

Джек Нашер



ДОГОВОРИЛИСЬ!



**БЕСПРОИГРЫШНАЯ
ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

 ПИТЕР®

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Jack Nasher

Deal!:

**Du gibst mir,
was ich will**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Джек Нашер



ДОГОВОРИЛИСЬ!

**БЕСПРОИГРЫШНАЯ
ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

 **ПИТЕР®**

Москва ■ Санкт-Петербург • Нижний Новгород ■ Воронеж
Ростов-на-Дону ■ Екатеринбург - Самара ■ Новосибирск
Киев ■ Харьков ■ Минск

2014

ББК 88.53
УДК 316.632
НЗ7

Нашер Дж.

НЗ7 Договорились! Беспроигрышная тактика переговоров. — СПб.: Питер, 2014. — 240 с.: ил.

ISBN 978-5-496-00792-4

Джек Нашер — известный немецкий психолог и юрист, окончил Оксфорд, профессор Мюнхенской бизнес-школы. Его книга о тактике ведения переговоров стала бестселлером в Европе, потому что предложенные в ней приемы основаны на открытиях современной психологии и действительно работают! Вы удивитесь, как легко добиться желаемого от любого человека, если найти к нему правильный подход. Есть секреты, которые необходимы для особых случаев, и универсальные техники, которые приводят к успеху всегда. Вооружитесь для следующих переговоров по последнему слову науки!

12+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 88.53
УДК 316.632

Права на издание получены по соглашению с Campus Verlag. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В оформлении обложки использованы иллюстрации shutterstock.com.

ISBN 978-3593398211 нем.
ISBN 978-5-496-00792-4

© Campus Verlag
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2014
© Издание на русском языке, оформление
ООО Издательство «Питер», 2014

Оглавление

Введение.....	8
Часть I. Сила.....	15
Глава 1. Что такое сила.....	16
Глава 2. Как стать сильнее.....	29
Глава 3. От силы к цели.....	49
Часть II. Общение.....	55
Глава 4. Отношение к собеседнику.....	56
Глава 5. Эмоции.....	78
Глава 6. Информация.....	86
Глава 7. Альтернативные способы общения.....	105
Часть III. Интересы.....	111
Глава 8. Как получить желаемое.....	112
Часть IV. Трюки.....	147
Глава 9. Якорение.....	148
Глава 10. Принцип взаимной любезности.....	166

Глава 11. Справедливость.....	178
Глава 12. Фрейминг.....	189
Часть V. Сделка.....	197
Глава 13. Чрезмерные обязательства.....	198
Глава 14. Угрозы.....	206
Глава 15. Золотой мост.....	212
Глава 16. Письменная форма.....	219
Эпилог.....	229
Подводим итоги.....	237
Благодарность.....	239

Книга посвящена моим родителям

Введение

Все войны заканчиваются переговорами. Так почему же сразу не начать с переговоров?

Джавахарлал Неру

Много лет тому назад на Востоке умер богатый человек. Своим троим сыновьям он оставил 17 верблюдов, распорядившись в завещании, как поделить их: самый старший сын должен взять половину, средний — треть, а младший — девятую часть всех верблюдов. Сыновья сели вокруг костра и стали решать, как выполнить волю отца. Они не могли ничего придумать, поэтому попросили помощи у одного мудреца. Старец приехал к ним на своем верблюде и сказал: «Я дам вам собственного верблюда». Три брата недоуменно посмотрели на него, а мудрец продолжил: «Так самый старший получит девять, средний — шесть, младший — двух верблюдов». Один в итоге остался лишним, и на своем же верблюде старик поехал домой.

О чем вы думаете, когда слышите слово «переговоры»? О большом столе заседаний, за которым дюжина управляющих со свитой адвокатов обсуждают, как уничтожить огромную компанию? О главе государства в окружении ми-

нистров и послов, которые решают вопрос об установлении границ и ищут пути, как избежать этнических конфликтов?

Да, есть такие варианты, но это лишь малая часть реальных ситуаций, где приходится о чем-то договариваться. На самом деле любые переговоры — это поиск решения, при котором каждая из сторон хочет получить свое.

Первые переговоры мы ведем со своими родителями: капризничаем, пока они нас растят. Мы дети и поэтому хотим пить колу, поздно ложиться спать и получать больше денег на карманные расходы. Проходит несколько лет, и вот мы желаем красить волосы, гулять до полуночи и ездить на машине.

Чем старше мы становимся, тем больше возникает вопросов. Какой семейный автомобиль купить? Куда поехать в отпуск? Что сегодня будет на ужин? Вы каждый раз вступаете в переговоры, когда вас останавливает полицейский, когда теряете парковочный талон или хотите что-то обменять без чека. На работе нам приходится договариваться с клиентами, продавцами или покупателями о цене, а со своим начальником — о заработной плате. А еще вы обсуждаете, как воплотить новые идеи в жизнь. Когда вы пытаетесь кого-то в чем-то убедить, вы вступаете в полемику, а именно: пытаетесь выяснить, кто прав.

О чем вы сегодня уже договаривались? С этого вопроса я начинаю семинар по технике переговоров. Постепенно все понимают, насколько много ситуаций из обычной жизни связаны с этой темой — мир есть не что иное, как огромный стол переговоров! Ученые выяснили, что мы ни много ни мало тратим на переговоры почти 40 часов в неделю. Может быть, к вам это не относится, но вы так или иначе часто о чем-то договариваетесь, и ваша жизнь была бы явно лучше, если бы каждый раз переговоры заканчивались в вашу пользу.

Многим людям это неприятно, они считают это торгашеством или чем-то относящимся к базару, чему, конечно, не может быть места в их жизни.

Каждый раз, когда мой дедушка-афганец приезжал в Англию, дядя Туран, который тогда учился в Оксфорде, словно личный секретарь, начинал опекать его. Он возил деда, организовывал его день и сопровождал, когда тот ходил по магазинам. И везде — не важно, в самом респектабельном старинном магазине или торговом центре «Маркс и Спенсер» — мой дедушка постоянно торговался. По-другому он просто не мог. Дядя Туран, скорее англичанин, чем восточный человек, ужасно стеснялся: «Здесь нельзя торговаться», — постоянно повторял он. И удивлялся, что дедушка почти всегда добивался своего и получал очень хорошие скидки, будь то старая китайская ваза или три лампочки. Вот таким был мой дедушка. Это происходило в 1980-е годы.

Раньше для западных европейцев торг был забавой, так они развлекались в отпуске на базарах Египта или Туниса. Правда, торговались только очень бедные или скупые люди. Постепенно все изменилось. По крайней мере, после отмены закона о скидках в наши дни не торговаться, когда покупаешь телевизор или автомобиль, уже не принято.

Сознательный торг распространен в разных сферах жизни. Раньше при захвате заложников вопрос решался довольно просто: террористам давали несколько минут и, если они не сдавались, открывали огонь — при этом часто погибали и заложники, и их похитители, и полицейские. С тех пор тактика изменилась: теперь предпочитают вести длительные переговоры. И не потому, что полиция вдруг полюбила террористов, а потому что переговоры более результативны — смертей меньше.

В детстве нас учат: ты получишь то, что заслужил. Это явление, известное как «принцип справедливого мира», — одно из

величайших заблуждений. Вдруг однажды мы понимаем, что получаем не то, что заслуживаем, а то, о чем договорились.

Получается, что на все есть две цены: одна цена для тех, кто торгуется, и другая для всех остальных. Поэтому нас постоянно сопровождает чувство, что мы могли бы получить больше, если бы знали как. Нам становится неприятно, когда, купив квартиру, мы узнаем, что сосед заплатил за свою на 20 % меньше просто потому, что лучше торговался. То, как человек действует в бесчисленных переговорах с момента пробуждения и до отхода ко сну, определяет, будет ощущать он себя обманутым простаком или умным хозяином положения.

Возможно, вы думаете, что иногда просто нельзя торговаться, чтобы по легкомыслию не потерять клиентов, коллег или друзей. Но это не так: торг может даже укрепить отношения. Разве у тех родителей, которые дают своим детям все, что те пожелают, дела идут лучше?

Мы ведь серьезные люди. Неужели нам обязательно нужно торговаться? Пусть один просто изложит свое самое лучшее предложение, а другой определится, подходит оно ему или нет. Управляющий компании «Дженерал Электрик» Лемюэль Булвар пытался применить такой подход в 1950-х годах. Он делал профсоюзам самое выгодное предложение, не давая возможности поторговаться. Вскоре этот метод стали пренебрежительно называть «бульваризмом», и оппоненты его возненавидели.

Нечто подобное произошло в начале 1990-х. Тогда почти две тысячи американцев — продавцов автомобилей — договорились называть покупателям сразу ту цену, по которой они продадут машину. Так планировалось избежать якобы обременительного процесса торгов. Каков результат? Всего за пару лет эти продавцы разорились, потому что клиенты чувствовали себя неуютно и приобретали автомобили там, где с ними торговались.

Людам комфортнее осознавать, что на результат переговоров можно влиять. Даже если в итоге они платят больше: когда продавец начинает с высокой цены, а затем постепенно идет навстречу, как правило, покупатели считают, что предложение справедливо и сомневаться нет повода.

Люди очень многое делают, чтобы продлить свою жизнь, и очень мало — чтобы ее улучшить. Единицы владеют эффективными техниками переговоров. В бизнес-школе ситуация другая: здесь семинары по ведению переговоров входят в программу обучения, и это один из самых любимых курсов у студентов. Может быть, поэтому выпускники этой школы — консультанты, банкиры, директора — зарабатывают намного больше, чем самые успешные выпускники других факультетов? Независимо от профессии и образования умение правильно вести переговоры — это способ преодолеть препятствие, которое не позволяет вам раскрыть личный потенциал.

Моя предыдущая книга «Видеть насквозь. Как распознать маленькую и большую ложь» о том, как разоблачать ложь, разошлась большим тиражом во многих странах. Если ее критиковали, то всегда по одной причине: в ней не было ничего нового. Все, о чем написано в книге, взято из практики и результатов работы за последнее десятилетие. И возразить мне нечего. Если бы каждый начинал с Адама и Евы, то дальше, чем они, мы бы не зашли.

Данная книга также представляет собой систематизированное собрание обширных знаний о ведении переговоров. Это не реклама учебного курса, и я не пытаюсь убедить вас в какой-то особой теории. Меня интересует лишь одно: что именно работает и как мне это использовать.

В этих двух книгах вы найдете наиболее эффективные тактики ведения переговоров, разработанные на основе многолетних исследований.

Много примеров взято из мира экономики, потому что обучение ведению переговоров традиционно связано с экономикой. Впрочем, успешные механизмы универсальны, и не важно, обсуждаете вы стоимость авиакомпании или торгуетесь о цене за килограмм яблок. Опытные специалисты могут договориться о чем угодно. Самые лучшие дельцы знают, что значит доминировать в переговорах и как усилить свое влияние. Они умеют в мгновение ока выстроить тактику ведения диалога с тем или иным собеседником. Профессионалы видят интересы обеих сторон и понимают, как получить то, что для них важнее всего. Им известно, когда нужно сделать первое предложение, а когда лучше промолчать. Они используют объективные стандарты для своей выгоды. И они знают, как сделать, чтобы собеседник пошел им навстречу.

Искусство переговоров можно сравнить с умением мгновенно выбрать нужный ключ из большой связки. Используя неправильные техники, вы не только не найдете ключа, но, что хуже всего, будете ошибочно думать, что идете верным путем. Это все равно что перемещаться по Берлину, держа в руках карту Гамбурга.

Благодаря описанным здесь техникам вы сэкономите миллионы при заключении крупных сделок, а также начнете получать максимальную выгоду от более мелких. В личной жизни вы научитесь убеждать друзей и членов семьи, что ваш выбор места отдыха наилучший, а потому споров станет меньше. Наверняка некоторые из описанных здесь методов вам уже знакомы. И скоро вы поймете, почему они работают и как их применять с наибольшей эффективностью. Конечно, вам решать — каким образом и будете ли вы вообще их использовать. Я не говорю, что следует делать, а лишь показываю, что можно сделать. Кроме того, с помощью описанных методов вы научитесь определять, когда хитрые дельцы манипулируют вами.

Получите ли вы после прочтения этой книги все, что хотите? К сожалению, нет. Техники срабатывают часто, но не всегда. Однако здесь действует закон больших чисел: вероятность добиться успеха в переговорах будет выше, чем без знания предложенных методик. Представьте, что каждые переговоры начиная с сегодняшнего дня дают вам или вашему предприятию десятипроцентный рост прибыли — это была бы невероятно положительная динамика!

Несколько слов напоследок: якорение, «ложная важность», чрезмерные обязательства — это все искусство ведения переговоров.

Врезками выделены интересные факты, а также информация о психологических ловушках, которые используются при ведении переговоров и которых следует избегать.

И еще раз вернемся к трем сыновьям с верблюдами. Выход, который предложил мудрый старец, — это простое решение в переговорах: каждый получает то, что он хочет. После прочтения вы поймете, что 18-й верблюд встречается намного чаще, чем можно предположить.

Часть I. Сила

Глава 1. Что такое сила

Добрим словом и револьвером
можно добиться большего, чем
одним только добрым словом.

Аль Капоне

В 1912 году на завершающем этапе выборов Теодор Рузвельт в качестве кандидата в президенты ездил по стране и представлял свою программу в разных городах — до наступления века радио и телевидения это был единственный способ получить голоса избирателей. Его команда напечатала три миллиона брошюр с речью, которые распространялись во время выступлений. На обложку был помещен портрет Рузвельта в образе президента. Незадолго до поездки один из членов команды заметил небольшую, но роковую надпись на фотографии: «Фотостудия Чикаго Моффет». Это означало, что авторское право на изображение принадлежало Джорджу Моффету. То есть он мог потребовать доллар за каждый неавторизованный экземпляр тиража, что из расчета на три миллиона составило бы по тем временам астрономическую сумму, которая просто разорила бы кассу кандидата. Без брошюр вся избирательная кампания и президентство Рузвельта находились под угрозой. В случае

распространения печатных материалов появлялась опасность скандала — выбирать приходилось между мышьяком и цианистым калием. Моффет, казалось, держал все козыри в руках — даже если он еще и не знал о возникшей ситуации.

Что же было делать? Команда обратилась к руководителю компании Джорджу Перкинсу, железнодорожному магнату и партнеру банка Дж. П. Моргана. Недолго думая, Перкинс направил Моффету телеграмму: «Мы планируем распространять брошюры с изображением Рузвельта на обложке. Это прекрасная реклама для вашей фотостудии. Сколько вы нам заплатите, чтобы мы использовали ваше имя?» Ответ пришел сразу же: «Мы еще никогда такого не делали, но при данных обстоятельствах готовы предложить вам 250 долларов». Хотя Перкинс знал, что можно поторговаться и получить на несколько сотен больше, он согласился. А Моффет? Ему определенно полагалось много тысяч долларов, но в итоге владелец фотостудии приобрел известность, что тоже немало.

В кажущихся безвыходными ситуациях вы можете усилить свою позицию или хотя бы восприятие вашей силы. Сила зависит от ситуации. Зачастую сильнее оказывается сторона, которая выглядит беспомощной.

Для британского профессионала по ведению переговоров Гэвина Кеннеди сила — это сущность всего процесса переговоров.

Самые богатые страны мира с мощнейшими армиями становятся уязвимыми, когда террорист с одним пистолетом держит в заложниках пять человек. Все, что может сделать полиция, — это окружить здание и ждать следующего шага злоумышленника. Если начнется штурм — как бывало еще несколько десятилетий назад, — то, скорее всего, погибнет кто-то из заложников. Полиция может уравнивать соотно-

шение сил, если грубо вытасчит друзей и родственников преступника из их домов и пригрозит, что они будут убиты: «У нас твоя мама. Мы считаем до трех, и ты наполовину сирота».

Понимать, что такое сила, и, несмотря на самые неблагоприятные условия, перетягивать ее на свою сторону — это суть всех переговоров.

Восприятие силы

Джеймс Стокдэйл — один из самых прославленных офицеров в истории американского морского флота. Во время вьетнамской войны он попал в плен, и вьетнамцы хотели заставить его участвовать в пропагандистском фильме против США. Выбрали именно Стокдэйла — того, кто вместе с несколькими заключенными организовал восстание военнопленных. Истощенный человек в клетке — какие варианты у него были?

Незадолго до начала съемки он табуреткой разбил себе лицо, превратив его в кровавое месиво. Не слишком привлекательный вид для фильма-пропаганды, который в результате не был снят.

Что вы сделаете, неожиданно столкнувшись лицом к лицу с вооруженным преступником? Один американский сенатор сказал грабителю следующее: «Можете меня спокойно убивать. У меня рак на последней стадии. Я подумывал о самоубийстве, но тогда моя жена не получит страховку. Если вы меня убьете, вы поможете моей семье». Какой-нибудь невероятный рассказ — эффективное средство в таких случаях. В результате всевластный грабитель теряет свою силу и становится уже не таким грозным.

Даже когда вы думаете, что сделать абсолютно ничего нельзя, всегда есть вариант, и силы у вас больше, чем кажется.

Представьте, что у вас практически закончились деньги. После нескольких недель, на протяжении которых ваши дети, закутавшись в одеяла, сидят в холодной гостиной перед жалкой неукрашенной елкой, оставшейся с прошлого года, а жена грозит разводом, вы вскакиваете и бежите в банк, чтобы взять краткосрочный кредит. Вы надеваете старую одежду, чтобы убедить сотрудника кредитного отдела, что вы небогатый человек, и вызвать его сочувствие? Вы говорите ему, что ваши дети не хотят встретить Рождество со слезами на глазах? Вы обещаете ему, что если не сможете погасить кредит на этом свете, то будете отдавать всю заработную плату на том? Едва ли это поможет. Банки дают деньги тому, кому, как они считают, деньги не нужны. Дать кредит—значит заключить пари об экономической стабильности человека: денег не будет, если банк проигрывает пари. Если тот, кто взял деньги, вдруг наткнется на нефтяную скважину, вряд ли он в благодарность выплатит банку половину прибыли. Банк минимизирует свои риски. Чем богаче вы выглядите, тем больше у вас шансов. Запомните: в такой ситуации нельзя выглядеть как проситель. Поймите, что ваш оппонент не Мать Тереза. Банк существует за счет выдачи кредитов, и он не делает вам одолжение. Многие банки проводят рекламные кампании, чтобы убедить людей взять деньги именно у них.

Среди бизнесменов широко распространено мнение, что собеседника надо воспринимать как более сильного противника. В этом случае человек явно видит свои сомнения, страхи и колебания, а не страхи и сомнения соперника, который, кажется, совсем ни о чем не волнуется и спокойно сидит в своем кресле. Поставщики думают, что у заказчиков огромная сила, а покупатели, напротив, считают поставщиков сильнее. Для профсоюза управляющие компаний невероятно сильны благодаря их капиталу, а руководство предприятия, наоборот, видит силу в работниках. Продавцы полагают, что покупатели сильны, торговые компании боятся конкуренции, поэтому идут на уступки.

Но никто не предлагает именно то, что предлагаете вы. Осознайте уникальность своего предложения. Часто покупщики устанавливают долговременные отношения с каким-то одним предприятием: например, нужен определенный продукт конкретной компании, при этом не важно, что он дороже, чем аналогичные у других. Или организация работает лишь с поставщиками какой-то категории, или предприятие изначально имеет двух поставщиков одного товара. Крупные компании с их многочисленными зданиями, огромными территориями для парковки и, как представляется, безграничными капиталами оказываются весельными. Правда в том, что вы — не они. Они как огромный корабль, который однажды выбрал свой курс, идет вперед, и его не остановить. Слишком много привлечено сторон, и никто не хочет быть тем, кто разорвет сделку.

Когда вы идете к начальнику поговорить о повышении заработной платы, наверняка думаете, что найдутся тысячи, кто с удовольствием занял бы ваше место. Но руководитель боится вас потерять и задается вопросом: как ему одновременно и ваши запросы удовлетворить, и сделать так, чтобы бюджет не пострадал. Сила в этом контексте означает не что иное, как власть, благодаря которой имеющий ее может решать, радоваться будет собеседник или плакать, причем самым сильным воспринимается тот, кто может причинить больше ущерба. Спросите себя: какой максимальный вред может нанести мне оппонент? Вы увидите, что на самом деле он не так уж страшен. И если вы чувствуете, что недостаточно сильны, вы всегда можете прекратить беседу. По такому пути шел Ганди, освободивший Индию от колониальной зависимости от кажущейся всемогущей Великобритании, при этом без всякого оружия.

В очень редких случаях бессилие бывает приятным. Так, иногда человек не чувствует ответственности: «Что еще я могу сделать?» Но, как правило, ощущение силы или власти

очень полезно для здоровья. Почему так много людей с неохотой лежат в больницах? Потому что там они полностью теряют контроль над ситуацией. Почему когда вы опаздываете, находясь в автобусе, вы чувствуете себя хуже, чем если бы ехали на своей машине?

Итак, у кого же сила? У вас, если оппонент в этом убежден!

Запугивание

Опытные переговорщики с самого начала пытаются сделать так, чтобы их оппонент почувствовал, что они сильнее. Продавец квартиры, которую вы хотите купить, приезжает на встречу на майбахе с личным шофером. Что происходит? Вы рады, что будете иметь дело с таким состоятельным человеком, и вам неловко торговаться с ним. Манера держать себя и символы, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих, — характерные признаки мошенников: они всегда знают, на что люди обращают внимание. Роскошные вестибюли, милые девушки-администраторы, офис с огромными окнами с видом на город — все это атрибуты, с помощью которых вам хотят показать, насколько они (люди, с которыми вы имеете дело) могущественные. Есть много изощренных методов запугать вас: например, заставить долго ожидать в приемной, потому что якобы необходимо встретиться с более важными людьми. Вам предлагают стул, который на 50 сантиметров ниже, чем стул собеседника, и солнце светит вам в глаза. Перед разговором с вами он говорит своей помощнице, что в течение следующих двух минут — и никак не дольше — ни с кем его не соединять. У него скучающий вид, и он постоянно смотрит на часы. Он забывает ваше имя и название вашего предприятия, но зато очень трогательно говорит о партнере по теннису. Он игнорирует образцы, которые вы принесли с собой. Ну а если все-таки он предлагает вам сделку, вы чувствуете себя невероятно польщенным.

Китайские бизнесмены пользуются методом, известным как «томительное ожидание»: иностранных деловых партнеров, которые приезжают в Китай на заключение сделки, по-селяют далеко от места встречи, в какой-нибудь глубинке. Мало того, что эти отели совсем не относятся к категории престижных, — гостей хорошо принимают только на первом туре переговоров, а потом водитель, не говорящий по-английски, отвозит их в китайские трущобы, где им приходится ждать следующей встречи, которая состоится непонятно когда. Проходит несколько дней, иногда даже недель. В итоге самые терпеливые теряют желание и хотят поскорее, наконец, вернуться домой. Они пакуют чемоданы и едут на такси в аэропорт. Как только китайские партнеры узнают об этом, они приезжают к трапу самолета и очень убедительно обещают немедленно организовать встречу. Через один-два дня переговоров игра начинается заново. Что при этом происходит? Какой бы могущественный ни был гость, сила теперь на стороне китайцев.

Или другой пример: Австралия имеет большие запасы угля, в отличие от Японии, которая остро нуждается в этом виде полезных ископаемых. Однако японцы имеют более сильную позицию во время переговоров — они устанавливают правила. Как такое возможно? Переговоры проходят в Японии. Это означает, что австралийцы сначала должны преодолеть многочасовой путь (ведь все страны расположены далеко от Австралии, даже в Новую Зеландию перелет продолжительный). В Австралии другой часовой пояс, к смене которого нужно адаптироваться. Плюс билеты недешевые: в итоге на переговорах теряются сотни тысяч, чтобы поездка была ненепродуманной. Японцы же, напротив, расслаблены, каждый вечер они возвращаются в свои дома и спокойно ложатся спать. Они добились того, что продавец ощущает себя уличным торговцем.

Тот, кого приглашают, находится в более слабой позиции. Подумайте, чем отличается бармен от официанта: мы идем

к бармену, привлекаем его внимание и надеемся, что он нас увидит и обслужит. Официант же подходит к нам как лакей и ждет дальнейших указаний. Результат одинаковый, но тот, к кому обращаемся мы, намного сильнее.

Банкир Дж. П. Морган много лет назад хотел купить участок земли у семьи Рокфеллеров, которые не особенно были заинтересованы в продаже. Морган долго добивался встречи, и в итоге старший Рокфеллер послал к нему сына. Когда тот пришел в офис к Моргану, банкир лишь мельком взглянул на него и продолжил работать, небрежно бросив: «И? Сколько вы хотите?» Рокфеллер был молод, но не дал себя запугать: «Мистер Морган, здесь, наверное, какая-то ошибка. Это не Я продаю. Насколько я знаю, это ВЫ хотите купить».

Эта реакция верная, так вы не дадите собеседнику обрести силу. Опытные дельцы все время пытаются сделать так, чтобы вы чувствовали себя слабым. Если вы сможете заметить такой маневр и правильно отреагируете, то ошеломите противника и станете в его глазах могущественнее.

Самый подходящий момент — момент максимальной силы

Понимая, что такое сила, вы знаете, когда становитесь сильнее всего. Например, дверь захлопнулась, вы не можете попасть в дом и вынуждены вызвать слесаря. Работа в течение примерно 20 секунд стоит более 100 евро. Серьезный господин с отмычкой предупреждает, что деньги надо платить вперед. Когда вы в самый холодный день года без куртки, дрожа, с замерзшими слезами радости на глазах видите перед собой мессию, который открывает вам ворота в мир мягкого дивана с восемью подушками перед уютным и приятно пахнущим камином, вы примете любое предложение. Вряд ли вы увидите в нем наглого бывшего заключенного,

которым он, собственно, и является. Речь идет о принципе мошенничества «на крючке», такие люди просят «гонорар» до оказания услуги. Изначально их сила велика, а затем почти каждый «пострадавший» думает, что сам мог бы сделать гораздо лучше.

Временной фактор имеет решающее значение для силы предлагающего услуги. Если вы регистрируетесь в гостинице и ночной портье дает вам подтверждение регистрации, в котором указана более высокая цена, чем та, на которую вы договаривались, лучше идите спать, а к этому вопросу вернетесь на следующий день. В данном случае сила перейдет на вашу сторону.

Вы оказываетесь в более выгодном положении, когда просите о повышении заработной платы, если давно и хорошо работаете. Торг пройдет успешнее, если у вас есть машина и вам не нужно пешком в дождь преодолевать путь в три километра от автобусной остановки до продавца, который расположился в промышленной зоне.

Вы сильнее в тот момент обсуждения какого-либо вопроса, когда вам сделали предложение, а вы его еще не приняли. То есть не перед предложением, потому что на этом этапе могут выбрать другого кандидата, который, вероятно, ничуть не хуже, чем вы. И не после того, как вы приняли его, потому что вопрос уже решен, а когда вопрос решен, люди общаются неохотно. Используйте самый подходящий момент — когда работодатель предложил работу, а вы еще не согласились и спрашиваете, дадут ли вам служебную машину, каков график или размер подъемного пособия, — в этот момент вы обладаете наибольшей силой.

Настаивайте на оплате долгов, когда вы сильнее всего. Вы — поставщик, а ваш клиент еще не перевел деньги? Требуйте полностью оплатить все счета перед следующей сделкой, когда голодные гости уже нетерпеливо поглядывают на еду.

Это же касается и случая, когда вы — клиент. Например, вы заказали паркет в гостиную, и в одном ящике оказались доски с червоточинами. Не следует платить за некачественный товар. Некоторое время назад я менял диски на машине. Четвертый диск поставили неудачно. Автомеханик пообещал зайти ко мне на днях и переделать. Я оплатил три диска и никогда больше не видел этого работника. Ваш партнер по бизнесу должен понимать, почему вы не платите, чтобы в случае претензии вам было к чему апеллировать. Никогда не отдавайте всю сумму сразу, пока не будет выполнена заявка, иначе вы лишите себя силы. И главное: понимайте, когда вы сильнее всего.

Не раскрывайте свои карты

Когда американский президент отказывается от войны с Ираном, то это хорошо для мира во всем мире, и позиция Соединенных Штатов крепка и устойчива. Но если Иран хочет развязать войну, то у него появляется на один вариант больше, таким образом иранская позиция становится сильнее. Не исключайте преждевременно возможность развития сценария в вашу пользу!

Точно так же выглядит ситуация с захватом заложников, которая отслеживается средствами массовой информации: что происходит, когда террористы берут в заложники пять человек, а все газеты и телевидение безостановочно об этом сообщают? Ценность «товара», в данном случае заложников, а с ней и сила бандитов растут невероятными темпами. Спрос огромен, предложение ограничивается пятерыми. Общественность подавляет силу переговорщика — шефа полиции или губернатора, у которых больше нет выбора и которые должны выполнить любое требование, чтобы репутация федерального правительства не пострадала в глазах избирателей.

В повседневной жизни это означает следующее: никогда не показывайте особый интерес к предмету сделки, потому что тем самым вы ослабляете свою позицию. То есть если покупатель уже при первом посещении находит дом «шикарным» и начинает вместе с детьми выбирать, кто в какой комнате будет жить, а также обмерять стены, а потом спросит о цене, он вряд ли получит большую скидку. Проявление интереса — самый надежный способ уменьшить вашу силу.

Никогда не выдавайте себя, если знаете, что недостаточно сильны: не говорите, что ваше производство придется сократить, а работников перевести на неполный рабочий день, если сегодня договор лопнет. Никогда не объясняйте причину, по которой вы больше не конкурируете с каким-то человеком или компанией. Почему? Если вы не желаете конкурировать с данным человеком, значит он сильнее. Не говорите, что его продукты вам очень нравятся. Необходимо максимально снизить его мощь.

Самый распространенный метод ослабить свою позицию — это написать возле цены «торг уместен». Вы когда-нибудь видели буквы VB на мерседесе последней модели? Нет, потому что такую отметку могут сделать только любители. Почему буквы VB есть на вещах, которые хотят продать? Это означает: «Ну да, цена вполне приемлема, но несколько евро всегда можно сбросить».

Однако что происходит в голове у покупателя, когда он видит на машине ценник «9000 евро VB»? Он думает, что никто не заплатит за этот автомобиль 9000 евро, и спрашивает себя, за сколько бы купить его. Скажете ли вы: «Я хочу за стул 100 евро, но могу уступить немного», до того как сообщите о преимуществах данного предмета мебели? Конечно, нет. Но с пометкой VB вы поступаете именно так. Вы уничтожаете в себе конкурента, лишаетесь силы и даете понять, что продадите автомобиль ниже его стоимости. Покупая что-то у продавца, который указывает на ценнике VB, вы считаете

своим долгом ощутимо снизить цену. Ведь вы понимаете, что партнер совсем не ожидает получить указанную сумму.

История из жизни французского писателя Оноре де Бальзака наглядно демонстрирует, что никогда не нужно преуменьшать свою силу. Парижский продавец книг очень восхищался тогда еще молодым Бальзаком. Он хотел предложить ему 3000 франков за следующий роман. Узнав, что автор живет в трущобах, торговец снизил цену до 2000 франков. Когда он увидел дом писателя, предложил всего 1500 франков. Поднявшись по лестнице и, наконец, рассмотрев убогую комнату на чердаке, где Бальзак как раз мочил краюшку хлеба в стакане воды, издатель остановился на 300 франках.

Сила и третья сторона

Если вы понимаете, насколько сильны или слабы, и ищете возможность стать могущественнее, то один из вариантов — использовать третью сторону. Например, жильцы одного дома, где уже сто лет не делали ремонт, никак не могли заставить домовладельца произвести хотя бы самые необходимые работы — в здании был отключен даже водопровод. Но собственник бездействовал. Какая возможность была у жильцов, которые не могли позволить себе нанять адвоката? Они поступили так: приехали к дому арендодателя, который жил в элитном поселке в пригороде, и начали скандировать, размахивая самодельными плакатами и транспарантами в знак протеста против его бездеятельности. Не прошло и четверти часа, как соседи потребовали от бизнесмена каких-то действий, чтобы утихомирить демонстрантов. Владельцу пришлось привести дом в порядок.

Один мой друг несколько месяцев прожил в коммуналке в Амстердаме. Когда он съезжал оттуда, домовладелица, которая жила в этой же квартире, не вернула ему залог.

В течение полугода мой товарищ написал десятки писем, на которые никак не реагировали. Он постоянно пытался дозвониться на ее сотовый телефон, но тщетно. Что же было делать? Обратиться к голландскому адвокату? Но тяжба растянулась бы на годы, и, возможно, процесс в итоге не будет выигран. Казалось, ситуация безвыходная, но моему другу пришла в голову блестящая идея: он зашел на Facebook, скопировал контакты общих знакомых и написал этой даме еще раз, спросив, как она отнесется к тому, что он расскажет о ее поведении всем их друзьям и знакомым. Давление или даже шантаж? Бояться ему было нечего, поэтому он рискнул: через неделю деньги поступили на его счет.

Найти нужных людей не всегда легко. Как и в ситуации с заложниками, когда полиция подключает тех, кому доверяет преступник, вы должны найти людей, которые важны для вашего партнера по переговорам. Привлекайте родственников, друзей или коллег оппонента. Совершенно, казалось бы, непричастные к ситуации люди могут оказаться «домкратом» для вашей силы.

О том, как систематически укреплять свои позиции, вы узнаете в следующей главе.

Глава 2. Как стать сильнее

Козырный туз можно вытащить из рукава только в том случае, если заранее его туда положить.

Руди Карелл

Как стать сильнее: дефицит

Представьте, что в ваш офис врывается работник с фантастической, как он думает, идеей. Вы спрашиваете его, с кем он уже это обсуждал. «Я поговорил с руководителями всех других отделов, но они считают мою идею идиотской — глупцы». Что происходит? Вы сразу понимаете, что идея неинтересная. Однако если бы он сказал, что о ней никто еще не знает или что все хотят ею заняться, но он доверился именно вам, то вы бы отреагировали совсем по-другому. Конкуренция — настоящая или только кажущаяся — очень сильно повышает ценность предмета переговоров.

