегает из-за стола в порыве искреннего гнева, он может и не позаботиться о запасном выходе. В таком случае вам нужно подумать, как помочь ему переиграть ситуацию, избежав лишнего унижения. Вы должны, по выражению одного эксперта, построить для партнера «хрустальный мост», по которому тот вернется в переговорную. То есть, например, вообще «забыть» поставленный им ультиматум или заговорить о его последнем предложении в таком ключе, чтобы возвращение было оправдано.

Когда дело просто в недопонимании, может хватить простого извинения, чтобы стороны вернулись к обсуждению. Если отношения испортились настолько, что извинения уже не спасают, необходимо сменить команду переговорщиков или избавиться от посредников.

В США практически два полных сезона в 1990-е годы не проходил чемпионат по бейсболу: зашли в тупик переговоры между профсоюзом игроков и владельцами клубов. Хозяева крупных клубов хотели ограничить гонорары спортсменов. Хозяева мелких требовали, чтобы их субсидировали крупные. Игроки требовали повышения гонораров. Это было шоу на трех аренах сразу. Перелом наступил, когда клубовладельцы наняли представлять свои интересы нового переговорщика – адвоката Рэнди Левина. Левин, исполнявший одновременно роль юриста и агента, привнес в переговоры мощный элемент взаимного доверия и творчества, чем, по словам одного из участников, «пробил стену отчуждения, выросшую между сторонами». Тупиковую ситуацию помог преодолеть и другой шаг: все участники спора договорились не общаться с прессой и не делать публичных заявлений, от которых потом нелегко отступить. В главе 2 мы обсуждали, как манифестация намерений помогает достигать целей, но, бывает, наступает момент, и ради общего блага приходится отступать с занятых позиций. В серьезных случаях типа забастовок это часто означает, что стороны должны исключить всякую публичность и поработать без свидетелей.

Наихудший тупик – тот, когда переговорщики дают волю эмоциям и уже не могут остановиться: я сержусь на вас, вы в ответ на меня, а я от этого завожусь еще больше. Противостояние американского генерала Нэппа и северокорейского генерала И относится именно к этой категории переговорных провалов.

Выходом из таких столкновений, случись они на деловых переговорах или на войне, служит «тактика одного малого шага», как я ее называю. Кому-то из противников нужно сделать совсем маленький, но заметный шаг навстречу другой стороне и ждать симметричного

ответа. Если он последует, процедуру можно повторить, потом еще раз, и еще раз. Психолог Чарльз Осгуд, писавший в начале 1960-х о холодной войне, предложил для этого процесса свое название: «постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности».

К тактике одного малого шага прибег для разрядки арабо-израильского противостояния премьер-министр Египта Анвар Садат, 19 ноября 1977 года прилетевший в Израиль на встречу с премьер-министром Бегином. Просто выйдя из самолета на израильской земле (действительно, совсем небольшой шаг), Садат показал, что признает существование еврейского государства. С этого шага начался путь, завершившийся Кэмп-Дэвидским мирным соглашением и возвратом Синайского полуострова Египту.

Один бизнес-функционер рассказывал мне историю, которая наглядно показывает, как тактика одного малого шага помогает в обычной жизни. Две партии вели сложные деловые переговоры. Каждая считала, что обладает преимуществом, и полагала, что преимущество и есть лучший аргумент в споре. После двух туров ни одна из сторон больше не собиралась ни в чем уступить.

В этот момент одна из женщин за столом полезла в сумочку, вынула пакетик конфет драже, открыла и высыпала все конфеты на середину стола.

– Это зачем? – спросили ее.

– Будем вести счет, – ответила она.

И тут же объявила о небольшой уступке, передвинув поближе к себе одну конфетку из «банка».

– Теперь ваша очередь, – добавила она, обращаясь к мужчинам напротив.

Не желая отставать, люди по другую сторону стола посоветовались и тоже предложили уступку – однако передвинули на свою сторону сразу две конфетки.

– Наша уступка больше, – пояснили они.

Зачинщица мудро не стала спорить и сделала новую уступку, передвинув еще одну конфетку.

Вскоре стороны уже вовсю сотрудничали, продумывая последние детали сделки. Можете назвать это «конфетным вариантом постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности». Любой подобный прием, возвращающий переговорщиков к норме взаимности, работает и поможет так же.

Вообще, если переговоры заходят в тупик, причина обычно в том, что одна из сторон видит: согласившись на предложение противника, она окажется ниже уровня своих законных ожиданий. Рано или поздно сторонам, если они хотят сдвинуть дело с мертвой точки, придется проявить гибкость и понять, что сделка, которая не оправдывает их первоначальных ожиданий, все же лучше, чем вообще никакой.

Иногда для этого нужно время. И пусть пауза в переговорах длится ровно столько, чтобы стороны (или одна из них) успели вполне скорректировать свои ожидания. А окончательный договор следует считать достижением на фоне возможных альтернатив.

Если же никакие другие средства не сработали, возможно, вам нужно привлечь третьего нейтрального субъекта: координатора, арбитра, третейского судью, который поможет передвинуть переговорные координаты. Такие профессиональные миротворцы умеют показать людям, чего те лишаются, если не придут к согласию. Если даже посредник-профессионал не в силах вывести из тупика, а в споре заметное место занимают юридические вопросы, сторонам, вероятно, лучше решить свои проблемы в суде.

## Не удовлетворяйтесь соглашением – добейтесь гарантий

В 1997 году два уолл-стритских колосса, Discover & Co Дина Уиттера и Morgan Stanley Group<sup>49</sup>, объявив о намерении слить свои бизнесы в один, сопроводили объявление примечательной сноской: каждый из партнеров обязался уплатить другому 250 миллионов, если откажется от сделки.

Когда звезда американского футбола Дуг Флутти заполучил шикарный шестилетний контракт на \$8,3 миллиона от клуба New Jersey Generals, принадлежавшего Дональду Трампу, агент Дуга заставил Трампа тут же сообщить об этом прессе, хотя контракт даже еще не был оформлен и подписан. Агенту приятно было увидеть в печати имя своего клиента рядом с числом 8 300 000.

Что общего у этих историй? Они обе рассказывают о последнем этапе переговоров – закреплении сделки. И в том и в другом эпизоде стороны связывают друг друга, предпринимаемая шаги, побуждающие партнера исполнять договор.

*Цель любых переговоров – не просто соглашение, но гарантия каких-то действий.* Вам нужна прочная сделка: такая, чтобы другая сторона не могла ею пренебречь. Иногда, чтобы это обеспечить, хватает рукопожатия, особенно если партнеры давно знакомы и доверяют друг другу. В других случаях идут в ход более сложные механизмы гарантии, такие как подписи под договором, публичные церемонии, крутые штрафные санкции...

Одна моя студентка как-то рассказала историю, которая рисует разницу между соглашением и гарантией нагляднее, чем любые научные определения, какие мне доводилось слышать. А еще ее рассказ учит, как знание переговорной динамики может помочь вам сделать лучше и собственную жизнь, и жизнь ближних.

Студентка – назовем ее Тереза – работала куратором в волонтерской организации, которая по субботам возила детей из городских трущоб развлекаться на природу. Тереза с товарищами заказывали автобусы, арендовали спортивные снаряды, набирали взрослых волонтеров сопровождать группы, обеспечивали всех едой – в общем, устраивали детишкам целый день вдали от тревог и трудностей уличной жизни.

Все работало без сбоев, кроме взрослых волонтеров. Эти благонамеренные люди довольно легко соглашались, когда Тереза или другой куратор просили помочь, но многие в назначенную субботу так и не появились у автобусов. Да к тому же мало кто осмеливался позвонить и сказать, чтобы его не ждали. От этого в автобусах не хватало сопровождающих, а в играх – распорядителей.

Проблема необязательных волонтеров угрожала срывом всей программы. Как заставить людей явиться в назначенный час?

И тут Терезе пришла в голову одна идея. Созваниваясь с волонтерами, чтобы назначить день выезда, она стала давать каждому из них важное дополнительное поручение: принести что-нибудь для пикника: фарш, роллы, салат, уголь для жаровни и т. п. Это необременительное обещание сразу резко уменьшило процент не пришедших. Почему? Прежде не явившиеся волонтеры, очевидно, успокаивали совесть той мыслью, что отсутствие одного человека не испортит поездку. Но теперь, когда каждый ясно представлял, *чем* важно его участие (фарш бесполезен без угля и наоборот), он видел, что без него не обойтись. Все теперь играли в команде. Недобросовестность одного означала проигрыш всех. Самоуважение и чувство ответственности, которые, собственно, и подвигали людей согласиться на участие в программе, теперь побуждали к реальным действиям.

---

<sup>49</sup> Крупный американский коммерческий банк.

Истории Дина Уиттера, Дуга Флути и Терезы ясно показывают: полноценное обязательство тем отличается от простого соглашения, что в случае его неисполнения субъект рискует что-то потерять. Простой уговор почти не влечет никакого риска: это всего лишь сигнал, что человек, по крайней мере в данный момент, готов исполнить обещание. Гарантия же все меняет: нарушение обещаний будет дорого стоить.

## Четыре степени гарантии

Есть много способов гарантировать исполнение обязательств. К ним относятся, например, долговые векселя, авансы, рассрочка платежа. Во многих организациях повышение жалования, бонусы и пенсионные отчисления даются в обмен на обещание не уходить к другому нанимателю до истечения некоторого срока – чтобы работнику было что терять, если он захочет уйти, не выслужив обещанные годы.

Разные типы переговорных ситуаций диктуют свои виды гарантий. Если вы согласились присмотреть за соседским ребенком, никто не ждет от вас никаких речей сверх устного обещания. Договор гарантирован вашими отношениями с соседом. А вот купля-продажа бизнесов ценой в несколько миллиардов долларов обычно предполагает имеющий законную силу контракт, работу отряда финансистов и официальную процедуру завершения сделки, во время которой некие документы и некая собственность одновременно переходят из рук в руки.

Здесь больше поставлено на кон, а доверия к партнеру меньше, и потому стороны принимают особые меры, чтобы защитить свои ожидания.

Можно сказать, что на любых переговорах этап закрепления начинается с какого-то простого **ритуала**. На Западе это, как правило, рукопожатие. В других культурах это могут быть поклоны или какие-то иные знаки уважения и доверия.

В относительно закрытых сообществах рукопожатие (или его эквивалент) и устное речевое обязательство обычно считаются серьезной гарантией. Не исполнить обязательств, скрепленных ритуалом, – значит упасть в собственных глазах и рисковать членством в группе.

Чем большую ответственность берут на себя люди, тем сложнее становится закрепляющий ритуал. Нередко он включает в себя те или иные виды **публичного объявления** или обнародования информации.

Вспомните «обращение к горам» из главы 1 – межовой спор между двумя земледельцами из племени аруша. Тяжебщики завершили переговоры, разделив ритуальное угощение: козленка и пиво – и объявив о соглашении всему селу. Условия договора, таким образом, сохранены в коллективной памяти свидетелей, и сторонам уже труднее отступить от своего слова.

На пресс-конференции, где Дональд Трамп объявил о контракте с Дугом Флути, вероятно, подавали не домашнее пиво, а французское шампанское, но событие это служило тем же целям, что и пирушка под деревом на окраине танзанийской деревни. Сообщив миру о своем договоре, и Трамп, и Флути укрепили в себе решимость его исполнить.

Дополнительную гарантию также может дать **прозрачность**. Если твоя личная репутация может пострадать из-за неисполнения взятых тобой обязательств, ты, вероятно, постараешься не обмануть ожиданий партнера.

«Фарш» в хитрой тактике Терезы – не что иное, как неявная форма отчетности. Прежде, когда все продукты привозила организация, волонтеры воспринимали себя как анонимных и легко заменимых исполнителей. При новой системе, где каждый вносит свою долю обеда, волонтер думает: «моя задача – фарш» или «моя задача – напитки». Отсутствие фарша или напитков немедленно будет замечено.

Распространенный способ закрепить соглашение и обеспечить определенную прозрачность – письменная фиксация. Записывая ясно и подробно, о чем они договорились, люди закономерно более внимательно относятся к содержанию своих обещаний. Кроме того, записывание приводит в действие психологический механизм, описанный в главах 2 и 3, – принцип последовательности. Вспомните, как обученные торговые агенты «дожимают» клиента. Они просят вас собственноручно заполнить бланк заказа. Записывание условий, на которые вы соглашаетесь, дополнительно мотивирует вас их выполнить.

Многие письменные соглашения имеют еще одно важное преимущество: соблюдать их обязует закон. Условие о 250-миллионной неустойке в сделке Дина Уиттера и Morgan Stanley было официально оговорено контрактом. И значит, любой суд взыскал бы с отступника эти деньги в пользу другой стороны, так что выход из договора стоил бы чрезвычайно дорого.

Вообще слово «договор» имеет терминологическое значение, и потому стоит знать точно, какие условия нужно соблюсти, чтобы соглашение сторон имело юридическую силу. Многие договоры защищаются законом на основании только устного диалога и обмена обещаниями. Одна сторона звонит другой с коммерческим предложением, другая его принимает, стороны обещают друг другу выполнить некие обязательства, и готово – это уже договор, имеющий юридическую силу. Такова правовая норма в большинстве стран, хотя условия подобного договора, изложенные устно, трудно доказывать в суде.

Вместе с тем в США любое соглашение о купле-продаже товара типа машины дороже \$500, многолетний трудовой контракт, договор о продаже недвижимости, например дома, как правило, должны быть напечатаны и подписаны той стороной, против которой выдвигается иск. Без этой формальности ни один суд не сможет вам помочь. А ваш контрагент – что бы он вам ни пообещал устно, пусть даже поклявшись на стопке священных книг – с точки зрения закона волен завтра продать свой дом или машину кому-нибудь другому.

Для некоторых сделок вообще не существует способа надежно гарантировать – по закону или иначе – исполнение обязательств. В таких случаях благоразумно и целесообразно прибегнуть к **одновременному обмену**. Скажем, при продаже дома или машины стороны обычно передают друг другу чек и документы на право собственности одновременно. Предварительную договоренность скрепляют невозвращаемым залогом, но во владение объектом покупатель не вступит, пока продавец не получит всех денег.

## Заключение

Финальный этап переговоров – завершение и гарантия – содержит ряд непростых моментов. В состязательных ситуациях рычаги психологического воздействия, в том числе эффект дефицита и чрезмерная вовлеченность, могут вызвать у переговорщика панику и подтолкнуть к неверному шагу.

Но не отступать тоже бывает опасно! Если ваш оппонент действительно обладает преимуществом, он может найти другого партнера. Непоколебимая позиция тоже грозит тупиком. Хотя несогласие зачастую мотивирует переговорщиков на творческий поиск решения, оно может в итоге сорвать сделку и испортить отношения между сторонами. Таким образом, завершение переговоров требует не только страстной приверженности собственным целям, но и *здорового суждения*.

Наконец, переговоры нельзя считать завершенными, пока стороны не гарантировали исполнения договоренностей. Одного согласия достаточно лишь в тех случаях, когда партнеры связаны прочными отношениями и безоговорочно друг другу доверяют. Гарантировать исполнение договора просто: сделайте так, чтобы в случае неисполнения другая сторона терпела ущерб.

На этом заканчивается наше погружение в явление переговоров, но, прежде чем вы уверенно отправитесь заключать договоры и совершать сделки, мы должны рассмотреть последний важный предмет: этику. Можно ли вести торг с дьяволом и не проторговать собственную душу? Мое мнение – можно, хотя это и нелегко.

**Прения и завершение: резюме**

**Тактические решения**

		Стоит ли начать первым?	Как начать?	Как уступать?	Как завершать?
<b>Ситуации</b>	<b>Разовая сделка</b>	Сомневаешься — не начинай. Если достаточно информирован — можно выступить первым	Оптимистичный запрос (наибольшая или наименьшая цифра, подкрепленная допустимыми доводами)	Твердая позиция: уступай медленно, уменьшай уступки с приближением к уровню ожиданий	Ограничивать время; хлопнуть дверью; ставить ультиматумы; делить разницу; приглашать независимых экспертов
	<b>Комбинация интересов</b>	Как и в случае РС	Справедливое предложение (наибольшая или наименьшая цифра, подкрепленная прочными доводами)	Большие уступки по неважным вопросам, малые — по важным; творческий поиск решений, несколько пакетных предложений сразу	Как и в случае РС плюс доурегулирование
	<b>Строительство отношений</b>	Да	Прояви щедрость	Подстройка или справедливый компромисс	Раздел разницы; подстройка
	<b>Молчаливое урегулирование</b>	Да, но по возможности избегай конфликта	Делай то, что нужно для решения проблемы	Подстройка	Подстройка

## 11. Торгуясь с дьяволом, не продать душу: этика в переговорах

*Рынок – это особое место, где людям позволено обманывать друг друга.*

*Анахарсис (600 год до н. э.)*

*В карты я обычно играю с теми, кому доверяю, но всегда снимаю колоду сам.*

*Джон О'Лафлин, страховая компания Allstate*

Мы завершаем наше знакомство с наукой переговоров разговором об этике, потому что этика пронизывает все аспекты и все этапы переговорного процесса. Мы с вами прошли сквозь хитросплетения подготовки, информационного обмена, прений, завершения и закрепления и собрали все необходимые знания, чтобы подступить к тем непростым этическим вопросам, с которыми сталкиваются все переговорщики.