Эффект дефицита — один из самых сильных психологических механизмов переговоров. Вы хотите получить какую-то вещь, которую трудно достать и которую другие люди тоже желают иметь. Благодаря эффекту дефицита в нас срабатывает рефлекс. Если, например, я положу на стол сухарь

и скажу моим четырем маленьким племянникам, которые до этого не хотели черствого хлеба, что есть только один сухарь и его получит тот, кто первым схватит, мне придется отойти в сторонку, чтобы меня не сбили с ног. Эффект невероятно сильный, он работает в разных областях и среди всех возрастных категорий: если взять все золото мира — слитки, золотые сережки и коронки, — расплавить и вылить из него один куб, как вы думаете, какой длины были бы его грани? Если вы предполагаете, что примерно 20 метров, то вы правы. Золото интересовало бы только скучных коллекционеров, не будь оно столь редким. Многие предприниматели, а именно работающие в промышленности, производящей предметы роскоши, специально выпускают продукты в ограниченном количестве. Так они кажутся сильнее. Если бы я предложил вам инвестировать 5 тысяч евро в мою недвижимость, вероятно, вам следовало бы очень хорошо подумать, потому что для вас это было бы весьма рискованно. Но что если я скажу, что мне нужно 100 тысяч и уже 19 человек вложили по 5 тысяч евро, а вы — последний, чьей суммы не хватает? Чувство соперничества заставляет забыть про риск. В переговорах тоже можно использовать этот принцип: вы становитесь сильнее, если предмет обсуждения оказывается редким.

Из столицы Ганы Аккры вглубь страны, во второй по величине город Кумаси ходит автобус, так называемый «Вагон мамочки». Если вы решили ехать на нем, то нужно поторопиться. Лишь одно место свободное. Всегда. Когда вы сели на последнее пустое место, поднимается статист, и появляется новое «последнее» свободное место. Пока следующий пассажир не сядет на него, надеясь на скорое отправление. Но автобус может простоять еще несколько часов. Чувство дефицита пробуждается из-за кажущейся конкуренции: если все хотят иметь вашу вещь, то она становится особенно ценной, и вы получаете наибольшую силу.

Планируя сдавать квартиру, пригласите друзей и знакомых, чтобы заполнить пространство и усилить чувство дефицита.

Излюбленный трюк продавцов при создании видимости своей конкурентоспособности — это кипы почтовых отправок и стопки писем от заказчиков. Когда вы хотите что-то купить, посмотрите на себя как на человека, который хочет продать деньги. Задайте себе вопрос: «Кто мне больше всего предложит за мои деньги?» и таким образом разожгите дух конкуренции. Даже когда вы берете кредит, вы можете создать конкурентную ситуацию.

Вы идете в филиал своего банка, чтобы получить ссуду под минимальный процент. Обсудив все детали, вы прощаетесь, идете обедать и через несколько часов возвращаетесь: «Вы ведь понимаете, где я был...» Никто не знает конкурирующую фирму лучше, чем ваш оппонент, его фантазия работает теперь в полную мощность.

У Дональда Трампа есть свой метод создавать дефицит: его строительные проекты — например, башни Трамп-тауэр или Трамп-уорлд-тауэр — популярны благодаря уникальности. Хотя в Нью-Йорке есть большое количество похожих небоскребов, Трамп преподносит все так, что создается впечатление: его строения лучше того, что было. Пентхаус он обставляет в стиле рококо и передает фотографии в журналы, чтобы повисить популярность строения. Он требует за квартиры немислимые цены, потому что есть только один Трамп-тауэр. Вы можете из всего создать нечто уникальное: предлагайте «ограниченное количество» товара с уникальными особенностями, доступного для первых 50 заказчиков.

Любой предмет очень просто можно сделать бесценным: «.. Эта картина для меня имеет особое значение». Нам крайне не хочется получить вещь, если продавец сомневается и неохотно с ней расстается. Ценность предмета повышается, соответственно, вы становитесь сильнее. Если мы указываем на дефицит, то человек реагирует скорее эмоционально, чем рационально.

ИГРА

Пикаперы — это мужчины, объединенные одной целью: привлечь и соблазнить женщин. Нейл Штраус, уважаемый журналист, проник в это сообщество и описал используемые техники в увлекательной книге «Игра». Ключевой момент самых лучших методов «кадрения», так же как и переговоров, — это сила. Суть в том, чтобы эту силу увеличивать: в тот момент, когда мужчина заговаривает с женщиной, он ей показывает, что имеет не такой высокий статус и, соответственно, силу по сравнению с ней. Ведь обычно разговор начинает тот, кто чего-то хочет. Или вы когда-нибудь первым обращались к попрошайке? Обычно люди сторонятся тех, у кого более низкий социальный статус.

Мужчина должен поднять себе цену, чтобы показать социальную значимость: он лидер среди других представителей сильного пола, он способен рассмешить собеседника, защищает слабых: «Я должен был, она — моя маленькая сестренка!» Он нравится дамам и пользуется у них успехом. Обычно он окружен женщинами. Беспреданно звонит телефону, приходят смс-сообщения.

Язык тела тоже должен демонстрировать силу: человек с более низким общественным положением пасует перед тем, у кого статус выше и кто спокойно, откинувшись назад, сидит в кресле.

Другой интересный прием называется «фиглярство»: мужчина должен необычно одеться, например подойдет огромная шляпа или украшение из перьев на лацкане. Какие мысли приходят в голову при виде такого человека? Если этот мужчина выжил в нашем мире, значит у него высокий статус. При наличии светлых волос можно также постричься налысо: редкие волосы указывают на беспомощность, а побритая голова — на выбор.

Успешный пикапер не представляется, только заискивающие продавцы тотчас протягивают всем руку. А он остается загадочным и не хвастается. Люди с высоким статусом раз-

говаривают с ним вежливо. Он не задает никаких вопросов, а лишь утверждает.

А ведь нужно еще побороть силу женщины. Как? Мужчина «ломает» ее с помощью флирта, который включает смесь похвалы, юмора и насмешки, при этом он не выглядит хамом: «Женщина у гардероба была в таком же платье, как и у тебя, но ты в своем выглядишь намного лучше». Или: «У тебя так симпатично выступают вперед зубки».

На основе этой теории был даже разработан метод избавления от соперников, которые лучше выглядят или имеют превосходное телосложение. Принцип заключается в том, чтобы подорвать их статус. Если оппонент шутит, можно ответить: «Да ты настоящий комик, но не нужно так усердствовать, чтобы нам понравиться». Если он хорошо сложен: «Да ты крепкий парень, я бы взял тебя в телохранители». Если конкурент умен, то можно прокомментировать это так: «Тебе надо стать моим личным секретарем. У тебя здорово получается!» Цель каждой из подобных техник — увеличить свою силу и ослабить позиции оппонента.

Как стать сильнее: сроки

Тот, кто спешит, имеет меньше силы. Не позволяйте другим понять, что вы торопитесь. И наоборот, выясните, каким временем располагает оппонент. Чем его меньше, тем лучше для вас и тем вы сильнее. Именно в самый последний момент, когда время уже на исходе, велик шанс, что ваше предложение примут.

Идеально, если ваш партнер по переговорам облегчит задачу и скажет, что ему необходимо продать свое офисное здание в течение следующих четырех недель, потому что истекает срок погашения кредита. Хуже, когда он отличный актер и ничем себя не выдает. Но интерес у него определенно есть, иначе зачем он вообще с вами встречается? Как же

узнать о временных рамках собеседника, если он молчит? Попробуйте потянуть время и понаблюдайте за реакцией. Он хочет встретиться как можно раньше? Он готов дать ответ в течение следующих двух дней? Он нервничает или даже сердится, если вы переносите время встречи?

Не важно, торопится ваш собеседник или нет: назначить срок — это верное средство усилить давление на него и сделать вас могущественнее. Не говорите: «Свяжитесь со мной, как только сможете», а всегда устанавливайте сроки. Вы — консультант в банке, который предлагает клиенту хорошую процентную ставку для покупки дома. Он медлит, так как думает, что другой банк, возможно, сделает ему более выгодное предложение, или он надеется, что Европейский центральный банк в скором будущем понизит процентную ставку. В такой ситуации вы говорите клиенту, что он должен решить на этой неделе, поскольку на следующей начинается новый квартал и ставки изменятся. В любом случае, еще должно состояться заседание совета директоров, на котором будет обсуждаться этот вопрос. Тем более что один из директоров, а именно ваш начальник, уходит на пенсию, и принимать решение будет его приемник. И вот уже сила в значительной степени перемещается на вашу сторону. Установление конкретных сроков — очень эффективный метод, но нельзя это делать преднамеренно, иначе они могут быть расценены как угроза. Сроки должны определяться факторами, на которые вы как будто не можете повлиять. Если время истекает, то можно сказать, что, несмотря на изменения, все остается по-прежнему и вы продолжите переговоры. Когда клиент не против дать ответ в установленный срок, новое руководство наверняка пойдет ему навстречу.

Еще одна возможность установить сроки без риска порвать отношения с партнером — это так называемое «горячее предложение»: если кандидат на должность не примет

предложение до 12 часов четверга, то он не получит место. По крайней мере, со служебной машиной, потому что необходимо срочно направить в автопарки договоры, которые заключаются на год. Это предложение устанавливает временные рамки, но предусматривает возможность сотрудничества по истечении срока.

Будучи подростком, как-то я стоял перед старым оперным театром во Франкфурте, ожидая маму и тетю, которые хотели пойти на концерт Удо Линденберга. Я купил билеты и рассматривал людей с табличками «Ищу билеты», а таких желающих было довольно много. Когда меня заметили с двумя билетами в руке, вокруг образовалась целая толпа. Мне предлагали за билет несколько сотен. Я почти начал сдаваться, когда пришла моя мама и забрала билеты под завистливые взгляды. Несколько минут я был могущественным королем. Почему? Количество билетов явно ограничено, имела место большая конкуренция, а также заканчивалось время — сам не желая того, я организовал аукцион. Сроки вкупе с конкуренцией — невероятно мощное средство для существенного увеличения скорости принятия решения: «У вас есть время подумать до 10 часов среды. Если вы не примете наше предложение, мы продадим это вашим конкурентам».

Видя, как оппонент склоняется под напором, вы поймете, у кого на самом деле сила. Если он сразу сдается, знайте, что он очень хочет получить то, что просит у вас, поэтому вы можете хорошо поторговаться в свою пользу.

Установление сроков имеет еще один приятный побочный эффект: переговоры быстрее закончатся. В какое время мои студенты сдают магистерские диссертации? Когда должны. По закону Паркинсона на любое дело уходит ровно столько времени, сколько на него отведено. Так, пожилой dame понадобилось бы полдня, чтобы отослать открытку племяннице.

Какую открытку выбрать? Что написать? В какой ящик бросить? Взять ли зонтик с собой? А у кого-то на это ушло бы несколько минут в промежутке между другими делами. То же самое и в переговорах. Опытные дельцы знают, что в переговорах больше всего подвижек происходит непосредственно перед тем, как заканчивается время, — например, когда кому-то срочно нужно уехать.

И наоборот: не позволяйте загонять себя во временные рамки! Если вы не адвокат и ваш календарь не расписан по минутам, не воспринимайте всерьез сроки, навязываемые оппонентом. Даже если они настоящие, вы всегда можете обсудить вопрос позже. Тем более что время и дефицит — это те области, где очень часто присутствует ложь. Каждый раз, когда вам кажется, что вы проигрываете, будьте осторожны и не попадитесь в ловушку. Лучше сделайте паузу, поищите в себе силы и укрепите позиции.

Как стать сильнее: последняя инстанция

Если ваш собеседник хочет что-то изменить в договоре, скажите: «О, наш юридический отдел, к сожалению, не допускает никаких изменений». Это уже второй вопрос, является ли юридический отдел конституционным органом, — но кто же захочет с ним связываться? «Если я снижу цену, то начальству это не понравится, и я могу сразу писать заявление об увольнении».

Последняя инстанция — та, которая принимает окончательное решение. Не быть последней инстанцией — значит, не иметь власти сказать финальное «хорошо». Это очень эффективный метод в переговорах, который дает вам — как бы парадоксально это ни звучало — больше силы.

Пока ваш оппонент думает, что не вы принимаете окончательное решение, а руководство, юридический отдел или ваша подруга, вы в более выгодном положении: партнер

не пытается убеждать только вас. Теперь он понимает, что должен сделать хорошее предложение, потому что на последнюю инстанцию подействует не его шарм, а голые факты. Чем более неясная эта последняя инстанция, тем эффективнее ваша позиция, потому что собеседник не видит перед собой людей, на которых может повлиять психологически, а представляет «серые пиджаки», понимающие только язык цифр. Возможно, оппонент и не выразит желания поговорить с теми, кто принимает решение, когда речь пойдет о «наблюдательном совете» или «комиссии». Вы можете торговаться лишь косвенно: «Я знаю, что комиссия уже рассматривает целый ряд очень хороших предложений, поэтому вам придется снизить цену, даже если лично мне вы очень симпатичны». Или: «Вам нужно убеждать не меня, а мою жену». Принцип последней инстанции подходит для случаев, когда вы хотите получить дополнительные выплаты или скидку: «Моя жена согласна, но она говорит, что за демонстрационный образец следует сделать скидку. Хотя мне кажется, он выглядит как новый». Так вы становитесь менее уязвимы, потому что действуете скорее как «посредник» или «консультант» вашего собеседника.

Эксперт по ведению переговоров британец Роджер Доусон как-то успешно применил эту технику в ситуации, казавшейся безнадежной: он снимал помещение для своей компании, и договор об аренде действовал еще два года. Ему хотелось уменьшить фиксированную арендную плату до 1700 долларов. Но как? Он пошел к арендодателю и сказал, что его руководство — которого вообще не существовало — через полчаса начнет заседать и заставит его закрыть офис, если арендная плата не уменьшится до 1400 долларов. «Тогда я буду жаловаться», — сказал арендодатель. «И будете абсолютно правы! Но руководство скажет, что можете спокойно подавать иск и ждать целых два года, чтобы здесь, в Лос-Анджелесе, попасть в суд». На это арендодатель ответил: «Может, вы пойдете на заседание и посмотрите,

что сможете для меня сделать? Я бы уменьшил оплату до 1550 долларов, но если вы не готовы, то я мог бы опустить ее до 1500 долларов». Доусон получил скидку, которой с самого начала и добивался. Но чего бы он достиг, если бы заявил арендодателю: либо тот снижает арендную плату, либо он не будет платить? Арендодатель наверняка бы рассердился и подал иск в суд.

Представьте следующую ситуацию: «Я предлагаю вам за картину 100 евро». — «Понятно». — «Чудесно, осталось только спросить мнение жены. Я заеду к вам». Что произошло? Продавцу предстоит второй раунд переговоров, хотя покупатель согласился на его предложение.

Или: «Согласен. Мы договорились по всем пунктам. Я должен лишь обсудить размер арендной платы с руководством, я один из трех руководителей фирмы». Через несколько дней вы перезваниваете: «Мне жутко неудобно, но руководство не согласилось. Меньше 12 евро они даже не рассматривают как вариант. Мне очень жаль». То есть вы торгуетесь до последнего, а в конце вводите в игру еще одну инстанцию, чтобы следующий раунд переговоров закончить в вашу пользу. При покупке недвижимости вы можете использовать посредника, который проведет переговоры вместо вас. Когда он максимально сторгуется, вы встречаетесь с продавцом, чтобы продолжить процесс. При этом вы должны взять сумму, на которой остановились продавец и ваш маклер, как стартовую для нового раунда торгов: «Итак, вы хотите 300 тысяч евро. Неплохая цена за квартиру, если вы оставите кухню».

Если у вас нет адвоката или посредника и вам неприятно говорить неправду, то организуйте высшую инстанцию сами: скажите начальнику, коллегам или второй половине, что хотите представить им все предложения оппонента, чтобы сообща принять решение. Если вы кого-то отправляете на переговоры, ни в коем случае не давайте ему полную свободу действий, всегда необходим ваш личный контроль.

Самый плохой делец в организации тот, у кого больше власти: руководитель предприятия, мэр города или президент государства. Здесь очень важно, чтобы он упомянул еще одну инстанцию над собой: наблюдательный, муниципальный, федеральный совет или Сенат, на который всегда указывает американский президент.

Как можно защититься, если оппонент использует эту тактику против вас? Дайте ему возможность высказаться, а потом оплатите той же монетой. Так вы покажете, что понимаете суть его действий, и, по крайней мере, уравновесите силы. На фразу «Мой шеф говорит, что мы не должны опуститься ниже 1000 евро» от вас должно последовать: «Мое руководство настаивает, что 900 евро — это предел». Вы увидите, насколько быстро перестанет упоминаться мнимая инстанция.

Когда вы покупаете автомобиль и продавец при каждом вашем вопросе якобы бежит советоваться с начальником, который сидит где-то в здании, отлучитесь, чтобы сделать звонок, и при этом заставьте ждать сотрудника автосалона. Если он апеллирует к начальнику: «Мой шеф сказал, что кожаная отделка салона не входит в стоимость», то ответьте ему после «разговора по телефону»: «Моя жена считает, что мы не можем позволить себе расходувать больше 800 евро в месяц». Если у оппонента есть мнимая инстанция, то пусть она будет и у вас.

Бывает, что в конце переговоров собеседник сообщает, что не может принять окончательного решения. Дайте ему понять, что вы тоже не имеете права последнего слова: «Хорошо, пусть решение примет ваш руководитель отдела. Тогда я еще раз переговорю об этом со своим директором и послушаю, что он скажет».

Спросите в самом начале: «Вы сами принимаете окончательное решение?» Многие из тех, кто должен проконсультироваться с другими людьми, отвечают положительно, но они

просто хотят придать себе значимость, тогда как опытные дельцы знают, что они становятся сильнее, когда якобы не могут принимать окончательного решения. Ведь в этом случае есть отговорка, почему нельзя пойти на уступки оппоненту. Когда маклер спрашивает: «Если мы сегодня найдем подходящую квартиру, сможете ли вы принять решение?», слова клиента: «Я должен посоветоваться с мамой, потому что она положит деньги на счет» уже не будут иметь никакого веса и не улучшат его положения.

Не тратьте время и силы на людей, которые действительно не могут самостоятельно принимать решения. В некоторых случаях даже выдвигается требование, чтобы на переговорах присутствовали исключительно руководители: только те, кто имеет право решать. Поэтому всегда спрашивайте: «Не будет ли более разумным, если на встречу придет руководитель отдела? Ведь он принимает решение». Или: «Лучше приводите жену с собой, тогда мы все вместе сможем пообщаться». Этот вопрос решает комитет? Спросите, когда он заседает, чтобы вы смогли прийти и рассказать о своем предложении. Если в переговорах на стороне оппонента участвует большая группа людей, узнайте, кто за что отвечает. В этой ситуации вам следует понимать, на ком нужно сосредоточиться. Бывший полицейский, эксперт по ведению переговоров Матиас Шраннер в процессе работы со скинхедами выяснил следующее: если вы разговариваете не с главным, а со вторым человеком в группе и в чем-то его убеждаете, например уйти с дискотеки, в группе начнется спор, потому что лидер не захочет, чтобы его место занимал другой, — и не важно, насколько разумно предложение.

Как стать сильным: наилучшая альтернатива

Что укрепит ваши позиции, когда вы разговариваете о повышении заработной платы? Пистолет или предложение другого работодателя? Чтобы оценить реальное соотноше-

ние сил, вам нужно задать себе вопрос: кто больше всего потеряет, если сделка не состоится. Настоящая сила зависит от одного — наилучшей альтернативы соглашению на переговорах. Эту концепцию разработали много лет назад руководители Гарвардского переговорного проекта Роджер Фишер и Уильям Юри. Она предполагает, что у человека есть лучшая альтернатива, если переговоры заходят в тупик. Оптимальная альтернатива та, которая дает вам максимально возможную прибыль. Чем лучше ваша альтернатива, тем меньше вы зависимы от собеседника и тем больше силы на вашей стороне.

Представьте, что вы проходите последний этап конкурса на свободную вакансию в Бостонской консалтинговой группе. Вам предлагают стандартную зарплату 100 тысяч евро. Исход переговоров теперь зависит от вашей альтернативы. Если у вас есть еще два предложения примерно такой же интересной работы с заработной платой между 90 тысячами и 110 тысячами евро, то ваша наилучшая альтернатива — 110 тысяч евро. У вас есть только один лучший друг, а не пять, так и наилучшая альтернатива может быть лишь одна.

Но что, если у вас нет других предложений? Значит, нет и альтернативы, и ваша позиция в переговорах слабее.

Большинство людей устанавливают себе желаемые границы и говорят, например: «Я не соглашусь на зарплату меньше 95 тысяч евро». Но лишь имея наилучшую альтернативу, вы можете определить разумный нижний предел.

Что же делать? Во-первых, накануне переговоров займитесь поиском наилучшей альтернативы, постарайтесь понять, есть ли она у вас вообще. Если вы этого не сделаете, то будете слабее и переговоры закончатся, скорее всего, не в вашу пользу. Альтернативы не падают с неба. Подумайте серьезно о других работодателях или возможностях работы на себя. И если у вас нет других вариантов, то как можно

лучше подготовьтесь к разговору и приложите все усилия к тому, чтобы он не закончился крахом.

Во-вторых, увеличивайте количество наилучших альтернатив. «Я очень хотел бы работать в Бостонской консалтинговой группе. Так что я получу? Если меня не возьмут на одно место, то попробую устроиться на другое. Если ничего не выйдет, пойду в другую компанию и постараюсь сделать все от меня зависящее». Неверно! Прежде чем принять самое заманчивое предложение, взвесьте альтернативы. Если вы идете на переговоры, имея предложения от «Бейн» и «Маккензи», оба — с заработной платой 100 тысяч евро, то на переговорах вы должны настаивать на позиции с зарплатой свыше 100 тысяч евро.

Представьте, что вы готовитесь к встрече, имея два хороших предложения в кармане. Разве вы чувствовали бы себя сильнее, если бы у вас не было альтернатив? «Я хочу купить квартиру, и если сделка сейчас сорвется, мне снова придется несколько месяцев искать варианты в Интернете, договариваться о просмотрах и т. д.» — заведомо слабая позиция. Если же вы знаете, что есть еще одна квартира, которая вас дожидается, то вы совершенно в другом положении.

С помощью Интернета, имея доступ к гигантским ресурсам информации, вы за несколько минут можете подобрать альтернативные предложения почти для любой ситуации. Даже если вы только недавно научились пользоваться Сетью, вы будете знать о ценах на новую ауди больше, чем любой продавец.

Одна компания продала свой завод и теперь сильно зависела от определенного поставщика. Поставщик прекрасно знал, что конкурентов у него нет, и во время переговоров оказывал мощное давление. Что оставалось делать фирме? Группа предпринимателей хотела усилить свою позицию и, посоветовавшись с экспертом по ведению переговоров,

до следующего заседания хорошо поработала над поиском альтернатив. Они проанализировали, насколько дорого им обошлось бы выкупить проданный завод и снова использовать его для производства собственной продукции, распределили расходы на каждую позицию товара. Представители компании были слабыми и зависимыми на первой встрече, теперь же они уверенно шли на переговоры, имея четкое представление о ценах, — совершенно другая команда! Им не пришлось выкупать предприятие и заново осваивать выпуск продукции. Чтобы сделка оказалась успешной, достаточно было найти наилучшую альтернативу.

У некоторых предприятий существует негласное правило: никогда не участвовать в переговорах, не имея наилучшей альтернативы. Когда у вас намечается важная встреча, обратитесь к Интернету, найдите десять конкурентов оппонента и поторгуйтесь с ними, пока у вас не появится наилучшая альтернатива. Каждая минута подготовки воздастся сторицей в денежном эквиваленте. Чтобы, блефуя, не остаться у разбитого корыта, держите туз в рукаве. С наилучшей альтернативой вы наверняка получите желаемое.

Таким образом, становится понятно, почему многие политические аналитики рассматривают атомную бомбу как главное средство для поддержания мира среди супердержав во время холодной войны: США, как и Советский Союз, так боялись предложить альтернативу, что все время возвращались к столу переговоров, несмотря на длящуюся десятилетиями вражду. Разработка и испытания атомного и другого оружия усиливали позицию государства на переговорах.

Как оценить наилучшую альтернативу

Как же оценить наилучшую альтернативу, если речь идет не только о цене? Например, вы хотите купить «БМВ-Комби», и у вас есть две машины на выбор. Одна — модель 2006 года

с механической коробкой передач, пробегом 50 тысяч километров и годовой страховкой. Она стоит 15 тысяч евро. Вторую продает ваш сосед. Это модель 2007 года с автоматической коробкой передач, пробегом 60 тысяч километров, без гарантии за 14 тысяч евро. Какова ваша наилучшая альтернатива? 14 тысяч евро — цена за автомобиль вашего соседа? Но так сравнивать машины нельзя. БМВ соседа дешевле, новее, с автоматической коробкой передач, но у него большой пробег. В очень многих ситуациях — от простой покупки автомобиля до сделки на несколько миллиардов — мы сталкиваемся со сложным выбором. Как же определить наилучшую альтернативу?

Возьмите все варианты и распределите их по стоимости в евро в соответствии с вашими личными предпочтениями.

Возраст машины: на год новее — плюс 3500 евро.

Пробег: на 10 тысяч километров больше — минус 2500 евро.

Тип коробки передач: автоматика — плюс 3000 евро.

Гарантия: отсутствует — минус 1500 евро.

Даже если каждый фактор оценить в денежном эквиваленте нелегко, сделать это необходимо, потому что только так вы придете к какому-то числу. Подумайте о том, что страховки платятся даже за потерю руки или зрения — всему можно дать цену. Конечно, это весьма субъективно. Например, для меня очень важна автоматическая коробка передач, я бы оценил этот пункт — плюс 10 тысяч евро. Но не хочу удивить читателя: есть водители, которым нравится механическое управление, они находят в нем что-то «спортивное», хотя более спортивным было бы совершать пробежки, а не ездить на машине, или выбирать автомобиль, который — и здесь тоже можно говорить о спорте — заводится с помощью ручки.

Наши подсчеты выглядят в итоге так: $3500 - 2500 + 3000 - 1500 = 2500$. Цена машины 14 000, то есть она должна стоить -14 000, поскольку речь идет о чистых расходах. Теперь возьмем стоимость автомобиля и прибавим цену дополнительных факторов: $-14000 + 2500 = -11\,500$. Это ваши расходы на машину соседа в сравнении с автомобилем, который продается на рынке.

Другими словами, автомобиль на рынке существенно дороже для вас, чем машина соседа, разница составляет целых 3500 евро, если перевести на деньги. И это объективные данные, потому что продавец не может изменить год выпуска или пробег (очень хочется надеяться!) — только цену. По идее, продавец должен снизить цену на 3500 евро, чтобы предложения его и соседа уравнились ($15\,000 - 3500$). Это означает, что ваша наилучшая альтернатива — 11 500. Видите: вы сами можете в сложных ситуациях быстро и четко рассчитать свою наилучшую альтернативу.

Наилучшая альтернатива оппонента

Я рекомендовал бы одновременно выяснить наилучшую альтернативу вашего оппонента. Предположим, вы хотите, чтобы новый квартирант оплатил вам кухонную мебель. Если он утверждает, что может договориться со своим знакомым о кухне за 3 тысячи евро, то ваше предложение в 5 тысяч евро не подходит. Но совершенно по-другому выглядит ситуация, если он — ненадежный человек, который не очень любит работать. Спросите в салоне, сколько стоит относительно приемлемая кухня, включая установку, и теперь вы знаете его наилучшую альтернативу — о которой он, возможно, даже не подозревает.

Нигде так не лукавят при переговорах, как здесь: «Ваш конкурент сделает эту работу за оплату на 10 % меньше». Люди честны в отношении своей наилучшей альтернативы

лишь тогда, когда она очень хороша. В остальных случаях они придумывают, преувеличивают или выбирают из разных предложений и составляют желаемое.

Как понять, лжет ваш оппонент или нет? Я предлагаю вам самые разные техники: человек обычно испытывает страх и вину, когда говорит неправду. Если вы видите, что собеседник чувствует себя неуютно, не имея на то видимой причины, то отнеситесь к его словам скептически. Страх можно распознать по липу, а колебания и нерешительность — по голосу. Вину вы заметите по грустному выражению лица. Партнер по переговорам вдруг опечалился, когда начал говорить о сроке поставки? Осторожно!

Лжецы, как правило, неловко двигаются, речь у них сбивчивая: они очень зажаты, сидят как неживые — боятся, что их раскусят. Будьте внимательны, если ваш оппонент вдруг стал таким, будто аршин проглотил.

Вы заметили дисгармонию в его поведении? Слова расходятся с поступками? Он улыбается, когда говорит о чем-то серьезном? Это тоже признаки лужавства.

Проще всего следить за изменением поведения: собеседник начал говорить тише или громче, быстрее или медленнее? Возможно, что именно в этот момент он намеревается солгать.

Что же делать? Вы должны, как говорят профессионалы, осуществляющие допрос, «довести воду до кипения». Другими словами, создайте такую стрессовую ситуацию, чтобы оппонент не мог больше прятаться. Используйте старый добрый вопрос. Те, кто говорят правду, отвечают охотно. А для лжецов каждый вопрос означает новое напряжение. Если все время переспрашивать, то это может привести собеседника к нокауту. Не останавливайтесь, настойчиво продолжайте. Даже в том случае, если знаете предполагаемый ответ. Так вы проверите достоверность слов собеседника.

Удивительно, что люди доверяются незнакомым личностям. Как правило, кредит доверия очень высок. И это неправильно. Если вы не хотите перестать верить всему человечеству, не стоит открываться чужим людям. Поэтому атмосфера во время переговоров не должна угнетать: дифференцируйте личное доверие и переговоры — не мешайте все в одну кучу. Во время переговоров нельзя воспринимать здоровое недоверие как личное оскорбление.

Если вы успешно укрепили свои позиции, то проявите такт: чем вы сильнее, тем важнее оказать уважение собеседнику. Когда Нельсон Мандела вышел из заключения, которое длилось несколько десятилетий, и впервые принял участие в теледебатах с тогдашним президентом Южной Африки Виллемом де Клерком, он держался не чопорно, а уверенно и спокойно, потому что знал, какая сила масс за его спиной. «Когда дебаты подходили к концу, — вспоминал Мандела позже, — у меня было чувство, что я излишне суров к человеку, сидящему напротив меня, который должен стать моим партнером в правительстве национального единства». А потому он в конце повернулся к де Клерку и сказал: «Несмотря на мою критику деятельности господина де Клерка: сэр, на вас я могу положиться. Мы вместе будем решать проблемы этой страны». Он протянул ему руку: «Я горжусь тем, что могу пожать вашу руку и вместе с вами шагать вперед». Если бы Мандела заставил чувствовать его силу и тем самым унизил бы оппонента, то это могло бы привести к гражданской войне.

В связи с этим очень интересен эксперимент — так называемая игра «4-3-2». Трех испытуемым дают разное число голосов для принятия решения, например о том, как необходимо распределить некоторую сумму денег. Испытуемый номер 1 имеет четыре голоса, испытуемый номер 2 — три голоса, а испытуемый под номером 3 — лишь два голоса. Как решит большинство, так и будут распределены день-

ги. Два участника должны создать коалицию. Если число голосов разное, то все игроки сильны в равной степени: никто не может решать в одиночку, любой может объединиться с другим игроком, чтобы сформировать большинство. Выяснилось, что, как правило, объединяются игроки под номерами 2 и 3, то есть с тремя и двумя голосами. В чем причина? Кажущееся большинство голосов игрока под номером 1 приводит к тому, что остальные считают его надменным, а себя аутсайдерами, которые должны держаться вместе. Мораль такова: неприкрытая сила отталкивает, не позволяет кооперироваться, таким образом, люди упускают возможность.

Если вы показываете свою силу, не унижайте оппонента. Рабочие в Японии, например, надевают черные повязки на рукав, когда хотят показать работодателям, что они недовольны. Трудящиеся вежливо указывают на свою силу, а не используют ее напрямую. Такие символические забастовки невероятно эффективны. Если вы будете правильно обращаться со своей силой, то с ее помощью добьетесь уважения собеседника.

Глава 3. От силы к цели

Измеряй все, что можно измерить,
и делай измеримым то, что не под-
дается измерению.

Галилео Галилей

Алиса стоит на перекрестке в Стране Чудес, когда вдруг перед ней появляется Чеширский Кот. Алиса спрашивает его, куда ей пойти: «Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти», — отвечает Кот. «Да мне почти все равно», — говорит Алиса. На что Кот замечает: «Тогда все равно, куда идти».

Идти на переговоры, не имея цели, и пытаться как можно лучше поторговаться — излюбленный метод дилетантов, которые понятия не имеют о таком явлении, как сила. Им важно лишь понимать, насколько они сильны и насколько сильнее могут стать. Перед тем как принять участие в переговорах, вам следует поставить конкретную цель. Ряд исследований показал один и тот же результат: чем четче цель, тем большего вы добьетесь. Ведь, с одной стороны, ваши цели — это верхний предел того, что вы получаете: больше получить, чем просите, нереально, а в гражданско-правовых конфликтах даже невозможно. Всего, что находится

за пределами вашей цели, вы стараетесь избежать. То есть чувство удовлетворения от сделки в основном зависит не от результата, а от того, как далеко или близко он лежит от ваших ожиданий. Цель — это определитель, по которому мы рассматриваем любой результат либо как успешный, либо как провальный. Без такой мерной рейки вы соглашаетесь в пылу боя на вещи, о которых потом сожалеете, просто потому что в тот момент не знали, хорошим было предложение или нет.

С самого начала переговоров у вас должна быть конкретная цель. «Я хочу получить 19 тысяч евро за эту машину и 1500 евро за зимние шины» лучше, чем «Я хочу получить как можно больше». Конкретные числа мотивируют нас. Когда вы идете говорить о заработной плате, ставьте цель, например, добиться 20-процентного повышения, а не «получить хоть что-нибудь». При этом очень полезно зафиксировать свою цель на бумаге. Многие компании по сбыту приучают работников составлять план-задание по товарообороту в письменном виде, потому что по многолетнему опыту знают: документальное оформление обязывает быть конкретным, и люди чувствуют себя более ответственными.

Кроме того, сосредоточиваясь на цели, мы лучше подготавливаемся и становимся более уверенными, что, безусловно, приводит к благоприятным результатам.

Высокие цели

Психологи Сидней Зигель и Лоуренс Форейкер провели интересный эксперимент: их испытуемые должны были торговаться друг с другом по простым сценариям. Особенность заключалась в том, что был обещан дополнительный тур, в котором каждый мог удвоить свою прибыль. Но в этот тур переходили только те, кто успел набрать определенную сумму. Для одной группы минимальной суммой бы-

ла 6,10 доллара, а другой сообщили, что это 2,10 доллара. У каждого стояла конкретная цель. Что произошло? Участники, которым нужно было набрать 6,10 доллара, в итоге имели среднюю прибыль в 6,25 доллара, а члены второй группы — 3,35 доллара.

Результат однозначный: чем оптимистичнее ваши цели, тем больше вы выигрываете на переговорах.

Почему так происходит? Когда перед вами конкретная цель, вы смотрите на мир под другим углом: начинаете видеть факты, которые помогут получить результат, и уже представляете успех, так же как профессиональный марафонец видит перед собой финишную черту.

Небольшие цели уберегают от разочарования, но результаты будут не столь благоприятными. «Я славно поторгуюсь» — типичный, но неэффективный план. Что в большинстве случаев нам действительно мешает четко сформулировать цель, так это малодушие: мы просто боимся потерпеть фиаско, мы не хотим признавать свой провал.

Так или иначе, ваша цель должна подразумевать наилучшую альтернативу. Вы ведь хотите, чтобы переговоры прошли для вас успешно, с результатом, даже большим, чем могла бы дать наилучшая альтернатива. Но не забывайте: цель должна быть хотя и амбициозной, но реалистичной. Ваш «Фольксваген Гольф» второй серии не настолько ценен, как новый гольф.

При формулировке цели постарайтесь быть краткими. Ответьте на вопрос: до какой цены вы будете торговаться? Акцент следует сделать на конечной стоимости. Результаты исследований показали, что не нужно сосредоточиваться на минимуме, это вредит личному успеху, и в данном случае он будет наименьшим. Концентрируясь на своей цели, отсутствие результатов мы воспринимаем как потерю, а потому всячески стараемся этого избежать. Представьте, что вы

продаете собственную коллекцию старых дисков и говорите себе, что не опустите цену ниже 50 евро. Но что происходит, если вам предлагают 55 евро? Вы расслабляетесь и радуетесь. Покупатель замечает это и больше не увеличивает сумму. А если бы вы сразу сказали: «Я хочу за нее 80 евро»? (Хотя наименьшая возможная для вас цена — 50 евро.) Тогда вы сделаете все, чтобы повысить цену, и покажете признаки удовлетворения только при наличии предложения 80 евро. Большинство людей сосредотачиваются на минимуме и получают именно этот минимум, примерно соответствующий их наилучшей альтернативе. Дельцы-профессионалы постоянно фокусируются на максимуме, держа при этом в памяти минимальную цену.

Зачастую именно в организациях сложно понять и собственные цели, и цели предприятия. Профессор Уортонской школы бизнеса Стюарт Даймонд рассказывает о топ-менеджере, которая в свой первый день в крупной американской компании должна была поработать над стратегическими направлениями. На заседании она попросила двенадцать ведущих специалистов написать цели работы предприятия. Председатель правления отвел ее в сторону и тихо сказал: «Вы новенькая, а мы работаем здесь уже много лет, мы знаем наши цели». Однако он разрешил ей продолжить. К удивлению руководства, в итоге было названо не две и не три разные цели — у каждого она была своя. Когда вы ведете переговоры для кого-то или в команде, необходимо четко представлять общие цели.

ЭФФЕКТ ОБЛАДАНИЯ

Из-за эффекта обладания мы оцениваем стоимость вещей, которыми владеем, намного выше их реальной стоимости. Почему так происходит? Когда у нас что-то есть, в нас зарождается страх это потерять, соответственно, мы перестаем думать разумно и правильно торговаться. Профессоры

Гарвардского университета Дэвид Лаке и Джеймс Себениус на своих семинарах предлагали менеджерам войти в роль либо покупателя, либо продавца одного предприятия. Требовалось установить адекватную цену на компанию после просмотра необходимых документов. Стоимость фирмы у продавцов оказалась примерно в два раза выше.

Эффект понятен: мы преувеличиваем стоимость нашей позиции при ведении переговоров, тем самым рискуя получить отрицательный результат. Да, очень важно ставить высокие цели, но не нужно перегибать палку. При этом мы должны реально оценивать позицию оппонента. Деловой партнер, которому вы хотите предъявить иск, — не глупец и не сумасшедший, даже если это утверждает ваш адвокат. Любой адвокат будет убеждать своего клиента, что у него высокие шансы выиграть в суде. Иначе почему ваш противник такой довольный?

Статус-кво, или истинное положение вещей, — это то, что у нас есть и что кажется особенно ценным. Мы считаем, что меняя что-то, мы рискуем больше, чем если оставим все, как есть. Это приводит к тому, что люди противятся любому прогрессу, потому что то, чем они обладают, кажется им невероятно ценным.

Мы охотно оставляем старые вещи и защищаем статус-кво с помощью аргументов, подобно пьянице, прислонившемуся к фонарю: всего лишь для поддержки, но уж точно не для освещения.

После того как вы стали сильнее, сформулируйте вашу оптимистичную, но реальную цель. Запишите ее на листе бумаги, который вы возьмете с собой на переговоры. Если сразу вы не добьетесь успеха, не переживайте и не снижайте ожиданий. Подкорректируйте их, если получите новую важную информацию, например, когда узнаете о наилучшей альтернативе собеседника, о которой вы до этого понятия не имели.

Как часто во время переговоров мы чувствуем себя оскорбленными или сердимся и нам срочно нужен кто-то, кто укажет на правильный путь, — тот, что приведет нас к цели? Всегда помните о своих целях. Вы ведете переговоры не для того, чтобы показать, насколько вы умный или насколько глуп и неправ оппонент, ваша цель — повышение заработной платы, лучший столик в ресторане или наибольшая цена за старую машину. Все, что вы делаете, должно приближать вас к поставленной цели.

Что такое сила

Сила субъективна.

Не позволяйте себя запугать.

Научитесь чувствовать подходящий момент.

Не раскрывайте свои карты, не показывайте интереса.

Иногда привлечение третьего лица — ключ к вашей силе.

Как стать сильнее

Формируйте ощущение дефицита и конкуренции.

Устанавливайте оппоненту сроки.

Создавайте последнюю инстанцию, которая принимает окончательное решение.

Выясняйте, какая наилучшая альтернатива есть у вас и вашего оппонента.

Улучшайте свои альтернативы перед тем, как пойти на переговоры.

Определение целей

Цели — это мерная рейка вашего успеха.

Ставьте конкретные и оптимистичные цели.

Часть II. Общение

Глава 4. Отношение к собеседнику

Объятия тоже могут обездвижить
соперника.

Нельсон Мандела

Голливудские фильмы создали в наших головах образ жесткого дельца: пижон в безупречном костюме и галстучке, который высказывает свои требования тоном, не терпящим возражений, и получает то, что хочет. Но сценарии к фильмам пишут сценаристы, которым сравнительно немного платят. В большинстве случаев им не позволяют присутствовать на съемках, хотя фильм снимают по их сюжетной схеме. Обычно у сценаристов наихудший контракт среди всех работников киногоруппы. Другими словами, они — самые плохие дельцы. Ирония в том, что именно эти люди сформировали и закрепили в наших умах образ дельца.

Если вы хотите знать, почему для успеха в переговорах так важно построить отношения с оппонентом, задайте себе такой вопрос: во время обсуждения вы великодушны по отношению к людям, которые вам нравятся, или к тем, кто

вам не слишком симпатичен? Все просто: люди ведут себя намного агрессивнее по отношению к собеседнику, если у них нет никаких отношений. Наверное, вы думаете, что отношения важны только в ситуациях, когда долгое время вместе работаешь. На самом деле нет таких переговоров, которые не имели бы шанса закончиться благополучно. Даже в рамках одной сделки, как, например, при приобретении автомобиля, действует то же правило: продавцы, которые строят отношения с покупателями и сохраняют их после продажи, на хорошем счету у клиентов. И когда у тех возникает вопрос о покупке автомобиля ребенку, супругу (супруге) либо они снова хотят поменять машину, то обращаются в первую очередь именно к таким автодилерам. Джо Джирард, самый успешный продавец автомобилей в мире, не напрасно посылает ежемесячно примерно 13 тысяч открыток своим клиентам. По сравнению с другими продавцами, предлагающими тот же товар, у него значительное преимущество, и люди в первую очередь идут к нему.

В своем курсе по ведению переговоров Стюарт Даймонд предлагает студентам оценить, какие группы, ведущие переговоры, имеют лучшие результаты. И практически всегда вывод одинаковый: те, кто плохо относились друг к другу (угрожали, оскорбляли, прерывали, насмехались и т. п.), не могли договориться. Чем позитивнее взаимодействие, тем эффективнее проходят переговоры. Люди не только лучше обращаются с теми, кто им приятен, но и быстрее позволяют убедить себя — вы никогда не заставите человека поверить во что-то, если ему не нравится. Решающее значение на переговорах имеет симпатия. Певец важнее, чем песня.

Однако не играет роли, насколько симпатичен вам оппонент в экстремальной ситуации. Мы знаем из случаев захвата заложников: с каждой минутой, пока люди живы,

повышался шанс, что преступник их освободит. Почему? Потому что он устанавливает отношения с заложниками и чем дальше, тем ему тяжелее их убить. Известен стокгольмский синдром, названный так после случая в банке в шведской столице в 1973 году, когда захватчик и заложница влюбились друг в друга и в итоге остались вместе, после того как грабитель банка отсидел в тюрьме за свое преступление.

Иосиф Сталин как-то сказал, что смерть одного человека — это трагедия, смерть миллионов — лишь статистика. И действительно: чтобы что-то чувствовать, нам нужно идентифицировать себя с противником. Если вы представляете крупную организацию, позаботьтесь о том, чтобы вас воспринимали как индивидуума: «Я долго разговаривал с моим начальством о вашем случае — пожалуйста, не дайте мне теперь остаться без работы». Так вы склоните собеседника к тому, чтобы построить с вами личные отношения, и он не будет видеть в вас «предприятие» или «учреждение».

Установление отношений для осуществления своей цели кажется на первый взгляд манипуляцией и чем-то безнравственным. Но ведь речь не идет о том, чтобы разочаровать вашего оппонента. Хорошие отношения улучшают климат и благотворно влияют на обе стороны. Враги же, напротив, еще много десятилетий будут вставлять вам палки в колеса. Не важно, насколько хороши ваши аргументы и насколько целесообразно ваше желание: вам постоянно будут подкладывать волосы в суп и значительно осложнять жизнь.

Начинайте заводить друзей вовремя. Представьте, что переговоры в самом разгаре. Вдруг ваш оппонент достает плитку шоколада и протягивает вам. О чем вы думаете в этот момент? Наверное, что-то вроде: «Что за дешевый

трюк, так меня не смягчить». Почему? Потому что уже слишком поздно. Если во время обсуждения он принесет вам чашку крепкого кофе, возможно, вы подумаете: «Что за хитрец, он хочет, чтобы я не смог заснуть ночью, а утром чувствовал себя разбитым». То, что до переговоров или по крайней мере перед самой жаркой фазой кажется любезным поведением, теперь выглядит как холодный расчет. Если вы с натянутой улыбкой стучите в дверь оппонента, когда вам что-то нужно, вам не получить желаемого результата. Допустим, у вашего соседа неприятная привычка с 23 часов превращать комнату в клуб техно-музыки. Просьбы, беседы, угрозы — ничего не помогает. И однажды наступает самый прекрасный день в вашей жизни: сосед съезжает. Что делать, чтобы повода сердиться больше не было? Ждать, надеяться и, возможно, снова пережить тот же ужас? Сразу начинайте активно действовать! Придите к новому соседу познакомиться, возьмите с собой пирог, скажите ему, как вы рады, что он здесь живет. Чем раньше вы иницилируете построение доброжелательных отношений, тем лучше. Так с самого начала будет меньше непонимания. Подобный подход эффективен в разных ситуациях. Вместо того чтобы пенять на плохой характер, теперь непонятные поступки будут оправданы обстоятельствами: «Он что-то не в настроении, наверное, его кто-то расстроил». Или: «Он точно стоит в пробке».

Приступайте к построению взаимодействия как можно скорее. Юридические компании и консультанты стараются установить хорошие связи с руководителями предприятий, которых они консультируют. Правда, когда начальство меняется, у них возникает проблема. Чем плотнее сеть, тем успешнее проходят переговоры. Кто знает, а вдруг второй сегодня окажется первым завтра. Отношения — это своего рода подстраховка в случае, если все другие трюки на переговорах не срабатывают.

Взаимоотношения

Почему, спросите вы, Рональд Рейган все еще считается светлым образом среди американских президентов? Что именно он сделал? Даже ярые фанаты этого не знают. Биограф Эдмунд Моррис сравнил его с планетой Юпитер: «непонятный объект с нечетким очертанием, но с огромной силой притяжения». Президент Джимми Картер, напротив, был известен явно не благодаря харизме. Даже шутили, что когда он куда-нибудь входил, казалось, будто там кто-то только что умер, а при разговоре с ним у камина огонь почти всегда гас. Но он был отличным дельцом, за что ему присудили Нобелевскую премию мира. То есть харизма не всегда обязательна для установления отношений с участником переговоров.

Представьте переговоры между американцем и талибами. Разговор начинается с фраз о погоде, вопросов о семье и любимых наградах. Как ни странно, но для достижения положительного результата в переговорах лучше начать именно с этого.

Вместо того чтобы сесть и сказать: «Начнем с пункта», сначала оцените эмоциональное состояние присутствующих. Ваш оппонент в замешательстве, он нервничает, агрессивен или в хорошем настроении, общителен и предупредителен? Люди, которых вы хорошо знаете, в течение дня могут быть совершенно разными. Даже если оппонент известен своими наглыми требованиями и безобразным поведением, вам следует вести себя с ним дружелюбно и открыто. Не подливайте масла в огонь, лучше попытайтесь его успокоить. Люди часто ведут себя именно так, как вы ожидаете.

Когда вы наблюдаете за общением друзей или просто людей, между которыми есть взаимопонимание, у вас сразу появляется мысль: они подходят друг другу. Язык тела,

темп движений и слов, даже стиль речи, формальный он или разговорный, схожи. Мы лучше всего влияем на других людей, когда отражаем состояние собеседника: люди в гневе хорошо поддаются воздействию находящихся в бешенстве, а печальные — разделяют чувства грустных людей. То есть вы должны «отрегулировать» своего оппонента, не передразнивая его. Такой контакт для Зигмунда Фрейда играл решающую роль в его отношении к пациентам.

Что это означает для вас? Не спрашивайте: «За какую цену вы хотите купить машину?», а поинтересуйтесь: «На каких машинах вы ездили раньше?» Начинайте болтать о вещах, которые всех интересуют и никого не ранят: о погоде, фильмах, отпуске, еде или спорте. Вы поговорите о картинах на стене и узнаете, что у вашего собеседника есть дочь-художница, хотя он очень хотел, чтобы она окончила медицинский. Общие интересы открывают путь к результативному разговору. Безусловно, полезно перед беседой больше узнать о партнере по переговорам: что его интересует? каковы этапы его биографии? Иногда люди спрашивают меня о чем-то личном: моей семье или куда я люблю ездить отдыхать, но я замечаю, что ответы их совсем не интересуют. Они задают вопросы автоматически. Искусство светского разговора состоит в том, чтобы за общепринятой вежливостью быстро увидеть то, что обоим действительно интересно. Таким образом, из обременительного ритуала получится не только что-то приятное для всех участников, но и нечто полезное для вас, потому что дельцы в плохом настроении, как правило, более критичны.

Быть милым по отношению к оппоненту не означает стремления осуществить свои цели с меньшим рвением. Именно тогда, когда собеседник замечает разницу между вашей позицией и вами как личностью, он испытывает досадное противоречивое чувство, что в психологии называется когнитивным диссонансом. В этот момент очень вероятно, что

он захочет избавиться от неприятного ощущения, проявит готовность к сотрудничеству в решении проблемы, и гармония восстановится.

Всегда начинайте с простых пунктов. Чем чаще вы добиваетесь от оппонента ответа «да», тем больше вероятность, что он согласится с вами по важным пунктам. В первую очередь создавайте приятную атмосферу для сотрудничества. Например, маклер, который во время осмотра дома заставляет клиента согласиться с тем, что здание располагается в хорошем месте, имеет террасу, а из окна открывается прекрасный вид, значительно повышает свои шансы продать этот объект. Когда вы спорите с оппонентом и атмосфера напряжена, попробуйте задать простые вопросы, например: «Уже восемь? Ты хочешь есть?» Многие такие незначительные «да» способны перевести явный конфликт в открытый диалог.

Если во время переговоров вы сталкиваетесь с проблемными вопросами, составьте их список и вернитесь к ним позднее. Прежде всего определите, какие пункты будут обсуждаться более 15 минут, и оставьте их в конце перечня. Так в полночь вы окажетесь на пункте 22, а не на пункте 5.

Нет более короткого пути построить отношения, чем через третье лицо. Если на ужине вы кого-то представляете друзьям, это знакомство происходит под счастливой звездой. Узнав, что на работе или в кругу знакомых есть человек, у которого налажены хорошие отношения с вашим оппонентом, возьмите его с собой на переговоры или попросите вас представить — лучше лично.

И наоборот: ищите оппонентов через ваш круг общения. Если вы хотите купить новую машину, пусть вам порекомендуют продавца, с которым кто-то из знакомых уже имел дело и остался доволен. Какие преимущества? Продавец рассматривает вас со всей вашей записной книжкой дру-

зей и знакомых как потенциальную «кормушку» и потому становится очень обходительным. Лучше ищите продавца, а не автомобиль.

Установить контакт и построить хорошие отношения очень просто: достаточно осведомиться о настроении, немного поболтать, и ваш оппонент станет более сговорчивым. Дело в том, что посредством приятной беседы создаются дружеские рамки, в которых уже совершенно другая атмосфера, в отличие от разговора двух чужих друг другу людей. Постарайтесь провести с собеседником как можно больше времени в неформальной обстановке. Если у вас нет возможности вместе пообедать или выпить пива, то по крайней мере придите на официальные переговоры пораньше.

Вовлекайте своего собеседника

Ученики и студенты намного лучше обучаются, когда активно участвуют в уроке, а не пассивно слушают. Так и на переговорах люди охотнее идут на то, чтобы поменять свою позицию, если вовлечены в процесс принятия решений. То есть оппонент вряд ли захочет прервать встречу, если сам уже потратил на нее много времени и сил.

Как правило, на переговорах присутствуют не все, кого касаются обсуждаемые вопросы: руководство выносит решение о слиянии компании, а это затронет тысячи работников; профсоюз договаривается об условиях труда всех сотрудников; родители обдумывают переезд семьи. Те, кто остаются не вовлеченными в переговоры, чувствуют себя ущемленными или аутсайдерами и начинают протестовать против решения.

Ощущение исключенности порождает глубокие страхи. И речь может идти об обеде, на который не пригласили, дне рождения коллеги или встрече, о которой не сказали.

Исключение из племени для наших праотцов означало верную смерть. Этот первобытный страх легко просыпается в нас и сегодня.

Если люди не вовлекаются в процесс принятия решения, они становятся противниками. Может быть, вы хотите всего лишь сэкономить время, но в итоге будет сложнее уладить все проблемы, которые вам создадут коллеги, обиженные на то, что их проигнорировали. Зачастую достаточно направить письмо по электронной почте, в котором описывается запланированное решение. А еще добавьте предложение: «Если я до 12 часов завтрашнего дня не получу возражений, то сделаю вывод, что все согласны». Даже если кто-то против, не нужно сдавать позиции: главное, чтобы оппонент думал, что он участвует в процессе и оценивает ваше мнение и мысли.

Мировая политика наверняка выглядела бы по-другому, если бы Джордж Буш 12 сентября 2002 года не заявил перед Организацией Объединенных Наций, что собирается напасть на Ирак. 200 глав государств оказались застигнутыми врасплох и почувствовали себя ущемленными. Большинство войну критиковало, в итоге сформировалась так называемая «коалиция согласных», которая под держала США. И среди ее членов были такие мировые «тяжеловесы», как Сальвадор, Эритрея, Латвия, Микронезия, Палау и Коста-Рика, у которой никогда не было армии. Если бы Буш вовлек государства в процесс принятия решения, то и среди мировых лидеров нашлись бы те, кто согласился, — он получил бы более сильную поддержку и не приобрел бы репутации разжигателя войны, которая до сих пор его преследует.

Старайтесь всегда как можно скорее поставить в известность о своем возможном решении того, кого оно касается, и лучше до момента, когда он узнает о нем от кого-то другого. Еще один простой метод вовлечь оппонента в процесс — спросить

у него совета. Ваш собеседник будет удивлен и почувствует себя польщенным тем, что его мнение уважают.

Кроме того, предоставьте ему возможность посмотреть на проблему с вашей стороны: «Что мне сказать моему шефу, если я приму ваше предложение?» Возможно, именно в эту минуту оппонент поймет вашу точку зрения. Если вы сердитесь на что-то, например дом, который вы арендуете, не соответствует нормам противопожарной безопасности, не кричите на служащего, а спросите его: «Вы лучше всего об этом знаете. Что бы вы мне посоветовали в такой ситуации?» Из противника вы превращаете его в советчика. Большое это собеседника вам только на пользу. Уильям Юри считает одним из самых эффективных методов, которые влияют на процесс переговоров, — спросить совета: ваш оппонент чувствует, что его воспринимают серьезно, и он не хочет вас разочаровать. «Что бы вы сделали на моем месте?» Если вам не нравится ответ, можно иронично ответить: «Жаль, что я не вы».

Уважение

Когда Арманд Хаммер в 1960-е годы добивался права бурить нефть в Ливии, он поступил очень оригинально, написав свое предложение на овечьей коже и обвязав послание лентами ливийских национальных цветов — зелеными и черными. Этим он не только показал, что хочет заключить сделку, но и дал понять, что знаком с традициями будущего партнера и уважает их. И что же? Он получил свое право. Не только вас должны уважать. Вы тоже должны проявлять уважение к своему оппоненту.

Австрийский психотерапевт Альфред Адлер считал так называемый комплекс неполноценности следствием усиливающегося с годами чувства собственной несостоятельности, которое, в свою очередь, корнями уходит в испытанную

в детстве беспомощность. А несостоятельность дает ощущение низкого статуса. Стремление повысить свой статус сопровождает нас всю жизнь. Когда кого-то лишают статуса, он чувствует себя оскорбленным и часто реагирует неразумно — в этом случае переговоры заходят в тупик.

А вот если присутствует третье лицо, вам следует быть осторожнее. Когда оппонент в порыве гнева называет вас лжецом и идиотом, а на следующий день извиняется, неплохо было бы его простить. Но если при этом присутствовал еще один человек, то ситуация осложняется. Вам придется потребовать публичного извинения, и если противник не согласится, то вам остается таить обиду до конца дней.

Переговоры похожи на борьбу за приобретение более высокого статуса, впрочем, нет такого закона, что только одна сторона может иметь высокий статус. Например, в университетских клиниках, прямо как на крупных предприятиях, царит четкая иерархия: с главным врачом обращаются как с королем. Его свита, состоящая из заведующих отделениями, ассистентов, медсестер и остального персонала, внемлет как зачарованная его зачастую бессодержательным и пустым излияниям, смеется над каждой его глупой шуткой. При этом статус не связан с иерархиями. Есть много областей, в которых люди имеют высокий статус. Еще американский писатель Ральф Уолдо Эмерсон сказал: «Все, с кем я имею дело, в той или иной мере лучше меня, и я могу у них чему-то научиться». Постарайтесь понять, в чем особенный талант вашего оппонента, потому что у каждого человека есть хотя бы одно качество, которого нет у вас: жизненный опыт, отношения, эмоциональный интеллект, спортивность, умение великолепно готовить. Даже если его увлечение — это всего лишь макет железной дороги 1923—1924 годов, то вы начнете уважать человека еще сильнее в тот момент, когда он воодушевленно рас-

сказывает о своей страсти. Уважать кого-то — не значит обязательно любить или сходиться с ним во мнении. Слово respect — «уважение» — пришло из латинского языка. Re означает «еще раз», а spectare — «смотреть». То есть «посмотреть еще раз» или «оглянуться назад». Если вы с первого раза не заметили ничего особенного, приглядитесь внимательнее — вдруг увидите за бурей эмоций что-то, достойное уважения.

Вы можете выразить уважение оппоненту, например, похвалив его за что-то. При этом знайте, что похвала за что-то конкретное особенно эффективна. Когда после выступления подошедший ко мне человек говорит: «Отличный доклад!», это не одно и то же, что и «Мне очень понравилось логическое построение и яркие примеры».

Именно поставщики услуг, находясь на нижней ступени иерархической лестницы, часто чувствуют себя ущербными. Они воспринимаются как сама собой разумеющаяся часть инфраструктуры, как автомат или предмет мебели, от которого ничего не зависит. Но им хочется казаться сильными, и нередко они перегибают палку. Ваше уважение может это изменить.

Официант, который решает, удастся ли ваш вечер, административный работник, который может портить вам жизнь целую неделю... Если вы выразите почтение собеседнику, то вам не придется удостоиться чести испробовать его силу на себе. Кто бы захотел ударить Иисуса по другой щеке?

Если вы начнете нервировать и сердить полицейского, который вас остановил из-за того, что вы не были пристегнуты, то он наверняка вас оштрафует. Но если вы уважительно к нему отнесетесь, то это все изменит. Скажите: «Спасибо, что остановили меня. Вы, возможно, спасли мне жизнь». Еще один совет в этой ситуации: чем дольше

вам удастся избежать выдачи штрафной квитанции — например, с помощью шквала вопросов, — тем больше вероятность, что вы уедете без нее. Если он все же выпишет штраф, показывая, что свое мнение не изменит, то просто потому, что не хочет выглядеть слабым. Дайте весомое объяснение своей ошибки: поссорились с партнером, начальником или детьми — так ему будет легче отпустить вас. Женщины в таких ситуациях чаще выходят сухими из воды. Почему? Потому что они по-человечески просят полицейских войти в положение, а не грозят ему жалобой.

ДЕТИ И УВАЖЕНИЕ

«Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему», — считал русский писатель Лев Толстой. Министры и родители относятся к тем немногим группам, несущим ответственность, которым не нужно никакого образования, поэтому ими допускаются бесчисленные ошибки. Так, родители совершают их лишь потому, что неверно понимают своего ребенка.

Плач — средство давления ребенка. Дети еще не могут хорошо выражать свои мысли и осознают, что в дискуссии с родителями проиграют. Они понимают, что родителям не нравится, когда они плачут, особенно в общественных местах. Малыши часто капризничают и в том случае, когда им что-то не по душе, а по-другому они выразить этого не способны. Но им не нравится плакать. Плач отнимает много сил и не доставляет никакого удовольствия — это крайняя мера.

Дети отлично знают, что у них меньше силы, чем у матери или отца: жилье, еда, одежда — во всем они зависимы от родителей. У них нет собственных денег. Когда детям угрожают, то указывают на их беспомощность, что приводит к такой сильной ответной реакции, как плач. Лучше вселяйте в детей чувство контроля над собственной жизнью. Если ваш ребенок чего-то хочет, каким бы неразумным вам .

ни казалось его желание в этот момент, не отмахивайтесь, а расспросите, насколько и почему для него это важно. Когда ребенку нравится кушать в спальне, а не в столовой, подумайте, в чем причина. Может быть, он сидит слишком низко, а ему хочется находиться на той же высоте, что и взрослые? Поставьте подходящий стул в столовую.

Если вы хотите, чтобы ребенок серьезно воспринимал ваши требования, воспринимайте его тоже серьезно. Позволяйте малышу как можно чаще выбирать: будь то ресторан для семейного обеда или такие обязательные вещи, как чистка зубов. Дайте ему возможность самостоятельно выбрать зубную пасту и щетку.

По результатам одного исследования, для 75 % подростков самое важное в отношениях с родителями — это когда их слушают и понимают. И лишь 41 % родителей считают так же.

Представьте, что вы смотрите любимую телепередачу, и в этот момент кто-то входит и выключает телевизор. Не извиняясь, он говорит вам, что вы должны сделать. Как вы при этом себя будете чувствовать?

Извинения

Дети понимают, как действует извинение. Даже если оно стоит некоторых усилий, они знают от родителей, что так можно решить проблему. Мы, взрослые, об этом забыли.

Адвокаты зачастую не рекомендуют своим клиентам извиняться, потому что это может повлечь иск о возмещении ущерба. В некоторых случаях целые государства на протяжении нескольких поколений отрицают прошлые ошибки: Турция, например, все еще не признает факт геноцида армян, который имел место почти 100 лет назад, а обвинения расценивает как «оскорбление турецкого народа».

Извинение — единственный путь разобраться в вопросе и поговорить по существу, не опасаясь, что оппонент будет искать возможности отомстить. Когда я наблюдал за процессом по делу врачей в суде во Франкфурте, я понял, что больше половины подобных процессов никогда не состоялись бы, если бы врач просто извинился перед своим пациентом.

Искреннее извинение восстанавливает потерянное доверие, промедление разрушает его: «Извините, я на полчаса опоздал, но на то есть причина. Поезд в метро, на который я хотел сесть, почему-то пришел раньше, а тот, на который я в итоге сел, опоздал». Извинение производит большой эффект, если вы берете на себя ответственность и не пытаетесь приписать ее чему-то или кому-то другому.

Вам не нужно себя бичевать, но вы должны быть честны, следует дать понять, что вам действительно жаль. И если вы не виноваты, то извинитесь за чувство, которое вызвали у своего оппонента в связи со сложившимися обстоятельствами: «Вы один из самых лучших моих клиентов, и мне очень жаль, если вы чувствуете, что вас плохо обслужили». Идеальное извинение — это когда вы не только демонстрируете понимание чувств оппонента, но и признаете, что сами вели себя неправильно: «Мне жаль, что вы рассержены из-за того, что я давил на вас». Результаты исследований однозначны: чем быстрее принесено извинение, тем лучше. Очень важно представлять свою ошибку как случайно сделанный неверный шаг, чтобы ваш оппонент не опасался, что это произойдет снова.

Техника «Предлагаю вместе пообедать»

Еда как средство удовлетворения жизненно необходимой потребности пробуждает положительное чувство. Первобытные

люди только тогда употребляли пищу совместно, когда принадлежали к одному племени и охотились сообща. Это древнее чувство общности и сейчас пробуждается, когда люди едят за одним столом. Во время приема пищи мы даже относимся к окружающим более позитивно. Техника «Предлагаю вместе пообедать» может использоваться сознательно или нет.

Таким образом, если у вас есть возможность пообедать с партнером по переговорам, то обязательно это сделайте. Хорошо бы не один раз. Пусть ваши оппоненты лакомятся кексами не только на важных встречах и конференциях, но и всегда, когда вы их навещаете. Вы усиливаете положительное отношение к себе, если вместе едите.

Доверие и искренность

В отличие от хитрого дельца, который не стесняется лгать и говорит деловому партнеру после подписания договора, что слишком много заплатил, успешный переговорщик всегда старается быть честным и корректным. Ведь репутация бизнесмена дорогого стоит.

Потеря доверия обойдется в немалую цену. Специалист по ведению переговоров Стюарт Даймонд рассказывает о смоделированной ситуации, когда одному участнику можно было обмануть другого. Именно это он и сделал, а второй закричал перед собравшимися: «Теперь я знаю все о тебе до конца твоей жизни!» Когда его попробовали успокоить, ведь это была всего лишь игра, он стал неистовствовать еще больше: «Если ты так только играешь, то что ты тогда делаешь, когда речь идет о настоящих деньгах?»

Профессиональный делец никогда не подвергнет свою репутацию опасности. Взаимное недоверие вредит не кому-то одному, а всем участвующим в переговорах. Высший судья Нью-Дели утверждает, что примерно 466 лет понадобится на

то, чтобы закрыть все процессы. Если у вас судебная тяжба с индийским деловым партнером и вы подали жалобу в Нью-Дели, то у вас серьезная проблема. Во многих странах мира юстиция крайне перегружена или безнадежно коррумпирована. Это заставляет бизнесменов прилагать много усилий, чтобы установить доверительные отношения, прежде чем заключить даже самую незначительную сделку. В хорошо действующей правовой системе мы, напротив, меньше сосредоточиваемся на построении отношений, а больше внимания уделяем подготовке договора. Прекрасно, когда вы можете положиться на оппонента, но если доверие потеряно, всегда остается вариант с обращением в суд. Мы даже подписываем брачные договоры — нелепая идея для многих других культур. Для нас привычное дело — подавать иск на делового партнера и одновременно заключать с ним сделки. Хотя наше мировоззрение в этом отношении отличается от мировоззрения других народов, доверие — это преимущество, а его отсутствие — недостаток. После финансового кризиса стало сложнее получить ссуду. После 11 сентября процедура контроля в аэропорту занимает значительно больше времени. Расходы по сделке (на получение информации, организацию переговоров и т. д.) у компании «Дженерал Моторе», например, в конце 1990-х годов были в два раза больше, чем у корпорации «Крайслер», и в шесть раз больше, чем у «Тойоты». Какова причина? Поставщики отнесли предприятие в разряд менее благонадежных.

Если оппонент вам доверяет, то он, как правило, общается открыто. Старайтесь в беседе отвечать на все задаваемые вопросы. Уклоняться от ответов, переводить разговор совершенно в другое русло или вообще игнорировать собеседника — типичное поведение неприятных вам политиков. Это очень сильно подрывает ваше доверие к ним.

Нам нравятся те люди (и мы доверяем им), которые рассказывают что-то о себе. Например, где они любят отдыхать и какие

фильмы им нравятся. Немного личной информации о себе — и вы больше доверяете этому человеку, а также начинаете ему симпатизировать. Достаточно лишь заглянуть за кулисы. Личная информация не должна касаться сокровенных вещей. Слишком интимные сведения, как, например, подробный отчет о тяжелом разводе, неприятны для слушателя.