Начнем с примера. Это будет история из жизни покойного филладельфийского журналиста Даррелла Сиффорда. В глазах поклонников Сиффорд был вроде библейского патриарха. Он призывал людей быть искренними и честными друг с другом. Однако едва ему случилось впервые в жизни всерьез торговаться, Сиффорд почувствовал, что нужно идти другим путем. Об этом случае он рассказал в одной из своих газетных статей.

Дело было в Миннеаполисе, Миннесота, где Сиффорд с женой на время поселился. Как-то раз он решил пройтись по магазинам и присмотреть какую-нибудь вещицу для украшения гостиной. Проходя мимо магазина уцененной мебели, он заметил в витрине элегантный, подсвеченный изнутри глобус на изящной подставке вишневого дерева. Сиффорд моментально влюбился в эту вещь.

Он вошел в магазин, где его приветствовал пожилой энергичный продавец.

– Чем могу служить? – спросил он.

– Глобус на витрине, – ответил Сиффорд. – Хочу взглянуть на него.

Продавец повел Сиффорда к витрине, где тот рассмотрел глобус поближе и заглянул в ярлык с ценой. Цифра его неприятно поразила: \$495.

– Это не та сумма, о которой я думал, – сказал Сиффорд, качая головой. Продавец понял его чувства и стал показывать другие глобусы, но ни один из них не обладал очарованием первого. Пересмотрев несколько, Сиффорд сказал, что хочет купить глобус с витрины, но не хочет платить за него \$495. Продавец спросил Сиффорда, далеко ли он живет. Тот указал на свой дом, высившийся в отдалении.

– Тогда дело в шляпе, – сказал продавец. – Мы автоматически даем скидку всем, кто живет по соседству. Что вы скажете, если цена будет 450 долларов?

– Скажу, что это много, – ответил Сиффорд.

В этот момент, как рассказал Сиффорд своим читателям, внутренний голос стал нашептывать ему, что нужно поторговаться. Прежде он никогда не торговался в магазинах и всегда считал это отчасти унизительным занятием для тех, у кого нет денег или кто слишком скуп, чтобы их тратить. Но теперь родная Филадельфия была далеко, и Сиффорд пустился во все тяжкие.

Поколебавшись секунду, он решил, что будет не грех слегка приврать. И продолжил давить.

– Я видел такой глобус в каталоге уцененных товаров за 325 долларов, – солгал он, – как вы можете заявлять, что у вас сниженные цены, если они настолько выше каталожных?

– Он обошелся нам дороже, – ответил продавец, – но знаете, как мы поступим? Я продам вам этот глобус за четыреста. Это просто даром. Дешевле вы не найдете ни в одном магазине.

– Ну что ж, закажу по каталогу, – твердо заявил Сиффорд. – Спасибо вам за хлопоты. И направился к двери.

Продавец подскочил к нему и удержал.

– Я позвоню директору, – сказал он.

Не прошло и минуты, как продавец вернулся.

– Директор сегодня в удивительно добром настроении. Он сказал, что вы можете забрать глобус за 350, – доложил продавец.

– Но и это дорого, – отвечал Сиффорд, вновь подойдя к глобусу. – Поглядите! Вот щербинка на основании. Товар с изъяном.

Продавец поглядел на подставку глобуса. Там угадывалась какая-то едва заметная черточка.

– Ничего не понимаю, – сказал он.

Сиффорд писал, что в этот момент продавец улыбался, словно бы восхищаясь находчивостью прижимистого покупателя.

– Мы не торгуем поврежденным товаром. Позвольте, я еще позвоню директору.

Через минуту продавец вернулся со словами:

– Вы из нас выжали все, что можно.

Глобус отдали за \$325, и Сиффорд гордо понес его – теперь уже не просто предмет интерьера – домой, жене.

## Главная этическая проблема переговорщика

Сиффорд выторговал свою цену. Но для этого он соврал, выдумав несуществующий каталог. Этично ли он поступил? Очевидно, что сам он в этом не сомневался, да и миллионы людей по всему миру удивились бы, услышав, что такая ложь хоть в чем-то грешит против морали. Покупая и продавая, люди в обоснование своих запросов могут говорить все, что придет в голову, и, как дает понять цитата из Анахарсиса, вынесенная в эпиграф к этой главе, началось это много веков назад. В любой культуре ложь есть неотъемлемая часть повседневных общественных отношений.

В 1990-х годах в Гарвардской школе бизнеса провели опрос более 750 студентов из разных концов мира. Им предложили ранжировать длинный список сомнительных переговорных тактик: от вступительного блефа и вранья ради укрепления переговорной позиции до подкупа людей, обладающих сведениями о позиции противной стороны. Студенты весьма спокойно отнеслись ко всему спектру «традиционных тактик состязательного переговорщика», как их именовали экспериментаторы. К таким относятся блеф по поводу отправной точки, высокие начальные требования, ограничение времени и тому подобное. Испытуемые одобрили даже такой прием, как притворное обещание строить отношения в будущем в обмен на уступку в споре.

Поведение Сиффорда, похоже, легко вписывается в круг традиционных состязательных тактик, как их определили гарвардские экспериментаторы. Можно ли считать вопрос исчерпанным?

Пожалуй. И все же у многих шепетильных людей выбор Сиффорда, безусловно, вызвал бы сомнения: человек нагло солгал ради собственной выгоды. Для успешных переговорщиков «сотруднического», как его определяет профессор Джеральд Уильямс, типа стремление к безукоризненной честности служит одним из главных принципов на переговорах. Для таких людей переговоры – не игра и не спорт, и обычно они считают ложь недопустимой.

Так что маневр Сиффорда некоторых из нас если не возмутит, то уж точно покоробит. И заставит задать некоторые острые вопросы.

Если Сиффорду можно было соврать, то кому и когда – нельзя? Этично ли было бы и продавцу выдумать, будто у него есть «заинтересованный покупатель», который вечером купит глобус за \$350 (или больше)?

И, пожалуй, самый тревожный вопрос: а не превратится ли ложь, если прибегать к ней раз за разом, в навязчивую привычку? Директор одной нью-йоркской рекрутинговой компании вычислил, что 25 % деловых людей, с которыми он проводил собеседования, «закоренелые вруны». Не будет большой натяжкой предположить, что эти люди отчасти потому так привыкли лгать в профессиональной жизни, что в свое время завели обычай привирать ради достижения мелких бытовых целей. Соврать легко. И если ложь хорошо помогает в незначительных потребительских спорах, почему бы не прибегнуть к ней в ситуации, когда на кону стоят серьезные вещи, например на собеседовании у рекрутера? И вскоре заметная часть успеха у такого человека уже зиждется на вранье. А правда становится необязательной и дорогой роскошью.

Сиффорд солгал по мелочи, но его случай прямо выводит нас на главную проблему, с которой мы сталкиваемся, если хотим этично вести переговоры. Вот как ее формулирует преподаватель переговорного мастерства из Университета штата Мичиган профессор Джеймс Уайт: «Переговорщик должен, по крайней мере пассивно, ввести оппонента в заблуждение относительно своей отправной точки и в то же время не преступить этических норм».

В формулировке Уайта отражено противоречие, о которое спотыкаются многие люди, задумываясь об этике переговоров. Возможно ли в самом деле всерьез обсуждать этические способы запутывания собеседника в корыстных целях? Что подразумевает Уайт под «пассивным» обманом? И не лучше ли активный, но мелкий обман типа каталожной цены Сиффорда, чем пассивный, но серьезный, в мультимиллиардной сделке? На эти вопросы нет простых ответов. И проблема усугубляется, если примешивается профессиональная этика: врачебная, адвокатская, бухгалтерская и пр.

## **Этика – сначала, а не потом**

Мы обратились к этому предмету в конце книги, но этические установки должны предварять *каждый ваш шаг* на переговорах. Моральные понятия составляют важную часть вашей индивидуальности, и, как ни старайтесь, вам нипочем не удастся отделить свое переговорное поведение от той личности, которую вы собой представляете в остальных сферах жизни. За переговорным столом и в зеркале каждое утро – одно и то же «я».

Однако личные этические воззрения тоже имеют свою цену: чем выше стандарты, тем больше вы должны быть готовы заплатить за приверженность им в любой сделке. Чем они ниже, тем более высокую цену придется заплатить за вашу репутацию. А чем ниже стандарты у тех, с кем вы вступили в переговоры, тем больше времени, сил и рассудительности вам понадобится, чтобы отстоять свои интересы.

Свои пристрастия в этой области я сообщу вам сразу. По-моему, когда речь идет об этике, нужно поднимать планку как можно выше. Я отношу себя к тому лагерю, где считают, что Сиффорду лучше было придумать иной способ выторговать свою цену. Как я отмечал в главе 1, безупречная честность – это один из четырех ключевых факторов успеха умелого переговорщика. Наблюдения показывают, что не только Уильямсовы «эффективно сотрудничающие» переговорщики, но и многие представители самых разных профессий – от финансистов и контрактных менеджеров до банкиров и профессиональных коммерсантов – считают порядочность одной из важных черт человека, умеющего договариваться.

Отлично. Но что такое порядочность? Утверждаю ли я, что Сиффорду не хватает порядочности, потому что он солгал продавцу, будто видел где-то глобус дешевле?

Нет! Позвольте мне повторить свою мысль (глава 1) о том, что такое честность в контексте переговоров. Там я сказал, что от переговорщика, ценящего честность, «можно ждать последовательного поведения, диктуемого разумным набором личных ценностей, которые этот человек может при необходимости объяснить и защитить». Такое определение подразумевает, что не какой-либо посторонний судья, а сам субъект деяния должен устанавливать себе этические рамки. Я давно понял, что лучший способ преподавать этику – это поставить трудные вопросы, дать человеку инструментарий, позволяющий их обдумывать, а самому устраниваться.

И хотя мне жаль, что Сиффорд не смог обойтись без вранья, мой тест на этику он с блеском проходит. Он честно рассказал о своем поведении в газетной статье. Ее прочитали тысячи человек, и многие обсуждали. Если ваше переговорное поведение может выдержать столь пристальное внимание, то вы в моей книге вполне честный переговорщик. С вашими установками я могу не соглашаться, но это будет честное и принципиальное несогласие.

В этой главе я ставлю цель не проповедовать, а дать читателю полезные инструменты, с которыми легче сделать выбор в ситуации типа глобуса Сиффорда. Разумные люди могут не сойтись в моральных вопросах, но в моих глазах вы будете честным человеком, если сумеете, сделав какой-то обдуманый моральный выбор, пройти тест «объяснением и защитой». А рассмотрев некоторые воззрения на моральные обязанности переговорщика, мы перейдем к способам защиты от этически сомнительных переговорных тактик, обращенных против вас.

## **Минимальное требование: соблюдай закон**

Независимо от личных моральных правил, каждый должен соблюдать законы, регулирующие переговорный процесс. Разумеется, они разнятся от страны к стране и от культуры к культуре, но правовые нормы, лежащие в основе разных законоуложений, имеют ряд важных общих черт. Для примера я остановлюсь на том, как трактуется обман на переговорах в нашем американском праве, однако основные принципы – справедливость и благоразумие – не национальны, они *универсальны*.

Американский закон не распространяет общее понятие «честного намерения» на переговоры по поводу тех или иных коммерческих сделок. Как писал некогда один американский судья, «в деловых переговорах стороны по умолчанию пытаются добиться лучших для себя условий... Верный ответ [на наглость] – просто выйти из-за стола переговоров, а не бежать в суд с обвинениями в “недобросовестности”». Однако это общее правило действует, покуда не обнаруживается мошенничество. А законы о мошенничестве, как мы увидим, довольно глубоко проникают в тонкости переговорного поведения.

Существует шесть главных признаков мошенничества. Переговорное предложение будет считаться жульническим, если субъект (1) сознательно (2) искажает (3) существенный (4) факт, (5) на который жертва обоснованно полагается, отчего (6) несет ущерб.

Торговец машинами совершает мошенничество, если обнуляет показания спидометра и продает принадлежащую его фирме машину как будто новую. Он знает, что машина подержанная, и неверно сообщает ее «возраст» покупателю; состояние машины – это скорее факт, чем просто мнение, и он важен («существен») для сделки; покупатель, приобретающий машину, действует обдуманно, оценивая ее пробег по цифрам на спидометре, а в результате несет ущерб. Подобным образом предприниматель, сбывающий свой бизнес, мошенничает, если лжет о числе и сумме долгов.

Искажение важных фактов, влияющих на самую суть сделки, случается и на бизнес-переговорах. Но большинству переговорщиков не нужны предостережения адвоката или профессора этики, чтобы понять: подобных действий следует избегать. Иначе это будет явное и несомненное мошенничество. Если вас пытаются надуть – значит, вы связались с жуликами.

Более интересный вопрос о лжи маячит на полях закона о мошенничестве. Что если продавец посоветует вам купить машину сегодня, упомянув другого покупателя, который иначе уведет ее завтра? Это, в общем, сообщение некоего факта, но существен ли он? С виду – то же самое, что выдумка Сиффорда про каталог. Не считая Сиффорда виновным в мошенничестве, должны ли мы применить к профессиональному торговцу машинами другие правовые стандарты? Если он выдумал другого покупателя – мошенничество это или изобретательный способ убедить клиента?

А теперь предположим, что автоторговец не заявляет о факте, но оглашает ловко сформулированное мнение. А продавец бизнеса говорит, что крупный долг, «наверное, можно будет пересчитать» после того, как фирма сменит хозяина. Можно ли считать, что этой фразой он намеренно вводит вас в заблуждение, если сам точно знает, что кредитор не пойдет ни на какие перерасчеты?

Давайте рассмотрим каждое из условий мошенничества и увидим, где закон проводит черту. Как ни удивительно, хотя все мы предпочли бы безусловные «черно-белые» правила, нередко соблюдение закона требует разумного уважения к тем многочисленным «серым» областям, которыми неизбежно пестрит столь повсеместное и многогранное явление, как переговоры. Знание закона поможет вам не оступиться, но не избавит от необходимости четко различать добро и зло.

### **Условие 1: «сознательно»**

Под обвинение в мошенничестве может подпасть лишь переговорщик, имевший особый умысел в отношении факта, который он искажил. Искажение должно быть «сознательным». Таким образом, один из способов не быть замешанным в мошенничестве – это избегать прямого соприкосновения с информацией об истинном положении дел.

Например, генеральный директор подозревает, что у компании не все в порядке с финансами, но он этого пока еще не знает наверняка, потому что не видел последнего квартального отчета. Советники предлагают собрать совещание и обсудить этот отчет, но генеральный распоряжается подождать. Предстоят переговоры с важным поставщиком, и директор хочет иметь возможность с чистой совестью сказать, что, по его сведениям, у компании нет долгов. Страхует ли это его от обвинений? Пожалуй. Но многие суды относят безответственное пренебрежение фактами, как в описанном случае с квартальным отчетом, к тем самым «сознательным искажениям».

Более того, закон охраняет интересы пострадавшего, даже если фактами пренебрегли не намеренно. В некоторых обстоятельствах на освобождение от договорных обязательств могут рассчитывать жертвы искажения фактов, допущенного по небрежности или даже вовсе без вины. Однако такие искажения фактов и не признаются мошенничеством. В таких случаях чаще принимается решение, что сделка основана на ошибке.

### **Условие 2: «искажение»**

Чтобы закон признал высказывание мошенническим, обычно нужно, чтобы оно имело вид положительного утверждения (и было ложным). Для коммерческих переговорщиков универсальное правило таково: «молчи, и будешь в безопасности».

Разумеется, на практике молчать за переговорным столом трудно, особенно если оппонент настойчиво чего-то допытывается. Уходя от неудобных вопросов, переговорщики нередко вынуждены прибегать к словесным уверткам типа «этого я не знаю» или, когда загонят в угол, «эту тему я не уполномочен обсуждать». Если в ответ на острый вопрос, которым оппонент прощупывает вашу переговорную позицию, вы решаете соврать, риск оказаться за чертой закона сразу резко возрастает. Хотя, как мы увидим далее, ложь не всегда бывает «существенной», и другая сторона иногда сама должна «вычислять», насколько правдивы ваши заявления.

Удивительно, но бывают и такие ситуации, в которых мошенничеством будет промолчать о некоем обстоятельстве, даже если *другая сторона не задает вопросов*. В каком случае переговорщик должен добровольно раскрыть информацию, рискуя подорвать собственную позицию? Американский закон обязывает предоставлять исчерпывающую информацию в следующих четырех ситуациях.

1. *Когда переговорщик частичным раскрытием информации вводит оппонента в заблуждение*. Если вы заявляете, что ваша компания прибыльна, то, вероятно, обязаны будете сообщить, не прибегаете ли вы к сомнительным методам оценки, чтобы прийти к такому выводу. Кроме того, вы обязаны скорректировать это заявление, если в следующем квартале у вас начались убытки, а переговоры еще продолжаются.

2. *Когда стороны состоят в отношениях, основанных на доверии*. Если переговоры идут между управляющим и выгодополучателем, между компаньонами, акционерами небольшой компании или членами семейного бизнеса, стороны обязаны сообщать всё и не могут полагаться на правило «молчи, и будешь в безопасности».

3. *Когда только одна из партий обладает критически важной информацией о сделке*. Продавая дом, мы обязаны сообщать обо всех его скрытых дефектах, тогда как покупатель обычно не обязан рассказывать о сокровищах, которые могут быть зарыты в подвале. Если в доме завелись термиты, скрыть это обстоятельство вы не имеете права, а вот нефтяную компанию, покупающую землю у фермера, никто не обязывает сообщать продавцу, что под его фермой находятся залежи нефти. Это скользкий случай; в такой ситуации лучше всего слушать голоса совести и решать по справедливости.

4. *Когда имеют место особые, перечисленные в законе ситуации типа заключения страхового договора или публичного предложения ценных бумаг*. Иногда свои требования обязательного раскрытия информации для определенных сделок устанавливают местные законодательные органы. Например, ныне во многих штатах США закон требует при продаже дома обо всех его изъянах, какие только вам известны, сообщать потенциальному покупателю.

Если случай не подпадает ни под одно из четырех перечисленных исключений, значит, скорее всего, ни одну из сторон нельзя будет обвинить в мошенничестве только из-за того, что она утаила какие-то сведения. Переговорщики имеют право хранить молчание, оставляя оппоненту действовать согласно его предположениям.

### **Условие 3: «существенный»**

Предположим, владелец картинной галереи получил от художника разрешение продать картину за любую цену не меньше \$10 000. Будет ли мошенничеством со стороны галерейщика сказать покупателю: «Я не могу отдать ее меньше чем за \$12 000»? Вообще-то он *имеет право* торговаться за любую цену от \$10 000 и выше, так что получается сознательное искажение факта. Предположим, покупатель скажет: «У меня есть на это только \$9000», хотя на самом деле готов потратить \$11 000. Та же ситуация. В обоих случаях правовой вопрос в том, «существенны» ли искажаемые факты.

Но они *несущественны*. По сути дела, ложные утверждения о целях и отправных точках переговорщиков настолько обычны, что многие профессионалы даже не считают подобные заявления ложью, предпочитая термин «блеф».

Почему? Потому что такие «искажения» позволяют сторонам отстаивать законность своих запросов и задавать диапазон торга, не подставляясь под удар. Помимо того, ложные утверждения об отправных точках и целях дают возможность проверить, насколько оппонент на деле привержен заявленным позициям.

В Америке юристы даже закрепили правомочность такого поведения в кодексе профессиональной этики. Там сказано: «Ожидаемая стоимость или ценность предмета сделки, а также намерения сторон в отношении приемлемого решения» не подпадают под запрет на ложные утверждения, адресованные третьим лицам как «несущественные».

Таким образом, солгать, сколько ты можешь заплатить или какой из пунктов переговорной повестки для тебя важнее всего, не будет нарушением закона. Запросы и отправные точки в глазах права несущественны для сделки.

Однако, если, соврав о том, сколько ты готов потратить или запросить, ты переходишь к положительным и конкретным утверждениям о *причинах*, диктующих ту или иную цену, риск преступить закон возрастает. Например, один из популярных во всем мире способов обоснования цены – использованный Сиффордом аргумент: «в другом месте дешевле». Переговорщики часто лгут об имеющихся у них альтернативах. Считать ли это жульничеством?

Когда покупатель в магазине лжет продавцу, что в другом районе видел такой же товар дешевле, его заявление несущественно. В конце концов продавец, вероятно, знает (или должен знать) цену своего товара не хуже, чем покупатель. Если он согласен продать его дешевле, чем просил сначала, кто лучше продавца может знать верную цену?

Но представим обратную ситуацию. Что если продавец лжет, будто у него есть другой покупатель, чью цену нужно перебить? Давайте обратимся к старому, но не утратившему актуальности примеру судебного разбирательства в Массачусетсе.

Некий девелопер приобрел здание и торговался о продлении аренды с арендатором, владельцем магазина игрушек. Этот арендатор отчаянно торговался, не желая платить на \$10 000 больше, как потребовал новый хозяин помещения. Тогда девелопер заявил, что у него есть другой кандидат, готовый платить сколько надо, и пригрозил арендатору немедленным выдворением, если тот не примет новую цену. Тот заплатил, но позже узнал, что угроза была дутой – никакого другого кандидата не существовало. Он обвинил арендодателя в мошенничестве и выиграл суд.

В другом случае, в Оклахоме, женщину-риелтора, которая убедила клиента подписать договор о покупке дома, соврав, что другой клиент (подрядчик, построивший этот дом) готов купить его за названную цену в тот же вечер, *признали виновной в мошенничестве* и обязали возместить убытки.

Чем эта ложь в глазах закона отличается от заявления галерейщика «Не могу взять меньше \$12 000» или от замечания покупателя «В другом месте это стоит дешевле»? На мой взгляд, разница в том, что жертвой в приведенных примерах стал «маленький человек»: мелкий бизнесмен или простой потребитель, на которого неправомерно давил профессионал. С точки зрения покупателя, эти выдуманные соперники оказались «существенными». Утверждения были конкретными и фактическими, сопровождалась ультиматумами, и проверить их истинность было невозможно.

Я не думаю, что суд вынес бы такое же решение, будь обе стороны равными потребителями или выдавшими виды профессионалами. А еще такие решения, на мой взгляд, возможны только в богатых странах с развитой культурой потребления типа США. И все-таки

стоит отметить эти прецеденты. Они подсказывают профессиональным покупателям или продавцам нужную степень осмотрительности в переговорах с обычными людьми.

#### **Условие 4: «факт»**

На первый взгляд может показаться, что закон преследует только искажение объективных фактов. Поэтому предприниматели, стремясь пройти по тонкой грани, непременно обучают своих торговых агентов в переговорах не утверждать факты, а жонглировать мнениями, прогнозами и заявлениями о намерениях. Более того, явные преувеличения и неумеренная реклама достоинств товара и его пользы считаются вполне нормальными моментами купли-продажи, участники которой не должны принимать все, что слышат, за чистую монету.

Однако буква закона может сбить с толку. В особенно вопиющих случаях суды считали возможным усмотреть мошенничество и в заявлении намерений, и в высказанном субъективном мнении. Для закона ключевой признак мошенничества не в том, было ли рассматриваемое заявление констатацией факта, а скорее в том, послужило ли оно сокрытию тех фактов, которые переговорщик предпочел бы убрать с глаз подальше.

Представьте, что вы одолжили деньги у своего дяди, обещая потратить их на оплату колледжа. На самом же деле вы собираетесь купить новую модную спортивную машину. Мошенничество? Возможно.

Согласно чеканному определению знаменитого английского судьи, «направление мыслей человека – такой же факт, как содержимое его кишечника». Ложь о намерениях даже называется в юриспруденции специальным термином: мошенничество с обязательствами. В таких случаях вина устанавливается на основании того, что субъект, давая обещание, знал, что не *сможет его выполнить*. Иными словами, обещал, скрестив пальцы за спиной. Но жертве такого поведения нужно еще доказать, что заявление оппонента о намерениях кардинально повлияло на характер сделки – то есть обещание было «существенным».

А как быть с мнениями? Свокорыстные заявления о ценности товара или о достоинствах продукции и фирмы – типичные (и законные) статьи переговорного «меню». Вместе с тем, если переговорщик высказывает о предмете переговоров мнение, явно противоречащее известным ему фактам, он может быть повинен в мошенничестве. Например, один владелец механической мастерской в Нью-Йорке, продавая ее, сказал потенциальному покупателю, что тот, скорее всего, без труда получит заказ от крупнейшего из клиентов мастерской. На деле продавец был этому клиенту должен и предполагал рассчитаться с продажи мастерской, которая давно не получала практически никаких заказов, славясь низким качеством работы. Покупатель сумел доказать в суде, что жульническое «мнение» продавца убедило его купить мастерскую, и взыскал ущерб.

В этих случаях, похоже, решающим фактором оказалась несправедливость. Если заявление о намерениях или мнение настолько затеняет истинную сущность переговорного предложения, что противная сторона не может верно оценить диапазон ценностей или рисков, обуславливающий справедливую цену, значит, совершается мошенничество.

#### **Условие 5: «полагается»**

Лгущие на переговорах часто оправдываются примерно такими словами: «Только дурак мог поверить в то, что я говорил. Другая сторона не должна полагаться на то, что я скажу им всю правду, – они должны сами ее выяснить».

Как мы только что видели на примере выдуманных конкурентов, подобная защита вполне хороша, если стороны находятся в равных условиях. Но когда одна сторона имеет значительное превосходство – как профессиональный делец над мелким бизнесменом или

простым потребителем, – американские суды охотнее приходят к выводу, что жертва обоснованно полагалась на ложные заявления.

К тому же суды обычно занимают сторону того, кто в переговорах без задней мысли полагается на добросовестность оппонента и чье доверие обманывают могущественные компании, стремящиеся украсть секреты производства и другие коммерческие тайны. Например, было немало случаев, когда суды обязывали возместить ущерб независимым изобретателям, которые раскрывали свои ноу-хау в ходе переговоров о продаже изобретения. В таких случаях потенциальным покупателем обычно выступает мощная фирма, использующая переговорный процесс как способ получить что-нибудь задаром. Предусмотрительный переговорщик, однако, понимая, что на этапе обмена информацией придется раскрыть коммерческую тайну или бизнес-план, всегда заключает недвусмысленное соглашение о конфиденциальности.

Один из приемов, который используют переговорщики-махинаторы, чтобы, исказив существенные факты или жульнически склонив партнера к соглашению, избежать ответственности, – описать в окончательном тексте договора истинное положение вещей. И если жертва подписывает такой документ, не читая, потом ей весьма непросто будет доказать в суде, что она полагалась на искаженные факты обоснованно.

Представьте себе, например, что вы ведете с крупным производителем медицинского оборудования переговоры о продаже главной разработки вашей фирмы – электронного диагностического аппарата. Во время переговоров партнер заверяет вас, что намерен агрессивно продвигать ваш аппарат на рынке, так что вы получите возможность заработать на отчислениях. В контракте, однако, четко оговаривается право покупателя, если на то будет его воля, законсервировать продукт. Совершив сделку, фирма-покупатель решает не продавать ваш аппарат, а позже вы узнаете, что в действительности она и вовсе не собиралась этого делать, а просто решила устранить его с рынка, потому что сама выпускает несколько аналогов.

В случаях типа этого суд решает, что истец должен был полагаться на содержание письменного договора. Вывод ясен: прежде чем подписать, внимательно читайте контракт и подвергайте сомнению любые заверения, будь то формулировки, извращающие оговоренные условия сделки, «просто формальность» или «добавлены по требованию юристов».

## **Условие 6: «ущерб»**

Обвинить кого-то в мошенничестве вы можете, только если понесли из-за его жульнических заявлений или умолчаний какой-то ущерб. Люди не всегда отдают себе в этом отчет. Многие думают: если на переговорах партнер беспардонно и бессовестно лжет, значит, он нарушает закон. Может быть – но только в том случае, когда эти действия прямо наносят жертве исчислимый экономический ущерб. Пока ущерб не причинен, правильно будет просто выйти из переговоров (если это возможно), а не бежать в суд.

## **Не только закон: взгляд на этику**

Как вы, наверное, успели заметить, правовые положения, регулирующие явление переговоров, пронизаны этическими нормами. Например, профессионалы, обладающие значительным переговорным превосходством, случается, подлежат более строгой ответственности, когда договариваются с дилетантами и простыми потребителями, чем когда ведут дела с равным себе противником. Сторонам, состоящим в особых отношениях, например членам правления одной компании или коммерческим компаньонам, закон диктует более строгие правила раскрытия информации. Ложь, маскирующая важные факты о предмете переговоров, оценивается иначе, чем ложь о таких материях, как имеющиеся альтернативы или

отправные точки. Умолчание не допускается, если другая сторона не сможет узнать важные факты без того, чтобы вы о них сообщили.

Нарушил ли закон Сиффорд, соврав продавцу, будто видел глобус в каталоге? Ни в коей мере. Он солгал, но в контексте сделки это был несущественный факт. Магазин не имеет права полагаться на Сиффорда как на источник такого рода информации. И легко мог бы проверить его слова, если бы счел упоминание о каталоге важным.

Притом, как мы видели выше, закон не был бы так терпим, если бы продавец солгал Сиффорду, выдумав другого покупателя. Вспомните, что риелтора, совравшего клиенту, будто на дом есть еще один покупатель, суд заставил возмещать ущерб пострадавшему.

Вывод: Сиффорд неподсуден, а вот продавец был бы в чуть более скользкой ситуации. Но если речь идет об этике, исчерпывается ли дело соблюдением закона? Ответ зависит от вашего отношения к торгам и переговорам в вашей жизни.

Сиффорд выделил рыночный торг в особый класс занятий, где позволено лгать. Он пишет, что «небольшая подтасовка» при таком деле «в порядке вещей». Будь у него больше опыта (не забывайте, торговался он впервые в жизни), он мог бы придерживаться иной точки зрения. Например, считал бы вранье уместным в некоторых ситуациях и неуместным в других. Или решил бы, что честная жизнь диктует единый набор этических норм для любых ситуаций.

Я хочу, чтобы вы попытались очертить свои воззрения на переговорную этику. А чтобы помочь вам разобраться в собственных ощущениях, я кратко опишу три наиболее распространенных взгляда на предмет, которые выделил из бесед буквально с сотнями студентов и бизнес-функционеров. Примерьтесь, какой из них вам впору, или возьмите понемногу от каждого и составьте новый, свой.

Пока мы будем исследовать эту тему, помните: почти каждый человек искренне убежден, что за редкими исключениями всегда поступает этично, а вот поступки других людей часто оценивает как наивные либо аморальные в зависимости от своих этических воззрений и от ситуации. И потому я вас должен кое о чем предостеречь. Ваши моральные нормы – это в принципе только ваше дело. Они помогут вам держаться увереннее и свободнее за переговорным столом. Но не ждите, что остальные будут разделять ваши этические взгляды целиком и полностью! Смотрите на вещи реально.

## **Три школы переговорной этики**

Рассмотрим три школы переговорной этики, а именно: 1) игроков-«покеристов» с лозунгом «это всё игра», 2) «идеалистов» с лозунгом «поступай, как должно, даже себе во вред» и 3) прагматиков с лозунгом «всё возвращается».

Читая описание, постарайтесь понять, какие положения каких школ лучше всего отражают ваши собственные взгляды. Выяснив свою настоящую позицию, попробуйте понять, не надо ли вам ее изменить. Я советую поднимать планку как можно выше в соответствии с вашими искренними воззрениями. В жестких условиях реальности люди, как правило, снижают свои этические стандарты, а не повышают их.

### **«Это всё игра»: школа «игроков»**

«Покерная» школа переговорной этики рассматривает переговоры как игру с определенным набором правил. Правила записаны в законах, их применение рассмотрели на примерах. Любое поведение в рамках правил этично. Неэтично только нарушать правила.

Основателем современной школы игроков был Альберт Карр, в свое время служивший советником президента Трумэна. В 1960-е Карр написал книгу под вполне красноречивым

названием «Бизнес как игра». По случаю выхода книги Карр опубликовал статью в журнале *Harvard Business Review*, где утверждал, что блеф, а равно и другие запутывающие противника, но законные приемы – это «неотъемлемая часть игры и деловой человек, не владеющий такими методами, вряд ли сможет стяжать большие деньги или могущество».

Сторонники «игровой» школы охотно признают, что переговоры и покер – не одно и то же. Но отмечают, что для выигрыша и там и там важно уметь обманывать. Более того, ловкие игроки что в покере, что в переговорах выказывают обычно здоровое и трезвое недоверие к ближнему. Карр утверждал, что хороший игрок на трудных переговорах не должен верить никаким «заверениям в дружбе», а должен «хитро обманывать и таиться». По окончании игры адепты покерной школы не станут плохо думать о партнере только потому, что он их успешно обвел вокруг пальца. Напротив, при условии, что он действовал в рамках закона, обманщиком будут восхищаться, твердо решая про себя в следующий раз подготовиться к игре лучше (и меньше верить партнеру).

Мы знаем, как играют в покер, но как играть в переговорную «игру»? Если отбросить детали, то суть такова: один участник начинает, и затем стороны по очереди предлагают друг другу свои условия. Можно приводить аргументы в пользу своего варианта. В каждом туре вы можете делать ставку или пасовать. Цель в том, чтобы заставить противника согласиться на условия, максимально близкие к вашему последнему предложению.

Участники игры понимают, что любой из них может блефовать. Блеф нужен, чтобы скрыть слабость переговорной позиции, то есть недостаток или скверный характер альтернатив за пределами переговорной, неспособность повлиять на альтернативы партнера и неубедительность аргументов. В отличие от покеристов переговорщики, если у них на руках много козырей, стараются сразу сообщить об этом партнеру. Поэтому наилучший блеф – предъявить реалистичные привлекательные и труднопроверяемые (фальшивые) альтернативы или авторитетные (но также фальшивые) нормы и стандарты. Опытные игроки это знают, и потому одно из главных умений в переговорной игре – это умение понять, в самом ли деле альтернативы и аргументы противника так хороши, как он говорит. Если, проверяя вас, партнер хлопает дверью или выставляет убедительный ультиматум – вы проиграли. Либо вы вовсе не достигнете соглашения, когда оно вам нужно, либо финальная цена будет ближе к последнему предложению противника, чем к вашему.

Как я уже упоминал, школа покеристов повинуетея закону. В настоящем покере нельзя прятать карты, сговариваться или отказываться от своей ставки. Но можно и должно вводить соперников в заблуждение относительно имеющихся у вас карт. Особенно ценится такой выигрыш, когда ты перебеешь все ставки, имея на руках плохой расклад, или с сильным раскладом на руках провоцируешь противника ставить больше и больше. На переговорах нельзя идти на явное подсудное мошенничество, но любых каверз в рамках уголовного закона партнеры должны друг от друга ждать.