ЭТИКА И ПЕРЕГОВОРЫ

«Чем выше общественная планка представлений о морали, тем больше несоответствия между действительностью и заблуждением», — пишет немецкий эксперт по переговорам Фoad Форхани. На самом деле ханжеская болтовня об этике и социальной ответственности предприятия приобрела невероятные масштабы. В экономическом контексте компании имеют единственный моральный долг: увеличивать прибыль. Только так можно сохранять рабочие места, а страна сможет выстоять в международной конкуренции. Конечно, предприятия должны действовать в рамках законности. Менеджеры, которые раздаривают деньги предприятия из-за общественного сознания, например направляя на социальные проекты, поступают неверно. Предприниматель, конечно, может распоряжаться собственностью по своему желанию, и великодушные достойно одобрения, так же как никто не запретит любому менеджеру потратить его заработную плату на благотворительность.

После стажировки в уголовном суде во Франкфурте, видя, как прокурор запугивал каждого провинившегося бедолагу, вообразив себя сильным мира сего, я решил никогда не поступать так с людьми. Я провел подробный анализ в книге «Мораль счастья», здесь я изучил очень интересную для меня философию морали, этику максимального счастья — утилитаризм. Задавать наводящие вопросы, но не говорить напрямую — самый лучший способ преподнести другим моральные идеи. Делайте, что хотите, но не забывайте о следующем.

Чем сильнее затянут этический корсет, тем выше цена, которую вам придется заплатить: сделки чаще будут срываться, и вы начнете отказываться от больших денег в пользу своих ценностей. И наоборот: имея невысокие моральные принципы, вы соберете все крошки со стола переговоров, но ваша репутация окажется сильно подмоченной, и чувствовать при этом вы будете себя ужасно. Как поступить — ваше дело. Важно, чтобы вы оставались при своих моральных принципах, независимо оттого, как ведет себя оппонент. «Он первый начал» — не оправдание в мире взрослых.

Сходство

Когда вы ужинаете в ресторане на первом свидании, скажете ли вы так: «Ты не любишь рыбу? Это невероятно, ведь я ее люблю!»? Вряд ли. Многие контрасты, даже те, которые делают нашу жизнь интересной, вызывают неприятие. Есть сходства, из-за которых мы друг другу нравимся. Гипотеза о том, что подобное притягивается к подобному, упоминается в большом количестве книг. У успешных дельцов в четыре раза чаще обнаруживается сходство с оппонентами.

Найдите что-нибудь общее между вами и подчеркните это: родной город, школу, университет, дни рождения, общих друзей. Сходства не должны быть очень явными. Достаточно, если подобие будет в единственном моменте. Один американский сенатор говорит, что никогда нельзя спорить со своими избирателями, даже если те неправы. Вместо того чтобы как обычно при 99 % голосов «за» полемизировать об 1 % «против», команда должна сосредоточиться при 99 % голосов «против» на 1 % «за». В данном контексте речь идет о милой, ни к чему не обязывающей беседе перед переговорами. Типичными фразами здесь будут: «Мы ведь сидим в одной лодке» или: «Мы же хотим договориться, чтобы еще многие годы вместе плодотворно работать». Даже

когда оппонент сомневается в ваших словах, он показывает намерение построить личные отношения, а не только быстро получить свое. Всегда есть общая цель, даже если она отчетливо не проявляется. Какая может быть общая цель в шахматах, где главное — победить противника? Когда собака роняет фигуры с доски, вы понимаете, что у вас все-таки есть совместная цель — просто спокойно играть.

«Когда инопланетяне прилетят на землю, то даже черные станут нашими друзьями», — как-то провокационно заявил покойный модельер Франко Москино. И действительно: так же как есть общие цели, есть и общие враги. «Враг» необязательно должен быть конкретным человеком. Это может быть группа («правление») или даже идея («социализм»). Такое «стадное» мышление апеллирует к якобы одинаковому мировосприятию группы: мы хорошие, а другие — плохие.

Вам наверняка это знакомо по разным незначительным случаям: вы жалуетсяе на дождь, который идет целую неделю, на постоянное отсутствие места для парковки или на бюрократию на предприятии. Инстинктивно вы переносите это на повседневную жизнь, потому что знаете, что так станете ближе к вашему оппоненту. Используйте это на переговорах!

Культурные различия

Один американский автомобильный концерн владеет 10 % акций корейского автозавода. Американский председатель совета директоров навестил корейского коллегу и спросил его о возможности поднять долю до 50 %. Кореец ответил: «Это не есть невозможно». Как только американец вернулся домой, он сразу направил группу менеджеров на переговоры в Корею. Как ни странно, на протяжении недель заседания отменялись или переносились на другой день. Один

из менеджеров корейского предприятия сжалился и отвел ничего не понимающего американца в сторону: «Это не есть невозможно» означает не «Это возможно», а «Только через мой труп!».

В раю...

полицейские — англичане,
механики — немцы,
повара — французы,
любовники — итальянцы,
и всем управляют швей-
царцы!

В аду...

полицейские — немцы,
механики — французы,
повара — англичане,
любовники — швейцарцы,
и всем управляют итальянцы...

Джордж Карлин

Культурные предубеждения банальны, но зачастую и опасны. Однако есть различия, которые не обсуждаются. Содержание переговоров, впрочем, не зависит от культуры. Проблемы возникают в основном из-за простого непонимания. Ключ к успеху в том, чтобы понять, как преподносить информацию в соответствующей культуре. Трудно переоценить значимость культурной, религиозной и гендерной идентичности, но намного важнее, с чем люди сами себя соотносят. Обычная арабская семья среднего достатка в Эр-Рияде больше похожа на обычную израильскую семью среднего достатка в Тель-Авиве, чем на арабских террористов. Немецкий директор по сбыту чувствует себя намного комфортнее на переговорах с индонезийским руководителем отдела сбыта, чем общаясь с коллегой из производственного отдела. То же самое касается и концернов: фирма «Сони», например, — японское предприятие. Но ее корпоративная культура прямая и жесткая, как у западной компании. Человек стремится увидеть в партнерах по переговорам «китайцев» или «американцев». Представьте, что вы с делегацией в глазах оппонента — сборище немцев, австрийцев или русских, и внимательно приглядитесь к сво-

им коллегам: конечно, это не однородная группа. У каждого свой характер. Культурные нормы — лишь средние показатели с огромными отклонениями, поэтому их нельзя переоценивать.

Не пытайтесь влиться в культуру оппонента. Многие менеджеры прогибаются перед принимающей стороной: они, одетые в кимоно, часами сидят на чайных церемониях и едят вещи, которые на родине выбрасывают в мусорный бак. Надеюсь, вы не ждете от австралийца, что он будет есть заливное и зажаренную свиную ножку только потому, что немцы очень любят эти блюда. И еще: вы не должны становиться такими же, как ваш оппонент. Вы лишь должны показать, что цените и уважаете его. Приветствия «добрый день» на языке собеседника достаточно. Извинитесь заранее за возможные промахи: «Если я вас как-то обижу, простите меня великодушно. Помогите мне, пожалуйста, и подскажите, чтобы я мог лучше понимать вашу культуру». Так вы сможете избежать любых недоразумений и создать доверительную атмосферу.

Глава 5. Эмоции

Ничто не дает столько преимуществ перед другими, как способность оставаться спокойным и хладнокровным в любой ситуации.

Томас Джефферсон

Отношения складываются намного лучше, если они не зависят от эмоций, потому что эмоции всегда влияют на нас: мы счастливы и хотим танцевать или мы печальны и больше всего хотим побыть в одиночестве. Нравится нам это или нет, но именно эмоции мотивируют на совершение большинства поступков. В переговорах люди тоже руководствуются эмоциями, даже если позднее они пытаются найти разумное объяснение своему поведению. Негативные эмоции — враг эффективных переговоров: они выключают разум. В этом случае обе стороны ведут себя неразумно и делают такие вещи, о которых потом сожалеют. Когда эмоции бьют ключом, человеку важнее навредить оппоненту, чем добиться своей цели. Чем значимее переговоры, тем эмоциональнее реагируют люди. Негативные эмоции — как лавина: чем дальше она идет, тем больше становится. Вам следует как можно быстрее взять их под контроль. В отделении неотложной помощи сразу начинают думать, как срочно помочь больному с инфарктом, так и вы должны мгновенно продумать свои действия, пока не стало слишком поздно.

Эта глава расскажет вам о самых эффективных техниках для подобной, к сожалению, очень часто встречающейся чрезвычайной ситуации.

Никакой ответной реакции

Когда собеседник идет в атаку на вас, то он нападает либо на ваши аргументы, либо на вас лично. Нам трудно не отплатить той же монетой. «Но он первым начал», — думаем мы и действуем по той же программе, что и девятилетний ребенок. В редких случаях ответное нападение эффективно. В основном это еще больше убеждает противника в том, что он с самого начала был прав. Даже если вы выиграете очередной раунд, то потерпите поражение в итоге, потому что ваши отношения с оппонентом, скорее всего, безвозвратно испортятся. Кто захочет снова встретиться с тем, кто его скомпрометировал, возможно, еще и при других людях? Хороший метод — атаку на вас перевести на проблему. «Ты говоришь, что я вообще не интересуюсь делами семьи. Я тоже переживаю, что не провожу достаточно времени с самыми близкими для меня людьми. Я все сделаю, чтобы больше мне не приходилось так много ездить в командировки».

По закону Ньютона сила действия равна силе противодействия. Но это касается только физики, при общении у нас есть выбор. Если вы в ярости — не реагируйте. Вряд ли сейчас слова принесут какую-то пользу. Ваш рассудок помутнен, гнев кипит в крови. Из мозга он перетекает в ноги и кулаки, и, как человек из каменного века, вы готовы драться. Это как бой Геракла с Гидрой: на месте каждой отрубленной головы вырастают две новые. Вернуть монстра в первоначальные размеры поможет только передышка. Так же и на переговорах: если вы кипите от возмущения, подышите глубоко и сосчитайте до десяти, если вы очень сильно рассержены — то до ста, как рекомендовал американский президент Томас Джефферсон. Ждите до тех пор,

пока ваш разум снова не станет работоспособным. То же самое произойдет и с вашим оппонентом — он успокоится.

Эта техника ведения переговоров дается мне тяжелее всего. Когда я в очередной раз большую часть утра ожидаю ответа по телефону, чтобы в итоге услышать, что нет возможности мне помочь, я себе говорю, что не хочу ничего другого, как только достичь своей цели. У меня нет желания удовлетворить свое эго, я не хочу отомстить человеку на том конце провода. Я изо всех сил стремлюсь решить проблему, и поэтому оппонент должен быть на моей стороне.

Нападая, он ожидает защитной реакции или ответного нападения. Сделайте вместо этого нечто совершенно другое — встаньте на его сторону. Скажите: «Вы совершенно правы, на вашем месте я бы тоже так сердился». Пауза. Как ему теперь продолжать нападение? Используйте силу оппонента как японский дзюдоист. Соглашайтесь с противником как можно чаще. Это противоречит тому, что мы обычно делаем: на заносчивость мы отвечаем заносчивостью, на нападки — ответной атакой. Только нарушив установленный порядок, вы добьетесь своей цели.

Британский дизайнер моды Пол Смит, открывший несколько десятилетий назад бутики в Японии, как-то рассказал мне, что он делает, если атмосфера на переговорах накаляется: он засовывает руку в портфель, где у него всегда наготове резиновая курица, и кладет ее молча на стол. Все на какое-то время впадают в ступор, а потом начинают смеяться, и негативных эмоций как не бывало — переговоры можно продолжать.

Как обращаться с эмоциями

Контролировать эмоции — не значит их игнорировать. Осознайте, что вы чувствуете. Но не отождествляйте себя со своими ощущениями: вы — это *не* ваши эмоции, вы их

только *чувствуете*. Очень существенно отличаются фразы: «Я разочарован» или «Я чувствую сейчас разочарование». Это не мелочность, вы скорее защитник, а не жертва собственных чувств.

Делитесь эмоциями с оппонентом: «Я рассержен, потому что предложение привело к нашему соперничеству». Но чтобы разговор об эмоциях был эффективным, он должен оставаться в разумных рамках.

Когда вещи абсолютно очевидны, профессиональный делец называет их своими именами, чтобы направить переговоры в нужное русло: «Мы все время спорим о пустяках. В чем причина?»

Даже если оппонент ведет себя нелогично, ваши действия должны оставаться профессиональными и адекватными. Поведение других людей — это их дело, а не ваше. Не забывайте о своих целях и дайте понять партнеру по переговорам, что его спектакль ни к чему не приведет. «Злиться на кого-то — значит наказывать себя за ошибки других людей», — гласит арабская пословица.

Поэтому поймите, что в гнев вас вводят не поступки собеседника, а ваше объяснение его поведения. Представьте, что вы сидите в воскресный полдень перед телевизором с попкорном. Почти пустая тарелка стоит перед вами на столике. Входит ваша жена и сразу ее убирает. Вы сердитесь и думаете, что за наглость — не дать вам в выходной немного побездельничать и поесть попкорн. Вы злитесь не из-за того, что убрали кукурузу, а на свою интерпретацию. Может быть, ваша супруга просто хотела, чтобы вы полностью расслабились. Очень часто конфликты возникают из-за того, что поведение собеседника истолковывается неверно! Именно ваше понимание вызывает эмоции: вместо последовательности *действие — реакция* работает цепочка *действие — объяснение — реакция*.

Переговоры и понимание

Мы думаем о своих самых страшных опасениях и видим перед собой оппонента. Мы сразу же понимаем, что он хочет того, чего мы больше всего боимся. И мы совершаем фундаментальную ошибку, когда действия оппонента объясняем его характером, а не сложившимися обстоятельствами. Нервное поведение собеседника приписывается его личности, хотя следовало бы подумать, что, может быть, он находится под большим давлением или за час до этого ему устроил головомойку начальник.

Если же вам удалось понять оппонента, то он из ужасного монстра вдруг превращается в человека. Тот, кто казался упрямым и самонадеянным, теперь становится целеустремленным и интеллигентным. Ваш шеф вовсе не сумасшедший, а коллега вполне в своем уме. Даже террористы ведут себя в обычной жизни разумно.

Объясните оппоненту, что понимаете его идеи: «Я понимаю ваши мысли и согласен с ними». Речь не идет о том, что вы согласились с ним. Понимание означает в этом контексте осознание хода мыслей. Скажите: «С вашей точки зрения, это выглядит так, как будто...» Я, например, хорошо понимаю парикмахера, когда он просит за перманент на 50 евро больше, потому что должен потратить дополнительное время и силы на такую прическу. Но я не согласен платить больше, чем указано в прейскуранте.

В тот момент, когда оппонент осознает, что вы понимаете его позицию, ему станет ясно, что может быть несколько вариантов решения. На понимание отвечают пониманием. Здесь не идет речь о жестких или мягких переговорах. Так же как вода, которая постоянно течет, преодолевая все преграды, вы должны понимать оппонента и показывать ему это, но придерживаться своих требований.

Как справляться с эмоциями

Если вы хотите рассказать собеседнику о своей проблеме, всегда начинайте с того, что наименее подвержено эмоциональной реакции, — с фактов: «Последние пять раз ты была против, когда я хотел купить себе машину». Затем дайте объяснение с помощью Я-высказывания: «Я чувствую, что ты не хочешь, чтобы я сам подобрал вариант». Так вы даете понять, что речь идет о вашем объяснении, а не самом предмете обсуждения. В заключение задайте вопрос: «Я правильно думаю?» Так вы показываете, что открыты объяснениям собеседника. С помощью такого метода *факты — ваше объяснение — вопрос* вы заявляете о собственной точке зрения и своем ходе мыслей, а не собеседника. На это просто невозможно реагировать эмоционально. Большинство людей допускают ошибку, начиная объяснение с таких слов: «Ты просто эгоист». И только потом излагаются факты. Как же в этом случае избежать эмоций? Простое изменение последовательности — и результат совершенно иной.

Постарайтесь не провоцировать собеседника. «Но» — слово, которое пробуждает в нем отрицательные эмоции. Люди не любят, когда их оспаривают. Они ведь так долго думали, прежде чем выразить свои мысли. Вместо того чтобы открыто возражать, скажите: «Да... и...». С помощью «да» вы обезоруживаете оппонента и заставляете его слушать то, что вы ему говорите. Если клиент заявляет, что ваша цена слишком высока, не отвечайте: «Но у качества своя цена». Лучше так: «Да, наши товары дорогие. И для вас, конечно, важно качество, надежность, компетентность продавца и всего персонала».

Что произойдет, если я пожму вашу руку? Вы пожмете в ответ — рукопожатие влечет ответное рукопожатие.

Очень эффективен метод «Почувствовать, что чувствует другой». Вместо «Нет, наша продукция не дорогая!» ска-

жите: «Я понимаю, как вы себя чувствуете. У вас создалось впечатление, что наш товар слишком дорогой. Однако вы наверняка заметили, что следующие пять лет не будете иметь никаких расходов». Вы даете понять собеседнику, что его чувства вполне логичны, и тем самым создаете идеальные предпосылки для того, чтобы он вас слушал. Варьируйте методы в зависимости от ситуации и личного предпочтения.

Эмоции оппонента

Называйте эмоции собеседника своими именами: «Ты очень расстроена тем, что мы в этом году можем поехать в отпуск летом лишь на неделю. Я бы тоже себя так чувствовал». Сказать, чтобы оппонент не сердился, — только подлить масла в огонь. Профессионалы по работе с клиентами, такие как, например, работники колл-центров и гостиниц, знают, что раздраженным людям не следует говорить: «Успокойтесь». Лучше дать им выговориться. Именно в конфликтных ситуациях меньше всего людей чувствуют себя понятыми. Как правило, они удивляются, когда по отношению к ним применяют эти техники. Негативные эмоции угасают, разум проясняется.

Безусловно, оппонент может использовать эмоции для манипуляции вами. Представьте, что в самый разгар переговоров ваш собеседник неожиданно замолкает и практически со слезами на глазах говорит: «Я, правда, не могу больше снизить цену, иначе останусь без работы. Вы знаете, что я сделал для вас все, что мог. Больше просто не могу». Может, конечно, в некоторых случаях это действительно так, но данный трюк весьма популярен. Мы не хотим никого ранить и тем более доводить до слез, поэтому становимся великодушными и неосторожными. Внимательно проанализируйте эмоции вашего оппонента.

Балкон

Один из известнейших самураев в истории Японии — Миямото Мусаси, воин, живший в XVII столетии. Уже в 12 лет он победил опытного самурая. Мусаси изобрел и успешно использовал технику боя двумя мечами, а также был искусным художником. Последним ученикам он передал «Книгу пяти колец», в которой изложил свои мысли для потомков. Секрет его успеха в бою, как писал сам знаменитый воин, заключался в перспективе: мысленно он никогда не находился в середине боя, а смотрел на все сверху, как будто стоял на горе. Такое изменение перспективы позволяло видеть все в другом свете.

То же самое и в переговорах. Не увлекайтесь процессом слишком сильно. Не забывайте о целях и смотрите на все как бы со стороны. Представьте, что наблюдаете за переговорами с балкона, будто сами в них не участвуете. Это очень хорошая техника. Она позволяет увидеть тактику оппонента.

«Твое слово так мало значит» — обвинение.

«Тогда подождите, пока ваши другие клиенты это услышат» — угроза.

Тактики оппонента рушатся, как только вы их обнаруживаете. Вместо того чтобы позволить себя обмануть, просто улыбнитесь всему происходящему, как будто вы — самурай Мусаси, и смотрите на все издалека.

Всегда оставайтесь объективным и не наносите встречного удара. Реагируйте на собственные эмоции соответствующим образом. Обращайте внимание на эмоции оппонента. «Идите на балкон» и наблюдайте за всем с высоты птичьего полета.

Глава 6. Информация

Мы есть то, что в каждый момент живет в нас.

Артур Миллер

Ошибочность утверждения ведет к следующему заблуждению: мы считаем, что мир вращается вокруг нас, что только наша точка зрения правильная, и не замечаем противоречий. Как если бы мы освещали фарами машины только ту часть пейзажа, которая нам нравится. Что касается другой стороны, то здесь имеет место противоположное явление, известное как пристрастное восприятие: мы не понимаем его и даже рассматриваем это как некое зло. Мнения друг о друге, которые, например, имеют бывшие супруги, кажутся посторонним сильно преувеличенными. Это искажение приводит к тому, что фанаты какой-нибудь футбольной команды считают, что судья пристрастен и больше симпатизирует команде противника.

Как-то в американских новостях сообщили результаты опроса: кто и с какой степенью вероятности попадет на небо. 79 % опрошенных назвали Мать Терезу, 87 % — себя. Каждый считает себя ангелом. Эффект искажения такого рода встречается каждый день в бесчисленных переговорах и беседах. Каждый слышит только себя, при этом думая:

«Он меня не понял» и начиная заново что-то объяснять собеседнику. Уильям Юри, специалист по ведению переговоров, преподающий в Гарварде, называет такую типичную коммуникативную ситуацию, при которой обе стороны ведут два совершенно разных разговора, практически никак друг друга не касающихся, «диалогом голубей».

А ведь глубокое понимание позиции оппонента имеет решающее значение для успешного результата. Умные дельцы потому и задают вопросы, переспрашивают, если что-то неясно, и действуют наверняка, чтобы понять позицию собеседника. Чем больше у вас информации, тем выше вероятность прийти к цели, оценить цель противника, понять и, наконец, оказать на него влияние.

Чужая душа — потемки

Доктор психологии Элизабет Ньютон провела оригинальный эксперимент в Стэнфордском университете. Одни участники должны были простучать ладонью по столу известные мелодии, а другие их угадать. Из 120 мелодий узнали лишь три — ничтожные 2,5 %. Перед экспериментом те, кто выступивал, предположили, что узнают 50 %, то есть 60 мелодий. Почему же они так сильно ошиблись? Когда мы слышим мелодию и выстукиваем ее по столу, то музыка у нас в голове. Мы не можем представить, что слушатель в этот момент не слышит мелодии. Когда мои студенты и участники семинаров отстукивают песни, я часто вижу почти яростный взгляд того, кто это делает. А он все сильнее колотит по столу, голова при этом нервно подергивается в такт, и он просто не может себе представить, что этот глупец перед ним не в состоянии отгадать простую мелодию «В лесу родилась елочка».

Да, мы не можем себе представить, что собеседник не понимает, что сейчас происходит у нас в голове, что он не знает того, что знаем мы.

Следующий пример демонстрирует мысли квартиросъемщика и его хозяйки, которые обсуждают новый договор аренды. Посмотрите, какой убедительный, но абсолютно разный ход мыслей у обоих.

Мысли квартиросъемщика	Мысли хозяйки
Все становится дороже, я не смогу платить более высокую арендную плату	Все становится дороже, мне надо повысить арендную плату
Квартиру, в конце концов, пора уже ремонтировать	Да, он здорово испортил ремонт в моей квартире
Я знаю людей, которые платят за квартиру меньше	Я знаю людей, которые за аналогичную квартиру платят больше
Студенты не могут платить так много	Студенты кутят и особенно сильно портят квартиры
Надо сделать оплату ниже, потому что район не очень удобный	Арендодатели должны требовать больше, чтобы повысить престиж района
Она ведет себя очень холодно и сдержанно, никогда даже не спросит, как у меня дела	Я очень деликатная и не хочу совать нос в личную жизнь моего квартиросъемщика

Даже те пары, которые вместе много десятков лет и столько всего пережили, у которых общие ценности и желания, все еще сталкиваются с проблемами в общении. А общаться с незнакомцами тем более тяжело. В каждой беседе, в каждом споре и, конечно, во время любых переговоров у нас есть свои представления, и мы считаем непостижимым, что оппонент не воспринимает их. В то же время мы можем лишь смутно предугадать, что у него на уме. Мы видим перед собой человека, яростно отбивающего мелодию рукой по столу. Это начало любого информационного обмена: вы должны понять, что не знаете мелодии собеседника, и наоборот.

Даосский мудрец Джуанг Дзи прогуливался со своим учеником Хуэй Дзи вдоль реки. «Как красиво выпрыгивают рыбы из реки, им это доставляет настоящую радость». На что Хуэй Дзи ответил: «Но откуда вам знать, вы ведь не рыба». Джуанг Дзи возразил: «А вы не я. Откуда вам знать, что я не ведаю, почему радуются рыбы».

Мы считаем, что только наш мир с нашими мыслями и опытом настоящий. Мы убеждены, что вещи, в которые мы верим, основаны на правильной информации, а взгляды оппонента — на ошибочной.

Чтобы понять собеседника, нужно войти в его мир — даже в том случае, если он вам не нравится. Нельсон Мандела провел 27 лет в заточении, потому что выступал против системы апартеида. Апартеид был введен африканцами — потомками голландских поселенцев. Еще в тюрьме Мандела начал изучать язык африкаанс, а также культуру и историю африканцев. Многие из его приверженцев возмущались, что он вот так основательно занимается культурой угнетателей. Но Мандела был убежден в том, что противостояние эффективно только в том случае, если хорошо знаешь противника. Лишь теперь он понимал многие поступки африканцев, которые имели место во время англо-бурской войны и многочисленных акций, направленных на уничтожение английского меньшинства. Через много лет духовное понимание противника привело к тому, что Нельсон Мандела вместе с африканским президентом Фредериком де Клерком был удостоен Нобелевской премии мира.

Важная информация

Вы должны понять, какая информация представляет важность. Ведь слишком много ненужных, лишних и не связанных с вопросом обсуждения сведений плачевно влияют на процесс принятия решение. Вам следует сосредоточивать

внимание на значимом, например на пунктах переговоров, наилучшей альтернативе оппонента и последней инстанции.

Особенно важны в связи с этим пределы возможного соглашения. Скажем, вы хотите продать на блошином рынке торшер 1980-х годов и планируете получить за него 150 евро. Конечно, вы будете торговаться, но меньше чем на 100 евро не согласитесь. Если бы мне нужен был ваш торшер и моя желаемая цена была бы 70 евро, а максимально я мог бы дать 120 евро, то пределы возможного соглашения лежат между 100 (вашим минимумом) и 120 евро (моим максимумом). Если максимум оппонента находится ниже вашего минимума, сделка не состоится. Это выглядит так:

70	100	Пределы возможного соглашения	120	150
Моя желаемая цена	Ваша ми- нималь- ная цена		Мой ма- кси- мум	Ваша желаемая цена

Переговоры напоминают перетягивание каната: продавец пытается получить цену, наиболее близкую к его максимально желаемой цене, а покупатель, наоборот, тянет в направлении минимально желаемой цены продавца.

Сколько продавец может еще сбросить? Сколько покупатель готов заплатить? Знать лимит оппонента очень важно. «Это наше последнее предложение, это предел». — «Наш бюджет не позволяет заплатить больше». Не очень опытные дельцы, задав несколько вопросов, пойдут вам на уступку. Но будьте осторожны с профессионалами: не надейтесь услышать правду, используйте техники разоблачения, описанные в части I «Сила». И не выдавайте себя — на сколько вы реально можете снизить цену или сколько действительно готовы заплатить.

Большое значение имеет такая информация, как калькуляция цен вашего собеседника. Когда вы покупаете кровать и доставка входит в цену, вы явно экономите предприятию деньги, если сами забираете этот предмет мебели. Либо у магазина свой водитель, которому нужно платить за работу, либо — что более вероятно — магазин заключил договор с какой-нибудь транспортной компанией и должен выплачивать ей гонорар за услуги. Если бы вы знали размер данных выплат или хотя бы ту часть, которая заложена в цену, у вас был бы хороший аргумент попросить скидку.

Можно просто спросить продавца, из чего складывается цена. И хотя нередко отдел сбыта считает калькуляцию цен, сделанную отделом маркетинга, чушью, продавцы учатся говорить неопределенно, чтобы покупатель не мог сравнить их цены с ценами других продавцов. Как, несмотря на эти противоречия, получить информацию, описывается в следующем разделе.

Получение информации

Несколько лет назад я лежал в больнице на протяжении целого месяца. Когда выздоровел, меня стали спрашивать, чем я болел. Я охотно рассказывал, что у меня было тяжелое воспаление легких.

Сколько раз вы отвечали на фразу: «Это вас (тебя) не касается»? Наверное, редко или вообще никогда. На самом деле люди не видят ничего предосудительного в том, чтобы делиться, не получая ничего взамен, не только личным, но и знаниями, которые они приобретали годами. На переговорах по возможности заменяйте утверждения вопросами. Утверждения ведут к сопротивлению, а вопросы — к ответам.

Подготовьте список вопросов, которые помогут получить нужную информацию. Привыкайте задавать конкретные

вопросы, на которые требуются конкретные ответы. Чем больше в них определенности, тем больше информации вы получите: «Почему вы думаете, что автомобиль стоит 30 000 евро?», «Почему вы считаете, что мы должны снова повысить вам зарплату?» Спросите оппонента, что ему нравится в вашем предложении. Лучше если он это скажет сам, а не вы будете расхваливать преимущества. Может быть, вы узнаете о таких вещах, о которых и не подозревали.

Ответы на вопросы, начинающиеся с «что, если...», дают вам особую информацию. Представьте, что вы хотите купить телевизор. Чтобы торг был эффективен, вам необходимо как можно больше информации: «Что, если я возьму два?», «Что, если я откажусь от доставки и заберу его сам?», «Что, если я куплю еще и видеоплеер?» Так ненавязчиво вы выясните пределы возможного соглашения для вашего оппонента.

Пусть вопросы превратятся в привычку. Если кто-то называет вас идиотом, отреагируйте вопросом: «Почему ты считаешь меня идиотом?» Вы хотите узнать, что творится в голове у оппонента, поэтому вам нужно больше информации, а ее могут дать ответы на ваши вопросы. Профессиональные дельцы сохраняют спокойствие, они всегда помнят о своих целях. Когда восьмилетний племянник говорит мне, что он меня ненавидит, после того как я намазал ему на хлеб «Нутеллу», это обижает. Но когда на мой вопрос «Почему?» он отвечает: «Я хотел на завтрак мороженое», я только улыбаюсь.

Зная больше, вы имеете существенное преимущество. Даже если сначала все идет не так гладко: спросите рассерженного клиента, что ему не нравится в вашем магазине и что нравится в других подобных. Вы удивитесь, сколько всего узнаете.

Спрашивайте и в том случае, когда с первого взгляда это кажется безнадежным. Например, оппонент говорит: «Мы

никогда не обсуждаем цену». Не хватайтесь сразу за ружье, а лучше спросите: «Что мы тогда можем обсудить? Срок доставки, комплектацию, способ оплаты?» Зачастую важная информация скрыта, например, в такой пустой фразе, как «В данный момент, к сожалению, я не могу вам помочь». Тогда тут же задайте вопрос: «А кто может?» Или: «А чем вы можете помочь?» Услышав: «Здесь я ничего, к сожалению, не могу сделать», сразу спрашивайте: «Кто тогда может сделать?»

Чем раньше, тем лучше

Когда меня приглашают на телевидение, вот что интересное я замечаю: перед передачей все мило болтают друг с другом. Но как только камеры включаются и начинается передача, каждый входит в свою роль — бунтарского актера, гранд-дамы оперы, важного банкира. На переговорах все то же самое: после того как все сели за стол и заседание объявлено открытым, каждый играет свою роль — жесткой предпринимательницы, упрямого представителя профсоюза, ученика производственного обучения, с которым постоянно несправедливо обращаются.

Ключ к эффективному использованию информации (как и при установлении отношений) в том, чтобы иметь ее еще до того, как начнутся переговоры и каждый войдет в свою роль. И вы увидите, что отвечают на те вопросы, на которые во время переговоров лишь головой качали и говорили: «Мы пока в середине переговоров, я пока не готов сказать».

Если вы спросите свою пассию после первой проведенной вместе ночи, сколько у нее уже было таких историй, шанс это узнать велик. Чем больше времени вы проводите вместе, тем тяжелее добыть информацию. Конечно, может быть, что ответ вас шокирует — но это цена знанию. В некоторых ситуациях скандальные сведения как раз очень важны. Ваш

потенциальный работник надеется на заработную плату в 80 тысяч евро в год, а вы можете предложить не больше 50 тысяч? Хорошо, что вы узнали об этом раньше! Вы можете прервать переговоры или с самого начала подкорректировать свои ожидания. Теперь это сделать явно легче.

Имидж слабого и безобидного

Херб Коэн — один из самых известных дельцов мира, очень многие американские президенты и председатели правлений пользовались его услугами. «Когда люди видят меня в первый раз, они разочаровываются», — говорит он. Коэн небольшого роста, безобразно одевается, а ведет себя как дядюшка не от мира сего. Но это скорее расчет, чем случайность. Он убежден, что люди намного больше рассказывают, если чувствуют, что соперник неопасен.

Собеседники не раз хотели помочь якобы бедному парню. Или вы можете отнестись бессердечно и жестоко к тому, кто слаб, ведет себя скромно и умоляет вас о помощи? Вспомните о Питере Фальке в роли инспектора Коломбо. В измятом пальто и со старой сигарой во рту, он с помощью каверзных вопросов узнавал о преступниках намного больше, чем агрессивные полицейские, ведущие допрос, применяя побои. В одном из его дел только улики уже позволили вынести обвинительный приговор. Решающим фактором была информация, которую ему сообщили убийцы, даже не подозревая, чем для них это обернется.

Конечно, вы не должны сразу же набивать карман пальто камнями и ходить неделями под дождем. Покажите оппоненту, что вы его очень уважаете, похвалите его за квалификацию и опыт. Он наверняка ослабит защиту. Будьте как Сократ и осознайте, насколько мало вы знаете, чтобы многому научиться. Хитрые защитники за столом переговоров ведут себя как простаки: «Я не совсем понимаю», «Что вы

имеете в виду? Не могли бы вы объяснить дилетанту?» Это не значит, что нужно прикидываться глупым. Достаточно просто попросить разъяснить то, что сказал оппонент. Если вам неудобно мучить «дилетантскими» вопросами якобы специалистов, вспомните, что глубокое почтение экспертам выражали уже в те времена, когда алхимики искали философский камень, а теологи сочиняли трактаты о ведьмах.

Херб Коэн рассказывает о переговорах, на которых один участник услышал тиканье, а оппонент на молчаливый вопрос в его глазах ответил на вопрос: «О, это мой кардиостимулятор». После чего первый участник тут же смягчился. Несколько лет спустя он выяснил, что кардиостимулятор работает бесшумно.