С моей точки зрения, у школы игроков есть три главные проблемы. Во-первых, она предполагает, что для всех без исключения переговоры – это игра. Увы, жизнь показывает, что не все с этим согласны. Прежде всего этого подхода не разделяют ни идеалистическая, ни прагматичная школы (о которых далее). Однако самих покеристов это не обескураживает: по их правилам, можно играть, даже если партнер не играет.

Во-вторых, предполагается, что партнер всегда назубок знает правила. Но это нелепо, учитывая, что в разных областях деятельности и в разных странах мира применяются свои правовые нормы.

Наконец, как вы знаете (если прочли главку о юридической трактовке мошенничества), и закон далеко не всегда однообразно применяется в разных ситуациях. И нередко, чтобы понять, что вы можете сделать, а чего не можете, требуется помощь квалифицированного юриста.

## **«Поступай как должно, даже себе во вред»: школа идеалистов**

Школа идеалистов утверждает, что переговоры – это часть общественной жизни, а вовсе не особый вид деятельности с собственным набором правил и норм. На переговоры нужно приходить с теми же моральными принципами, которых вы придерживаетесь дома. Если в отношениях с ближним лгать и вводить в заблуждение дурно, то это дурно и на переговорах. Если в каких-то особых житейских ситуациях соврать можно (например, чтобы пощадить чувства собеседника), то и на переговорах это допустимо при наличии таких же особых обстоятельств.

Идеалисты не безоговорочно исключают обман из переговорного процесса. Например, если противник думает, что у вас большое преимущество, но не задает прямых вопросов на этот счет, вы вовсе не обязаны добровольно сообщать ему сведения, ослабляющие вашу позицию. А еще вы можете отказаться отвечать. Но подобные исключения все же нарушают душевное спокойствие идеалиста. Адепты этой школы предпочитают говорить с партнером откровенно и честно, даже если это означает упустить известное стратегическое преимущество.

Свою силу школа идеалистов черпает в философии и религии. Так, Иммануил Кант говорил, что каждый должен следовать той морали, которой хочет, чтобы следовали другие. Кант считал, что если люди будут все время лгать, общественная жизнь превратится в хаос. Потому лгать нельзя. А еще Кант осуждал тех, кто видел в ближнем только средство добиться чего-то для себя. Ложь на переговорах – это своекорыстное действие, направленное к достижению неких личных целей переговорщика. Таким образом, это поведение неэтично. Точка. Не лгать ради личной выгоды учат и многие религии.

Идеалисты признают, что обман на переговорах редко бывает вопиюще аморален, если, конечно, речь не идет о преданной дружбе, пренебрежении обязанностями доверенного агента или об эксплуатации стариков или больных, которые не в состоянии себя защитить. И если какую-то большую беду (например, убийство) нельзя предотвратить иначе, как солгав, то солгать необходимо. Но ни моральная терпимость, ни то, что ложь можно оправдать, не делают обман законной формой переговорного поведения.

Идеалисты категорически отвергают мысль, что переговоры следует трактовать как «игру». По их мнению, это серьезный и ответственный акт человеческого общения. Люди вступают в переговоры, чтобы сгладить свои разногласия и чтобы социальные отношения обеспечивали общее благо. И потому за все свои поступки, включая переговорные действия, человек должен отвечать по единым правилам.

Адептов покерной школы идеалисты называют хищниками и рвачами. Те, в свою очередь, считают идеалистов наивными, а то и глуповатыми. Когда за переговорным столом сходятся представители этих двух школ, страсти могут разгореться нешуточные.

Некоторые представители идеалистической школы недавно попытались дать философское обоснование той ситуации, когда переговорщик блефует с отправной точкой. Пока среди них нет согласия. Но ясно, что грубая ложь типа вымышленных покупателей и каталогов с низкими ценами, по представлениям идеалистов, недопустима.

Главная неувязка концепции идеалистов очевидна: с их стандартами вести переговоры в практическом ключе подчас просто невозможно. Кроме того, если приверженность идеализму у вас не сочетается со здоровым скептицизмом в отношении переговорных обычаев других людей, то легко можно стать жертвой манипуляций со стороны противника, не разделяющего ваших высоких стандартов. Эти проблемы встанут особенно остро, если за столом переговоров идеалист представляет интересы другой персоны.

При всех ее недостатках мне школа идеалистов симпатична. Может, потому что я ученый, я искренне верю, что разные грани моей жизни – это части единого целого. Мне хотелось бы иметь этические стандарты, которые можно применять последовательно. Я готов признать, что не всегда соответствую строгому кодексу этой школы, но надеюсь, что, поднимая планку повыше, оставляю себе какой-то запас, с которым можно сохранять какую-то нравственную цельность.

Я признаюсь, что предпочитаю идеалистов, чтобы вы знали мою позицию в этом споре трех систем. Но я понимаю, что ваш опыт или условия работы могут исключать идеалистический подход к переговорной этике. Ничего страшного! Надеюсь, мне удалось показать, что идеализм – не единственно возможный взгляд на переговорную этику.

### **«Всё возвращается»: школа прагматиков**

Третья школа – прагматики – сочетает оригинальный подход к переговорной этике с элементами, заимствованными у двух других школ. С покерной школой прагматиков роднит признание обмана в качестве необходимой стратегии. Однако не в пример игрокам прагматики стараются не прибегать к дезинформации и явной лжи, когда есть другой удобный и эффективный способ решения. Прагматики, единственные из трех школ, думают о возможных неприятных последствиях такого поведения для настоящих и будущих отношений с партнером. С их точки зрения, ложь и другие сомнительные тактики плохи не столько потому, что сами по себе «зло», сколько потому, что в перспективе могут обойтись дороже того выигрыша, который приносят сию минуту.

Как можно понять из этого замечания, выбирать прагматическую школу людей толкает скорее здравый смысл, чем мораль. Ложь и запутывание могут серьезно пошатнуть доверие к человеку. А доверие для переговорщика – это ценный капитал, обеспечивающий устойчивость рабочих отношений и добрую репутацию на рынке или в сообществе. Эта теория резюмируется формулировкой, которую я назвал бы кредо прагматичной школы: всё возвращается. Школа игроков меньше заботится о репутации, а больше – о выигрыше любых переговоров без отступления от правил «игры».

В чем разница между прагматиками и идеалистами? Предельно упрощенный ответ таков: прагматик лжет несколько чаще. Например, некоторые прагматики четко отделяют ложь об основных компонентах соглашения, которая всегда неразумна (и часто незаконна), от дезинформирующих заявлений, связанных с обоснованием собственной позиции. Торговец автомобилями из школы прагматиков считает недопустимой любую ложь, большую или малую, касательно технического состояния продаваемой машины. Но он ничуть не постесняется заявить: «Директор запретил продавать эту машину дешевле, чем за \$10 000», прекрасно зная, что директор спокойно продал бы и за \$9500. Такие ложные объяснения и оправдания можно допустить, потому что они менее существенны для сути сделки и труднее разоблачаются, чем искажение основных фактов о предмете купли-продажи.

Прагматики также несколько свободнее обращаются с фактами, когда прибегают к так называемым блокировкам – особым тактикам, позволяющим уклоняться от вопросов оппонента, если ответ грозит выдать слабость переговорной позиции. Например, этично ли будет ответить: «Я не знаю», когда ответ вы знаете, но он ослабит вашу позицию? Идеалист откажется отвечать или попытается сменить тему, но не станет лгать, будто он не в курсе дела. Прагматик же не моргнув глазом скажет «Не знаю» при условии, что его настоящую осведомленность трудно проверить, а ложь, если откроется, не сильно навредит отношениям с партнером.

Что сказал бы адепт прагматичной школы про Сиффорда и его выдуманый каталог? Я полагаю, он не увидел бы здесь моральной проблемы. Выдумка Сиффорда не несла ника-

кой угрозы отношениям сторон. Они вовсе не собирались налаживать прочное рабочее взаимодействие, ничья репутация также не стояла на кону, и продавец, по всей видимости, насквозь видел все ухищрения Сиффорда, так что доверие не было обмануто. А вот идеалист, напротив, признал бы поведение Сиффорда незтичным, поскольку тот соврал в корыстных целях. И точка.

## Три этические школы в действии

Чтобы определить ваши этические воззрения, разберем простой пример. Представьте себе, будто вы продаете офисное здание и покупатель спрашивает, единственный ли он у вас. В действительности так оно и есть. А что рекомендуют ответить три этические школы?

Игрок, вероятно, решил бы солгать. Обе договаривающиеся стороны – искусленные дельцы, так что ложь об альтернативах с точки зрения закона, скорее всего, «несущественна». Однако, прежде чем сделать этот шаг, игрок наверняка захочет узнать ответы на два вопроса.

Во-первых, легко ли будет разоблачить его ложь? Если легко, тогда врать неразумно, потому что это будет бесполезно и только насторожит оппонента, а ведь, возможно, еще не раз понадобится ему соврать. И, во-вторых, будет ли это лучшим способом побудить покупателя совершить сделку? Может быть, соврать о чем-то другом, например о том, что время на раздумья ограничено, будет полезнее.

Предположим, что разоблачить ложь невозможно и она должна подействовать на покупателя. Как будет выглядеть диалог?

*Покупатель:* А есть ли у вас другие покупатели?

*Продавец-игрок:* Есть. Сегодня утром фирма из Саудовской Аравии предложила нам \_\_\_ долларов, и у нас есть только 48 часов, чтобы решить. Условия конфиденциальности не позволяют нам показывать предложение саудийцев третьим лицам, но не сомневайтесь, оно реально. Что вы думаете делать?

А как повел бы себя в этой ситуации идеалист? У него есть несколько вариантов ответа, но ни один из них не подразумевает лжи. Первый ответ таков:

*Покупатель:* А есть ли у вас другие покупатели?

*Продавец-идеалист-1:* Интересный вопрос – и я не стану на него отвечать.

Конечно, этот отказ многое сообщает покупателю. Другой выход – установить жесткую политику в отношении вопросов о «других покупателях».

*Покупатель:* А есть ли у вас другие покупатели?

*Продавец-идеалист-2:* Интересный вопрос, и его мне задают постоянно. Позвольте мне ответить вот как. Вы сами должны определить для себя цену на это здание, основываясь на своих нуждах и на знании рынка. Однако я с величайшим вниманием отношусь ко всем предложениям. И я не стал бы обсуждать ваше предложение с другим покупателем, как не стал бы сейчас обсуждать с вами никаких других покупателей. Вы готовы предложить цену?

Конечно, этот способ работает только в том случае, если продавец-идеалист действительно придерживается политики, о которой говорит – а она весьма неудобна, когда действительно есть другое предложение, о котором хотелось бы сообщить.

Наконец, третий вариант – ответить прямо и честно. Идеалист не может лгать или намеренно вводить в заблуждение, но ему не запрещено представить ситуацию в наиболее выгодном свете, куда это не расходится с фактами.

*Покупатель:* А есть ли у вас другие покупатели?

*Продавец-идеалист-3*: Скажу честно, пока других предложений у нас нет. Однако мы надеемся в самом скором времени получить несколько. В ваших интересах было бы предложить цену сейчас и купить здание, пока конкуренты не вступили в торги.

А что насчет прагматиков? Они прибегли бы к несколько более изощренным, а в чем-то и обманным тактикам блокировки. Эти тактики охраняют переговорное преимущество прагматика, не разрушая его отношений с партнером. Итак, покупатель задает вопрос о других предложениях, которых на самом деле нет. Прагматическая школа знает пять путей блокировать этот вопрос, чтобы избежать явной лжи и свести к минимуму ущерб отношениям. (Кстати, некоторые из этих блокирующих приемов подошли бы и идеалистам.)

- *Объявить вопрос не подлежащим обсуждению.* («Принятые в компании правила запрещают в ситуациях типа нашей любые обсуждения конкурирующих предложений». Учтите, если это фактически не так, то вы лжете, однако эта ложь не особо опасна для вашей репутации, потому что проверить утверждение весьма сложно. Если у компании действительно есть такие правила, то эту технику вполне можно применять и идеалистам.)

- *Ответить на другой вопрос.* («Мы не собираемся долго держать предложение на рынке, потому что конъюнктура меняется и наши планы вместе с ней». Опять же, если это фактически не так, ваше заявление – обычная ложь об «оправдании цены», к которой прагматики относятся гораздо проще, чем идеалисты.)

- *Увильнуть.* («Гораздо важнее другое – услышим ли мы предложение от вас и когда».)

- *Ответить вопросом.* («А вы какие альтернативы рассматриваете?»)

- *Сменить тему.* («Мы уже опаздываем на следующую встречу. Вы сегодня предложите цену или нет?»)

Подобные блокирующие техники служат практической цели. Они позволяют сохранить некоторое переговорное преимущество (хотя действуют не так эффективно, как приемы покерной школы), одновременно минимизируя опасность выставить себя лжецом. Отношения и репутация важны. Если есть хотя бы слабая вероятность, что твоя ложь отзовется в будущем, на переговорах с человеком, которого ты сейчас обманешь, или с другим человеком, связанным с тем, кого ты сейчас обманываешь, прагматик лгать не решится.

Итак, к какому лагерю вы принадлежите? Или у вас своя особая школа – например, «прагматичный идеализм»? Повторю: я советую поднимать планку как можно выше. На живых переговорах давление обстоятельств многих из нас заставляет идти на сделки с совестью. Если вы падаете ниже стандартов покерной школы, вы серьезно рискуете судебным и даже уголовным преследованием.

## **Торг с дьяволом: искусство самозащиты**

Независимо от того, к какой школе переговорной этики вы принадлежите, вам иногда придется сталкиваться с нечисто плотными методами противника. Даже покеристам время от времени случается противостоять жуликам. Существуют ли какие-то надежные приемы самозащиты, позволяющие нейтрализовать нечестные действия и уменьшить опасность? Я дам некоторые подсказки, как построить эффективную защиту от неэтичных переговорных приемов.

Прежде всего позвольте рассказать пару историй о сомнительном переговорном поведении, где мы увидим, как жертвам удалось избежать беды. А потом посмотрим, можно ли было защититься лучше. Затем я перечислю и опишу некоторые наиболее распространенные приемы бесчестных переговорщиков, чтобы вы, столкнувшись с ними, могли понять, с чем имеете дело.

## **«Это была моя личная цена»**

Первая история – о покупке автомобиля. Сент-луисский газетчик по имени Дейл Сингер однажды отправился купить подержанную машину для дочери. Поискав немного, он обнаружил идеального «кандидата» на площадке комиссионных авто в роскошном магазине. Цифра на ценнике гласила: \$9995. Сингер поторговался с продавцом и скоро сбил цену до \$9000. Но он продолжал торговаться, и продавец отправился посоветоваться с менеджером. Через несколько минут он вернулся с вопросом на устах: «Вы бы купили ее сегодня за \$8500?»

Сингеру понравилось это предложение, но он еще не закончил поиск и потому ответил, что еще посмотрит другие машины и вернется.

Целый день поисков не принес ничего более подходящего, чем та первая машина. Вечером Сингер заехал в салон и предложил за нее \$8300. «Было очевидно, что продавец вряд ли сдвинется со своих \$8500, но я понимал, что того требуют правила игры», – позже рассказывал он.

Продавец сухо ответил, что машина теперь стоит \$8900. В ответ на возмущение Сингера он объяснил, что цифра 8500 была его «личным предложением», но эту цену менеджер не одобрил. Сингер напомнил, что цена была предложена как раз после совещания с менеджером, и продавец пошел ему навстречу. Он готов продать машину за \$8700, но это самое большее, чем он может помочь.

Разгневанный Сингер потребовал разговора с менеджером. По телефону тот объяснил, что ему машина обошлась в \$8500, так что его последнее предложение \$8700. Сингер спросил фамилию директора салона и, услышав ее, повесил трубку.

Через несколько минут телефон в магазине зазвонил. Это был давешний менеджер. Он сказал: поскольку недоразумение с ценой вышло неумышленно, Сингер может купить машину за \$8500.

Сингер купил, однако позже, поскольку он купил ее так дешево, салон отказался предоставить ему полное гарантийное обслуживание. В итоге Сингер остался с исправной машиной, купленной по цене, которую согласен был заплатить, но и с недоуменным вопросом: «Почему клиент должен расшибаться в лепешку, чтобы с ним обошлись по-честному?» Сингер чувствовал себя обманутым и оскорбленным.

Не зная того, он стал жертвой обычной ловушки – «ценовых качелей»: покупателя «привязывают» к товару выгодной ценой, а потом, когда его интерес усиливается, на этом играют, снова повышая цену. Это классическая, освященная веками практика, опирающаяся на скрытые психологические механизмы. Сингер был начеку и сумел соскочить с «качелей», но многим потребителям это не удается.

## **Ценовая война**

Вторая история относится к 1997 году – это было время бума на рынке жилой недвижимости Нью-Йорка. Маклер Бонни Чеджет из фирмы Ashforth Warburg Associates продавала квартиру с тремя спальнями на Парк-авеню за \$1,7 миллиона.

Вскоре после размещения объявления о продаже к ней пришел клиент с собственным агентом, осмотрел квартиру и предложил \$1,4 миллиона наличными. Продавец отклонил предложение, ответив, что это совсем не та цифра. Покупатель ушел, и больше о нем не слышали.

Прошло четыре дня, квартирой на Парк-авеню никто не интересовался. Наконец появился второй покупатель, и тоже со своим агентом. Осмотрев квартиру, он предложил

\$1,3 миллиона, которые продавец тоже отверг. Чеджет была довольна, что на объявление реагирует так много разных маклеров.

Наконец еще через три пустых дня уже третий агент привел третьего покупателя, и тот назвал цену в \$1,275 миллиона. Продавец отказал и на этот раз, но задался вопросом, корректно ли Чеджет оценила его недвижимость.

Когда клиент завел об этом разговор, Бонни организовала небольшое расследование и вскоре выяснила, что второй и третий покупатели были друзьями первого. «Они действовали заодно, – пояснила мисс Чеджет, – посылая продавцу сигнал, что надо соглашаться на первое, „выгодное“ предложение». Через несколько дней квартиру продали – за полную цену.

Чеджет и ее клиент подверглись наглой разновидности обмана – сговору на занижение ставок. Фальшивые ставки, как и льготные цены-«привязки», организуются для оказания тонкого психологического давления на оппонента, который и не подозревает, что ему морочат голову.

## **Тактики защиты от неэтичных переговорщиков**

Что можно вынести из этих двух историй о «торгах с дьяволом»? Попробуем составить список эффективных приемов защиты.

### **Остерегайтесь «разовых сделок»**

В определенных переговорных ситуациях опасность столкнуться с неэтичным поведением партнера особенно велика. В обоих рассмотренных сейчас случаях (как и в истории Дэррелла Сиффорда) мы видим разовую сделку (см. главу 7), и это не просто совпадение. Когда главный интерес договорщиков – цена, а в будущем новые сделки между ними маловероятны, шанс встретить неэтичное обращение возрастает.

Можно было бы надеяться, что автосалон в истории Сингера расценит продажу машины не как разовую сделку, а скорее как часть рабочих отношений с новым клиентом, но продавцы подержанных машин даже в роскошных салонах нередко работают за комиссионные, и потому отношения с клиентом заботят их в самую последнюю очередь. Будьте начеку, если предмет спора важен, а отношения – нет.

Еще больше возрастает риск неэтичного поведения, когда налицо напряженное соперничество. Ученые выяснили: дисбаланс преимуществ за переговорным столом поощряет нечестную игру. Интересно, что и у сильной, и у слабой стороны есть свои причины лгать и путать карты. Группа социологов после серии экспериментов заключила, что «переговорщику со слабой позицией выгодно обмануть сильного партнера, если первый не намерен соглашаться на требования последнего». Другая команда ученых установила, что в ситуации явного перевеса сильная сторона может «отравиться» своим преимуществом и что «переговорщик, имеющий больше власти, более склонен ею злоупотребить, пустившись на неэтичные методы».

### **Где только можно, полагайтесь на отношения**

Подыскивая партнеров для сделки, используйте сеть личных связей (см. главу 4), чтобы усилить свою позицию. Постарайтесь собрать рекомендации, отзывы и ссылки, которые покажут вашему партнеру, что с вами стоит поддерживать хорошие отношения. Это в какой-то степени нейтрализует стимулы к неэтичному поведению, которые могут возникнуть у оппонента.

Сингер мог бы избежать огорчений, если бы искал не машину, а продавца. Опросил бы друзей и составил список надежных продавцов, которые честно ведут дела и хорошо обслуживают клиентов. А на переговорах с продавцом дополнительной страховкой от злоупотреблений с его стороны послужили бы ссылки на его ценных клиентов.

Бонни Чеджет отбор по личным связям не помог бы, потому что на рынке недвижимости нужно работать со всеми предложениями. Однако отметим, что продавца в этом случае выручили именно связи: рабочие отношения с его маклером, то есть Бонни Чеджет. Если бы не она, владелец квартиры мог бы попасть на крючок жуликов.

Научные разыскания показывают, что в общем случае перспектива прочных отношений повышает этические стандарты переговорщиков. Как сформулировал один эксперт, «если вашему оппоненту не грозит “жить дальше” с последствиями его непорядочного поведения, тем охотнее он применит сомнительные приемы».

## **Разведка, разведка, разведка**

Помните, что на переговорах вас могут обмануть. Пытаясь понять, правду ли говорит собеседник, большинство людей исходит из презумпции невиновности. Этот подход в целом оправдан в социальных отношениях вообще, а на переговорах уместен в ситуациях строительства отношений и молчаливого урегулирования. Но в ситуации разовой сделки он может дорого вам обойтись.

Если вы, как Сингер и Бонни Чеджет, что-то заподозрили, не успокаивайтесь, пока не поймете, что происходит. Чеджет выручила клиента, расследовав историю фальшивых ставок – вероятно, через сеть своих личных связей, то есть через агентов, которые, ни о чем не подозревая, сопровождали подставных клиентов. Как писал в эссе «О переговорах» (1597 год) Фрэнсис Бэкон<sup>50</sup>, сам проницательный переговорщик, «с хитрецом, чтобы понять его речи, ни на миг не забывай, что ему нужно».

Сингер, например, мог бы в этом плане быть поумнее. Продавец запутал его с ценой, но Сингер равно пал жертвой и коварства продавца, и собственной предубежденности. Ему задали ясный и точный вопрос: «Купили бы вы ее сегодня за 8500?» Прежде чем заключать, что машина продается по этой цене, он мог бы конкретизировать столь любопытную формулировку, например спросить: «Вы предлагаете мне купить ее за эту цену?»

Разведка поможет вам увидеть, где легенда оппонента плохо клеится, но не ждите, что он так и признается, что пытался вас обмануть. Делать выводы придется на основе его поведения и собственного здравого смысла. Эксперты подтверждают: понять, что партнер лжет, исключительно непросто, но даже если вы это поняли, нужно еще догадаться, *о чем* именно вам лгут. Прежде чем прийти к твердому выводу, изучите все возможные источники информации.

Увидев, что с вами нечестно играют, нужно ли уличить виновника? Пожалуй – если это поможет вам достичь ваших целей. Но я бы выждал и решил, необходимо ли так сразу конфузить оппонента. Представьте, например, что первый покупатель в истории Бонни Чеджет оказался бы в итоге единственным. \$1,4 миллиона наличными – все же не так плохо. Принять деньги или поставить ему на вид неэтичное поведение? Я думаю, что в этой ситуации взял бы деньги. Но купчую не отдавал бы, пока наличные не придут на мой счет.

## **Будь решителен и настойчив**

Когда с вами обходятся неэтично, вам решать, требовать ли справедливости. Сингер в итоге вырвал свою цену, потому что не сдавался, гнул свою линию и не дал себя «развести».

---

<sup>50</sup> Английский философ, историк, политический деятель XVI–XVII веков.

Клиент Бонни Чеджет тоже не поддался на обман. Последовательность снижающихся ставок не вынудила его запаниковать.

### **Придерживайся своих стандартов – не склоняйся к чужим**

Когда против вас нечестно играют, возникает соблазн ответить той же монетой. Вы сердитесь. Теряете перспективу и сами ступаете на скользкую дорожку.

Берегитесь этой ловушки! Во-первых, к какой бы школе переговорной этики вы себя ни относили, не отступайте от честных методов, чтобы не потерять самоуважение и не прослыть ловчилой. Во-вторых, едва начав играть не по совести, вы лишитесь права восставать против нечестности других. Плутводство противника могло бы дать вам законное право потребовать уступок или послужить поводом для судебного иска. Но, став с ним на одну доску, вы лишаетесь всякого морального и законного преимущества.

Таблица 11.1 поможет вам принять правильное решение. Думайте сами, отвечает ли совет вашим этическим нормам. Насколько я понимаю, все предлагаемые там шаги законны, так что адепты покерной школы, оказавшись в затруднительной ситуации, где не пройдет ложь, могут пользоваться таблицей не стесняясь. Прагматики обычно стараются избегать лжи, если им важны отношения с партнером, так что таблица будет бесполезна и для них. Идеалисты могут взять те советы, где предлагается говорить правду, причем так, что это не дезинформирует партнера и не отклоняет его вопрос очевидным и прозрачным блокирующим маневром.

Помните: нет никакой заповеди переговорщика, которая гласила бы: «Отвечай на каждый вопрос, который задан». И я сам как человек, стремящийся к идеализму, на опыте понял, что лучше следовать другому правилу: когда возникает соблазн соврать, остановись, подумай секунду, а потом выбери предмет – все равно какой, – о котором ты можешь сказать правду. Если противник спрашивает тебя об альтернативах или об отправной точке, уклонись от этого вопроса, а затем сообщи правду о своих целях, ожиданиях или интересах.

#### **Таблица 11.1**

*Альтернативы лжи*

<b>Ложь</b>	<b>Альтернатива</b>
<b>1. Ложь об отправной точке</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— спросить об отправной точке оппонента;</li><li>— ответить: «Это вас не касается»;</li><li>— ответить: «Я не имею права это обсуждать»;</li><li>— сообщить правду;</li><li>— перенести фокус на ваши проблемы/запросы.</li></ul>
<b>2. «Я не могу это решить сам».</b>	Прежде всего получите ограниченные полномочия, чтобы ваши шаги нужно было согласовать с другими людьми.
<b>3. Ложь об альтернативах обсуждаемому соглашению</b>	Примите меры к улучшению альтернатив. Упирайте на возможности и на неопределенность будущего. Будьте довольны имеющимся статус-кво.
<b>4. Напускная твердость</b>	Твердо придерживайтесь общих целей. Твердо придерживайтесь стандартов. Обязательно принимайте во внимание интересы другой стороны.
<b>5. Ложные пункты повестки переговоров</b>	Добавляйте действительно важные новые пункты или составляйте правдивую повестку.
<b>6. Пустые угрозы</b>	Берите паузы. Предложите обратиться к помощи третьих лиц. Предложите переговоры по формуле ЕСЛИ .... ТО.
<b>7. Ложь о намерениях</b>	Обещайте только то, что можете и будете выполнять.
<b>8. Искажение фактов</b>	Фокусируйтесь на изменчивости фактов. Тщательно подбирайте слова и выражения. Сообщайте свое мнение.

## **Арсенал прохвоста**

И в заключение – список наиболее распространенных махинаций, с которыми вы можете столкнуться за переговорным столом. О некоторых из них уже шла речь в этой книге, но я упомяну их еще раз. Учтите, что лишь немногие из них предполагают явный обман.

Я не ставлю над этим списком ярлык «неэтично», поскольку большинство названных приемов допустимы с точки зрения покерной школы, а какие-то подходят даже для прагматиков, когда впереди не маячит проблема отношений.

### **Ложь об отправных точках и альтернативах**

Об этом мы уже говорили. Это два самых распространенных вида лжи на переговорах. Любые заявления на эту тему воспринимайте скептически, кроме тех случаев, когда вы знаете оппонента и доверяете ему или когда в ваших руках все переговорное преимущество и заявления оппонента не имеют никакого значения.

## Ценовые качели

«Неправдоподобно выгодные» предложения типа того, на которое автосалон пытался поймать Дейла Сингера. Оппонент добивается вашего согласия на сделку, прежде чем объявит настоящую, полную цену. После того как вы скажете «да», он поймет, что его товар вам нужен, и начнет «выравнивать» цену в свою пользу, добавляя разные условия.

Не думайте, что этот прием в ходу только у продавцов. Может быть, вам случилось дать согласие тренеру детской спортивной команды, что ваш ребенок будет там играть, а потом узнать, что тренировки каждый вечер в семь часов, а игры по воскресеньям в шесть? Это тоже классические «качели».

## Ложные пункты

Переговорщик-эксперт Роджер Доусон называет этот прием «ложным следом» или «отводом глаз». Ваш оппонент выдвигает на обсуждение 4–5 вопросов, которые объявляет для себя важными и даже критическими, но на самом деле ему важны лишь 1–2 из них. Остальные пункты повестки – ложные. Он отчаянно торгуется по всем вопросам, серьезно рискуя завести переговоры в тупик, а потом отступает по всем ложным пунктам взамен на крупные уступки с вашей стороны по действительно важным для него.

Приведу пример игры с ложными пунктами, в котором мы встретим уже знакомых нам героев. В 1989 году корпорация Sony вела переговоры о покупке за \$5 миллиардов кинокомпании Columbia Pictures, и в то же время Акио Морита обсуждал 200-миллионную побочную сделку с Guber-Peters Entertainment Джона Питерса и Питера Губера, которым он предложил взять в свои руки новое кинематографическое подразделение Sony. Была, однако, трудность: Губер и Питерс уже подписали контракт с Warner Bros. Стива Росса.

Они заверили Мориту, что у них с Россом была устная договоренность: он освободит их от обязательств, если сделка между Sony и Columbia состоится, однако втайне оба беспокоились, что Росс может устроить им неприятности (и оказались правы: впоследствии Росс подал против Sony иск на 1 миллиард долларов). Чтобы закончить дела с Россом, Питерсу и Губеру нужно было выиграть как можно больше времени.

Тогда они на финальном этапе переговоров с Sony выдвинули на обсуждение три вопроса: два ложных и один важный – срок, который после заключения сделки Морита даст им на урегулирование ситуации с Россом. Всю ночь шел спор по трем пунктам, и в семь утра команда Губера – Питерса внесла предложение. «По первому пункту мы сдаемся, – заявил их юрист, – по второму пункту мы сдаемся. По третьему пункту – по сроку – сдать должны вы». Морита уступил и дал им целый месяц.

## Ложь о полномочиях

Ложь о полномочиях бывает двух видов. Во-первых, когда переговорщики лгут, что имеют полномочия, которых на самом деле у них нет. Именно это сделал продавец в автосалоне, когда, выйдя от менеджера, назвал Сингеру цену в \$8500. Такого рода ложь обычно используется в ценовых качелях. Борьба с ней трудно. Общее правило: если сомневаетесь, имеет смысл попросить оппонента, сделавшего вам то или иное предложение, удостоверить свои полномочия.

Другая разновидность этой лжи – когда люди говорят, будто не имеют права решить, когда на самом деле оно у них есть. Юристы, маклеры и другие посредники постоянно так делают. Вы предлагаете цену, которую они уполномочены принять или отвергнуть, а вам отвечают, что не имеют права принять эту цифру, потому что она слишком высока (низка).

Чтобы снять эту проблему, по возможности избегайте переговоров через посредника. Обращайтесь напрямую к людям, имеющим власть отказать или согласиться.

Наконец, остерегайтесь комбинаций типа описанной в главе 3, когда партнер подсовывает вам контракт с непонятными «стандартными условиями» или утверждает, что его босс просит всех согласиться. Подчинитесь авторитету, если нужно, но прежде убедитесь, что это настоящий авторитет.

### **Чрезмерная вовлеченность**

Эту тактику мы подробно обсудили в главе 10. Суть ее в том, что ваш партнер затягивает переговоры и (или) побуждает вас вкладываться в них, внушая, что согласие обязательно будет достигнуто. Затем он повышает (снижает) цену или в последнюю минуту добавляет новые условия, понимая, что вы слишком много вложили в эти переговоры, чтобы отказываться от соглашения, и скажете «да». Лучшее противоядие – контролировать собственную вовлеченность и спрашивать себя, на равных ли с вами вкладывается в переговоры другая сторона.

### **«Добрый» и «злой»**

Об этом приеме речь идет в главе 9. Оппонент использует эффект контраста, чтобы непомерные требования и условия показались вам разумными. «Злой» переговорщик выдвигает нагло-агрессивные требования. Его товарищ, «добрый» переговорщик, становится на вашу сторону и уговаривает «злого» опуститься до просто беспардонных запросов. Вы с «добрым» получаете как бы заодно против «злого». В итоге, выиграв спор, вы проигрываете переговоры. Лучший способ противостоять этой тактике – разглядеть ее, назвать по имени и отказаться продолжать разговор в таком ключе.

### **Ловушки последовательности**

Метод, разобранный в главе 3. Выглядит он так: оппонент просит вас согласиться с неким с виду безопасным стандартом или утверждением. А потом захлопывает ловушку, доказывая, что теперь вы по логике вещей должны принять и его предложение. Контрприем состоит в том, чтобы заметить расставляемую ловушку прежде, чем соглашаться с «безопасным» утверждением, и принимать навязываемый стандарт с оговорками.

### **Взаимость без взаимности**

На переговорах люди по очереди задают друг другу вопросы и делают уступки. Остерегайтесь людей, которые отказываются за столом переговоров отвечать взаимностью или только делают вид, что отвечают, в действительности ничего не предлагая. Норма взаимности диктует, что на переговорах люди действуют по принципу «ты – мне, я – тебе». Настаивайте на этом.

### **Отщипывание**

«Отщипывальщики» упоминались в главе 10. Перед самым завершением сделки они вырывают у вас какую-нибудь мелочь. Внезапно вспоминают некое условие или дополнительный вопрос, которые сами по себе столь незначительны, что вы не видите смысла спорить. Однако «отщипывальщик» получает эту малую выгоду, ничего не давая взамен, и это его чистая прибыль. Целеустремленные «отщипывальщики» могут таким образом добавить к ценности своих контрактов от 3 до 5 %. Неотразимость этого приема объясняется эффек-

том контраста и явлением чрезмерной вовлеченности. Контрмеры? Просто скажите «нет». Или требуйте ответной уступки на каждый «щипок».