Активное слушание

Переговоры — это борьба: не пытайтесь сразу же оспаривать каждое слово и аргумент своего оппонента. Мы порой поспешно вылавливаем волос из супа, который нам приготовил собеседник. Каждый раз, читая доклад или проводя семинар для адвокатов, я замечаю, что многие слушатели задумываются над каждым предложением: не противоречит ли оно уже сказанному. И даже не слушают исчерпывающие аргументы. То, что в гражданских спорах разумно, в большинстве других ситуаций скорее нанесет вред. Кто-то в большей степени, кто-то в меньшей — но все мы слишком часто расцениваем слова другого как вызов. Вместо того чтобы вникнуть в смысл и попробовать прийти к какому-то согласию, мы отмечаем все, что нам с первого взгляда не подходит, будто оно не набрало нужного количества баллов. Противьтесь этому желанию и упражняйтесь в том, что Зигмунд Фрейд назвал «недопущением критики».

Внимательно слушайте, но «слушать» совсем не значит «дать себя заговорить». Вежливо подождите, пока собеседник

закончит предложение, и выскажитесь, но не позволяйте словам оппонента оказать на вас влияние. Если вы кого-то перебиваете, он не только рассердится, но и вряд ли станет слушать вас, ведь он еще не закончил.

«Активное слушание» и «отражение» (или рефлексия) — понятия из клинической психологии, которые ввел еще в 1950-е годы американский психотерапевт Карл Роджерс. Он хотел решить важную проблему психотерапевтов, которая является и проблемой дельцов, — а именно выяснить, что происходит в голове у оппонента.

По сути активное слушание — это очень просто: не перебивайте. Даже когда ваш собеседник абсолютно неправ, не ведите себя опрометчиво, не прерывайте его, иначе вы остановите поток информации. Смотрите на него, кивайте и говорите: «Ага» или «Да, да». Постоянно переспрашивайте: «И что потом?», «И что вы сделали?» Непрофессиональные дельцы всегда говорят сами или просто сидят с равнодушным видом. Профессионалы же постоянно проявляют интерес, уважение и понимание — они явно больше слушают, чем говорят.

Активное слушание — это не дружеская услуга, это то, что даст вам больше всего. «Не знаю, чье это высказывание, но мне очень нравится: “Я не узнал ничего нового, пока говорил”. Секрет в том, чтобы слушать», — рассказывает легендарный ведущий ток-шоу Ларри Кинг. Действительно, тот, кто меньше говорит на переговорах, получает больше всего информации. Если вы молчите, то ваш собеседник чувствует, что он должен говорить. Если вы задали оппоненту вопрос, а он не отвечает или недоволен, то воздержитесь от попытки заполнить тишину собственными высказываниями.

Самая большая лесть для оратора — когда его речь конспектируют. Прочитав уже сотни лекций и докладов, я все

еще испытываю гордость, если мои ну просто золотые слова старательно записывают, как будто это слова важной персоны. Конечно, может быть, мои слушатели в это время составляют список покупок, но один взгляд на них наполняет меня счастьем. Таким образом, записывать за говорящим — значит демонстрировать невероятную внимательность к его словам. Ваш собеседник будет чувствовать себя оцененным и выслушанным.

Даже если вы думаете, что оппонент говорит бессмыслицу, которая не стоит и пожелтевшей промокашки, конспектирование его слов тем более эффективно: возможно, вы первый, кто его воспринимает серьезно. Промокашку всегда можно выбросить.

Парафразирование

«Первая обязанность умного адвоката — убедить оппонента, что он понимает его аргументы», — писал английский поэт Сэмюэл Тейлор Кольридж. Следующий шаг к оптимизации получения сведений — так называемое парафразирование. Речь идет о технике, которой учили еще древних греков на уроках риторики. Вы передаете слова соперника своими словами: «Ты имеешь в виду, что последние три раза я решал, что мы будем делать вечером, и теперь ты хочешь что-то предложить?» В Древней Греции и в средневековом парижском университете студенты должны были вести такой разговор до тех пор, пока обе стороны не согласятся, что имеют в виду одно и то же.

Вместо «Да, именно это я имею в виду!» вам будут говорить: «Чего-то не хватает!» или «Вы совсем не так поняли!»

Если вы покажете собеседнику, что он услышан и даже понят, то сэкономите кучу времени на высказываниях по одному и тому же вопросу. Сколько раз мы повторяем важные для нас пункты, думая, что их не услышали?

Я не предлагаю вам играть на всех переговорах роль понимающего доброго дядюшки. Вовсе нет. Я рекомендую использовать эти техники, потому что они помогут получить нужные сведения.

Применяйте данную методику и в обратном направлении, спрашивая оппонента, понимает ли он вас: «Почему мне так важен срок поставки?» Вы заставляете собеседника разобрататься в ваших причинах и подумать над ними. Важно, чтобы не только вы понимали партнера, но и он вас.

Британские исследователи Нил Рэхем и Джон Карлисл изучили манеру поведения на переговорах успешных и посредственных дельцов. Выяснились такие различия: профессиональные дельцы тратят 38,6 % своего времени на вопросы и их парафразирование. Заурядные дельцы, напротив, расходуют на это лишь 18 % своего времени. Неудивительно, что руководитель Гарвардского переговорного проекта Уильям Юри считает парафразирование одной из самых эффективных техник ведения переговоров.

Дилемма переговорщика

Когда западные государства ведут переговоры, диктуя условия, они, как правило, оказываются в проигрышном положении: несмотря на то что их оппоненты уже десятки лет находятся на своих постах и имеют определенный опыт, информация о них не выходит за пределы стен их кабинетов. Сегодня мы можем это наблюдать, например, когда США договариваются с Северной Кореей. В этой стране господствует диктатура, вся информация тщательно скрывается, в то время как в Америке каждая деталь, включая любимый цвет и личную жизнь участника переговоров, детально обсуждается в новостях. Громкая критика от оппозиции, демонстрации делают все остальное, чтобы надавить на участника переговоров и лишить его альтернатив.

Северокорейскому Джеймсу Бонду достаточно включить CNN и посидеть в Интернете, чтобы найти все самое важное о противнике.

Когда вы сидите напротив такого человека, он забрасает вас вопросами. Дилетант послушно будет отвечать на них и только потом задавать свои (если вообще станет это делать). Наподобие *дилеммы заключенного* — интерперсональной психологической игры — в технике ведения переговоров есть *дилемма переговорщика*: каждая сторона проигрывает, если только одна делится информацией. Обе стороны проигрывают, если никто ничего не говорит. Итак, вопрос: кто начинает?

Ответьте на вопрос и задавайте встречный. Здесь ключ во взаимной любезности, и она работает в большинстве случаев: вы чем-то делитесь, другой чем-то делится и т. д. Положите начало и создайте таким образом доверительные отношения. Обратите внимание: ваш соперник не должен возражать, что именно вы начнете. Только потом вы можете сообщить больше информации. Плохой делец сначала говорит без умолку, а потом ждет, что его собеседник примет эстафету. Профессионал только тогда щедро поделится сведениями, когда вы поделитесь своими.

Если оппонент очень упрям, вам следует схитрить: поговорите о разных пунктах договора и понаблюдайте за его поведением. Когда он реагирует особенно эмоционально? Возможно, именно эти пункты крайне важны для него.

Возможные источники информации

Необязательно выпытывать сведения непосредственно у своего оппонента. Есть китайская пословица: «Если не знаешь дорогу, спроси у того, кто по ней уже шел». Расспросите тех, кто уже вел переговоры с вашим соперником. Что для него важно? Как лучше вести себя с ним?

Сходите на его предприятие и поговорите с сотрудниками из разных отделов, по возможности со многими — от секретаря до дворника. И снова внимательно слушайте, задавайте вопросы и парафразируйте. Немного сведений о проблемах, сроках и недостатках могут оказаться очень ценными.

Именно коллеги охотно делятся информацией друг с другом. Только что познакомившись на вечеринке, консультанты по налоговым вопросам подробно обсуждают с другими налоговыми консультантами своих клиентов и при этом делятся такими подробностями, о которых не рассказали бы даже супругам. И так везде — от врача до водителя грузовика. Извлеките из этого пользу и возьмите на встречу с клиентами оппонента своего инженера или бухгалтера. Конечно, заранее проинструктируйте сотрудников вашей фирмы на предмет того, что вы хотели бы узнать и чего говорить ни в коем случае нельзя.

Обмен ролями и визуализация

Опытный адвокат дал разобрать нескольким стажерам новое дело — спор о несоблюдении картельного права, при котором канцелярия защищала истца. Адвокаты неделю готовили жалобу. Они изучили соответствующие комментарии и статьи, а также все подобные случаи. Когда они закончили, то с гордостью представили старшему партнеру выступление. «Хорошая работа, — сказал тот, — но еще один важный момент: наш клиент не истец, он ответчик». Из-за ложной информации, которую им намеренно сообщил старший коллега, была потрачена масса времени. Кроме того, с их точки зрения дело однозначно решалось в пользу противной стороны. Пожилой адвокат успокоил их: «Уже через несколько дней вы бы узнали, что у истца нет никаких шансов». То есть процесс выиграл ответчик. Именно глубокое понимание адвокатом аргументов другой стороны сделало защиту такой сильной.

Наше мнение зачастую зависит от того, чьи интересы мы представляем. Наше восприятие искажено так называемой самонадеянностью. Маклеры уверены, что они наверняка продадут ваш дом, защитники убеждены, что выиграют ваше дело. Небольшая рекомендация: если вы спрашиваете у друга совета, не говорите сразу, на чьей вы стороне. Так вы получите относительно объективный ответ.

Используя технику «обмен ролями», мы сознательно меняем ролью с собеседником. Метод очень эффективен, и вы можете его испробовать без особых усилий. Предположим, вам предстоит разговор с шефом о возможном повышении. Напишите на листе бумаги ваши потребности и интересы. Затем попросите друга сыграть роль вашего начальника и смоделируйте диалог, который вы планируете вести. Товарищ должен при этом делать пометки к вашим аргументам. Когда закончите, измените ситуацию: теперь вы — начальник, а ваш друг — вы. Когда закончите беседу, пусть он покажет свои заметки. Каково это — слушать в качестве начальника?

Вы увидите, что всплывут такие вещи, о которых вы и не задумывались: «Как мне объясниться перед другими сотрудниками?», «Снова он что-то хочет» и т. д. Одновременно вам приходят идеи с точки зрения начальника: «Его надо как-то мотивировать», «До этого руководителями у нас были только мужчины» и т. п.

Консультанты по ведению переговоров советуют использовать обмен ролями в тех ситуациях, когда что-то не складывается. Вы вызываете «на трибуну» представителя с каждой стороны и даете им возможность подискутировать. Но с одним условием: каждый должен представить позицию своего оппонента. Давление и эго, как правило, заставляют постараться. То, что выглядит как какая-то свадебная игра, — на самом деле прекрасная техника для понимания точки зрения противника.

Еще один метод узнать мысли оппонента — так называемая визуализация. Каждая сторона записывает ответы на четыре вопроса.

1. Как он (она) сам (сама) себя видит?
2. Как он (она) видит другую сторону?
3. Как бы, по его (ее) мнению, описала его (ее) другая сторона?
4. Как, на его (ее) взгляд, описала бы себя другая сторона?

Затем участники обмениваются ответами. При слиянии компаний руководители обоих предприятий боятся, что другой компаньон их уволит. Только при визуализации становится ясно, что им не надо этого опасаться, и переговоры проходят в более спокойной обстановке и конструктивном русле.

Методы визуализации и изменения роли дают возможность обеим сторонам увидеть мотивы и цели оппонента. Это ведет к кооперированию, при котором друг друга слушают и идут друг другу навстречу. Каждому становится понятно, что он на месте оппонента, наверное, предоставлял бы такие же аргументы.

Вот что писал американский промышленник Генри Форд: «Если есть секрет успеха, то он в способности понимать мнение другого и смотреть на вещи под его углом зрения». Если вы знаете интересы своего оппонента, то спросите себя, что стоит на пути к соглашению и как убрать эти препятствия. И — что еще более важно — задайте себе вопрос: как вы можете использовать интересы партнера для достижения своих целей? «Нет» вашего оппонента обычно дает трещину. Этот решающий момент в переговорах зачастую игнорируется: большинство дельцов хвалят те преимущества в своем предложении, которые наиболее дороги для клиента, а не те, которые для него особенно ценные. Не из плохих побуждений, а просто потому, что им непонятна раз-

ница. Профессиональные дельцы, как и профессиональные продавцы, делают акцент на том, чтобы узнать, что важно их собеседнику, прежде чем сделать предложение. Всегда начинайте переговоры с вопроса: «Какая у вас ситуация?» Тем самым вы спрашиваете у оппонента совета и показываете интерес к его мыслям и чувствам. Вы демонстрируете открытость и так получаете важные сведения.

ГДЕ ПРОВОДИТЬ ПЕРЕГОВОРЫ?

Где проводить переговоры? У вас, у оппонента или на нейтральной территории? Давайте рассмотрим все за и против для каждого варианта.

Вы чувствуете себя увереннее на своей территории, лучше знаете все вокруг и можете сосредоточиться на важных для вас пунктах. Если что-то понадобится, то вы быстро это получите — корпоративная сеть, программисты и все сотрудники в пределах досягаемости. Также шансы получить больше информации о собеседнике повышаются.

Люди в своей производственной среде неохотно делятся сведениями — будь то адвокат на процессе или маляр, красящий стену. У вас они чувствуют себя не так скованно, они более открыты. Впрочем, оппонент может перехватить информацию у вас в компании. Любой рабочий на конвейере, который говорит, что у него меньше работы по сравнению с прошлым годом, может предоставить вашему конкуренту важные сведения.

Когда вы приходите к оппоненту, то, наоборот, у вас появляются возможности заполучить полезную информацию. Более того, вы в любой момент можете покинуть стол переговоров. Если партнер хочет, чтобы переговоры состоялись у него, дайте ему понять, что вы идете ему навстречу. Не стесняйтесь за это что-нибудь попросить: «Хорошо, но тогда за вами обед». Или: «Тогда встретьте меня». Но будьте осторожны: некоторые курсы, которые учат, как правильно вести переговоры, рекомендуют посадить гостя под прямые

лучи солнца или в холодную комнату — с целью быстрее закончить встречу. Я убежден в том, что такие трюки ни к чему хорошему не приводят, а наоборот, даже накаляют атмосферу. Однако если что-то подобного рода проделывают с вами, назовите вещи своими именами и потребуйте создать нормальные условия. При переговорах за рубежом играют роль и другие факторы. Например, возникают проблемы из-за перемены часового пояса, вы столкнетесь с чужими традициями и непривычной едой. К тому же вы будете чувствовать себя гостем, что подорвет в вас уверенность в себе.

Разумнее всего проводить переговоры на нейтральной территории: вы не чувствуете себя обязанным, у вашего оппонента нет преимуществ, как в случае проведения переговоров на его территории, и он не попытается получить дополнительную информацию, как если бы переговоры состоялись у вас. В качестве вариантов я рекомендую тихий ресторанчик, холл авиакомпании или зал заседаний в гостинице.

Глава 7. Альтернативные способы общения

Удивительное открытие. Но кто захочет им воспользоваться?

Ратерфорд Б. Хейс

Проводя переговоры без прямого контакта, мы лишаемся возможности получить важную информацию. Такие видеоконференции, как, например, организованные американской транснациональной компанией «Сиско», при которых участников видят и слышат вживую, похожи на обычные переговоры, хотя вы не совсем явно можете рассмотреть партнеров и заметить все нюансы. В случае разговора по телефону, в отличие от электронной почты, вы хотя бы слышите интонацию.

Телефон

Звонок телефона всегда имел определенное влияние. Даже потенциальные самоубийцы должны отвлечься от своего намерения, чтобы поднять трубку. Когда вы ведете переговоры по телефону, то не видите собеседника, а потому не можете заметить разные нюансы невербального общения.

Вы даже не знаете, включена ли у собеседника громкая связь и кто еще находится в помещении.

Люди стараются сводить телефонную беседу к минимуму. Часовой разговор по телефону кажется очень долгим, а часовое заседание по тому же вопросу — коротким и лаконичным. Поэтому намного тяжелее построить отношения по телефону. Кто-нибудь когда-нибудь влюблялся по телефону?

При разговоре с помощью данного вида связи ценятся факты, и единственная цель — быстро решить все вопросы. Когда вы вынуждены провести переговоры по телефону — путешествие слишком затратное по времени и деньгам, — обратите внимание на следующее: если беседа должна пройти быстро, то для того, кто хорошо подготовился и имеет всю необходимую информацию, это плюс. И кто это обычно? Конечно, тот, кто звонит. Если вы едете в автомобиле и оппонент якобы случайно набрал ваш номер, то вы, возможно, думаете, что у вас все равно есть полчаса свободного времени и сейчас представилась прекрасная возможность обсудить вопрос. Не обманывайте себя. Никакой прекрасной возможности нет. Вы находитесь в своей машине, совершенно один, а ваш собеседник в это время сидит за столом перед двумя мониторами, возле него лежит восемь папок с документами, слева — ревизор, справа — его помощник. Ваш ноутбук в багажнике, а внимание сосредоточено на дороге. Вы за пару минут раздарите много чего. Поэтому не поддавайтесь искушению и перезвоните, когда вам будет удобно, или договоритесь на какое-то определенное время. Всегда можно найти отговорку, почему именно сейчас вы не можете говорить: находитесь на заседании, сломалось устройство громкой связи. При необходимости доберитесь до следующей автостоянки, подготовьтесь десять минут и перезвоните. То же самое касается и чатов, как, например, при мгновенном обмене сообщениями. И здесь дельцы-профессионалы в выгодном положении, потому что в такой ситуации нет времени на размышление.

Мы не придаем особой важности телефонному разговору, поэтому, как правило, готовимся намного меньше, чем к обычным встречам. Не совершайте эту ошибку, тщательно прорабатывайте вопросы к разговору по телефону. В этом случае вы будете на шаг впереди от вашего оппонента.

Есть еще одно небольшое преимущество при общении по телефону: тактичное молчание, которое труднее применить при личной встрече, когда ваш собеседник вопросительно смотрит вам в глаза. Для неподготовленного человека на другом конце провода это неприятно, и он захочет заполнить тишину. Так у вас появится информация, которую иначе вы не получили бы настолько быстро.

В конце разговора по телефону вам не нужно ни жать руку, ни внимательно выслушивать собеседника. Почти все обещания, которые так и остались невыполненными, мне давали по телефону. Как просто сказать: «Нет, я этого никогда не говорил». Будьте умнее и возьмите в привычку все результаты телефонного разговора записывать и высылать оппоненту по электронной почте. Так у вас больше шансов добиться обещанного.

Электронная почта

Я оставил электронную почту напоследок, и надо сказать, что она не в полной мере относится к основным средствам коммуникации: в день посылается свыше 30 миллиардов писем, а если учитывать еще и спам, то умножьте на пять. Проблема электронных писем в переговорах заключается в том, что люди не видят и не слышат друг друга. Одно и то же предложение можно понять по-разному. Мы видим, что для оппонента важно по его поведению, когда он нервничает или делает знаки своим коллегам. При личном контакте люди меньше лгут. Мнимая анонимность электронной почты ведет к такой манере поведения, которую человек никогда бы не позволил себе при личном

контакте. Поэтому переговоры по электронной почте заканчиваются безрезультатно чаще, чем при личном общении или в телефонной беседе.

Обычно установить отношения с помощью электронной почты труднее. Но если вы вынуждены общаться подобным образом, то используйте такие же тактики, как и при личной встрече: начните с предложения, которое покажет, что вы цените и уважаете оппонента: «Надеюсь, что ваша дочь здорова». Результаты одного исследования показали, что самое простое проявление вежливости в начале письма явно ведет к формированию более тесных отношений, насколько это возможно.

Был проведен эксперимент, в ходе которого студентов разделили на две группы: одни должны были вести переговоры только по существу, а других попросили сначала обменяться информацией о родном городе, хобби и будущей профессии. Результат был таков: 94 % студентов из второй группы успешно заключили сделку, показатель первой группы — лишь 70 %. И это притом, что студентов практически заставили разговаривать о личных вещах, они это делали не по собственному желанию. Эффект будет больше, если перед тем, как отправить письмо, вы позвоните и немного побеседуете. Но лучше всего — встретиться. Современное исследование показало, что именно для женщин в этом случае очень важен личный контакт.

Обращайте внимание на то, чтобы ваше письмо было правильно понято: «Я очень рад нашему сотрудничеству и хотел бы здесь указать еще несколько деталей». Помните, что электронные письма часто воспринимаются в негативном свете. Перед тем как отправить послание, представьте, что вы находитесь в самом скверном расположении духа, и перечитайте его — так вы поймете, на что получатель может отреагировать отрицательно. Теперь подкорректируйте. Недостаточно хорошие взаимоотношения и недоверие

приводят к тому, что отправитель неосознанно привносит в письмо мрачный оттенок. Поскольку вы не видите партнера, у вас нет шанса объясниться в случае недоразумения. В итоге вы тоже получаете негативное письмо, на которое соответственно отвечаете, и ситуация еще больше усугубляется. Когда я вспоминаю о самых глупых письмах в моей жизни, то это всегда были ответы, которые я отсылал сразу после прочтения. Ваш лучший друг в этом случае — кнопка «Сохранить в черновике». И на следующий день вы будете очень рады, что не отправили письмо. Переговоры по электронной почте — с негативными эмоциями или нет — длятся довольно долго, пока не придут к логическому завершению. Чем уже канал связи, тем дольше идет обмен сведениями.

Но у электронных писем есть и плюсы, причем именно для неопытного дельца. Вы не рискуете случайно выдать слишком много информации, у вас есть достаточно времени, чтобы все хорошенько обдумать. К тому же у многих есть такая проблема — они не могут сказать «нет». В письме или по телефону это сделать проще. Так вы не видите лично человека и не чувствуете себя неуютно, а значит, не даете ему шанса переубедить вас. И наоборот: по телефону или по почте вы тоже, скорее всего, получите «нет». Выберите каналы общения в зависимости от того, хотите вы услышать «нет» или «да».

Отношение к собеседнику

Певец важнее песни.

Пишите отчет о процессе переговоров с вашим оппонентом.

Вовлекайте оппонента.

Проявляйте уважение.

Сразу извиняйтесь, если закрадывается ошибка.

Ходите вместе обедать.

Устанавливайте доверительные и надежные отношения.

Обращайте внимание на что-то общее.

Понимайте культурные отличия, но не переоценивайте их.

Эмоции

Всегда оставайтесь объективным и не отвечайте ударом на удар.

Соответствующе реагируйте на собственные эмоции.

Обращайте внимание на эмоции оппонента.

«Уходите на балкон», чтобы на все посмотреть со стороны.

Информация

Понимайте, что происходит в голове у оппонента.

Выясните, какая информация важная.

Простые вопросы — ключ к получению сведений.

Заранее начинайте получать информацию.

Входите в образ слабого и безобидного противника, чтобы заставить оппонента отвечать.

Активно слушайте и парафразируйте.

Выражайте понимание позиции оппонента.

Дилемма переговорщика: не давайте сразу слишком много информации, подождите, пока оппонент сделает ответный ход.

Третий тоже может быть источником информации.

Меняйтесь ролями и используйте визуализацию.

При необходимости пользуйтесь **альтернативными способами общения**.

Часть III. Интересы

Глава 8. Как получить желаемое

Настоящее путешествие в поисках открытий состоит не в том, чтобы стремиться находить новые земли, а в том, чтобы уметь по-новому увидеть то, что нас окружает.

Марсель Пруст

Двое мужчин сидят в библиотеке, один открывает окно, другой его закрывает. Первый опять открывает окно, и так продолжается некоторое время, пока они не начинают спорить и к ним не подходит библиотекарь. Она спрашивает первого: «Зачем вы хотите открыть окно?» «Чтобы здесь был свежий воздух», — отвечает тот. Она задает вопрос второму мужчине, зачем он хочет закрыть окно, на что следует ответ: «Потому что сквозняк». Она идет в соседнюю комнату и там открывает окно — проблема решена. Эту историю любят рассказывать на тренинге по ведению переговоров. Она показывает основную проблему большинства переговоров: мы направляем все наше внимание на то, чтобы закрыть или открыть окно, вместо того чтобы понять мотив оппонента. И каков результат? Один проигрывает, другой выигрывает: окно остается открытым — и выигрывает первый, либо

окно остается закрытым — и выигрывает второй. Как следствие — негативные эмоции или вообще конец отношениям. Агрессивно настроенные дельцы, которые обязательно хотят победить, не имеют успеха, потому что вызывают у собеседника только отвращение и нежелание взаимодействовать. Им удастся заключить в среднем вполтину меньше сделок, чем дельцу, стремящемуся к сотрудничеству. Да и эти сделки дают лишь половину возможного результата. Другими словами, если вы агрессивно ведете себя на переговорах, вы получите на 75 % меньше, чем могли бы.

Когда я делю участников моего семинара на две команды, практически каждый раз кто-нибудь говорит: «Ну что, кто хочет сегодня проиграть?» или: «Мы вас всех сделаем!» Это немного похоже на то, как супруг хвалится на свадьбе тем, что победит любого.

Но какая есть альтернатива? В описанной ситуации библиотекарь выясняет, в чем проблема каждого. И смотрите: она выбирает путь, который никак не ущемляет ничьих интересов — все останутся довольны. Чтобы добиться беспроегрывного результата, участники переговоров должны обосновать свои интересы.

Беспроегрывный вариант — не компромисс

Беспроегрывный вариант — это расхожее понятие, но из практики я знаю, что почти никто не понимает, что именно оно означает. Большинство людей видят здесь не что иное, как середину между двумя позициями, то есть компромисс. Представьте: вы очень хотите провести отпуск с мужем в Индии, а он предпочел бы поехать в Дубай. Вы не можете договориться, поэтому достаете циркуль, транспортир и находите страну, которая находится как раз посередине между этими двумя государствами — Афганистан. В аэропорту Кабула, закутываясь в плащ, вы задаете себе вопрос, а дей-

ствительно ли компромисс был самым лучшим решением. Дело в том, что компромисс — это проигрышная ситуация, где никто не остается удовлетворенным результатом.

Именно в том случае, когда нам особенно нравится оппонент и действительно хочется угодить ему, мы поспешно идем на компромисс. Психологи как-то сравнили поведение пар с поведением чужих друг другу людей: все должны были проиграть сценарий переговоров. Близкие люди относились друг к другу явно дружелюбнее, они начинали со скромного предложения и относительно быстро шли партнеру навстречу. Очень скоро они приспособивались к позиции другого. Впрочем, им, в отличие от незнакомых людей, намного хуже удавалось понять истинные интересы оппонента.

Мы ищем гармонию и пытаемся еще на начальном этапе заменить конфликты компромиссами: «Прежде чем начнем спорить, давай просто съездим туда, где мы были в прошлом году. Ведь нам там понравилось». Еще детьми мы учимся уступать ради сохранения спокойствия. Но компромиссы рождают совершенно неправильные мысли о том, что наши интересы несовместимы. Да, у каждого человека свои потребности. Исследовать и понять их — ключ к настоящему беспроблемному результату.

Вот одна из самых известных историй, рассказываемых на тренингах по ведению переговоров. Две сестры спорят из-за апельсина. На крик приходит мама, берет нож и разрезает апельсин на две половины. Казалось бы, соломоново решение. Но никто не доволен результатом. Почему? Потому что одной нужна мякоть для сока, а другой лишь кожура для пирога. Интересы сестер вообще не противоречат друг другу, хотя обе убеждены в обратном.

Когда вы решаете, где провести отпуск, вам может быть интересно познакомиться с новой культурой, а для вашего мужа важен покой и пляж. Вместо того чтобы спорить о ка-

жущихся совершенно разными целях путешествия в Индию или Дубай, поищите что-то общее, что устроит вас обоих, например Оман. И это не компромисс, это сотрудничество. Если партнеры по переговорам доверяют друг другу, то процесс меньше похож на торг, а больше — на совместный поиск идей. Так вы добьетесь результатов, которые будут явно лучше, чем простой компромисс.

Огромное количество переговоров с самого начала построены так, что ничего другого не выходит, кроме массы сомнительных компромиссов: зачастую разные вопросы обсуждаются по списку, а не одновременно. При разводах, урегулировании конфликтов, а также крупных экономических сделках адвокаты любят подготавливать эти перечни: сначала цена, затем сроки поставки, пакет услуг и т. д. По каждому пункту обе стороны стараются получить по максимуму. Результат? Партнеры договариваются о сроке поставки, который лежит где-то посередине, и о заурядном пакете услуг. Никому не нужна эта куча компромиссов. Может быть, покупатель спешит и ему очень важен срок поставки, а вот к пакету услуг он безразличен, потому что у него в офисе собственный ИТ-отдел, который может решить все технические проблемы. Оптимальным результатом в такой ситуации стал бы более быстрый срок поставки без пакета услуг. Истинные интересы партнера можно учесть лишь в том случае, если переговоры рассматриваются как нечто целое.

УМЕНИЕ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Говорить «нет» нелегко. Профессор Гарварда Уильям Юри посвятил этому вопросу две книги. В них он пишет, как правильно сказать «нет». Юри рекомендует говорить это слово тихо и спокойно. Так оно проявит всю свою силу и проведет черту, которая четко обозначит границы. «Это было наше последнее предложение». — «Думаю, можно еще поторгаться!» И вы спокойно отвечаете: «Нет».

Но за словом «нет» всегда скрывается «да»: вы хотите чего-то избежать, чтобы получить то, что вам действительно важно. Но зачастую нам легче понять отказ, чем идентифицировать наши настоящие интересы. Поэтому разумно «оставлять открытой заднюю дверь», чтобы оппонент все-таки мог еще раз вернуться к столу переговоров, не потеряв лица. Фраза «Сейчас нет, но, может быть, позже» будет кстати в этом случае. Не позволяйте поймать себя на слове. Если собеседник спрашивает: «Когда именно?», отвечайте: «Там посмотрим».

Если вы задумаетесь и определите свои истинные интересы, то можете четко сказать, когда ваше «нет» превратится в «да». «Когда у вас будет два-три года опыта в этой профессии, мы сможем вернуться к нашему разговору».

Не зацикливайтесь на своем «нет», подумайте о предпосылках для возможного «да». Нелегко все время говорить «нет», нередко нас из-за этого мучают угрызения совести. Чтобы избежать подобного, говорите оппоненту, при каких обстоятельствах вы могли бы ответить «да». Тем самым вы дадите повод теперь уже с его стороны получить «нет» и, соответственно, установите равновесие, что важно для хороших отношений.

Интересы оппонента

Эволюция настроила нас на режим соперничества: наши праотцы должны были бороться за все, что представляло для них ценность. Есть или не есть, пить или не пить — был девиз. Времена изменились, и мы должны поступать против нашей природы. Мы не убиваем конкурента, когда встречаем его в лифте в офисе клиента; мы не пытаемся в столовой наброситься на симпатичную новую коллегу и удовлетворить наши физиологические потребности. Естественное состояние до такой степени окружено романтическим ореолом еще со времен французского философа Жан-Жака Руссо, что очень даже хорошо, что мы действуем вопреки своей природе.

Наследие праотцов усложняет нашу жизнь: бесчисленные эксперименты, при которых участники могли выиграть настоящие деньги, показали, что мы просто не видим интересы других людей. Мы упрямо и ошибочно верим в то, что их цели с нашими несовместимы. В результате обе стороны покидают стол переговоров и оставляют на нем большие деньги.

«Каждый должен заниматься своими делами», — кричит генеральный директор на руководителя отдела, потому что тот как раз подумал о том, что именно для него важно. Забота об интересах других все чаще воспринимается как нечто недоброжелательное. Не дайте себя запугать и изучите интересы оппонента — успех покажет, что вы все сделали правильно. Когда вы обсуждаете позиции, речь идет лишь о том, чтобы забрать у другого как можно больше очков. Один, если не оба, проиграют, не считая испорченных отношений. Гарвардский переговорный проект на протяжении многих лет разрабатывал метод, с помощью которого можно было бы изменить игру: ваше внимание с самого начала должно быть направлено на интересы, а не на позиции. Когда оппонент рассержен и даже взбешен, его позиция может скрывать истинные интересы.

Мы судим о других по себе — а по кому же еще? И поэтому часто поспешно делаем выводы о том, что конкурент имеет такие же интересы и намерения, что и мы. Это мешает и при общении: большинство людей скромно молчат и не говорят собеседнику о том, чего они действительно хотят. Как в случае тех, кто отбивал мелодию по столу, никому не приходит в голову, что оппонент не может знать, о чем мы думаем.

Успешные дельцы предоставляют в два раза больше сведений о своих интересах, чем посредственные. Тем самым они предлагают в два раза больше возможных решений по каждому пункту, чем их не очень удачливые коллеги.

Вот одна история, дошедшая к нам из древней Японии. Молодой посыльный храма жил в монастыре на горе Хиэй. Однажды вечером монахи решили сделать рисовые клецки. Хотя мальчик любил клецки, он не хотел, чтобы его поведение сочли непристойным, и лег спать. «Конечно, они меня разбудят», — подумал он. Что же случилось на самом деле? Через какое-то время один из монахов кликнул посыльного и спросил, не присоединится ли он к ним. Мальчик решил, что идти сразу невежливо, иначе подумают, что он только этого и ждал. Он остался в постели. Монах сказал: «Не будем будить бедного мальчика, он уже крепко спит». Посыльный услышал это и рассердился. До него доносились звуки ужина, и он не выдержал, закричав: «Да!» Все рассмеялись, и посыльный получил свою порцию рисовых клецок. Никто не знает ваши мотивы лучше, чем вы сами. Не ждите, что собеседник умеет читать ваши мысли.

Когда вы идете к врачу и говорите, что вас тошнит, вряд ли он поймет, что с вами. Но если вы добавите, что вас регулярно мучают желчные колики, он поймет, что у вас желчные камни. Раскрывайте оппоненту свои интересы шаг за шагом: если он вообще не отвечает на вашу искренность, тогда и не стоит этого делать. В таком случае обращайтесь к техникам, описанным в следующей главе. Но, как правило, оппонент охотно делится сведениями, когда замечает, что вы понимаете его интересы и идете навстречу. Скажите собеседнику, чего вы хотите, и спросите о его желаниях.

У большинства продавцов на разговоры уходит 80 % всего времени, и только 20 % они тратят на то, чтобы выслушать покупателя. Самые успешные делают наоборот и таким образом узнают о потребностях собеседника. Именно так должны поступать и вы. Как говорилось в предыдущей главе, переспросы в сочетании с активным слушанием — самое эффективное средство: «Зачем тебе полка? Для книг? Для растений? Для декорации?»

Лучшая сотрудница сообщает вам, что хочет уволиться. Не нужно обижаться, подробно расспросите о причине. Она хочет больше времени проводить с детьми? Ее дети уже ходят в школу? Если дело в этом, то вы можете ей предложить полдня работать дома. Вам необходимо понять картину, узнать, что у собеседника в голове. В чем его истинные интересы?

Представьте, что вы хотите купить предприятие у его учредителя. Он требует абсурдную цену. Это необязательно какой-то трюк, это отражает его значимость, ведь он — учредитель компании. Если вы тщательно изучите его интересы, то быстро поймете, что дело совершенно в другом. Возможно, ему важно, чтобы дело всей его жизни имело признание. Если вы гарантируете оставить его имя в названии фирмы, а его внука взять учеником, то в итоге заплатите намного меньше, а ваш оппонент получит то, чего он действительно хочет.

Цена зачастую — это лишь покрывало, которое скрывает истинные потребности. Во многих переговорах кажется, что речь идет только о цене: я хочу заплатить меньше, продавец хочет получить больше. Это заблуждение. Имеются более глубокие интересы, которые вам нужно раскрыть. Компании хотят от вас не только денег. Например, еще им важно, чтобы вы остались довольны. Ведь так у вас сложится о них хорошее впечатление, и вы долго будете оставаться их клиентом. Какие интересы концерна «Даймлер» вы можете удовлетворить, будучи мелким поставщиком болтов? Никогда не забывайте, что «Даймлер», как и любые другие компании, в том числе те, что «там наверху», — это прежде всего люди. А у людей есть интерес.

Это похоже на то, как если бы два автомобиля с высокой скоростью мчались навстречу друг другу. В узком туннеле почти неизбежно столкновение. Но если вы едете по дороге, которая на 20 метров шире, то легко можно разминуться. Ширина дороги отражает интересы, которые есть у вас

и вашего оппонента и о которых вы оба знаете. Чем лучше вы понимаете интересы друг друга, тем скорее найдете решение, которое удовлетворит и одну и другую сторону и не расстроит ничьих планов.

Чем чаще ваш оппонент говорит: «Я хотел бы...», тем лучше для вас. Потому что чем больше он хочет, тем шире ваши возможности предоставить ему то, что имеет для него ценность. Лучше слов «хотел бы» слово «хочу». Для вас оптимальной ситуацией будет, если вы располагаете тем, что очень нужно собеседнику.

ЖЕНЩИНЫ И МУЖЧИНЫ

Линда Бэбкок из Университета Карнеги-Меллон исследовала, почему девушки, которые оканчивают экономический факультет в США, получают примерно на 4000 долларов меньше подъемных, чем мужчины. Результат: 57 % мужчин вели переговоры о подъемных и только 7 % женщин делали то же самое. Хорошая новость в том, что успех переговоров никак не зависит от пола. Все, кто торговался — будь то мужчина или женщина, — в среднем получили на 4053 доллара больше.

Женщины не очень охотно торгуются. Если они это делают, то, как правило, достигают меньшего, чем мужчины. Еще девочками он и учатся тому, что лучше не оспаривать статус мужчины, а если они будут торговаться до последнего, то могут получить клеймо «мужланок». Во время исследования участникам сказали, что им нужно торговаться о некой сумме. Результат: женщины «наторговали» в восемь раз меньше, чем мужчины. Но и те и другие вели себя одинаково, когда руководитель эксперимента говорил не о торге, а о том, чтобы каждый просил больше денег. Оказалось, что женщины плохо торгуются, если знают, что речь идет именно о переговорах. Но здесь есть и исключение: женщины не стесняются вести переговоры за других.

Эти результаты четко показывают: женщины хорошо торгуются для себя, когда сосредотачиваются на своих сильных сторонах. Они знают, что могут прекрасно распознать интересы собеседника. Еще детьми мы ведем диалоги по разным причинам: мальчики хотят убедить в чем-то собеседника, девочки же, наоборот, интересуются позицией другого и пытаются найти общие интересы. Этот талант у них остается, и они могут его еще больше развить, когда понимают, что беспроигрышный вариант действительно работает. Кроме того, дамы видят всю картину в целом, в то время как представители сильного пола хотят скорее выиграть отдельную битву. И женщины понимают, что необходимо разделять интересы людей и стараться сохранить отношения, а мужчины устанавливают четкие границы под девизом: «Так, а теперь к делу».

Для женщин уметь торговаться намного важнее, чем для мужчин. Продавцы автомобилей предлагают дамам, как правило, варианты хуже, чем мужчинам. Они считают, что женщины будут довольствоваться и малым. Когда 22-летняя девушка, только начинающая профессиональную деятельность, получает предложение с заработной платой в 25 тысяч евро, мужчина с такими же данными договаривается о 30 тысячах евро. Оба работают до 65 лет, и у мужчины в течение этого времени оплата повышается на 3 % в год, то есть он в итоге заработает на 360 тысяч евро больше, а если еще добавить 3 %, которые он получает от банка за хранение денег, то на его счету оказывается 568 тысяч евро.

Скрытые интересы

Торговец слонами в Индии обратился на рынке к одному американцу: «Уважаемый, всего 1000 рупий за этого великолепного слона». «Очень мило с вашей стороны, но мне некуда его взять. Я живу в квартире в Нью-Йорке», — ответил американец. «Хорошо, тогда 900 рупий, и только для вас». На что американец сказал: «Вы меня, наверное, не

поняли. Я живу в двухкомнатной квартире на 28-м этаже». «А, — произнес индус, — вы очень хороший торговец, мое последнее слово — 700 рупий!» Американец, который собирался было уходить, остановился, обернулся и ответил: «А вот это уже лучше, продолжим!» Позиция американца, казалось, была ясна, но его истинный интерес — до конца непонятен.

Время от времени оппонент будет мешать вам выяснять его истинные интересы. Опытные маклеры знают: если люди осматривают дом и не обсуждают его недостатки, то, как правило, они не берут его. Противоположность любви — не ненависть, а равнодушие. Тот, кто сердится и критикует детали, имеет интерес: «Ванная слишком маленькая. Прихожая немного великовата. Полы ужасные». В таких случаях очень полезны техники по разоблачению лжи.

Пирамида Маслоу (диаграмма, иерархически представляющая потребности человека) предлагает отправную точку для выяснения интересов. Абрахам Маслоу исследовал на протяжении десятилетий интересы людей и разработал модель: внизу находятся физиологические потребности, выше — потребность в безопасности (надежности), социальные потребности, а затем — признание или уважение. На самом вершине пирамиды — самореализация, то есть потребность исчерпать весь свой потенциал. Самая интересная мысль Маслоу заключается в том, что люди не интересуются потребностями, что представлены наверху, пока не удовлетворены нижние. Человек, который голоден, не думает о самореализации, он думает лишь о том, как бы ему поесть. Немного странно. Получается, как только удовлетворены физиологические потребности, мы начинаем заботиться о своей безопасности, и лишь тогда стремимся к признанию, когда удовлетворены социальные потребности. Спросите себя, что волнует вашего оппонента в момент переговоров. Если у него до сих пор нет бессрочного трудового договора,

то надежность важнее самореализации. Но если у него есть договор, может быть, ему нужно признание или как раз самореализация. В этом случае вы должны вселить в него чувство, что новая задача как раз соответствует его таланту. Более высокие цели интересуют людей тогда, когда достигнуты нижние.

Пирамида Маслоу применима не только к отдельным людям, но и к целому предприятию и даже государству. В международных конфликтах почти всегда виноваты интересы, которые лежат на разных ступенях пирамиды. Возьмем, например, спор Египта с Израилем по поводу Синайского полуострова, который длился несколько десятилетий. Как быстро выяснилось на переговорах, Израиль ратовал скорее о безопасности, что вполне понятно ввиду геополитической ситуации. Египту, который никогда не думал, что ему могут угрожать, и как многонаселенная арабская страна всегда претендовал на лидерство в арабском мире, нужно было кое-что более ценное — а именно признание и авторитет во всем мире. Решением оказалась в итоге демилитаризованная зона (безопасность Израиля) под египетским флагом (признание).

Еще одна хорошая возможность выяснить, каковы интересы собеседника, — это обсудить пункты, которые для вас относительно одинаковые по ценности, и посмотреть, что предпочтет оппонент: «Что вам больше нравится? 100 тысяч евро в год без служебного автомобиля или 90 тысяч евро, но с автомобилем?» По каким пунктам ваш собеседник готов торговаться, а в чем он не уступает ни на йоту? Преимущество этого метода состоит в том, что есть границы, в пределах которых вы оба спокойно можете торговаться. Кроме цены появляются другие многочисленные возможности и комбинации для обсуждения.

Например, вы покупаете предприятие и предлагаете два варианта: среднюю цену, выплачиваемую в акциях, или

низкую цену, частично оплачиваемую наличными, а частично — акциями. Даже если переговоры из-за кажущихся непреодолимыми разногласий приостановятся, вы всегда можете вернуться и составить другое предложение. Важно, чтобы в итоге на столе оказались все возможности.

Если вы — покупатель, попросите оппонента сделать несколько предложений. Так вы оцените его интересы. «То есть вы предлагаете мне дом с мебелью или без мебели, но оплата в год тогда будет на 10 тысяч евро меньше?» И вы быстро увидите, что важнее для собеседника. Чем больше предложений, тем четче проявляются интересы.

Когда вы поймете, в чем интерес оппонента, подумайте, как его можно сочетать с вашим интересом, чтобы все остались довольны. На этой стадии переговоров важно поведение продавца: «Не продавайте бифштекс, продавайте его шипение на сковороде», — это, наверное, самый известный девиз продавцов всех времен и народов. Его придумал американский бизнесмен Элмер Уилер. Искусство продавать состоит в том, чтобы выяснить потребность покупателя и подобрать соответствующий продукт. Все свои предложения формулируйте так, чтобы они были сосредоточены на его интересах. Вместо «Я продаю отличный топор» скажите: «У меня есть прекрасное решение для вашего сада».

Кроме того, всегда спрашивайте себя, а по адресу ли вы обратились. Вдруг есть кто-то, у кого намного больший интерес к вашему предложению. Этот кто-то может быть частью того же самого предприятия, которое представляет ваш собеседник. Мы склонны сосредотачиваться на знакомых лицах и поэтому с самого начала создаем неблагоприятную для нас позицию. Задайте себе следующие вопросы. Кому больше всего нужны мои товары? Кто, например, мог бы успешнее всего продавать наши продукты, так как имеет налаженные каналы сбыта?

ПРИМАНКА

Хороший трюк, как сделать предложение привлекательным, раскрывает один интересный эксперимент: участникам предлагали взять либо 6 долларов, либо ручку. Большинство отдали предпочтение деньгам. Но когда поступило третье предложение, а именно взять ручку похуже, чем первая, то большинство решили взять хорошую ручку. Между деньгами и ручкой теперь они выбрали ручку.

Если вы хотите, чтобы оппонент сделал выбор именно так, как нужно вам, предложите ему еще один вариант, который будет очень похожий, но немного хуже первого.

Дэн Ариэли, профессор психологии и поведенческой экономики, предложил студентам выбрать путешествие либо в Париж (завтрак включен), либо в Рим (завтрак включен). Оба предложения были студентам одинаково интересны. Но когда они получили третье предложение, а именно поездку в Париж, но без завтрака, то вдруг путешествие в Рим с включенным завтраком показалось им интереснее. Явное большинство выбрало именно этот вариант.

Преимущество разных интересов

Марк Твен как-то сказал: «Если бы все люди думали одинаково, никто тогда не играл бы на скачках». Различия во взглядах делают переговоры для обеих сторон интереснее. Я вижу перед собой всего лишь стул, а вы видите антиквариат, прекрасный подарок, дрова, реквизит или последний недостающий экспонат в вашей коллекции. Когда вы знаете интересы оппонента, а он — ваши, вы осознаете, насколько они отличаются друг от друга: если я довольно часто покупаю себе во время обеденного перерыва донер, то в этот момент он для меня дороже пяти евро. Но для владельца рыночной палатки в этот момент ценность представляют именно пять евро. Сделать взаимобмен вещами разной ценности — вот суть торговли. Когда мы обмениваемся

наличными, все очень просто. За мои 50 евро вряд ли вы мне дадите сто, если только моя банкнота не имеет для вас какой-то дополнительной ценности. А я продам вам свою банкноту за 100 евро только в том случае, если она не будет для меня настолько ценной.

В больших сделках действует тот же принцип. Если я продаю вам свои акции, то только благодаря нашим разным взглядам, которые делают торговлю возможной: вы думаете, что за предприятие дана низкая цена, я же исхожу из того, что ценность предприятия упадет. Или: мне нужны наличные деньги, а вы не знаете, куда девать вашу наличность. Мы думаем, что различия вызывают конфликты. В переговорах как раз наоборот: отличия ведут к единению.

Разные перспективы будущего, потребности, ценности — все это потенциальные факторы успеха в переговорах. Например, оценка будущего — важный пункт из тех, по которым люди отличаются друг от друга. Может быть, вы большой оптимист и думаете, что участок земли, предложенный на переговорах, в течение следующих лет станет бесценным. Ваш собеседник считает по-другому и видит все в пессимистическом ракурсе. Прекрасно! У вас снова есть возможность добиться беспроегрешного результата. Ваша готовность рисковать может значительно отличаться от позиции оппонента. Вероятно, вы ничего не имеете против определенного риска и очень даже любите азартные игры. А вот ваш оппонент не любит рисковать и лучше откажется от предполагаемой большой прибыли в будущем и предпочтет маленький, но немедленный выигрыш. Поэтому вы много лет назад купили у него участок земли с болотом и комарами возле моря, отдав за него квартиру в городе. Сегодня вы радуетесь, что у вас есть собственная земля в Майами-Бич, и вы правильно сделали, пойдя на риск.

Различие в моральных ценностях тоже может быть полезным. Возможно, вам не хотелось бы владеть шестизэтажным

домом с запущенным задним двором и без лифта. А вот вашего оппонента интересуют, скажем, только доходы. Это не плохо, а даже хорошо для вас.

Интересны и различия, которые касаются времени и срочности. Например, учреждения часто хотят в конце года быстро использовать свой бюджет, чтобы в следующем году он не стал меньше (поэтому у нас так много бессмысленных строительных объектов). Частным предприятиям, наоборот, нельзя израсходовать весь бюджет, так как им нужны деньги на начало года, чтобы спокойно приступить к работе. Тем производителям, для которых год делится на кварталы, в конце каждого очень тяжело формировать следующий баланс. Поищите различия!

В частных случаях отличия имеют большое значение. Представьте молодую пару, которая только что закончила учебу. Ему поступило предложение работать в Гамбурге, а ей — в Мюнхене. И что же делать? Почему оба хотят работать? Это для них одинаково важно? В одном очень похожем случае муж согласился поехать с женой, но с условием, что детали свадьбы и где провести медовый месяц будет определять он, как и планировать отпуск следующие десять лет. **Неспецифическая компенсация** — это когда совершенно сознательно делятся разными вещами: «Мы поедем этим летом во Францию, где я смогу выбрать себе новый автомобиль. Идет?» Или вы «торгуетесь» со своим ребенком: он может предложить кое-что, представляющее для вас ценность. Вместо того чтобы убрать комнату или сделать домашние задания, он преподаст вам урок на компьютере и объяснит, что такое социальные сети. Независимо от того, научитесь вы чему-нибудь или нет, покажите ребенку, что очень ему благодарны.

Если между вами и вашим оппонентом есть определенная степень доверия, вы можете использовать так называемое «ты — мне, я — тебе», или логроллинг: каждый из вас го-

ворит, что для него особенно важно и что его интересует больше всего. Затем вы пытаетесь так объединить интересы, чтобы оба остались довольны. По пунктам, которые крайне важны для вас, делайте небольшие уступки, по менее значимым — решайте в пользу оппонента. Скажем, вы и ваш деловой партнер ищете новое помещение для офиса. Для вас главное, чтобы оно было в центре, потому что так вы ощущаете себя частью города. Как оно выглядит — вам не так важно. Партнер предпочел бы снять офис где-нибудь за городом, ему хочется красивое и светлое помещение. Если вы найдете предложение в городе в месте, где не так шумно, это станет идеальным вариантом, потому что вы удовлетворите потребности обоих. Вместо того чтобы снимать офис в пригороде, который будет находиться и не за городом, и не в центре, — так никто не останется довольным, — выберите просторное помещение в центре города, и ваш партнер получит большой и светлый кабинет.

Чтобы успешно использовать принцип «ты — мне, я — тебе», распределите свои цели на три группы: важные; средней важности; неважные. Важное — это то, чего вы очень сильно хотите. Затем идет то, что имеет среднюю степень важности, вы хотели бы это иметь, но здесь возможностей для торга больше — диапазон увеличивается. И наконец, неважное — то, что также обсуждается, но для вас не имеет большой ценности. Идеально, если это имеет очень большое значение для вашего оппонента. И тогда происходит взаимообмен. Еще лучше взять 100-балльную шкалу и распределить по ней все свои цели. Преимущество такого метода в том, что вы очень быстро сможете определить для себя ценность всей сделки.

«Да здравствует различие!» — девиз успешного дельца. Звучит прекрасно, но он далек от истинного положения вещей: люди ненавидят различия, даже если компании привлекают «отличными от других» предложениями, ус-

лугами и т. д. Как уже было сказано, нам нравится то, что похоже на нас. Но вы не хотите вести переговоры с тем, кто думает так же, как вы, и кто имеет такие же интересы и планы на будущее. Почему? Потому что для вас обоих все будет представлять одинаковую ценность. Хуже всего, если бы вам пришлось вести переговоры с самим собой: у вас одни и те же потребности, одни и те же ценности, одни и те же планы на будущее. Вы не смогли бы создать никакой ценности — а это катастрофа для технической стороны переговоров.

Наверное, неслучайно три американских города, имеющие совершенно разную численность населения, бесспорно, самые успешные в экономическом плане: Лос-Анджелес, Нью-Йорк и Сан-Франциско. На 10 % больше отличий — на 15 % больше дохода на душу населения. В Силиконовой долине, которая располагается недалеко от Сан-Франциско, приветствуют различия, и именно это место является родиной самых новаторских технологических компаний мира. Общность — это прекрасно, чтобы построить отношения. Но когда вы обсуждаете что-то на переговорах, то необходимо сосредоточиваться на различиях.

Цена — это лишь интерес

В одном вы и ваш оппонент очень похожи: вы оба считаете, что почти все в мире вращается вокруг денег. Покупатель хочет заплатить меньше, продавец — получить больше. И именно здесь кроется ошибка, которую совершают большинство дельцов: они сводят пункты обсуждения всего лишь к нескольким факторам. Если кто-то говорит: «Мы уже почти пришли к соглашению, осталось обсудить лишь цену», то соглашением еще даже и не пахнет. Почему? Потому что стороны обсудили все, кроме одного момента. В этом случае вы должны вести себя так, чтобы любая прибыль, которую вы получаете, вела к равноценной потере у вашего оппо-

нента и наоборот. Решение? Выложите другие карты на стол и найдите столько решений, сколько будет возможно.

Если вы покупаете дом, то не начинайте переговоры с цены. Есть много вещей, которые можно обсудить, — от даты въезда и мебели до способа оплаты. Если оппонент говорит, что он хочет за свои услуги тысячу евро, ответьте ему: «Почему не две тысячи или пять?» «Что?!» — спросит он, а вы продолжите: «Я с удовольствием заплачу вам намного больше, когда узнаю, что вы мне можете предложить».

Если вы, например, снимаете зал для заседаний в гостинице, не теряйте слишком много времени на торг о цене. Найдите что-то другое, что для отеля будет стоить мало, вы же оцените это по достоинству. Завтрак с вином, кофе-пауза с булочками или шведский стол могут быть для вас очень важны, а для гостиницы это не обойдется дорого, потому что данные услуги и так предусматриваются.

Если вы хотите повышения заработной платы, значит вы хотите больше денег. Вы должны задать себе вопросы: как, почему и за счет чего работодатель мог бы предложить большую сумму. Повышение заработной платы — очевидная, но не единственная возможность. Например, вам интересно было бы поработать какое-то время независимым консультантом или вести семинары. На собеседовании при приеме на работу правила те же: не настаивайте исключительно на заработной плате. Как насчет оплаты расходов на переезд или служебной машины?

Но что, если цена слишком высока для вашего оппонента, потому что она выходит за рамки его бюджета? Если вы начнете опускать цену, то это подогреет честолюбие партнера и он захочет снизить цену еще больше. К тому же каждая скидка, которую вы делаете, уменьшает вашу прибыль: всего 5 % скидки могут снизить прибыль вдвое. Покажите наглядно, что цена есть не больше чем переменная величина.

на, состоящая из многих других, то есть что вместе с ценой вы уменьшаете ценность и других важных вещей. В таких случаях имейте под рукой подходящую модель. Так же как для любого кошелька найдутся разные МРЗ-проигрыватели, так и вы должны предложить нужную версию своего продукта. Если вы фотохудожник и ваши работы чересчур дорогие для коллекционера, то создайте более дешевый вариант. Многим организаторам слишком дорого меня приглашать, и поэтому я некоторое время назад составил более короткую версию доклада, цена на которую ниже.

Лучше если вы повысите ценность пакета предложений, чтобы партнер все-таки оплатил желаемую цену. «К нашему видеопроектору вы получите еще три лампы, так что он будет работать у вас дополнительные 4500 часов. В других магазинах вы получите лишь одну лампу». Если вас кто-то спрашивает, можно ли поторговаться о размере вашего гонорара, отвечайте: «Я всегда открыт для конструктивного обсуждения, которое сделает приемлемым для вас мое предложение». Спросите оппонента, какие из его интересов вы можете удовлетворить, чтобы он полностью оплатил вашу цену. Если вы предлагаете больше, цена — не единственная переменная величина.

Когда вы едете по автобану, скажем из Мюнхена в Штутгарт, то можете наблюдать эффект фиксированной цены — строительные площадки для автобана, на которых стоят пластиковые домики и переносные туалетные кабинки — и такая картина наблюдается много лет. У рабочих оплата труда — как у почтальонов в семидесятые годы. В чем же причина? В том, что орган власти вынужден выбирать самое дешевое предложение. И цена здесь — единственный критерий. Расходы на инфраструктуру не учитываются, и результат катастрофический.

Есть одна замечательная история о мудром чудаке Ходже Насреддине. На одном рынке он продавал ослов. Продавал

намного дешевле, чем другие торговцы. И вот подошел к нему богатый бай и сказал: «Я приказываю своим работникам грузить ослов ночью, при этом ничего им дополнительно не плачу, бесплатно беру у своих батраков еду, и тем не менее твои ослы дешевле. Как такое возможно?» На что Ходжа Насреддин ответил: «Все просто: вы крадете работу и еду, а я краду ослов».

Если все внимание сосредоточить на цене, то это приведет к тому, что никто в итоге не получит прибыли. Понятием «неблагоприятный выбор» экономисты объясняют, почему на рынке остаются только продавцы товаров с низким качеством. Вместо бесприигрышного результата получается безвыигрышный, потому что прибыль продавцов, так же как и прибыль покупателя, все время падает. Но пока продукты представляют ценность для покупателя, на рынке есть не только один-единственный велосипед: даже если предлагается модель за 200 евро, продаются велосипеды и за 2500 евро, потому что учитываются другие факторы. Тому, кто удовлетворяет истинные интересы, не нужно участвовать в ценовой конкуренции.

ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕЙ ГРУППЫ

Психолог Йельского университета Ирвинг Дженис нашел одну особенность, когда в принятии решения участвует целая группа: как оказалось, люди склонны стремиться к одному мнению, что не дает возможности реально оценить другие альтернативы. Даже высокообразованные участники группы поддаются напору толпы и закрывают глаза на рациональные аргументы, чтобы не расходиться во мнении с группой. При этом именно члены группы со средним статусом задают такую тенденцию.

Но почему люди ведут себя одинаково? Они хотят разделять мнение, которое считается правильным, а также

чтобы их «приняли в команду». Считается: чем менее вы информированы и чем более информированы другие люди, тем сильнее стадное чувство, что вполне объяснимо. Групповое мышление опасно: оно дает иллюзию неязвимости внутри группы; факты, которые ставят под сомнение решение, просто игнорируются. Тот, кто думает иначе, становится аутсайдером, таких людей начинают демонизировать. Если вы заметили подобные тенденции в своей команде, избавляйтесь от них. Хороший метод определить, кто в группе «адвокат дьявола», — постоянно отвергать его идеи. С первым контраргументом давление на массы уже не такое сильное, и «адвоката дьявола» теперь уже низвергнуть проще.

Если какой-нибудь провайдер сотовой связи, интернет-услуг или консультант в банке хочет заполучить вас в качестве клиента, то вы не удержитесь от вопроса, что именно он для вас сможет сделать. Часто вы получаете то, что в десятки раз ценнее, чем деньги. Отрадно осознавать, что таким способом вы даже увеличите ценность всего пакета. Например, вы хотите купить автомобиль, но не дороже 25 тысяч евро. Продавец же требует 27 500 евро. Не настаивайте на цене, а лучше спросите о трех бесплатных техосмотрах, зимних шинах и новом навигаторе на следующие пять лет. Эти вещи стоят определенных денег, а вот продавцу они обходятся намного дешевле. Вы заплатите, скажем, 5 тысяч евро, а расходы продавца составляют лишь 2500 евро. То есть вы платите 27 500 евро, но получаете за это товаров и услуг на общую сумму 30 тысяч. Пирог в итоге для всех участвующих в сделке увеличился.

Итак, первое, что вы должны сделать, — понять интересы оппонента и найти то, что для вас обоих будет иметь разную ценность. Цена — это не что иное, как просто интерес. Задайте себе вопрос: что именно вашему оппоненту намного ценнее, чем вам, и наоборот?

Большой пирог

В годы зарождения Интернета кое-что было по-другому: «Нетскейп Навигатор» был очень распространенным браузером, а компания AOL — поставщик онлайн-служб и досок объявлений — излюбленными «вратами» в Интернет. Когда AOL понадобился для своей системы браузер, компания постучалась в двери к компании «Нетскейп Навигатор» и тогда еще малоизвестной фирме, которая пользовалась «Майкрософт Эксплорер». Для сравнения: от 75 до 86 % пользователей предпочитали «Нетскейп», а востребованность «Эксплорера» была на уровне смешных 3-4 %. И причина состояла в том, что Билл Гейтс не воспринимал до 1995 года Интернет серьезно. Но в итоге Гейтс вышел на арену и разгорелась так называемая первая война браузеров.

«Нетскейп» хотел выставить в счет AOL каждую отдельную лицензию и не шел ни на какие компромиссы. Отношения «Нетскейпа» с тогдашним директором AOL Стивом Кейзом развивались под девизом: «Мы настолько крутые, что так или иначе продадим браузер любому. Лучше берите его». Подстегиваемый превосходством по количеству пользователей, которое казалось невероятным, «Нетскейп» не видел смысла в переговорах.

И случилось так, как должно было случиться: AOL выбрала «Майкрософт Эксплорер» и тем самым положила конец существованию «Навигатора», который через несколько лет ушел в небытие. Что произошло? Компания «Майкрософт» была не только в большей степени готовой к сотрудничеству, Билл Гейтс даже предлагал AOL иконку на сайте службы MSN. Имея надежное место на бесплатном квадратном сантиметре Интернета, AOL могла привлекать больше клиентов благодаря миллионам CD-дисков, которые она распространяла по всему миру. Таким образом, расходы ложились на клиентов — от \$40 до 80 на каждого. Ценность

иконки для AOL была настолько большая, что компания в итоге решила на технически менее совершенный и, кроме того, не очень популярный браузер. По словам Стива Кейза, причина принятия такого решения сводилась к следующему: «Компания “Нетскейп” вела себя так, потому что видела в нас клиентов, а не партнеров».

Профессиональные дельцы не рассматривают отдельные вопросы на переговорах как пирог, от которого все хотят отрезать себе кусок. Нет. Они делают все возможное, чтобы испечь этот пирог вместе со всеми участниками переговоров таким образом, чтобы он стал больше. Ваш вопрос должен звучать так: «Что тебе ничего не стоит из того, что я хочу, и что мне ничего не стоит из того, что хочешь ты?» И расклад на столе переговоров оказывается такой, о котором вы даже и не мечтали.

При этом не играет никакой роли, идет ли речь о миллиардной сделке или о поездке в такси: американский бизнесмен — один из очень немногих — приехал во время холодной войны по делам в Москву. Он хотел взять такси от аэропорта до гостиницы «Россия», что находилась прямо возле Красной площади. Водитель запросил 40 рублей, что соответствовало примерно 60 долларам. Американцу показалось, что это слишком дорого. Когда он поспрашивал других водителей и цена у всех оказалась одинаковая, ему в голову пришла мысль: вместо денег он предложил таксисту бутылку водки, которую купил за 20 долларов в аэропорту в магазине «Березка». В нем можно было купить продукцию только за иностранную валюту. Водитель такси радостно принял водку, за которой в обычном магазине он простоял бы полдня.

Согласно теории французского экономиста Жана-Батиста Сэя, полезность товара определяет для человека его ценность. Сэй также ввел классическое определение для предпринимателя: «Предприниматель перебрасывает экономические

ресурсы из сферы малой продуктивности в сферу большой продуктивности и пожинает плоды». Цель любого предприятия должна быть в том, чтобы повысить для покупателей ценность продукта и одновременно избежать расходов, возникающих в том случае, если для клиента вещи оказываются неинтересными. Мотель «Уан» успешно использует эту стратегию: замечательные телевизоры, очень удобные кровати и прекрасные ванные комнаты — все это представляет для гостя ценность. Но здесь отсутствуют вещи, которые имеются в других гостиницах: телефон в комнате, мини-бар, обслуживание номеров — то, что важно лишь для некоторых и что очень дорого обходится самой гостинице.

Или возьмем, к примеру, цирк: животных дорого содержать, многим зрителям не очень нравится дрессура, а еще регулярно протестуют защитники животных. Посетителю цирка в общем-то все равно, известен артист в мире или нет. Но важна красивая музыка, соответствующие костюмы и роскошный купол. Именно в этой ситуации хорош Цирк дю Солей: в нем нет животных, артисты в костюмах и масках остаются неузнанными — и это зрителей несколько не беспокоит. Но музыка подобрана профессионально, костюмы гармонично сочетаются, а магия циркового шатра зачаровывает. «Цирк солнца» дает своим зрителям то, что им нужно. В результате компания, проводящая одно из самых грандиозных шоу в мире, и ее основатели Ги Лалиберте и Даниэль Готье на сегодняшний день миллиардеры — неплохо для бывших уличных артистов, которые в 1980-е годы решили основать цирк!

Ценность можно создавать до определенного предела, который устраивает всех и никому не вредит. Это так называемая оптимальность по Парето — оптимальный результат переговоров. Найти ее и добиться — вот цель, которая должна быть у каждого дельца. Быть ниже ее предела — означает для обеих сторон упустить шанс.

От участника переговоров до проектировщика сделки

Не всегда легко с первого взгляда понять, как можно сделать пирог попышнее. Представьте себе такую игру: вы сидите на моем семинаре вместе с другими участниками за большим столом заседаний. И тут я вам говорю: «Первым двум, кто сможет убедить собеседника подняться, перейти на вашу сторону и встать за вашим стулом, я дам по тысяче евро».

Что бы вы сделали? Есть несколько типичных реакций. Некоторые просто остаются сидеть и ничего не делают, потому что считают, что у них в любом случае нет никаких шансов, и они не хотят позориться. Типичная реакция того, кто избегает переговоров, такие люди думают, что их и так заставят перейти на другую сторону стола. Но большинство участников выбирают следующее: они предлагают оппоненту 500 евро, если он выполнит все необходимые действия, — классический компромисс. Еще одна возможность — быстро встать за стул другого человека, — эти участники надеются, что партнер честно поделится с ними 1000 евро. Но есть вероятность, особенно если оппонент вас не знает, что вы так сделаете зря — он ведь не заставлял вас ничего делать. Вы также можете пообещать кому-то половину за то, что он встанет за вашим стулом, и нарушить обещание — я не исключаю такого поворота событий, когда даю это задание. Вы даже можете солгать и сказать, что вывихнули ногу и потому не можете встать. Все это беспроигрышные или безвыигрышные варианты. Но здесь возможен еще один беспроигрышный результат, ведь последнюю и самую эффективную стратегию еще никто не использовал. Есть идеи? Вы можете предложить оппоненту следующее: «Встань и быстро, как сможешь, беги к моему стулу, а я сделаю то же самое». Результат? Оба получают по 1000 евро. В жизни так же, как в этой игре: не всегда рецепт большого пирога лежит на виду. Это та часть сделки, к которой вам нужно

подойти творчески, то есть стать не просто участником переговоров, а их проектировщиком.

Одному городу в штате Аризона нужна была компания, которая занялась бы уборкой мусора. Заказ получила не фирма с самым дешевым предложением, а та, что отвозила мусор в пустыню, а на обратном пути набирала песок, который доставляла на пляжи города — в Аризоне есть не только пустыня, но также реки и озера. Компания нашла вариант, который устроил и город, и ее саму.

Вы хотите, чтобы консультант в банке отменил для вас сборы за ведение счета. Может, он очень хочет стать магистром делового администрирования, а вы как раз заканчиваете обучение? Предложите ему поделиться информацией и ответить на его вопросы. Выстраивайте интересы в процессе сделки.

Чтобы сделать пирог пышнее, вы не только должны, но и обязаны смотреть «за края тарелки». Вы можете установить продавцу автомобилей ПК-систему, а за это получить сервис-пакет? Вы можете дать оптовика за скидку на свою покупку скамейки для праздника? Увеличить пирог могут как значительные, так и незначительные вещи, при этом они могут иметь место как сейчас, так и в будущем.

Продавец спросил 80-летнего дедушку, хочет ли он гарантию до конца жизни. Его ответ был таков: «В моем возрасте я больше не покупаю неспелые бананы». А вот раньше такая гарантия была бы для него на вес золота. Даже если вы много лет сотрудничаете с партнером, всегда ищите в этих отношениях что-то новое, что вы можете предложить друг другу, ведь потребности со временем меняются.