## Заключение

Этические дилеммы часто оказываются в центре переговорной ситуации. Обман всегда был и будет одной из переговорных методик. Но и порядочности за переговорным столом люди всегда придавали и будут придавать немалое значение. Оступишься раз – и потеряешь доверие не на одну, а на много сделок вперед. Успешные переговорщики высоко ценят честность и принципиальность. А неуспешные об этом не думают.

Как примирить эти противоречия? Я описал три основных подхода к этике переговоров: покерный, идеалистический и прагматический. Моя личная позиция: до последней возможности старайтесь говорить правду. Мне самому такая щепетильность на переговорах нередко стоит известного преимущества, но всё с лихвой компенсируется свободой и самоуважением.

Разумеется, вы сами формируете свои принципы переговорной этики. Единственная моя установка, которую я хочу предложить для вас, – это мысль из главы 1, повторенная в начале этой: переговорщик честен, когда от него можно ждать последовательного поведения, продиктованного разумным набором личных ценностей, который он может при необходимости объяснить и защитить.

### Этика: резюме

- Решите, какой школы переговорной этики будете придерживаться.
- Продумайте, можно ли использовать личные связи, чтобы предупредить опасность неэтичного поведения со стороны других участников переговоров.
- Неустанно ведите разведку. Не принимайте все, что слышите, за чистую монету.
- Делайте паузы. Помните: вы не обязаны отвечать на каждый вопрос.
- Не лгите. Вместо этого найдите способ к собственной выгоде сказать правду.

## 12. Заключение: как стать успешным переговорщиком

*Не будь сладким – съедят, не будь горьким – выплюнут.  
Пуштунская пословица*

*Все мы живем тем, что продаем.  
Роберт Льюис Стивенсон*

Услышав слово «переговоры», большинство из нас представляет себе официальные, практически театрализованные события с участием дипломатов, политиков, звезд спорта и шоу-бизнеса, топ-менеджеров, уолл-стритских дельцов и профсоюзных юристов. Это «суперхиты» переговоров: тщательно срежиссированные акции, исполняемые подготовленными и опытными специалистами в интересах определенной аудитории.

Эти громкие состязания важны, но относительно редки даже для экспертов, которые там участвуют. Настоящая переговорная работа, которую ведет большинство из нас, происходит каждодневно в бесчисленных рутинных событиях, невидимая никому, кроме нас и наших близких. Среди этих незаметных переговоров – и общение медиков с родными больного по поводу лечения и ухода, и скрытые за плотно закрытыми дверями битвы бизнес-партнеров, делящих власть и влияние, и напряженные прения корпоративных менеджеров о том, какие отделы будут урезаны и кто из работников окажется за воротами в ходе сокращения штатов, и оживленные дискуссии за обеденным столом, в которых родители и дети дают наполнение таким терминам, как «независимость» и «ответственность».

Все эти переговоры не менее важны, чем «сделки века». И их участникам – разумным людям, которые стараются хорошо делать свою работу и улучшать жизнь, чтобы эффективнее находить согласие, нужны специальные знания из надежного источника. Вот потому я и написал эту книгу: я хочу, чтобы переговоры стали для вас удобным инструментом, который поможет достичь целей в любой области деловой, социальной и личной жизни.

Как-то раз я получил письмо от своего бывшего слушателя, бизнесмена, владельца небольшой компании на северо-востоке США. Назову его Билл Сигел. За пару лет до того он обучался у меня в Уортоне на семинаре переговорного мастерства. В те дни он был весьма тревожным переговорщиком: неуверенный в своих способностях, любым переговорам и торгам он предпочел бы поход к дантисту. И вот он написал мне, чтобы рассказать, как прогрессируют его переговорные умения.

«Моя десятилетняя дочь до сих пор легко загоняет меня в угол, – шутил он, – но деловые переговоры стали меня увлекать и занимать». Упомянув кое-какие деловые альянсы и партнерства, которые он помогал составить, Сигел поведал мне любопытную историю, иллюстрирующую многие темы, которые я попытался осветить в этой книге.

Сигел состоит членом некоммерческой организации, которая пытается оживить общественную жизнь в своем районе. Однажды он услышал, что мэрия собирается потратить \$450 000 на снос изящного здания, построенного 125 лет назад.

Билл считал, что это неразумное расточительство, и немедленно пустил в ход свои переговорные навыки.

Первым делом он, разумеется, поставил перед собой ясные и четкие цели. Он решил, что хочет спасти историческое здание, найти ему применение и, если удастся, сделать на этом какие-нибудь деньги. Изучив ситуацию, он выяснил, что, хотя мэрия весьма озабочена сохранением коммерческой налоговой базы, у отцов города не нашлось ни времени, ни желания спасти старинную постройку.

Подготовившись, Сигел сделал первый шаг. Подключив сеть личных связей, он вступил в контакт с чиновником, отвечавшим за снос здания. И убедил его, что если сумеет повернуть сделку по минимальной для города цене, то для мэрии выгоднее будет пустить \$450 000 не на снос здания, а на его реставрацию, отдав эти деньги в руки Сигелу.

С четырьмя с половиной сотнями тысяч в кармане Сигел отправился искать заинтересованных людей, которые помогли бы собрать недостающие средства. Какой-то друг сказал ему, что можно получить грант под проекты благоустройства городского центра, и вскоре Сигел подписался на \$270 000, выделенных штатом по программе сохранения исторической городской застройки. Наконец, он убедил городские налоговые органы учредить щедрые льготы для всех коммерческих арендаторов, которых Сигелу удастся привлечь. Располагая таким стимулом, он нашел трех потенциальных арендаторов и еще одно историческое общество, которое тоже хотело бы после реставрации разместиться в здании.

На последнем этапе Сигел обеспечил достижение своей личной цели в этом начинании – прибыли. Он договорился с мэрией и получил здание в аренду на 99 лет за символическую сумму в \$1. А затем за солидную сумму передал все профессиональному девелоперу. В итоге Сигел обернул столько денег, что довольными остались все.

В истории Билла Сигела замечательно вот что – благодаря переговорным умениям одного человека *лучше стало всем*: городу, штату, арендаторам, девелоперу и самому Биллу. А все переговоры он вел в свободное время: работает-то Билл не в риелторском, а в консалтинговом бизнесе.

Этот случай дает представление о том, что может получиться, когда вы владеете основами переговорного мастерства и беретесь что-то улучшить в окружающей действительности. Как преподаватель я постоянно получаю напоминания, что переговорное мастерство дает мощный толчок людям, стремящимся, нередко вопреки всему, добиться каких-то целей. Когда вы уверены в своих переговорных умениях, препятствия обращаются в возможности.

## И еще раз об эффективности

Давайте попробуем оценить историю Билла Сигела с точки зрения всего того, что мы узнали о переговорах. Первый шаг к повышению переговорного мастерства – твердо решиться работать в этом направлении. Когда это намерение у вас сформулировано, нужно сосредоточиться на четырех аспектах эффективности, которые перечислены в главе 1: готовность выполнять «домашнюю работу», высокие ожидания, умение слушать и безупречная честность. Это самые мощные факторы успеха самых лучших переговорщиков, и они обязательно помогут и вам, кем бы вы ни были и в какой бы переговорной ситуации ни оказались. Сигел в своем реставрационном предприятии продемонстрировал все четыре свойства.

Далее шесть оснований успешных переговоров дают нам универсальный набор рекомендаций: знать свой переговорный стиль, не упускать из виду свои цели и сосредоточиться на ожиданиях, искать подходящие нормы и стандарты, подключать систему личных связей, выяснять интересы оппонента и приобретать преимущество до начала переговоров. Наконец, перед всякими переговорами проведите обстоятельный анализ ситуации по ситуационной матрице из главы 7 и проложите свой курс по этапам информационного обмена, прений и уступок, завершения и закрепления. Для успеха критически важно правильно подобрать стратегию переговоров в зависимости от ситуации и личности оппонента. С начала до конца переговоров сознательно придерживайтесь *высоких этических стандартов*.

А прежде чем мы простимся, я хочу добавить еще один инструмент к вашему арсеналу переговорщика: специально разработанную технологическую карту, которая поможет вывести ваш переговорный потенциал на пик. Таких карт я предлагаю две: одну – для тех,

кто более склонен к сотрудническому стилю, вторую – для переговорщиков состязательного склада. Выберите свою и прихватите ее с собой на следующие переговоры!

## **Семь советов для слишком сговорчивых**

Если вы по характеру сговорчивый и благоразумный человек, на переговорах, чтобы повысить свою квалификацию, вам нужно стать более *решительным, уверенным и расчетливым*. Как это сделать? Для иного нет ничего труднее, чем подготовиться к переговорам, где ожидается упорная борьба.

Если это о вас, вот семь практических советов для повышения вашей переговорной компетенции.

1. *Не слишком привязывайтесь к отправной точке: уделите больше времени продумыванию целей и ожиданий.* Как отзывчивый человек вы часто беспокоитесь прежде о нуждах других, сосредотачиваетесь на отправной точке, пытаясь получить лишь немного больше того. И что же? В итоге вы и получаете по минимуму. Ученые знают точно: больше получит тот, кто замахивается на большее. Перенесите фокус на цели и ожидания. Не жалея времени, тщательно осмыслите, чего хотите и зачем вам это нужно.

2. *Придумайте альтернативу – запасной план на случай провала переговоров.* Уступчивые люди слишком часто не оставляют себе выбора за переговорным столом. У них нет альтернатив, заготовленных на случай, если не удастся договориться.

Учтите: если вам некуда деваться, то нельзя говорить противнику «нет».

Вспомните историю о «дороге Джейн» из главы 6. Закупщица из хьюстонской электрической компании построила собственную железнодорожную ветку, после того как железная дорога, подвозившая компании уголь, отказалась обсуждать цену на свои услуги. Мораль: альтернатива есть всегда. Найдите ее и принесите с собой в переговорную. Вы станете заметно увереннее.

3. *Найдите агента и поручите ему вести переговоры.* Если вам противостоят переговорщики состязательного типа, вам придется заведомо труднее. Найдите человека с более бойцовским характером, чтобы представлял вас на переговорах или хотя бы присоединился к вашей команде. Это не признание своего бессилия или неумения. Это практично и мудро.

4. *Ведите торг от чьего-нибудь лица.* Даже состязательный переговорщик чувствует себя менее уверенным, если торгуется сам за себя. Переговорщик сотруднического толка зачастую считает эгоизмом настаивать на своем.

Отлично. Старайтесь не ради себя! На мгновение задумайтесь о других людях и делах – своей семье, о себе самом на пенсии, своих работниках, которые зависят от ваших успехов на этих переговорах и ждут, что вы «вернетесь с добычей». И дальше защищайте их. Ученые подтверждают: люди торгуются упорнее, когда действуют в интересах другого.

5. *Приведите публику.* Наука знает: люди более решительно действуют на переговорах, когда за ними наблюдают. Именно потому всегда так жестко борются профсоюзные переговорщики: они знают, что рядовые члены союза следят за каждым их шагом.

Воспользуйтесь этим эффектом. Расскажите о переговорах знакомым. Объясните, чего вы добиваетесь и как намерены действовать. Пообещайте рассказать, чем кончится дело.

6. *Говорите: «Этого мало, потому что...»* Сговорчивые люди как бы запрограммированы отвечать «да» на любое мало-мальски приемлемое предложение. Чтобы вырасти в переговорном мастерстве, нужно научиться слегка осаживать оппонента.

Здесь помогает простая фраза «Этого мало, потому что...» (добавьте обоснование). Чем весомее будет объяснение, тем увереннее вы будете себя чувствовать, но подойдет любая правдивая причина.

Исследования подтверждают: во многих случаях ваше возражение примут, если оно будет высказано в корректном тоне и сопровождено объяснением. Широко известен опыт женщины-психолога из Гарварда. Она повысила частоту согласий на 50–100 %, просто добавляя к просьбе «имитатор» объяснения. Опыт проводился в библиотеке у копировального аппарата. Испытуемый должен был дожидаться, пока к аппарату выстроится очередь, и попросить, чтобы его пропустили вперед.

Если у испытуемого было всего пять страниц для копирования, примерно 60 % людей отвечали согласием на его просьбу: «Простите, у меня всего пять страниц, можно я скопирую?» Если же он приходил с 20 страницами, процент согласных падал до 24.

Потом экспериментаторы добавили к просьбе пояснение: «а то я тороплюсь». Текст принял такую форму: «Простите, у меня всего пять страниц (двадцать), можно я скопирую, а то я тороплюсь?» Процент согласных подскочил до 94 в пятистраничном случае и до солидных 42 – в двадцатистраничном.

Опробуйте этот прием в магазине, в школе, в аэропорту, у телефонного автомата – где можете. Затем применяйте за столом переговоров. Помните: чем убедительнее объяснение, тем увереннее вы будете себя чувствовать и тем вероятнее добьетесь своего. И попробуйте применить эту тактику как идеалист: пусть ваша причина будет настоящей.

*7. Не довольствуйтесь согласием, требуйте гарантий.* Отзывчивые люди считают всех такими же добрыми, как они сами. Слишком доверяют другим и думают, что если партнер дал согласие, то сделает все как обещал.

Не будьте столь доверчивы. Договора достаточно, если у вас есть веские основания считать, что контрагенту можно поверить на слово. Прежде чем рисковать вложенными в соглашение временем и усилиями, твердо убедитесь, что у вас эти основания есть. Когда вы недостаточно знакомы с людьми по ту сторону стола или подозреваете, что им не следует доверять, составьте договор так, чтобы контрагенту было что терять, если он отступится от соглашения.

## **Семь советов для слишком задиристых**

Если у вас бойцовский характер, но в целом вы человек благоразумный, вам в первую очередь нужно научиться думать о других людях и учитывать их законные интересы. Как это сделать? Подчас ничего нет труднее, чем преодолеть врожденную подозрительность к ближнему. Довольно трудно сопротивляться искушению, когда имеешь дело со сговорчивым противником, который наивно тебе все отдает. Если вам это знакомо, вот семь практических советов для повышения вашей переговорной компетенции.

*1. Думайте не только о своем выигрыше, но и об общем.* Помните, в начале книги я говорил, что «выигрыш – выигрыш» – это просто ярлык. Так оно и есть – для сотрудничающих и подстраивающихся переговорщиков. Для состязательного переговорщика формула «выигрыш – выигрыш» – отличное напоминание о том, что благополучие другой стороны тоже важно. Предпочитайте такие сделки, где выигрывают обе стороны, но ваша – больше.

*2. Задавайте больше вопросов, чем вам казалось целесообразным.* Обычно переговорщики состязательного типа, выяснив, где и как можно нажать на противника, торопятся начать прения, чтобы получить преимущество первого хода. Не торопитесь. Запросы людей разнообразны: другая сторона не обязательно хочет того же, что и вы. И если вы умеете понять, что на самом деле важно другому, то и он скорее даст вам то, что важно вам.

*3. Полагайтесь на стандарты.* Рассудительные люди хорошо принимают аргументы, опирающиеся на принципы и нормы, которым они привержены сами. Не торопитесь пускать в ход свое переговорное преимущество, если с тем же успехом можно обратиться к стандар-

там. К тому же доводы разума всегда предпочтительнее силовых приемов, если вам не все равно, каковы будут дальнейшие отношения с партнером.

4. *Наймите агента по внешним связям.* Если отношения с противной стороной имеют для вас значение, этот аспект сделки лучше делегировать другому человеку, который лучше вас умеет ладить с людьми. Это не признание своего бессилия, а практичный и мудрый шаг.

5. *Будьте безукоризненно порядочны. Держите слово.* Когда до победы рукой подать, у вас, возможно, появится искушение немного словчить. Но люди отметят, что вы не выполнили обещание, даже по мелочи. А память у них не хуже, чем у слонов.

Поддерживайте репутацию безусловно надежного партнера, и вам будут доверять. А когда люди друг другу доверяют, можно делать большие деньги.

6. *Не рядитесь, если можно договориться.* Вас подмывает торговаться по каждому пункту и всюду настоять на своем. В сложных переговорах это верный путь выбросить деньги на ветер.

Попробуйте соединительный торг: делайте крупные уступки по неважным для вас вопросам и мелкие – по важным. Ранжируйте приоритеты. Составляйте переговорные предложения по формуле «Если... то...», описанной в главе 9.

7. *Постоянно думайте о партнере. Щадите его самооценку.* У всех есть гордость. Людям понравится, если вы признаете за ними какое-нибудь преимущество, даже если его в действительности нет.

Имея превосходство, не упивайтесь властью. Относитесь к противнику с подобающим уважением. Вам это немного будет стоить, а противник оценит. Придет время, и преимущество будет на его стороне, и он будет думать о вас лучше.

## И напоследок

В предисловии к этой книге я писал, что моя цель – показать читателю, как вести переговоры практично и разумно, не поступаясь самоуважением. Теперь вы можете судить, добился ли я своего.

Переговорное мастерство, с моей точки зрения, это на 10 % техника и на 90 % – отношение. Чтобы приобрести правильное отношение, нужны все три упомянутых только что элемента: практичность, разум и самоуважение.

Вы не добьетесь успеха в переговорах без практичности. Нужно быть предусмотрительным и ко всему готовым. Беспринципные люди попытаются вас обставить. Не позволяйте им этого.

Торгуйтесь с умом. Помните, что ключ к успеху на переговорах – это информация. Используйте собранную информацию, чтобы действовать тонко. Выстраивайте гибкие стратегии: под ситуацию и под партнера. Не приступайте к переговорам, рассчитывая на какую-то единственную универсальную тактику. Планируйте свои действия и просчитывайте все шаги.

Наконец, выбирайте прямые дороги. Без самоуважения вы потеряете и волю к победе, и уважение других. Сохранить верность принципам на переговорах стоит немало труда, но этот труд с лихвой окупается.

Я изучаю переговоры, потому что это увлекательнейшая часть жизни человеческого общества, которая не перестает меня удивлять. Я преподаю переговорное мастерство, потому что испытываю необычайное удовлетворение, видя, как люди типа Билла Сигела, усвоив полученные знания, достигают с их помощью высоких целей. Эта книга – часть моей миссии. Присоединяйтесь и в лаборатории собственной повседневности узнавайте все больше об этом замечательном явлении. У вас есть все средства, чтобы совершенствоваться.

Используйте их на практике.

## Приложение А. Ваш переговорный стиль

Чтобы определить свой рабочий переговорный стиль, выполните этот алгоритм.

1. Не задумываясь подолгу (и не пересматривая ответов, что бы к тому ни побуждало!), отметьте по одному из каждой пары утверждений, данных ниже. Выбирайте *одно утверждение*, которое более точно описывает вас в ситуации переговоров или несогласия с кем-либо – даже если вам кажется, что ни одно из двух не подходит или оба точно описывают вас. Думайте о конфликтных ситуациях вообще – не только о домашних и рабочих спорах. И не считайте, что вы «должны» согласиться с тем или иным утверждением: выбирайте то, которое интуитивно кажется вам более характерным для вас. Некоторые утверждения повторяются, но не заботьтесь о том, чтобы отвечать последовательно. Двигайтесь дальше. Все ответы одинаково «правильны».

2. Отметив по утверждению в каждой паре, подсчитайте, сколько оказалось букв А, сколько В, С, D и Е. Впишите числа в графу «Результаты» в конце анкеты.

3. Отметьте свои результаты в оценочной матрице. Соедините все обведенные цифры линиями, чтобы получился простой граф. Сильные склонности окажутся в верхнем конце графа, а слабые – внизу.

4. Вернитесь к тексту главы 1 или продолжайте читать это приложение: вы найдете здесь развернутое объяснение своих результатов и общего понятия переговорных стилей.

### Шаг 1: опросный лист

1. **Е. Я прилагаю все силы, чтобы сберечь отношения с партнером.**

**В. Я стараюсь увидеть движущие мотивы сторон.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

2. **D. Я прилагаю усилия, чтобы разрядить острые ситуации.**

**A. Я добиваюсь уступок настойчивостью.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

3. **Е. Я сосредотачиваюсь на решении проблем партнера.**

**D. Я стараюсь не конфликтовать без необходимости.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

4. **С. Я ищу справедливых компромиссов.**

**Е. Я прилагаю все силы, чтобы сберечь отношения с партнером.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

5. **С. Я предлагаю справедливые компромиссы.**

**D. Я избегаю личных распрей.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

6. **С. Я ищу середину между нашими позициями.**

**В. Я ищу проблемы, лежащие в истоке нашего несогласия.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

7. **D. Я тактично улаживаю многие противоречия.**

**С. На переговорах я ожидаю обмена уступками.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

8. **A. Я ясно заявляю о своих целях.**

**В. Я фокусирую внимание на потребностях другой стороны.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

9. **D. Я предпочитаю уклоняться от конфликтов с другими людьми.**

**A. Я выигрываю позиции за счет сильных аргументов.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

10. С. Я обычно охотно иду на компромисс.

А. Мне нравится выигрывать уступки.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

11. **В. Я честно подхожу ко всем проблемам между нами.**

**Е. Меня больше волнуют отношения, чем выигрыш последней уступки.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

12. D. Я стараюсь не конфликтовать с людьми без необходимости.

С. Я ищу справедливых компромиссов.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

13. С. **Я уступаю и ожидаю уступок в ответ.**

**А. Я стараюсь на переговорах достичь всех своих целей.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

14. А. Мне больше нравится получать уступки, чем уступать.

Е. Я стараюсь беречь отношения.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

15. **Е. Я учитываю потребности партнера, чтобы сберечь отношения.**

**D. Если удается, я оставляю конфликтные ситуации другим.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

16. Е. Я стараюсь учитывать потребности другого человека.

А. Я прилагаю все силы, чтобы достичь целей.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

17. **А. Я добиваюсь обсуждения своих целей.**

**D. Я опираюсь на те области, где мы достигли согласия.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

18. Е. Я всегда слежу за состоянием наших отношений.

С. Я уступаю и рассчитываю, что партнер тоже уступит.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

19. **В. Я нахожу и обсуждаю все наши противоречия.**

**D. Я стараюсь избегать раздоров.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

20. А. Я получаю свою долю уступок.

Е. Я стараюсь беречь отношения.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

21. **В. Я нахожу и обсуждаю все наши противоречия.**

**С. Я ищу компромиссы, которые снимут наши противоречия.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

22. Е. Я устанавливаю с партнером добрые отношения.

В. Я предлагаю варианты, которые учитывают нужды обеих сторон.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

23. С. **Я ищу середины.**

**А. На переговорах я стараюсь достичь своих целей.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

24. В. Я нахожу все наши противоречия и придумываю решения.

D. Я стараюсь не конфликтовать без необходимости.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

25. **Е. Я стараюсь сохранять отношения с партнером.**

**С. Я ищу справедливых компромиссов.**

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

26. D. Я опираюсь на вопросы, по которым мы согласились.  
B. Я выявляю и рассматриваю все предметы, по которым мы не сошлись.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

27. A. Я прилагаю все силы, чтобы достичь целей.

- B. Я обращаю внимание на потребности других людей.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

28. C. Я ищу справедливого компромисса.

- B. Я стараюсь увидеть все исходные проблемы.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

29. D. Я избегаю ненужного несогласия.

- E. Я сосредоточиваюсь на решении проблем другого.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

30. A. Я стараюсь достичь целей.

- B. Я прилагаю усилия, чтобы рассмотреть потребности всех.

**Я выбираю \_\_\_\_\_**

## Шаг 2: запишите результаты

Подсчитайте, сколько раз вы отметили букву А, сколько раз – буквы В, С, D и E, и запишите числа ниже:

A = \_\_\_\_\_

B = \_\_\_\_\_

C = \_\_\_\_\_

D = \_\_\_\_\_

E = \_\_\_\_\_

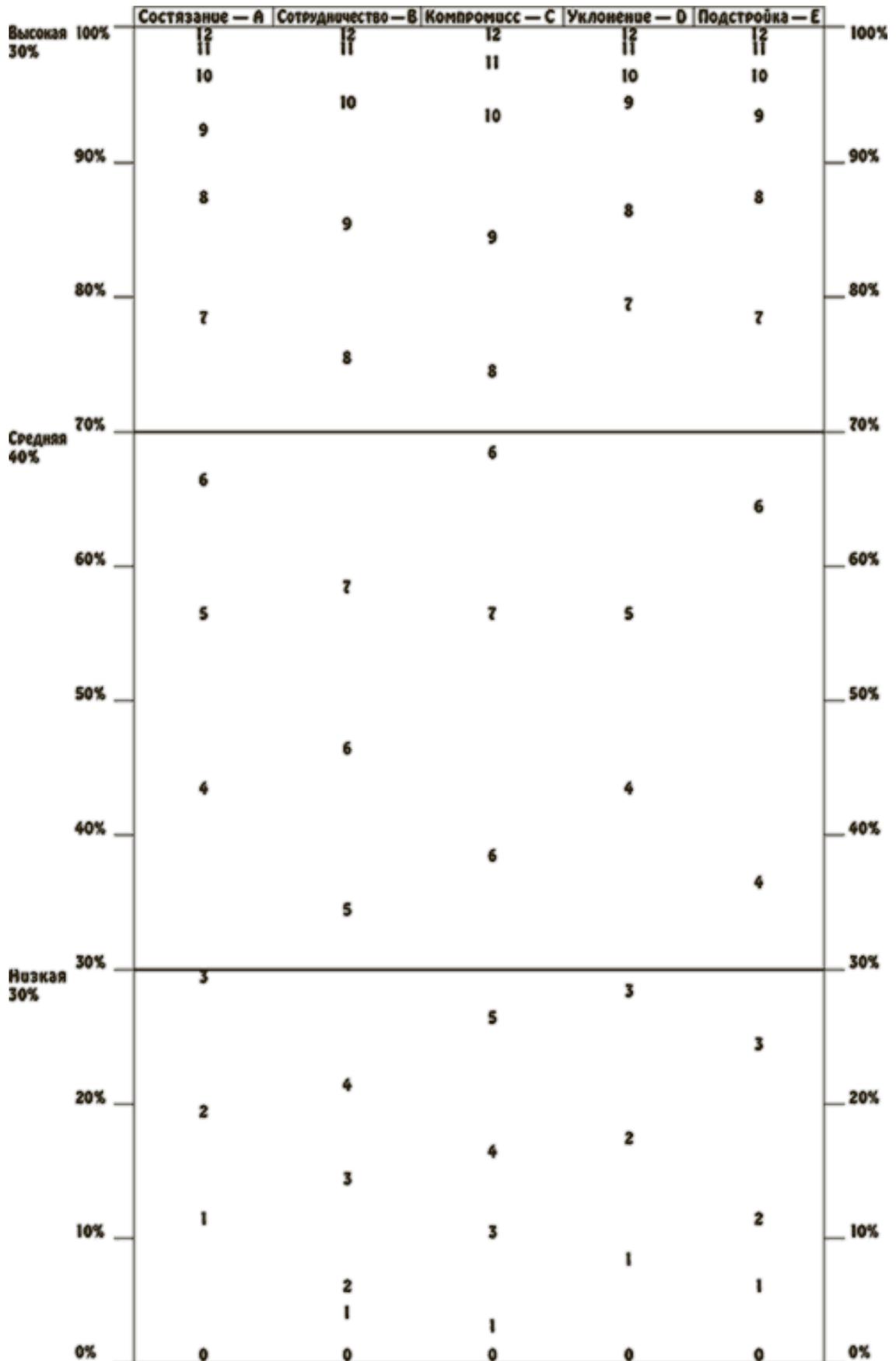
ВСЕГО (сумма должна равняться 30!)

## Шаг 3: введите результаты в матрицу

Найдите и обведите в сетке числа, соответствующие вашему результату для каждой буквы. В первом слева столбце, озаглавленном «Состязание – А», обведите свое число А. В следующем столбце, озаглавленном «Сотрудничество – В», обведите свое число В и так далее до крайнего правого столбца, отведенного числу E, или показателю «Подстройка».

Получив в каждом столбце по одной обведенной цифре, соедините эти цифры прямыми линиями, чтобы получился простой график. Точки в верхней части графика (обычно выше 70 %-ной отметки) – это ваши наиболее выраженные склонности. Точки в нижней части графика (обычно ниже 30 %-ной отметки) – ваши наименее выраженные склонности. Точки, попавшие между 70– и 30 %-ной отметками – это переговорные стили, к которым вы склонны умеренно. И чем выше или ниже точка на графике, тем сильнее (или слабее) выражена ваша склонность применять этот стиль в обычных переговорах.

Далее в приложении А переговорные стили, их происхождение и содержание описаны более подробно. Те, кто читает книгу в первый раз, могут вернуться к главе 1 и продолжить знакомство с темой, оставив углубленное проникновение в переговорные стили на будущее.



**Дальнейший разбор вашего личного переговорного стиля**

Личными переговорными стилями люди интересуются и изучают их примерно столь же давно, как существуют учебные курсы переговорного мастерства. Причина проста: этот фактор нередко играет на переговорах решающую роль. Предприниматель Дональд Трамп широко известен (и гордится этим) как жестоковыйный состязатель. Телеведущий Ларри Кинг всем известен (и гордится этим) как чуткий человек, с которым легко столкнуться. Если б этим людям случилось о чем-то поспорить, обоим следовало бы еще до первого хода задуматься о переговорном стиле – своем и противника.

Переговорные стили, как я их понимаю, это относительно постоянные личные поведенческие ходы и реакции, которые проявляются у людей в ситуации переговоров. Эти структуры устойчивы, потому что люди по причинам, связанным с воспитанием, культурой, полом и ранним профессиональным опытом, предрасположены на переговорах к определенным действиям. Некоторые владеют широким набором разностилевых элементов и с готовностью применяют их для разрешения переговорных трудностей. Для других элементы какого-то одного стиля предпочтительнее всех прочих. Лучшая проверка вашего собственного стиля – собственные эмоциональные реакции на использование разных переговорных стратегий: какие из них приносят вам подлинное удовлетворение или даже радость? Какие постоянно вселяют тревогу, уныние, заставляют беспокоиться, досадовать и злиться?

Анкету на определение личных переговорных стилей я разработал для своего учебного курса переговорного мастерства. Оценочная матрица на процентильной шкале отражает частотность, с которой бизнес-функционеры на моих курсах получают те или иные результаты. Матрица позволяет испытуемому увидеть интенсивность своих предпочтений на фоне выборки более чем из 1500 профессиональных управленцев из разных стран и областей деятельности. Далее я кратко резюмирую, что собой представляет каждый из пяти конфликтных стилей, упомянутых в анкете, как элемент более сложного личного переговорного стиля. Я наблюдал многих управленцев, чьи анкеты показывали чрезвычайно высокую и, что не менее интересно, небывало низкую предрасположенность к тем или иным стратегиям. Такие экстремумы обычно означают систематически присущие переговорщику сильные и слабые (для соответствующих ситуаций) стороны.

## **Некоторые особенности переговорщиков пяти переговорных стилей**

За годы работы я обсуждал личные переговорные стили с тысячами управленцев и специалистов разного профиля. В этих разговорах я пытался подтвердить или опровергнуть различные теории, касающиеся переговорных стилей. Ниже я суммирую этот опыт, описывая сильные и слабые стороны, которые могут быть присущи переговорщикам с относительно высокой (70 или выше) и относительной низкой (30 или ниже) процентилью по каждому из пяти конфликтных модусов. Далее, описывая высокую или низкую предрасположенность персоны определенному переговорному стилю, я подразумеваю, что в то же время по всем остальным стилям ее показатели средние. Это просто удобное допущение, а не классификация живых людей, но оно позволяет мне описать важные особенности каждого из стилей. В жизни люди нередко показывают сильную или слабую склонность сразу к нескольким стилям, и такие комбинации предпочтений, несомненно, сказываются на том, как человек воспринимает каждую реальную переговорную ситуацию и как он будет действовать в ней.

### **Подстройка**

*Сильная предрасположенность.* Переговорщики с сильной предрасположенностью к подстройке получают удовлетворение, решая чужие проблемы. Они, как правило, отлично умеют строить отношения, неплохо чувствуют эмоциональное состояние собеседника, четко

воспринимают язык тела и вербальные сигналы. Это качество ценно, когда обсуждаются проблемы внутри команды, когда переговорщик выступает в роли «менеджера отношений» при продаже, а также для работы в сфере услуг.

К слабостям такого переговорщика можно отнести то, что он подчас придает отношениям больше значения, чем это позволяет переговорная ситуация. В таких случаях «сильный подстройщик» уязвим для более состязательно ориентированных соперников. И если они этим пользуются, такой переговорщик, поняв, что его обставили, чувствует обиду, а это еще больше ограничивает его эффективность в данной переговорной ситуации.

*Слабая предрасположенность.* Переговорщики, слабо предрасположенные к подстройке, склонны упорно держаться собственного взгляда на «правильное» решение обсуждаемой проблемы. Они не выходят за пределы своего видения ситуации и считают свой вариант решения «объективно лучшим». Одним словом, «слабые подстройщики» иногда больше заботятся о «правоте» своей позиции, чем о ее убедительности. Когда этот человек – специалист, понимающий обсуждаемую проблему глубже всех в переговорной, можно не сомневаться, что группа потратит немало времени на поиск объективно «лучшего» выхода. Другие, однако, могут воспринимать такого переговорщика как неразумного упряма. Вдобавок люди, лучше умеющие подстраиваться, заостренность на «правильном ответе» (и сопутствующее невнимание к чувствам и эмоциям других) могут ошибочно расценить как знак того, что их личности абсолютно неинтересны партнеру. А это убавляет желание сотрудничать.

## Компромисс

*Сильная предрасположенность.* Переговорщики с сильной предрасположенностью к компромиссу обычно стремятся достичь согласия с партнером за счет «ликвидации разрыва». Они оглядываются в поисках справедливых стандартов и формул, которые помогут как можно скорее закончить торг. Когда у сторон мало времени или предмет переговоров не особо важен, предрасположенность к компромиссу может быть полезна. Другие увидят в таком переговорщике разумного человека, не пренебрегающего отношениями. Однако сильная склонность к компромиссу зачастую заставляет без необходимости торопить события или слишком быстро идти на уступки. Такие переговорщики не подвергают сомнению свои предубеждения и, как правило, не задают партнеру всех нужных вопросов. Кроме того, они подчас торопятся подвести сделку под первый же более или менее справедливый стандарт, когда другие, столь же справедливые стандарты могли бы обеспечить более выгодное решение.