Составьте список. Лучше сделайте его заранее, потому что под давлением мы вряд ли приходим к более успешным результатам. Запишите все, что вы могли бы обсудить. Вы поймете, что по какому-то одному или нескольким пунктам

вы еще не готовы вести переговоры. Вот несколько примеров из деловой жизни.

Как будет производиться оплата? Наличностью, частями-акциями?

В какой валюте будет производиться оплата?

Есть ли предоплата?

Какой срок платежа? 30 или 90 дней?

Есть ли скидка?

Какие есть возможности отказа?

Возможна ли оплата после получения товара?

Как оплачивается упаковка и поставка?

Кто оплачивает страховку или отвечает за возможные повреждения?

Кто оплачивает складские расходы?

Какой срок действия у договора?

Кто оплачивает местные сборы и таможенные расходы?

Какой рекламный материал мы получим, если будем продавать ваш продукт?

Прекрасный метод генерировать идеи для обсуждения — мозговой штурм. Каждый предлагает разные идеи и варианты, может быть даже фантастические, все они записываются. При мозговом штурме важно ничего не комментировать, чтобы не спугнуть творческий порыв такими замечаниями, как «Да это глупость» или «Да это невозможно осуществить!» Мозговой штурм состоит из двух отличных друг от друга процессов: сбора и оценивания идей. «Ты хочешь на Рождество

поехать к своим родителям. Это одна идея. А я хочу поехать к своим родителям. Это другая. Мы можем на Рождество поехать к твоим родителям, а на Новый год — к моим. Есть еще идеи?» И так далее. Только когда варианты, оформленные в письменном виде, лежат перед глазами, можно все как следует проанализировать: «Для моей семьи Рождество важнее Нового года, а для твоей как раз наоборот». В итоге следует решение: «На Рождество мы едем к моим родителям, а на Новый год — к твоим».

Для основателей Гарвардского переговорного проекта Роджера Фишера и Уильяма Юри мозговой штурм — самое эффективно потраченное время в процессе переговоров, потому что так рождается множество разных идей. «Плохое — это хорошее новое» — немного утрированный результат одного британского исследования, проведенного в 2006 году. Однако многие примеры из теории и практики свидетельствуют, что некоторые из самых лучших идей родились именно из кажущихся вначале невысказанными предложениями. «Бавария Мюнхен» выбирает своих игроков не из футбольных клубов города или Верхней Баварии, а ищет лучших по всему миру. Конечно, прискорбно для местного колорита, но когда выбирают из многих тысяч, это повышает качество игры. Во время переговоров закон больших чисел работает точно так же: чем больше вариантов, тем лучше результат.

Бесприигрышный результат при одинаковых интересах

Но как добиться бесприигрышного результата, если у обеих сторон одинаковые интересы? Если, например, оба партнера хотят получить лишь больше денег? И в этом случае ключ к успеху в том, чтобы сделать пирог пышнее. Вот прекрасный пример из семинара: участники делятся на пары и садятся за столом напротив друг друга. Теперь они должны схватить — как в армрестлинге — правую ладонь оппонента.

Правило простое: тот, кто сможет прижать руку соперника к столу, получает очко. У кого в итоге будет больше очков, тот и побеждает. Всегда, как только дается команда, происходит одно и то же: разгорается жестокая схватка за каждое очко, при которой борются дрожащими руками за каждый сантиметр. Как правило, за минуту никто не доходит до трех очков. В редких случаях участники понимают, что речь идет лишь о том, чтобы набрать как можно больше очков, и неважно, какой результат у соперника. Простое решение — сразу поддаться и подарить противнику очко. Он обычно понимает это и дарит в ответ очко вам. Руки мелькают туда-сюда, пока каждый не набирает по 20 очков. У обоих в результате почти в десять раз больше очков, чем у всех остальных.

Упражнение отчетливо показывает, что мы инстинктивно рассматриваем своих оппонентов как врагов, а не как партнеров, не думая, что вместе мы могли бы добиться большего.

От философа Жан-Жака Руссо мы знаем притчу об охоте на оленя: один охотник может добыть одного зайца, но два охотника вместе могут добыть одного оленя. На языке экономики это означает: если вы торгуетесь за миллион и настроены решительно, то в итоге вы уйдете с 600 тысячами евро, а ваш оппонент с 400 тысячами евро. Но что, если вы повысите сумму до 1,5 миллионов евро? Тогда домой вы, возможно, уйдете с 900 тысячами евро, а ваш соперник — с 600 тысячами евро. Это настоящая беспроегрешная ситуация — хотя оба здесь имели одинаковый интерес.

УБЕЖДЕНИЕ ГРУППЫ

Исследования работы американских присяжных заседателей показывают интересный результат: мнение, к которому вначале приходит большинство, как правило, побеждает. То же самое и в переговорах: кто-то что-то предлагает,

один-два человека соглашаются, и не успеешь оглянуться — это решение победило. Именно в сложных ситуациях люди поддаются влиянию толпы и начинают делать то, что делают другие.

Поэтому имеет смысл как можно раньше объяснить свои цели максимальному количеству участников. Из-за эффекта ложного консенсуса мы ошибочно считаем, что наша позиция найдет поддержку у другой стороны, — не попадитесь на удочку! Чем больше у вас союзников среди участников переговоров, тем лучше. Не допустите промаха и начните убеждать не самых «крепких», а лишь тех, кого сможете. Есть такой эффективный метод: во время переговоров присвойте членам команды оппонентов цвета одного из сигналов светофора — зеленый, желтый и красный, — в зависимости оттого, принял он ваше предложение, нет или воздержался.

Разделяй и властвуй — стратегия, которую использовали еще во времена Древнего Рима и Древнего Китая. Основная мысль заключается в том, чтобы тех, чьи мнения отличаются от вашего, настроить друг против друга. Ведь чем единодушнее ваши противники, тем они сильнее. Даже небольшие разногласия внутри группы ведут к разрушению сплоченности. Достаточно обратить внимание на разные мнения: «Кажется, вы совершенно не единодушны в определении стратегии компании. Он хочет сэкономить, а вы расшириться — как это можно совместить?» Если оппоненты больше не представляют собой монолит, в котором все думают одинаково, то ваша позиция значительно усиливается.

Кооперация

«Мы все играем в театр», — говорил американский социолог Эрвинг Гофман. И действительно, в основном наше социальное поведение определяется моделями поведения: мы идем в супермаркет и играем роль покупателя. Мы звоним

бабушке и играем роль милого внука. Но когда приходит друг, мы начинаем нервничать: и не потому, что мы неискренни, а потому что теперь мы примериваем на себя роль «крутого парня», а она с ролью «милого внука» совсем не сочетается. Возникает так называемый внутриличностный ролевой конфликт. Когда мы начинаем переговоры и садимся за стол, мы входим в роль противника. Стул или кресло, на котором мы сидим, — это сцена. Она располагается специально так, чтобы мы сидели напротив друг друга. И не важно, один вы или с коллегами: вы подчеркиваете тем самым, что речь здесь идет о конфронтации. Если вас всего двое, встаньте или сядьте рядом или по диагонали. «Помогите мне решить вашу проблему» — сигнал, который вы посылаете, изменяя игру, — вы превращаете борьбу в сотрудничество. Представьте, что вы боретесь с проблемой не отдельно друг от друга, а вместе, как будто в одной команде работаете над общим делом.

Создайте пределы для кооперативного решения проблемы, и ваш оппонент с самого начала будет более открытым. Если вы — члены одной команды, действуйте сообща. И здесь важно избежать конфронтации. Кроме того, вы будете восприниматься при разговоре не как отдельный человек, а как воплощение разных перспектив. Если члены команды поддержат вашу точку зрения — ваши аргументы окажутся сильнее.

Профессор Гарвардского университета Уильям Юри считает прекрасной идеей прогуляться вместе с оппонентом: вы идете рядом друг с другом, у вас уже есть общая цель — по меньшей мере, что касается дороги — замечательная предпосылка для кооперативного поведения! Не важно, сидите вы или стоите: обратите внимание на то, чтобы ваш соперник всегда находился в поле зрения. Понаблюдайте за языком его тела и посмотрите, какие знаки он подает своим коллегам — положительные или отрицательные.

Поскольку кооперация — это суть успешных переговоров, неудивительно, что некоторые из моих клиентов приводят на семинар даже своих покупателей.

К сожалению, мы одержимы идеей фикс, что должны быть обязательно жесткими и непримиримыми, чтобы в отличие от других считаться хорошими дельцами. В ходе эксперимента в Нью-Йоркском университете участники должны были провести переговоры: доктор Петер Карневале сказал испытуемым, что за ними будут наблюдать через специальное стекло. Он хотел выяснить, одинаковое ли поведение будет у этих участников и у тех, кому не сообщили, что за ними будут наблюдать. И что же произошло? Первые явно чаще угрожали оппонентам и запугивали их.

Каждый раз мы стараемся заполнить пустоту между нами и нашими оппонентами более или менее любезным поведением, вместо того чтобы выяснить интересы противника и поднять ценность для обеих сторон.

Самые лучшие дельцы изо дня в день используют методы проектирования переговоров в самых сложных ситуациях — не важно, идет ли речь о международных отношениях или о слиянии компаний. Конечно, это нелегко. Это как если бы вы должны были собрать все детали пазла, не имея перед глазами картинки и не зная, что в итоге должно получиться.

Не поддавайтесь популярному заблуждению, что беспроярhythmicкая ситуация чем-то похожа на компромисс или что надо быть более уступчивым. Профессиональные дельцы твердые, но одновременно и гибкие: твердые, когда речь идет об их интересах, а гибкие в том, как эти интересы удовлетворить. С самого начала, как уже говорилось в главе 2, стройте с оппонентом хорошие отношения — разделяйте людей и проблемы. Используйте эти методы для себя и других: как царь Мидас все, к чему прикасался, превращал в золото,

так и вы должны вести любые переговоры к идеальному исходу для обеих сторон.

Профессионалы различают дистрибутивные и организованные переговоры: при дистрибутивных речь идет просто о дележе. Когда вы делите пиццу, то каждая уступка ведет к победе оппонента, и наоборот. Под организованными переговорами понимается, как здесь говорилось ранее, выпекание как можно большого пирога, чтобы удовлетворить максимум интересов. Это различие описывается в сотне книг по техникам переговоров как важное, но, как правило, это не больше чем иллюзия. Задача результативных переговоров — превратить дистрибутивные переговоры в организованные, проникая в суть общих интересов и различий. Так, в итоге вы решите заказать пиццу побольше или придете к единому мнению по поводу десерта и напитков. Переговоры практически никогда не ведутся по вопросу одной и той же цены. Хороший пример — продажа участка земли: можно предположить, что за свои деньги ты получишь либо больше, либо меньше квадратных метров, ведь ничего увеличить здесь нельзя. На первый взгляд это может быть и так, но подумайте о центре города Токио и сравните его с монгольской степью — земля земле рознь.

Хорошо, есть ситуации, в которых при всем желании невозможен беспроеигрышный результат. Но таких ситуаций намного меньше, чем мы предполагаем. У двух потерпевших кораблекрушение, дерущихся в спасательной лодке за последнее яблоко, немного вопросов для обсуждения. Такие переговоры дистрибутивные, и здесь речь идет лишь о том, чтобы получить как можно больше. Выжать максимально вы должны и из организованных переговоров, даже в том случае, когда пирог был увеличен до необъятных размеров. Почему? Потому что вы хотите получить по возможности самый большой кусок от этого пирога. Не будет никаких результатов, если «раздуть» пирог до размеров огромного

здания, а затем довольствоваться изюминкой, в то время как оппонент, посмеиваясь, обедается или даже забирает весь пирог.

В двух словах: бессмысленно искать различие в этих видах переговоров. С одной стороны, мы можем почти всегда испечь пирог попышнее, но, с другой стороны, мы должны постоянно думать о том, как получить от этого пирога как можно больше. И тем самым мы подходим к классическому торгу. Именно об этом следующая глава.

Как получить желаемое:

Беспрюирышный результат не имеет ничего общего с компромиссом!

Выясняйте, в чем заключаются интересы оппонента, даже если это сделать крайне сложно.

Разные интересы — ключ к результативной сделке.

Никогда не закливайтесь на цене: это лишь один из многочисленных интересов.

Вместе испеките пирог побольше, чтобы он мог удовлетворить как можно больше потребностей обеих сторон.

Чтобы стать проектировщиком переговоров, вы должны творчески подходить к процессу и устраивать вместе с оппонентом мозговую штурм.

Часть IV. Трюки

Глава 9. Якорение

Сядешь на небо, и земля у твоих ног,
Сядешь на землю — и не получишь
ничего.

К. С. Льюис

Лампочка, фонограф, кинетограф. Томас Эдисон — наверное, самый продуктивный и деятельный изобретатель, который когда-либо жил на этом свете. Одной из его ранних работ было создание самого современного в ту пору универсального тиккера¹, который мог одновременно на многих приборах принимать биржевой курс. Двадцатидвухлетний Эдисон как-то встретился с Маршалом Леффертсом, президентом очень известной тогда компании «Голд энд Сток телеграф», которому хотел продать свое изобретение. Он заранее просчитал, сколько времени и материала ему пришлось вложить в свое детище, и в итоге вышла сумма в 5000 долларов, но в крайнем случае его удовлетворил бы чек и на три тысячи. Сидя напротив Леффертса, он так

¹ Аппарат, с помощью которого телеграфным либо телексным способом передаются курсы акций в период работы биржи. —

Примеч. перев.

сильно нервничал — ведь такую большую сумму просишь не каждый день, — что просто не мог произнести ни слова. Леффертс, недолго думая, предложил ему 40 тысяч долларов. Окончательно потерявший дар речи Эдисон тут же согласился. Если бы он первым сделал предложение, то упустил бы 35 тысяч долларов.

Исход переговоров в большей степени зависит от того, кто первый делает предложение и как он это делает.

Как работает принцип «якорения»

Решите следующий пример, не прибегая к калькулятору:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 .$$

А какой результат у вас получится в этом примере:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 ?$$

Понятно, что результаты будут одинаковыми, поскольку здесь речь идет об умножении и произведение равно 40 320. Психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман задали эти примеры двум группам учеников. И те и другие решили неверно, причем ответы сильно отличались. Группа, которая выполняла задание первой, ответила, что произведение равно примерно 512, у второй получилось 2250.

В том же исследовании психологи предложили испытуемым крутить колесо фортуны с числами от 1 до 100. Впрочем, колесо было настроено так, что оно останавливалось только на двух числах — 10 и 65. После того как каждый участник эксперимента сообщал число, он должен был предположить, какой процент африканских государств состоит в Организации Объединенных Наций. Результаты потрясли: те, кто попадали на число 10, говорили в среднем, что 25 % государств Африки являются членами ООН. Те, кому выпадало число 65, называли 45 %.

Очевидно, что случайно выбранное число на колесе фортуны не имеет ничего общего с числом членов Организации Объединенных Наций. Это понятно каждому. Тем не менее это число очень сильно повлияло на принятие решения.

То же самое происходит и на переговорах. Цифра, которая следует после первого предложения, устанавливает так называемый «якорь» и служит некой силой, которая тянет ожидания в соответствующем направлении. Вряд ли в психологии переговоров есть явление, которое настолько хорошо описано в разных трудах. Якорь — это как первое впечатление. Он отражается на ожиданиях партнера. Тот, кто делает предложение первым, имеет самое большое психологическое влияние на дальнейший процесс переговоров.

Допустим, вы предлагаете за машину, которую хотите купить, 12 тысяч евро. Продавец думает: «О, возможно, у меня совершенно неправильное представление и машина наверняка стоит меньше 15 тысяч евро, которые я хотел бы получить за нее». Благодаря этому ваш предмет переговоров начинает выглядеть менее ценным, и собеседник понимает, что ему придется снизить цену.

Как только якорь установлен, он начинает действовать как мерная линейка или планка. Даже профессионалы не могут устоять перед таким приемом: в одном исследовании маклеры должны были оценить стоимость дома. Они получили проспект на десяти страницах, где были приведены все соответствующие данные, например площадь, расположение, цены на похожие дома, и осмотрели дом. Далее специалистов разделили. Одной группе назвали цену, которую якобы просил продавец, для другой группы цену завысили на 25 %. Хотя маклерам сказали, что продавец ничего не понимает в продаже домов, на них подействовал якорь: вторая группа оценила дом на 11-14 % дороже. И это несмотря на то, что маклеры были профессионалами своего

дела. В ситуациях, когда ничего не понимаешь в обсуждаемом вопросе, влияние якоря еще сильнее.

Еще одна причина, по которой якорь воздействует на принятие решения, состоит в использовании эффекта контраста. Опустите правую руку в горячую воду, а левую — в холодную. Если вы затем опустите обе руки в таз с теплой водой, для правой руки покажется вода холодной, а для левой — теплой, несмотря на то что обе руки будут находиться в одном и том же тазу. Эффект действует так: когда мы воспринимаем первую вещь, а потом вторую, которая отличается от первой, разница кажется больше, чем она есть на самом деле.

Продавцы автомобилей предлагают шины к автомобилю только тогда, когда покупатель окончательно решает приобрести его. Система навигации и кондиционер за 4 тысячи евро кажутся вполне приемлемыми по цене, если мы только что купили автомобиль за 40 тысяч евро. Умелые продавцы из специализированных магазинов товаров для мужчин продают нам сначала костюм, а затем обращают внимание на рубашку и галстук, которые подходят к нему.

Относительно переговоров это значит следующее: если я сначала прошу за свой антикварный стол тысячу евро, но потом снижаю сумму до 750 евро, новая цена по сравнению с начальной оказывается низкой. Если бы я начал с 800 евро, то 750 евро казались бы уже не такой маленькой ценой. Вы часто встречаетесь с комбинацией якоря и эффекта контраста, например когда видите на ценнике или упаковке «рекомендуемая цена: 50 евро, наша цена: 25 евро».

Есть такой трюк, при котором называется совершенно бессовестная цена и начинается активная борьба за нее. Но потом, когда видно, что переговоры вот-вот закончатся ничем, предлагается более приемлемая альтернатива, ко-

торая выглядит как оказание крайней любезности. Секрет в том, что именно эту цену изначально и хотел получить продавец. Помимо эффекта контраста здесь активизируется принцип взаимной любезности: вы как будто идете навстречу собеседнику, и он чувствует себя обязанным ответить на ваше благосклонное к нему отношение. Скверный трюк, так называемое фальшивое предложение, при котором используется эффект контраста, действует так: вы хотите купить автомобиль, за который продавец просит 20 тысяч евро. Вы посылаете к нему несколько друзей и знакомых, и все они предлагают ему за машину менее 15 тысяч. Через неделю вы приходите с предложением в 16 тысяч евро и оказываетесь практически благодетелем.

ЭФФЕКТ ТОЧКИ ОТСЧЕТА — ДЕНЬГИ ЕСТЬ ДЕНЬГИ

Сравните две следующие ситуации.

Ситуация А: представьте, что вы хотите купить калькулятор за 50 евро. А продавец говорит вам, что точно такая же модель находится сейчас на распродаже в их филиале, который располагается в 20 минутах езды на машине. Вам он скидки, к сожалению, сделать не может. Ради какой экономии вы поедете в другой магазин?

Ситуация Б: представьте, что вы хотите купить ноутбук за 2 тысячи евро. Но продавец говорит вам, что именно эта модель сейчас на распродаже в другом филиале, который находится в 20 минутах езды на машине. Он же не может, к сожалению, сделать вам скидку. Ради какой экономии вы поедете в другой филиал?

В ситуации А опрашиваемые называли сумму примерно в 20 евро, ради чего они бы поехали в другой магазин, в ситуации Б — ровно 200 евро (предлагалась либо ситуация А, либо Б). Мы оцениваем расходы не объективно, а в зависимости от точки отсчета.

Когда вы покупаете что-то масштабное и речь идет о миллионах, вы увидите, как легко обходитесь с суммой в 50 тысяч евро. Особенно если в процентном отношении это выражается как 3,25 вместо 3,2 %. Какую роль в этой ситуации играют какие-то «смешные» разряды десятичной дроби? Такую же, что и в ситуации, когда вы покупаете дом и речь идет о 5 тысячах евро за мебель для ванной комнаты. Никогда не забывайте: это все те же 5 тысяч евро, которые вы зарабатываете непосильным трудом. Деньги есть деньги, а не величина в процентах. Привыкайте смотреть на саму сумму, а не на процент, и не важно, торгуетесь вы из-за процентной ставки, настала за квадратный метр или черепицы.

Если мы что-то воспринимаем не как деньги, то мы склонны быть щедрее, поэтому легко пользуемся фишками в казино, которые выглядят как игрушки, и расплачиваемся пластиковыми карточками, которые кажутся такими безобидными.

Как правильно якорить: первое предложение

Итак, как использовать якорение в переговорах? Исследование показало: значительно (максимально) завышать и медленно идти навстречу — верный путь к достижению желаемого результата. Дети инстинктивно пользуются принципом якорения. Они предъявляют абсурдные требования («Я хочу в Диснейленд!») и затем получают то, чего, собственно, и добивались: мороженое. Правило простое: очень много требовать, очень мало предлагать.

Председатель профсоюза составил письмо работодателю, в котором просил повысить заработную плату. На самом деле он хотел получить повышение на 7 %, но по тактическим соображениям решил начать с 12 %. Вместо 12 % его секретарь по ошибке написала 21 %. Результат? Руководство предприятия выдвинуло предложение о 12 % и в итоге остановилось на 15 %.

Это яркий пример, который показывает, насколько силен механизм: но все же рекомендуется якорить немного консервативнее. Если продавец хочет за автомобиль 20 тысяч евро, то не следует предлагать 3 тысячи евро. Скажем, ваша цель — получить авто за 17 500 евро, потому что ваша наилучшая альтернатива — 18 тысяч. Какую скидку вы должны запросить, чтобы установить «точку отсчета»? Вам следует снизить желаемую цену на столько, на сколько отстоит от нее цена продавца: то есть предложите 15 тысяч евро. Если вы продаете машину и хотите получить за нее минимум 17 500, а покупатель предлагает 15 тысяч, то требуйте как раз 20 тысяч евро. Этот трюк работает хорошо и в том случае, когда вы не имеете никакого понятия о рыночной стоимости предмета. Даже если ваш партнер первым делает предложение. И даже если разница делится пополам, вы приходите к тому, что хотели.

Если вы опытни в этих вопросах, то ставьте адекватные цели. Разница между адекватным и бессовестным первым предложением состоит в том, что вы можете оправдать адекватное предложение очень разумным объяснением объективных критериев.

Один из самых известных в мире случаев возмещения ущерба — конечно, «кофейное дело “Макдональдс”» в 1994 году: 79-летняя Стелла Либек из Нью-Мексико получила сильный ожог бедра из-за кофе, купленного за 49 центов в окне «МакАвто» местного ресторана «Макдональдс». Она зажала кофейную чашку между ног и попыталась открыть крышку, в результате чего кофе выплеснулся ей на ноги. Ее адвокат привел аргумент, что кофе изначально сделали слишком горячим — свыше 80°, хотя достаточно всего 60°. Когда встал вопрос о размере компенсации, адвокат потребовал, чтобы компания оплатила Либек сумму, равную выручке компании за продажу кофе за два дня, — так предприятие, по словам адвоката, сможет действительно что-то понять

и изменить свое поведение. Присяжный заседатель решил, что так будет справедливо, и присудил выплатить госпоже Либек астрономическую сумму в 2,9 миллиона долларов.

Ваше предложение не должно казаться справедливым коллегии всезнающих — оно должно быть понятным лишь в данный конкретный момент вашему оппоненту. Для этого вам вовсе не нужно говорить об объективной стоимости вещей, следует лишь объяснить свою позицию. Покупая свою нынешнюю машину, я предложил продавцу цену, которая была на 15 % ниже его цены — она одновременно являлась и преysкурантной ценой. Но значительная уступка еще не есть абсурдное требование. Прежде чем назвать сумму, я объяснил, что машина наверняка оправдывает цену по преysкуранту, тем более что оснащение автомобиля превосходное. К сожалению, мой бюджет не позволяет мне предложить более высокую цену, и я прекрасно понимаю продавца, если он продаст эту машину кому-нибудь другому. Едва я назвал свою цену, он согласился. Не важно, сколько вы предлагаете: чтобы не обидеть партнера по переговорам, вам следует все время обосновывать, почему вы оправдываете такую высокую или низкую цену, и лучше всего прежде, чем вы назовете саму цифру.

Не следует также бросаться категоричными словами: «Подавись!» Вместо «или 10 тысяч, или прощаемся» скажите лучше: «Я изучил вопрос и знаю, что моя коллекция пластинок стоит минимум 10 тысяч евро». Таким образом, вы бросаете якорь и создаете возможность вести дальнейшие переговоры.

Если вы не хотите, чтобы переговоры закончились ничем, не формулируйте «точку отсчета» как требование, потому что важно, чтобы сумма находилась в возможных пределах. Есть такое понятие, как пробный шар. В переговорах под ним понимается осторожное прощупывание почвы: «Я еще недостаточно хорошо разобрался в этом вопросе и не срав-

нивал цены, поэтому называю очень грубую цену за свой мотоцикл и прошу 2500 евро», «Поскольку я изучил цены на подобные дома, мне кажется, сумма должна быть примерно 800 тысяч евро. Но, может быть, я еще не все знаю, и вы лучше меня проинформируете».

Как уже говорилось, важно, чтобы была названа какая-то цифра. Теперь продавец может вам объяснить, почему дом в два раза дороже, и попытаться снизить цену, вместо того чтобы вы сами опустили ее с 1,6 миллиона. Так бремя доказательств возлагается на вашего оппонента. И если раньше продавец нацеливался на сумму от 1,6 до 1,8 миллиона, то сейчас есть шанс, что он назовет минимальную цену. Если вы заговариваете о размере своей заработной платы, то обратите внимание — не требуя чего бы то ни было — на то, что ваш товарищ, который получал такие же оценки в школе, что и вы, как раз получил предложение о 75 тысячах евро в год. При обсуждении бонусов вы могли бы сказать, например: «В прошлом году бонус к зарплате составил 60 %, но я пойму, если в этом году он будет меньше». И снова вы бросаете якорь.

Золотая середина

Занижение и завышение цены имеет еще одно преимущество, когда речь идет об излюбленном «давайте остановимся на середине». А именно тогда середина сдвигается в вашу пользу. Так называемое правило золотой середины означает, что середина вашего первого предложения и первого предложения оппонента в большинстве случаев находится очень близко от желаемого результата переговоров. Бывший американский министр иностранных дел Генри Киссинджер провел несколько самых непростых дипломатических переговоров в истории. Он забрасывал якорь с помощью абсурдных требований: «Чем невероятнее начальное предложение, тем больше шансов добиться желаемого».

Половина на половину кажется справедливым решением: каждый уступил в равной степени. Все легко и понятно. Не согласиться — значит просто повести себя невежливо. Прошу заметить: если речь идет о нескольких долларах, то этот прием вполне логичен и разумен.

Но что, если я пришел к вам как гром среди ясного неба и сказал, что вы мне должны миллион евро? Сойдемся на середине? Вы отдадите мне 500 тысяч евро, и дело решено? Вряд ли. Здесь важны две цифры. Попробуйте заранее понять, не хочет ли ваш опытный соперник перетянуть середину на свою сторону.

Если оппонент называет сумму (то есть кидает якорь), которая вам совершенно не подходит, необходимо сразу же реагировать, чтобы эта цифра не закрепилась у вас в мозгу, а затем чего доброго не оказалась точкой отсчета для золотой середины.

Оппонент предлагает 250 тысяч евро за вашу квартиру, хотя желаемая цена 350 тысяч евро? Вам следует изначально требовать 450 тысяч евро, чтобы затем выбрать золотую середину. Впрочем, это довольно рискованно, потому что между вашими предложениями очень большая разница. Лучше цену оппонента пропустить, чтобы она с самого начала не служила точкой отсчета. Спросите, почему он хочет именно такую сумму. Есть ли тому разумные объяснения? Если нет, то это предложение можно назвать плохой шуткой. Другой метод избежать нежелательного якоря — не воспринимать предложение всерьез. Коротко посмейтесь и скажите, например: «Все понятно, а теперь давайте поговорим серьезно». Если для вас это слишком агрессивно, то просто проигнорируйте названную сумму и сделайте вид, как будто ее никогда не упоминали. Вы должны дать понять, что находите цифру абсурдной и поэтому не будете рассматривать ее в качестве точки отсчета.

Если вы умело используете готовность собеседника принять середину, то сможете 50:50 превратить в 75:25 в свою пользу. Например, кто-то хочет купить вашу машину. После изнурительных переговоров о зимней резине, дисках и о том, кто сколько платит за техосмотр, наконец-то заходит речь о цене: он предлагает вам 25 тысяч евро, но вы хотите 30 тысяч. У вас хорошее предчувствие, и вы почти уверены, что он поддержит предложение остановиться на середине. Не делайте этого. Пусть он сделает предложение. Как? Скажите, например: «Мы уже так долго беседуем и так хорошо понимаем друг друга, лишь несколько тысяч лежат между нами...» Шанс велик, что он предложит выбрать золотую середину. Что происходит? Теперь покупатель должен заплатить больше чем хотел — не 25 тысяч, а 27 тысяч евро. Воспользуйтесь этим разумно: «Да, 27 500 евро — это уже намного лучше! Я хотел бы обсудить это со своей женой». Вы возвращаетесь и говорите: «Теперь между нами всего 2500 евро. В остальном мы едины во мнении. Я предлагаю выбрать середину, и дело решено». С 50:50 вы перешли на 75:25.

Эксперт по ведению переговоров Роджер Доусон даже советует во время переговоров применять эту уловку несколько раз. Таким образом вы можете прийти к соотношению 87,5:12,5 или 93,75:6,25.

ПОЗИЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ

Как нам структурировать наши аргументы? Нужно ли вообще считаться с аргументами оппонента или настаивать только на своих? Не сделаем ли мы тем самым ненужную рекламу позиции соперника либо разумнее для нас опровергнуть его аргументы? Исследование данного вопроса дает конкретный ответ: мы более убедительны, когда вникаем в аргументы оппонента. Хорошая стратегия — выделить аргумент противоположной стороны и суметь

опровергнуть его. Но прежде чем так сделать, попытайтесь представить аргумент настолько важным, насколько получится. Так же как боксер четко и верно атакует противника, пока не нанесет решающий удар, который отправит его в нокаут, постепенно раскалывайте ядро аргументации оппонента.

Вы сами всегда вначале должны приводить самый весомый аргумент. Эффект первичности¹ приводит к тому, что первый аргумент влияет на общее восприятие переговоров вообще и задает им тон. В конце вам следует представить второй по весомости аргумент, потому что последний аргумент лучше всего запоминается (эффект новизны). Если вы маклер и предлагаете квартиру, начинайте осмотр с лучшей комнаты. Так вся квартира сразу покажется более привлекательной, первое впечатление распространится на остальные помещения. Затем покажите их и напоследок — вторую лучшую комнату, чтобы заинтересованные лица ушли с хорошими воспоминаниями. Воспоминание само по себе важно, но первое впечатление влияет на восприятие всего последующего, а потому еще важнее.

Правильная реакция

Первый фильм группы «Битлз» назывался «Вечер трудного дня». Менеджер музыкантов Брайан Эпстайн мало что понимал в этом бизнесе и потребовал 7,5 % прибыли от продаж. Кинопродюсеры сразу же согласились. Они были готовы платить группе все 25 %. Фильм имел успех, но Битлы заработали лишь небольшую часть из того, что могли бы заработать.

¹ Эффект первичности — часто имеющее место в коммуникативных процессах явление, когда наибольшее влияние на формирование впечатления оказывает информация, переданная в первую очередь. — *Примеч. перев.*

Не показывает ли этот пример, как и пример в начале главы с Эдисоном, что не нужно делать предложение первым, а лучше дать сказать другим?

Представьте, что вы идете на рынок, где продают антикварные вещи, и видите сервант эпохи бидермейера, который прекрасно бы подошел для вашей гостиной. Ярлыка с указанием цены нет, поэтому вы просто предлагаете 800 евро. «Хорошо», — говорит продавец и улыбается. Вы получили именно то, что хотели. Но рады ли вы? С одной стороны — да, но, с другой стороны, у вас появится мысль, что, возможно, сервант можно было бы купить за 700 или даже 500 евро. Есть такое выражение, как «проклятие дельца», которое обозначает мучительное чувство, когда думаешь, что можно было бы сторговаться лучше. И не важно, насколько великолепную цену вы бы получили. «А что, если бы я предложил меньше...» — вот такая мысль гложет вас.

Запомните: если вы не имеете понятия о цене предмета обсуждения, ничего не говорите — вас может ожидать такой же сюрприз, как и Эдисона, а также Битлов, если бы у них был профессиональный менеджер. Имея лишь смутное представление о стоимости, бросайте якорь. Только в очень редких случаях у нас возникает предчувствие, что лучше бы нам помолчать.

Неважно, насколько хорошо для вас звучит предложение: не принимайте его сразу! Чтобы сторговаться с максимальной выгодой, есть простой, но очень эффективный трюк: изумление (или тактика оскорбленного клиента). Возьмите себе в привычку крайне удивляться при первом предложении собеседника. Профессиональный бизнесмен Херб Коэн любит еще и приукрасить: «Да вы шутите? — спрашивает он. — Это же грабеж!» Он говорит это так громко, что посторонние люди оборачиваются и задаются вопросом, не грабят ли его на самом деле. Смех тоже относится к реакциям, которые вынуждают оппонента еще раз обдумать свое предложение.

Если вам не дается смех, то используйте тактику оскорбленного клиента вкупе с удивленным выражением лица и выразительным молчанием. Такие методы очень хорошо действуют, потому что все это — невербальные знаки общения, а люди воспринимают их лучше, чем слова. Если вы разговариваете по телефону, то у вас есть возможность выразить изумление только словами.