*Слабая предрасположенность.* Переговорщики, слабо предрасположенные к компромиссу, – принципиальные люди. Их несомненная сильная сторона – решительность и страсть, выказываемые на переговорах, когда на кону стоят важные вопросы или решение создает прецедент. Их серьезная слабость – стремление из всего делать проблему и усматривать принципиальные расхождения там, где другие видят только вопросы удобства или цены. Часами споря о предметах, которые кажутся другим второстепенными, «слабокомпромиссный» переговорщик рискует показаться упрямым и человеком, которому важнее настоять на своем, чем найти согласие. Также неприязнь к произвольным формулам раздела типа «разницу – пополам» мешает таким людям договориться с партнером, когда у сторон мало времени.

Красноречиво сравнение «слабоподстраивающихся» и «слабокомпромиссных» переговорщиков. Первые умеют (лучше, чем переговорщики другого типа) вцепляться в нравящееся им «правильное» решение, вторые же, напротив, держатся за нравящиеся им «правильные» принципы и доводы справедливости. И те и другие легко вызывают неприязнь и зарабатывают репутацию «упертых».

## Уклонение

*Сильная предрасположенность.* Переговорщики с сильной предрасположенностью к уклонению отлично умеют обходить или отодвигать конфликтные моменты. Со стороны это может выглядеть как дипломатичность и такт. Группе присутствие «уклониста» помогает лучше действовать в ситуации непримиримых личных противоречий, мешающих работе. «Уклонисты» хорошо умеют заменять переговоры бесконфликтными решениями: применением четких правил, подключением безусловных авторитетов и использованием иерархических отношений. Они охотно обращаются к таким приемам, как электронная переписка, рассылка напоминаний, наем посредников, или иным средствам, позволяющим избежать личного противостояния. Если же личный конфликт относится к движущим механизмам деятельности организации или группы, «уклонисты» могут стать узким местом, затрудняющим обмен важной информацией об интенсивности персональных предпочтений. А когда личные конфликты застаиваются, они усугубляются, что может обернуться самыми разными неприятностями. Наконец, высокая предрасположенность к уклонению означает, что человек постоянно отказывается от возможности попросить других о чем-то нужном для себя, когда другие с удовольствием исполнили бы его просьбу. В итоге он остается неудовлетворенным, а ведь стоило только открыть рот, и он получил бы все, что нужно.

*Слабая предрасположенность.* Переговорщики, слабо предрасположенные к уклонению, не испытывают особого страха перед личными распрями. А иногда даже и получают от них удовольствие. Их несколько не пугает откровенный лобовой торг. Они могут весь день упорно препираться с оппонентом, а вечером спокойно выпивать и непринужденно болтать с ним. Слабая предрасположенность к уклонению хороша для таких ситуаций, как переговоры между корпорацией и профсоюзом, судебная тяжба, слияния и поглощения. Однако учтите: таким переговорщикам нередко недостает такта, и многие склонны считать их чрезмерно конфликтными персонами. В бюрократических организациях такие люди часто оказываются в роли скандалистов, которым не нравится сложившийся порядок вещей. Бюрократия и офисные порядки обычно глубоко им чужды и вгоняют в тоску.

## Сотрудничество

*Сильная предрасположенность.* Переговорщики с сильной предрасположенностью к сотрудничеству любят переговоры, потому что им нравится решать запутанные проблемы путем диалога и совместной работы. По своей природе они хорошо умеют разбирать переговорную ситуацию и видеть за внешним конфликтом фундаментальные интересы и представления сторон, а равно находить оригинальные решения. Они наслаждаются ровным течением переговорного процесса и всех приглашают принять участие. Они решительно и искренне настроены найти лучший для всех выход. В то же время они нередко создают проблемы на ровном месте, превращая относительно простые случаи в более сложные (и занимательные) задачи, где можно применить все свои способности. Это подчас раздражает окружающих, которые хотят покончить с делом, не имея времени углубляться в его хитросплетения и причин напрашиваться на личный конфликт из-за мелкого, хотя и насущного вопроса. Переговорщик, сильно предрасположенный к сотрудничеству, также нуждается в других, менее альтруистических чертах характера, чтобы потребовать справедливую долю тех благ, которые он своим решением помог создать. Если у такого человека низкий уровень состязательности, то на переговорах с высокостязательным соперником он оказывается в серьезной опасности.

*Слабая предрасположенность.* Переговорщики, слабо предрасположенные к сотрудничеству, не любят превращать переговоры в творческую площадку. Им нужно, чтобы

вопросы были четко сформулированы до начала обсуждения, а во время переговоров все строго придерживались повестки и заранее заготовленных целей. Такие люди часто привносят в переговорную размеренный ритм, основательное планирование и стремление к ясности. Когда обсуждаемые предметы запутаны настолько, что лучшим подходом будет коллективный мозговой штурм, слабо предрасположенные к сотрудничеству переговорщики могут, словно якорь, тормозить общее дело. Один из путей компенсировать этот недостаток – по мере необходимости покинуть переговорную, чтобы собрать свои мысли и перестроить тактику.

## Состязание

*Сильная предрасположенность.* Переговорщики с сильной предрасположенностью к состязанию, как и «сотрудники-альтруисты», любят переговоры, но по другой причине: переговоры – это ситуация, где возможны выигрыш и проигрыш, а «состязатели» любят выигрывать. Потому-то они предпочитают трактовать переговоры как игру, где участники обмениваются ходами и побеждает тот, кто лучше умеет играть. Как нажать на противника, какой срок дать на раздумья, с чего начать переговоры и как подать финальное предложение, ультиматумы и другие элементы традиционных переговоров – это их стихия. Энергия и мотивация «состязателя» весьма уместны в ситуации разовой сделки с высокими ставками. Однако в силу того, что их стиль часто задает характер всему переговорному процессу, переговорщики, предрасположенные к состязанию, могут нанести урон отношениям с партнером. Скажем, «проигравший» в переговорной «игре» может почувствовать, что его обманули, принудили к чему-то или унизили. Это скажется на дальнейших сделках. К тому же «состязатели» инстинктивно сосредотачиваются на тех аспектах, где выигрыш и проигрыш легко исчисляются, например в деньгах, и могут упустить из виду другие, не поддающиеся числовой оценке выгоды сделки.

*Слабая предрасположенность.* Переговорщики, слабо предрасположенные к состязанию, не считают, что переговоры – это всего лишь соревнование, где один выигрывает, а другой проигрывает. Они видят в переговорах не игру, а танец. Танец, в котором для партнеров главное – справедливо обходиться друг с другом, избегать ненужных конфликтов, разрешать проблемы и строить доверительные отношения. Окружающим такие люди часто кажутся слегка рохлями. Это полезно для тех профессий, где критически важно уметь располагать к себе людей. Однако, когда на кону большие ставки, слабая предрасположенность к состязанию может испортить дело.

## Вопросы, которые люди обычно задают о переговорных стилях

Применяя методику оценки переговорных стилей, я постоянно слышу от студентов и слушателей одни и те же вопросы. Вот некоторые из них, самые частые, и ответы, которые я предлагаю.

*1. Есть ли какой-то «оптимальный» показатель теста?*

Нет. Для переговорного мастерства не существует «правильного» набора стилевых склонностей. Точнее будет сказать, что склонность или несклонность к каждому из пяти стилей показывает определенные систематически проявляемые достоинства и слабости переговорщика. В свою очередь, эти сильные и слабые черты идут ему во благо или во вред в зависимости от ситуации и от того, кто находится по ту сторону переговорного стола. Высокие показатели состязательности и сотрудничества у человека, чья профессия – сделки и торги, показывают, что он, скорее всего, любит свою работу. Сильная склонность к компромиссу и подстройке у людей, занимающихся консалтингом или «отношенческими продажами», также говорит о том, что они, вероятно, вполне довольны собственным занятием.

А вот профессиональные дипломаты часто обладают выраженной предрасположенностью к уклонению от конфликтов.

Иначе говоря, ваши показатели могут сказать, насколько естественно ваш переговорный стиль накладывается на ваши рабочие переговорные ситуации. Но одного набора значений, оптимального для любого переговорщика, не существует.

2. *Что означает склонность сразу к нескольким стилям?*

У каждого из нас своя уникальная комбинация склонностей. Многие имеют выраженную предрасположенность к нескольким стилям сразу. Такие люди, оценив противника и разобрав ситуацию, прикидывают, подойдет ли здесь самый предпочтительный (а значит, самый привычный) стиль, и, если он подходит, полагаются на него. Если же главный стиль не подходит (например, завязтому «уклонисту» нужно продать старую машину), они переключаются на второй. Такое переключение подхода может понадобиться и в середине переговоров, когда выбранный сначала стиль не дает нужного прогресса.

Некоторые сочетания предпочтений дают характерные последствия. Например, личность, склонная одновременно к *состоянию* и *сотрудничеству*, как я отмечал, уверенно чувствует себя в ситуации, где многое поставлено на кон. В то же время человек, равно предрасположенный к *состоянию* и *уклонению*, – довольно однобокий переговорщик, обычно выражающий такую позицию: «мы сделаем, как я говорю, или до свидания». Если ему не удастся задействовать свои состязательные компетенции, он выходит из переговоров или делегирует их другому лицу. Высокие показатели в *подстройке* и *компромиссе*, наоборот, говорят о том, что человек заботится об отношениях с партнером и, скорее всего, люди считают, что с ним легко иметь дело, поскольку он без труда переходит от стремления решить проблемы партнера к простому, скорому и справедливому разделу.

3. *Что если все показатели пришлись на середину диапазона, то есть человек не имеет выраженных стилевых склонностей?*

Цифра в середине диапазона часто свидетельствует о том, что стиль в принципе рабочий и, если того требует ситуация, вы сумеете его применить. У некоторых людей на середину приходится показатели всех пяти стилей, и это значит, что у них гибкая переговорная манера, пригодная в большинстве случаев. Такие переговорщики, однако, могут оказаться в трудном положении, если противник, не уступая им в опыте, имеет гораздо более сильную склонность к тому или иному стилю. Например, умеренно состязательному индивиду, если он торгуется с ярко выраженным состязателем в ситуации, требующей состязательного подхода, придется напрячь все силы и по полной задействовать чутье, чтобы играть с противником на равных. Противник же в этой ситуации чувствует себя спокойнее и может не лезть из кожи.

4. *Влияет ли мой переговорный стиль на мое мнение о партнере?*

Безусловно, влияет. Наука говорит, что большинство из нас считает всех людей похожими на себя. О том же говорит старинная поговорка: «Вор думает, крадут все». Так что стоворчивые люди предполагают то же свойство в окружающих. И если человек с бойцовским характером за столом переговоров встречается с уступчивым альтруистом, каждый из них видит в другом совсем не того человека, каков тот есть на деле, и тут начинаются крупные недоразумения. Уступчивый переговорщик может поделиться информацией, начать сразу со справедливого предложения и всячески постарается быть открытым и благоразумным, полагая, что ему ответят в таком же духе. Состязательный, усматривая в поведении соперника либо простодушие, либо хитрую попытку заставить его отказаться от преимущества, пользуется возможностью занять выгодную позицию, а потом бросается в атаку, урывая что может. Уступчивый, чувствуя себя преданным, реагирует зло. Его поведение подтверждает подозрения состязателя, что партнер на самом деле заботился о себе. И с этого момента дела идут только хуже.

Иными словами, представление состязательного переговорщика, будто все остальные тоже состязатели, зачастую оказывается «самоисполняющимся пророчеством». Иногда, впрочем, процесс развивается в обратном направлении: убежденность переговорщика сотрудничества типа, что и все таковы, побуждает противника отбросить подозрительность и действовать более осмысленно и конструктивно. Выйдет ли так, зависит, конечно же, от того, что за личность сидит по ту сторону стола.

И наоборот, когда встречаются носители одного переговорного стиля, контакт может наладиться моментально. Как замечает в своей книге «Искусство заключать сделки»<sup>51</sup> чрезвычайно состязательный переговорщик Дональд Трамп, «когда [состязательный тип] говорит “нет”, его зачастую можно переубедить. Ты рвешь и мечешь, он рвет и мечет в ответ, а в итоге вы совершаете сделку». Тот же эффект «совпадения стилей» происходит, когда оба партнера ориентированы на сотрудничество.

В общем, я советую в начале переговоров потратить минуту на оценку соперника и определение его рабочего стиля или стилей. Можно вначале обсудить какие-то мелкие вопросы и лишь затем, изучив реакции партнера, переходить к главной теме. Если партнер старательно отвечает взаимностью на каждый ваш шаг, это признак сотрудничества. Если же он явно не торопится раскрывать карты и хватается за любой шанс «вырваться вперед», то, скорее всего, вам достался состязатель. В любом случае не теряйте времени, пытайтесь обратить партнера в свою веру. Примите его, каков он есть, и постарайтесь достичь намеченных целей.

#### *5. Меняются ли показатели со временем?*

Показатели – производная времени и места прохождения теста. Если перед этим вы пережили острый конфликт, разрушивший отношения с кем-то, возможно, вы, жалея об этом, выберете больше утверждений, относящихся к подстройке, чем выбрали бы в обычном состоянии. В то же время, если с вами недавно нечестно обошлись на трудных переговорах, выбор утверждений может отразить ваше желание поправить дело, и у вас получится чуть больше «состязательских» утверждений, чем было бы в норме.

Если же испытуемый пребывает в «нейтральном» эмоциональном состоянии и просто старается выбирать утверждения, лучше отражающие его обычную позицию, тогда его показатели остаются относительно стабильными. И уж во всяком случае более или менее стабильным должно оставаться соотношение показателей, и если к каким-то стилям есть сильная предрасположенность, то она и сохранится, пусть даже немного сократится разрыв между главными и неглавными стилями. Мои показатели, например, со временем почти не меняются. Но если вы сначала пройдете тест юным и неопытным переговорщиком, а потом, через много лет, набравшись опыта, повторите, картина, конечно, может быть другой.

*6. Чем предлагаемая здесь методика определения персональных переговорных стилей отличается от системы конфликтных модусов Томаса – Килмана, представленной в первом издании «Выигрыша в переговорах»?*

Методика определения персональных переговорных стилей организована по той же схеме, что и система конфликтных модусов Томаса – Килмана<sup>52</sup>, которую я рекомендовал в первом издании своей книги. И там и там при анкетировании применяется метод навязанного выбора, используемый во многих психологических исследованиях. Более того, обе типологии опираются на пять поведенческих стилей, выведенных в середине 1960-х годов профессорами Блейком и Мутоном: состязание, сотрудничество, компромисс, подстройка и уклонение.

---

<sup>51</sup> Дональд Трамп. Искусство заключать сделки. М.: Юнайтед Пресс, 2009.

<sup>52</sup> Психологический тест для определения предрасположенности личности к конфликтному поведению.

Вместе с тем положения, использованные в методике определения персональных переговорных стилей (а также их последовательность), не те же самые, что у Томаса – Килмана: здесь они все прямо соотносятся с ситуацией переговоров.

## Приложение В. Переговорный план (информационноцентричные переговоры)

### I. Предмет переговоров

Формулировка проблемы: я должен договориться с (персона) о (проблема).

### II. Цели и персоны, принимающие решения

Мои ожидания, высокие и конкретные:	Человек, от которого зависит решение: _ _ _ _
Моя отправная точка	Лица, также влияющие на решение (следует ли сначала вести переговоры с ними?): _ _ _ _

### III. Исходные потребности и интересы (Общие/Сопутствующие/Конфликтующие)

Мои	Другой стороны
-----	----------------

### IV. Преимущество

Что я теряю, если мы не договоримся? Какие шаги или альтернативы могут уменьшить урон?	Что теряет партнер, если мы не договоримся? Могу ли я повлиять на альтернативы партнера или ухудшить его нынешнее положение?
Преимущество принадлежит: Мне — Противнику Примерно равное (Кто в целом теряет больше, если вы не договоритесь?)	

### V. Возможные предложения

Варианты: опираться на общие интересы / преодолевать конфликт интересов / решать проблему творчески

### VI. Авторитетные стандарты и нормы

Мои	Другой стороны	Мои контраргументы

### VII. Участие третьей стороны

Могу ли я использовать третью сторону как рычаг воздействия на партнера? Как оправдание своей позиции? Как публику? Как союзника?

### VIII. Анализ ситуации и выбор стратегии

<b>Ситуация, как я ее вижу:</b> <input type="checkbox"/> Разовая сделка <input type="checkbox"/> Строительство отношений <input type="checkbox"/> Комбинация интересов <input type="checkbox"/> Молчаливое урегулирование	<b>Мой рабочий переговорный стиль</b> _____ значит, в этой ситуации я должен больше обращать внимание на _____	<b>Ситуация, как ее видит другая сторона:</b> <input type="checkbox"/> Разовая сделка <input type="checkbox"/> Строительство отношений <input type="checkbox"/> Комбинация интересов <input type="checkbox"/> Молчаливое урегулирование	<b>Предполагаемая стратегия другой стороны:</b> <input type="checkbox"/> Состязание <input type="checkbox"/> Сотрудничество и решение проблем <input type="checkbox"/> Компромисс <input type="checkbox"/> Уклонение <input type="checkbox"/> Подстройка
---	--	---	---

### IX. Подходящие формы коммуникации

Агент-посредник Личное общение	Телеконференция Телефон	Электронная почта Мгновенные сообщения
-----------------------------------	----------------------------	---

### X. Общий позиционирующий лозунг

Краткое суждение, резюмирующее ваши цели и мотивы на этих переговорах: \_\_\_\_\_

## 2