Есть профессионалы, которые применяют эти техники везде, даже в тех случаях, когда вы понимаете, что происходит, и пытаетесь якорить. Сол Голдман был одним из легендарных покупателей недвижимости Нью-Йорка. Когда однажды он хотел купить очередной многоэтажный дом в Манхэттене, продавец сразу назвал сумму: 15 миллионов долларов наличными. «Что?!» — прокричал Голдман. Продавец ответил: «Может, это слегка завышенная цена, я, пожалуй, мог бы снизить до 14 миллионов». «Что?!» — снова воскликнул Голдман, всем своим видом выражая изумление. И опять продавец пошел навстречу: «Ну, может быть, я скинул бы еще пару миллионов, если вы возьмете на себя выплату займа под 6 %». И в третий раз закричал Голдман: «Что?!» И продавец пообещал дать ему более приятные условия для займа. А ведь Голдман был готов заплатить наличными 15 миллионов.

Известна история о бывшем министре иностранных дел Америки Генри Киссинджере: начальник штаба как-то принес ему отчет о внешней политике. Киссинджер просмотрел его и спросил: «Это самый лучший отчет, который вы можете представить?» Начальник штаба забрал его, чтобы подкорректировать. Он снова принес отчет шефу, тот вернул документ через неделю с резолюцией: «Вы уверены, что это самый лучший отчет?» Начальник штаба снова сел его переделывать. «Это все, что я мог сделать», — сказал он, когда в третий раз передал отчет Киссинджеру. На что министр ответил: «Хорошо, тогда теперь я его прочитаю».

«Кранч»¹ — эффективный способ отреагировать на требование оппонента, даже если вы понятия не имеете, хорошее оно или плохое. Просто скажите: «Это еще недостаточно хорошо». И далее пусть ваше молчание поработает за вас.

Одна покупательница-англичанка улучшила этот метод: она получает предложения от поставщиков, выжидает несколько дней, а затем звонит им, чтобы сказать, что их цена слишком высока. Когда продавцы спрашивают, какова разница в цене между их предложением и предложением других, она отвечает лишь «Невероятная!», не называя конкурентов — это конфиденциальная информация. Некоторые поставщики на этом прощаются, но другие — и их достаточно — остаются, начиная торговаться с невидимым конкурентом: «Нет, ваша цена все еще выше», «А вот это уже лучше», «Вам надо еще немного уступить» — пока не достигается болевой порог. При этом продавцы торгуются только друг с другом.

Такая тактика эффективна еще и потому, что она позволяет не только снизить цену, но и добиться своего по вопросам даты доставки или условий. Главное, что вам делают более интересное предложение.

И совсем не нужно быть агрессивным: вы присмотрели себе автомобиль и на следующий день звоните продавцу: «Мы остановились на трех автомобилях, которые нам понравились больше всего. Теперь дело только в цене. Самое лучшее, если вы дадите наиболее низкие цены, чтобы мы могли решить, какой автомобиль возьмем». Кто вас может в чем-то обвинить?

Если кто-то по отношению к вам применяет тактику «кранч» или технику оскорбленного покупателя, спросите: «Что

¹ От английского «разламывать». Используя кранч, мы даем понять, что цена нас не устраивает, но сами предложение не делаем, ждем уступок, воздействуя на собеседника. — *Примеч. перев.*

именно вы хотите?» Или еще конкретнее: «Я сделал вам самое лучшее предложение из возможных. Вам нужно лишь решить, принимаете вы его или нет».

Иными словами, если вы занимаете деньги, то обращайтесь к пессимисту, потому что он и так думает, что обратно их не получит. И при переговорах вам выгодно, если оппонент имеет низкие ожидания. Поэтому как можно раньше умерьте его ожидания и бросьте якорь в свою пользу — максимум или минимум, который вы можете как-то оправдать. Возможно, вы ухватите большой куш, если будете вести скрытую борьбу. Да, это стоит того — пять прибыльных сделок лучше, чем десять средних.

Позволяйте оппоненту делать предложение тогда, когда вы не имеете никакого понятия об обсуждаемом вопросе. Реагируйте изумленно — не важно, насколько оно хорошо звучит. Если бы Эдисон в примере, который я приводил в начале главы, сыграл оскорбленного клиента, когда ему хотели заплатить 40 тысяч долларов, то наверняка он смог бы получить еще больше и его биография стала бы на один рассказ богаче.

БЫСТРОЕ МЫШЛЕНИЕ, МЕДЛЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ

В Древнем Китае жил великий полководец по имени Чжугэ Лян. Его почтительно называли Спящим драконом. Однажды он с небольшой гвардией в 100 человек остановился в одном городе и был застигнут врасплох вестью, что к городу приближаются враги и их больше ста. Немного подумав, военачальник сделал следующее: он оставил городские ворота незапертыми, переоделся в монаха, встал на городскую стену, заиграл на лютне и запел. Вражеский предводитель взглянул на него мельком и тотчас приказал отступить: городские ворота открыты, великий Спящий дракон на стене один — что-то здесь не так.

Если вы чувствуете, что вряд ли сможете выиграть, например у вас плохие аргументы, то обратите внимание оппонента на кого-нибудь другого.

Психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман выделяют два канала, с помощью которых мы принимаем решения. Наша система 1 решает быстро и интуитивно. Впрочем, не всегда разумно, и потому это зачастую приводит к плохим результатам. Наша система 2, напротив, дает возможность хорошо все обдумать и взвесить. Она рациональная, но требует больше времени. Наши праотцы пользовались системой 1, когда убегали от львов, — для глубоких размышлений было слишком мало времени. Мы же используем интуитивную систему 1 и тогда, когда лучше бы применить систему 2.

Наряду с этими двумя системами необходимо говорить и о двух способах влияния: центральном и периферическом. Центральный обращается с аргументами к рациональной системе 2, второй использует неосознанные критерии. Результаты экспериментов показали, что достаточно простых трюков, чтобы мы торговались интуитивно. Это особенно помогает в тех случаях, когда у вас нет убедительных аргументов и вы хотите прокрасться мимо системы 2 оппонента.

Но что делать, чтобы активировать у своего собеседника систему 1? Быстрая речь позволит это сделать. Еще один трюк — менять средства подачи информации, то есть использовать файлы, папки и скоросшиватели. В этом случае нарушается систематическое принятие информации, что мотивирует использование системы 1. Раздача тезисов во время доклада — специальный прием, который блокирует интеллектуальное сопротивление. Опытные дельцы обезоруживают с помощью избытка разной информации: сотни файлов, заключения экспертов на тысяче страниц и дюжины приложений, еще и на специализированном языке, а особенно важная информация дана в сносках на странице 576. Такая коварная тактика называется «спектакль». Политики

любят ее использовать, чтобы добиться внесения изменений в законы, чего нельзя было бы осуществить в иных случаях.

Но что, если у вас сильные аргументы и вы хотите активировать у оппонента систему 2? Говорите медленно и тихо. Так вы заставите собеседника слушать и соглашаться с аргументами. Пользуйтесь простыми понятными словами, рассказывайте истории. Оппонент будет не только внимательно слушать, но и вместе с вами думать — и вновь заработает система 2.

В зависимости от ситуации активируйте соответствующую мыслительную систему собеседника.

Глава 10. Принцип взаимной любезности

Иметь достоинство и уметь его показать — двойное достоинство: чего не видно, того как бы и нет.

Бальтасар Грасиан-и-Моралес

У меня есть кожаная куртка, в которой я выгляжу, как швейцар. Но об этом никто не знает, потому что я еще никогда не выходил в ней за пределы моей квартиры. Это подарок или я купил ее много лет назад, когда была такая мода? Нет, я купил ее пару месяцев назад на рынке в Стамбуле, после того как дружелюбный торговец сунул мне в руки чашку чаю, который стоил меньше одного евро и который я даже не люблю.

Но я бы почувствовал себя ужасно, если бы просто ушел, и в итоге я купил упомянутую выше кожаную куртку. Хотя я точно знал, что милый господин с впечатляющими усами поэтому чай мне и предложил. С вами наверняка случалось подобное, когда вы попробовали кусочек сыра на рынке и ушли от ларька с тремя пакетами, хотя на следующий день уезжали в отпуск.

Принцип взаимной любезности — это закон торговли, который встречается во всех культурах. Мы чувствуем себя обязанными сделать собеседнику что-то хорошее, если он нам что-то дал.

В Китае принцип взаимной любезности — это модель «гуанкси», целая система, которая пронизывает все общество. Если кто-то что-то делает для кого-то, впрядается следующая нить в большую сеть «гуанкси». Есть ежегодные списки «гуанкси», в которых указываются имена тех, у кого самая большая и плотно сплетенная сеть взаимных любезностей.

Разные культуры и целые государства десятилетиями чувствуют себя обязанными ответить на одолжение: например, очень бедная Эфиопия в 1985 году помогла Мексике финансами после сильного землетрясения. Почему? Мексика 50 лет назад поддержала Эфиопию, когда страну захватила Италия.

Как умело использовать общепринятую норму взаимной любезности в процессе ваших переговоров?

Принцип действия

Вы не должны ничего дарить оппоненту, более того, искусство переговоров состоит в том, чтобы пробудить в собеседнике чувство, что он вам что-то должен. И учитывается не объективная ценность любезности, а та ценность, которую воспринимает ваш оппонент. Под «реактивным обесцениванием» подразумевается явление, когда люди считают любезность партнера менее ценной, чем она есть на самом деле. Причина — в негативных эмоциях и недоверии. Если вы слишком легко уступаете, собеседник будет использовать это как вашу слабость и попытается еще больше из вас «выжать», вместо того чтобы ответить на любезность. Если вы быстро сдаетесь, то подозрительный оппонент посчитает это доказательством того, что вы с самого начала хотите его надуть.

Возможно, это наиболее важный принцип торговли вообще: вы никому ничего не должны делать безвозмездно. Наоборот, каждую уступку используйте как тактический маневр.

Следовательно, не спешите отвечать любезностью на любезность! Лучше будьте вначале холодны и постепенно двигайтесь навстречу. Намного разумнее начинать жестко, а затем медленно идти на уступки, чем сразу уступать, а потом вдруг заупрячиться. Если вы с первых минут любезничаете, это бесполезно, так вы лишь теряете свою силу. Послабление, за которое оппоненту нужно побороться, стоит намного дороже. Уступайте сперва по неважным для вас пунктам, выжидайте.

Даже если какой-то аспект для вас неважен, не идите на уступку быстро. То, что для вас имеет значение, может быть, не играет никакой роли для оппонента, и наоборот. Возможно, вам все равно, продавать машину с учетом НДС или нет, а вот для вашего потенциального покупателя это решающий критерий. Что произойдет, если вы ему просто «подарите» этот пункт? Он не оценит любезности, потому что увидит, как легко вы уступаете, и позднее, когда вы подойдете к пункту, который очень важен для вас, у вас больше ничего не останется, чем можно было бы обменяться.

Специалисты по ведению переговоров понимают под выражением «ложная важность» явление, при котором человек делает вид, что для него что-то имеет большое значение, хотя на самом деле это не так. Каждую уступку делайте как нечто особенное, придавайте этому как можно больше значимости. Ваш товар уже на складе и вам все равно, если поставка произойдет на неделю раньше. Вам даже было бы лучше освободить склад побыстрее. Но вы благоразумно говорите: «О, это будет нелегко, но я сделаю все от меня зависящее, чтобы доставить товар раньше». Так вы оказываетесь в более выгодной позиции и теперь за ваше большое

одоление можете просить оппонента об ответной любезности, даже о следующем заказе. Если какой-то пункт для вас играет особую роль, уступите оппоненту по нескольким незначительным моментам, чтобы потом сказать: «Я уступил уже три раза и думаю, пришло время, чтобы теперь вы пошли мне навстречу».

Когда Джин Хэкмен в первой экранизации комикса про супермена должен был играть роль злодея Лекса Лютора, он отказался сбривать усы. Режиссер Ричард Доннер зашел к нему в примерную и предложил сделку: если Хэкмен избавляется от усов, то он сбреет и свои — в 1978 году не только в Стамбуле это было большой жертвой. Хэкмен тут же позволил гримеру себя побрить, а Доннер просто оторвал свои — он наклеил их специально для беседы.

Представьте, что вы регистрируетесь в гостинице и есть только номера на двоих с кроватями гигантского размера, что вам совершенно не нужно или, напротив, даже как раз соответствует вашему желанию. Сделайте вид, что ужасно разочарованы. Возьмите комнату, но сразу спросите о чем-нибудь другом: «Но тогда в этом случае мы получим хотя бы бесплатный завтрак?» Поймите, что считается не ваша настоящая уступка, а лишь восприятие оппонента. Профессиональный делец получает ценные для него вещи за те, что ему неважны. Военная стратегия в Древнем Китае звучала так же: «Брось кирпич, чтобы получить нефрит».

ДЕТИ И ЦЕННОСТИ

Дети делят мир на две категории: вещи, которые им нравятся, и вещи, которые им не нравятся. Они стараются получить как можно больше того, что они любят, — мороженое, игрушку, разрешение подольше не ложиться спать.

Дети инстинктивно осознают, как принимаются решения в организованных структурах, то есть в их семьях. Они про-

тивопоставляют себя тем, кто принимает решения («Папа сказал, что мне можно»), или обращаются к следующей инстанции (бабушкам и дедушкам). Они не принимают ответа «нет» и продолжают упрямо напирать. Дети произносят слово «немножко» и тем самым минимизируют свой риск. Они говорят: «Я люблю тебя, мамочка» и так удовлетворяют ваши потребности. Дети очень сильно зависят от собеседника.

Посмотрите на вещи, которые любит ваш ребенок, как на предмет для переговоров. При этом не нужно мучиться угрызениями совести: ребенок не может рано научиться вести переговоры. Кроме того, переговоры — это прекрасный способ дать ребенку то, что он хочет, и одновременно потребовать от него выполнения обязанностей.

«Если... то...»

Ценность любезности играет вспомогательную роль, ключ в том, чтобы тактически правильно структурировать «дать» и «взять». «Вы привезете автомобиль только через месяц, а не завтра?» — «Да, но за это мы заправим вам бак».

Когда вы уступаете, больше ничего не делайте, пока оппонент тоже что-нибудь вам не даст. Для британского специалиста по ведению переговоров Гэвина Кеннеди «если» — это очень полезное слово в переговорах.

«Если вы хотите заплатить на 10 % меньше, то закажите 100 единиц».

«Если вы хотите поставить это в Индию, то мы оплатим страховку».

«Если ты въедешь только третьего, то я оставлю тебе полку в чулане».

При сложных переговорах «если... то...» тоже очень помогает: «Если вы возьмете не деньгами, а акционерными

опциями, то мы можем заплатить на 5 % больше, а еще мы предложим вам консалтинговый договор на следующий год».

Так вы «учите» своего оппонента с самого начала обдумывать все, что он вам может дать, до того как потребовать что-то от вас. Роджер Доусон тоже считает самой важной привычкой успешного дельца — каждый раз что-то требовать, как только что-то дал, и притом сразу — ведь через пару часов ценность уступки испарится.

«Если... то...» должно стать чем-то неотъемлемым для вас, и не важно в какой ситуации. Даже в разговоре, когда вы узнаете об увольнении, предложите, например, помочь новому коллеге освоиться, а взамен вы сможете еще какое-то время приходить на работу и пользоваться компьютером и телефоном либо поработать бесплатным консультантом на время, пока не устроитесь на новую должность.

ТЕОРИЯ ПЕРСПЕКТИВ

Вопрос 1: В какой из следующих ситуаций вы будете более счастливы?

Ситуация 1: вы гуляете и находите 20 евро.

Ситуация 2: вы гуляете и находите 10 евро. На следующий день во время прогулки вы снова находите 10 евро.

Большинство людей чувствовали бы себя счастливее в ситуации 2.

Вопрос 2: В какой из следующих ситуаций вы будете более несчастливы?

Ситуация 1: вы открываете кошелек и понимаете, что потеряли 20 евро.

Ситуация 2: вы открываете кошелек и понимаете, что потеряли 10 евро. На следующий день вы теряете еще 10 евро.

Большинство опрошенных были бы более несчастливы в ситуации 2.

О чем говорят эти результаты? Люди предпочитают получать что-то радостное шаг за шагом. Дважды по 10 евро лучше, чем 20 евро один раз, хотя результат в итоге одинаковый. То же самое касается и потерь — при одинаковом результате пусть лучше это будет частями, чем сразу и очень больно. Что это значит для переговоров? Люди предпочитают получать деньги маленькими частями. И отдавать тоже любят частями. Другими словами, если вы кому-то даете тысячу евро, то лучше не сразу, а несколькими частями. Это относится ко всем положительным пунктам: разбейте их и сообщайте хорошие новости поэтапно. А вот плохие новости лучше сообщать сразу все.

Требовать, а не жаловаться

Представьте, что официант заставил ждать вас и ваших друзей 20 минут, хотя столик был заказан заранее. Что вы будете делать? Большинство подумают, что нужно идти жаловаться на официанта и управляющего. Люди — мастера жаловаться. Но они любители, когда речь идет о защите своих интересов. Когда вы просто жалуетесь, можете долго ждать того, что удовлетворит ваши интересы. Обычно официант занят своими вопросами и про ваши интересы забывает, как только другой гость попросит карту вин. Собеседник игнорирует ваши интересы не со зла, но почему, собственно, вы должны заставлять его отгадывать, чего вы хотите?

Поэтому привыкайте всегда вместе с жалобой требовать еще что-нибудь: с вами поступили несправедливо, теперь обидчик должен вам за это что-то дать. Но акцент делайте не на его ошибку, а на ваших целях и интересах.

Не выясняйте отношений с официантом или управляющим, если стол оказался занят. Не стоит сообщать, что ноги вашей

больше не будет в этом ресторане. Помните о своей цели: вы не ресторанный критик, а просто хотите здесь и сейчас провести прекрасный вечер. Сходите к управляющему и скажите: «К сожалению, наш стол не готов, хотя я его зарезервировал. Сейчас мы пойдем к бару, и я надеюсь, пока мы ждем, вы нам предложите аперитивы». Вы дали понять, на что жалуетесь, но акцент сделан на том, чего вы хотите и что в этот момент имеет высокую ценность. Конечно, было бы лучше сразу получить столик, но нельзя требовать, чтобы владелец ресторана начал прогонять других гостей. Выход из такой ситуации — напитки. Вы проводите приятный вечер, а у хозяина ресторана появляется прекрасная возможность загладить вину и удержать клиентов. Как правило, всегда у вашего оппонента есть что-то, что он может легко вам дать, чтобы вы остались довольны. Во многих бутиках, например, достаточно нажать кнопку, и кассир даст вам скидку на 15 % как постоянному клиенту. В гостиницах разница между стоимостью стандартного номера и самой низкой доступной ценой за номер невероятная — достаточно всего одного нажатия на клавишу.

В хороших ресторанах или отелях нет смысла давать волю гневу. Многие отели имеют видеокamеры, которые фиксируют поведение постояльцев. Вместо того чтобы возместить вам ущерб за доставленные неудобства, с вами обойдутся еще хуже. Однажды еще в студенческие годы я взял напрокат два фильма, чтобы уютно провести вечер с друзьями у телевизора. Мы заказали пиццу, вставили диск в DVD-проигрыватель: он ничего не показывал. К счастью, у нас был второй. Но нет, с этим диском была та же проблема — нам пришлось просто смотреть телевизор. На следующий день я пошел в магазин и дал испытать продавцу всю прелесть своего гнева за испорченный вечер. И что мне это дало? Ничего. Несколько месяцев спустя я снова оказался там. Я показал карту постоянного клиента, продавец ввел номер и удивленно посмотрел на монитор. Когда я спросил,

на что он смотрит, он засмеялся и ответил, что просто удалит это. Я до сих пор задаюсь вопросом, что же там было обо мне написано, но вряд ли это был хороший текст для объявления о знакомстве.

У вас дома ужасно медленный Интернет? Не звоните провайдеру и не заводите долгую нудную тираду о том, что у вас уже нервов не осталось. Вместо этого я предлагаю вам написать заявление о возврате денег. Вы постоянно вынуждены работать за коллег, когда те находятся в декретном отпуске? Идите к руководству и скажите: «Я могу работать и дальше за двоих, но тогда прошу о повышении заработной платы». А когда коллеги выйдут на работу и их заработная плата окажется ниже, это уже они побегут к начальству со слезами и стенаниями в надежде, что оно как-то решит их вопрос. На самом деле про них уже и забыли. Никогда не жалуйтесь, добивайтесь своих целей!

Один из моих знакомых живет на очень красивой улице Берлина, которая после обеда превращается в помойку. В первую очередь ему не нравилось, что везде перед его садом и у крыльца были разбросаны презервативы. Что ему оставалось делать? Идти к девушкам легкого поведения и ругаться, рискуя быть поднятым на смех, а в худшем случае спровоцировать визит сутенеров с бейсбольными битами? Он подошел к той, что стояла напротив его дома, и предложил следующее: «Если вы будете бросать презервативы в мусорный бак, а не в мой сад, то можете всегда звонить мне, если вдруг понадобится помощь или захочется чашку горячего чая». Результат: больше никаких презервативов, и до сих пор никто ему так и не позвонил. Видите: принцип действует везде!

Злой полицейский — добрый полицейский

Изошренный способ применить принцип взаимности — это трюк «злой полицейский — добрый полицейский». Он известен из детективных фильмов: один полицейский

очень грубый, он стучит кулаком по столу, избивает допрашиваемого. Добрый полицейский сдерживает злого, просит пойти покурить, он присаживается к задержанному и извиняется за агрессивное поведение коллеги. Что происходит? Срабатывает принцип взаимной любезности: допрашиваемый чувствует себя обязанным по отношению к доброму полицейскому, потому что тот так мил с ним и даже, кажется, рискует отношениями со своей коллегой, только чтобы помочь. Добавляется страх снова попасть в руки «злодея» и эффект контраста, который превращает доброго полицейского даже в некоего ангела.

Этот метод очень старый, но эффективный и ведет к осязаемым результатам. Он используется не только при допросах, но и в деловом мире. На переговорах «злой» необязательно кричит или ругается, но он выдвигает наглые требования и бросает якорь слишком далеко. Нам уже кажется, что переговоры придется прервать, но тут на сцену выходит коллега — якобы «голос разума». Мы благодарны ему и думаем, что он предпочтет своим отношениям с коллегой нас или хотя бы справедливость. Зачастую в роли злого полицейского выступает помощник или адвокат.

Если вы на переговорах не один, а с командой, то тогда все еще проще: «злой» угрожает прервать переговоры и даже уйти, а «добрый» остается. Когда никто не пытается удерживать «злого», у вас есть возможность в образе брошенного добряка заключить сделку, не рискуя потерять доверия. «Добрый» может сказать: «Он просто очень вспльчив. Но я думаю, что мы придем к общему соглашению, если только еще немного обсудим цену».

Что, если на переговорах вы одного уже считаете своим лучшим другом, а второго готовы до смерти забить стулом? Вы знаете, что с вами играют в игру. Просто скажите: «Какая интересная версия злого и доброго полицейского». Или будьте еще откровеннее и добавьте: «Я бы хотел вести

с вами переговоры без таких трюков, можно?» Если это слишком агрессивно для вас, скажите: «Браво! Такой хорошей игры в доброго и злого полицейского я еще не видел! Снимаю шляпу!» Можете быть уверены, что игра прекратится в мгновение ока.

Именно опытные дельцы постараются применить к вам принцип взаимной любезности. Чтобы нейтрализовать его действие, дайте понять себе и оппоненту, что ничем ему не обязаны, потому что поощряется любезность, а не трюк. Но поскольку нам это дается пока тяжело, необходимо — и именно в важных вопросах — активно действовать: если оппонент пригласил вас на обед или в оперу, подумайте, как вы ответите на эту любезность. Тоже пригласите его куда-нибудь или принесите бутылку хорошего вина. Мелочи достаточно. Милому продавцу на рынке в Стамбуле лучше бы я подарил жвачку.

Принцип взаимной любезности работает и в обратную сторону: если вы непреклонны и ни на миллиметр не отступите от своих требований, ваш оппонент будет вести себя соответственно. Правильное использование принципа взаимной любезности — ключ к успешному результату переговоров, даже в безвыходных ситуациях.

Во времена холодной войны американец Чарльз Осгуд для улаживания конфликтов разработал стратегию «постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности», или сокращенно ПОИР. Когда переговоры на грани срыва, может случиться чудо, если сделать лишь крошечный шаг в сторону оппонента и тем самым показать свои добрые намерения. Подождите, пока он тоже не сделает шаг навстречу. Вместо спирали, идущей вниз, у вас получится спираль, ведущая вверх, в направлении взаимного сотрудничества.

Бывший президент Египта Анвар Садат 19 ноября 1977 года полетел в Израиль, чтобы встретиться с израильским пре-

мьер-министром Менахемом Бегинем. Его с ликованием встретили в аэропорту Израиля. Он был первым арабским главой государства, который признал право Израиля на существование как отдельного государства. В итоге было подписано Кэмп-Дэвидское мирное соглашение. Иными словами, переговоры с хорошим результатом — это наилучшая движущая сила, которая течет в направлении достижения ваших целей.

Но не сделайте ошибку в конце всего процесса: представьте, что вы организуете свою свадьбу и договариваетесь с управляющим ресторана о цене за бутылку домашнего вина, за которую он требует изначально 20 евро. После некоторых торгов цена снижается до 18, затем 16 и в итоге до 14 евро. «Это предел», — говорит он. Для вас это звучит не очень убедительно. Как же ему показать, что дальше он торговаться не будет? Если шаги равномерные, например в 2 евро, то можно было бы поторговаться и дальше: сначала 17, потом 15, наконец, 14 евро. Но он каждый раз делал уступку все меньше — в данном случае 3-2—1, — а это означает, что в итоге достигнут предел.

Глава 11. Справедливость

Жизнь несправедлива, но помни о том, что она не всегда не в твою пользу.

Джон Кеннеди

Одно из самых известных упражнений, которые проводят на тренингах по переговорам, — «ультиматум». Правила простые: ваш партнер получает 100 евро. Он должен сделать предложение, как ему с вами разделить деньги. Торговаться не разрешается, есть только одно предложение. Если вы соглашаетесь, деньги именно так и делятся. Если вы отказываетесь, никто ничего не получает. Что бы вы сделали, если бы ваш партнер предложил вам 1 евро? Вы бы сказали «да»?

Большинство людей отказываются: даже если они в этом случае ничего не получают, им все равно так приятнее, чем если бы другой получил 99 евро. С экономической точки зрения такое поведение неразумно — ведь 1 евро лучше, чем ничего. Большинство отвергают предложение при 20, многие при 30 и некоторые при 40 евро. Они считают, что это слишком скромно и несправедливо. И здесь решающий момент: несправедливость — это один из самых

важных аспектов в переговорах. Люди всех культур отказываются от хороших сделок, потому что они им кажутся несправедливыми. Мы интересуемся не только нашей личной прибылью, мы всегда являемся защитниками справедливости.

Не только от результата зависит, что в переговорах мы воспринимаем справедливым, а что нет. Так же сильно на это влияет сам процесс.

ТЕХАССКАЯ ДУЭЛЬ

Очень простой и понятный метод, который называется «техасской дуэлью», популярен среди детей: один делит кекс, а другой первым выбирает кусок. Тому, кто делит, надо очень постараться, чтобы кекс был разрезан ровно пополам. Здесь никто не может пожаловаться.

Этот метод применили, заключая одну из самых непростых сделок. Речь шла о получении разрешения на добычу полезных ископаемых: в переговорах принимала участие Организация Объединенных Наций с одной стороны и группа частных предприятий — с другой. В ООН боялись, что частные компании, которые имели более современные технологии, найдут лучшие места. В итоге было решено, что частные предприятия покажут два места, одно из которых ООН выберет себе.

Данный метод применим и при решении повседневных проблем: когда родители после развода ведут переговоры о праве родительской опеки, они заранее могут обговорить, когда и сколько по времени второй родитель может навещать детей. Спора о наследстве можно избежать, если один делит наследство, а второй выбирает первым. Есть договоры, в которых имеется оговорка на случай спора (оговорка о дуэли): один называет цену на участок, другой выбирает, покупать ли участок по этой цене, а партнер — будет ли продавать его только по своей цене.

Объективные критерии

«Я здесь был первым». «Но моя же очередь!» Даже малыши используют объективные критерии, чтобы настоять на своей позиции. Взрослые делают точно так же, когда при увольнении, например, смотрят, как долго проработал человек на предприятии.

Результаты исследования показали, что объективные критерии (пусть и кажущиеся таковыми) очень сильно влияют на исход переговоров. «Конечно, вы хотите получить много, а я хочу заплатить мало. Как насчет того, чтобы найти приемлемую цену, чтобы остались и вы, и я довольны?» Вряд ли кто-то скажет что-то против. Или сформулировать точнее: «Я как-то видел в Интернете среднюю цену на застроенный квадратный метр в пригороде Франкфурта, она составляет 350 тысяч евро». Считайте переговоры поиском объективных критериев. Вместо того чтобы трубить только о своих интересах, станьте голосом справедливости. Стандартные договоры, стандартные процентные ставки — все это объективные руководящие принципы, по крайней мере на первый взгляд.

Например, для оценивания предприятия, которое выставляется на продажу, есть бесчисленное множество методов оценки, которые дают совершенно разные суммы.

Если вы вместо метода умножения используете анализ предельной эффективности капиталовложений, то у вас получится два абсолютно разных результата. Если вы хотите снимать квартиру, то можете выбрать из большого количества разнообразных «объективных» критериев: например, взять в качестве критериев цены за последние несколько лет. Назовите критерии, которые выгодны для вас, и представьте их. Может случиться так, что ваш оппонент не признает ваши объективные критерии, особенно если ему не подходит результат. «Оценочный лист? Уже

20 лет ни один человек такого не делает!» Что предпринять в таком случае? Вы должны заставить оппонента признать ваши критерии, прежде чем он узнает о последствиях. В соответствии с принципом корректности люди очень терпимы в своем поведении. Они милы, хотя им не нравится собеседник, щедры, хотя в кошельке денег кот наплакал, сдержанны. Спросите у оппонента, считает ли он разумным свою арендную плату сравнивать с другими взносами за аренду, прежде чем, к его удивлению, положить на стол десять других предложений. После этого вашему собеседнику сложно не пойти вам навстречу — он сам себе будет противоречить.

Но будьте осторожны, когда соглашаетесь на что-то, — вы можете сами попасть в ту же ловушку! Бывает, что кажущееся безобидным согласие идет вразрез с вашими интересами.

ФРАКЦИОНИРОВАНИЕ

«Тише едешь, дальше будешь», — принцип маркетинга, который относится к тем, кто опередил свое время, кто может проанализировать будущее. Таких людей высмеивают, стыдят и прогоняют. Большие шаги пугают вашего оппонента. Только неопытные дельцы с самого начала предъявляют все свои требования и желают получить всё и сразу. Когда вы покупаете телевизор с DVD-плеером и звуковой системой, то спрашиваете о скидке, потому что берете весь комплект, затем — потому что это образец с витрины и уже под конец — потому что платите наличными.

Эта техника называется фракционированием — вы идете мелкими шагами и постепенно получаете то, что хотите. Вы предлагаете руководству новую систему взаиморасчета: давайте попробуем пока в течение месяца выплачивать небольшими частями. Риск минимальный, и вы получаете то, что хотите.

Если вы после долгих поисков так и не можете найти выгодное объективное объяснение, используйте личный подход: «Мне жаль, но я смогу платить за аренду не больше 30 % от моей зарплаты». Это тоже относительно объективный критерий. Фраза «Такова, к сожалению, позиция компании» творит такое же чудо, как если бы корпорация издала общие законы, которые действовали бы по всему миру.

Издательства часто пишут в договорах, заключаемых с авторами, что автор получает экземпляр собственной книги по самой большой скидке, которую издательство может дать своему покупателю. Под *наибольшим благоприятствованием* понимают принцип, в соответствии с которым преимущества, которые удовлетворят собеседника, должны удовлетворить всех оппонентов. Если издательство предоставляет важному книготорговцу еще одну скидку в 5 %, то она оказывает значительное влияние на авторскую скидку. В переговорах с продавцом книг издательство может лишь объяснить, что от этой скидки зависит больше, чем кажется. То есть это объективный критерий, на который издательство может обратить внимание. И если оппоненту, как упоминалось ранее, хотя бы приблизительно объяснить причину, это уже может убедить его.

Сила печатного слова

У отеля «Холидей Инн» была большая проблема: гости выезжали не вовремя, и обслуживающий персонал едва успевал убирать номера, чтобы разместить прибывающих гостей. Каким было решение? Расписание у стойки администратора, в котором указано время выезда. С тех пор 95 % гостей стали пунктуальными. Сила слов, зафиксированных письменно, намного больше, чем у высказанных вслух. Когда американский магнат недвижимости Дональд Трамп хочет продать свои объекты, он просит просчитать аналитиков разные варианты получения прибыли. Он берет с собой на переговоры

лишь тот вариант, который обещает максимальную прибыль, и приписывает уже сам: «ваша прибыль: 20 % в год». Его девиз — всегда письменно выражать самый лучший критерий, притом кратко и четко. Если вы снимаете офис, узнайте, сколько просят за один квадратный метр в других помещениях. Если цена варьируется от 8 до 20 евро, то выберите самые приятные предложения и покажите арендодателю. Вы хотите купить новый матрас? Из 50 предложений, которые вы находите в Интернете, может быть, лишь три лучше, чем в магазине, куда вы собираетесь идти. Распечатайте информацию о самых лучших предложениях и возьмите ее с собой — не важно, что вы покупаете — дом, машину или новый тостер. Так вы выглядите не как коммерсант, который торгуется за свой интерес, а как защитник справедливости.

Почти каждый аргумент действует в письменном виде как объективный критерий. «Мой шеф сказал, что мы не можем заплатить больше 100 тысяч евро», — не настолько эффективно, как напечатанное письмо руководителя, в котором это прописано.

Если вы, например, переезжаете из Берлина в Мюнхен и ведете переговоры с новым работодателем о заработной плате, перечислите все ваши явные расходы. Так это не будет выглядеть как стандартное нытье о «дорогом Мюнхене». Работодатель видит перед собой ваши действительные затраты — субъективный аргумент превращается в якобы объективный критерий.

Еще сильнее авторитет печатного слова, если речь идет об официальном документе или бланке. В Нью-Йорке, например, используется стандартный договор об аренде квартиры, который называется «Стандартная форма договора аренды офисных помещений регистрационного центра города Нью-Йорка». Адвокат Дональда Трампа Джордж Росс, который работает на него уже много лет, очень сильно беспокоясь об интересах любимого клиента, изменил некоторые пункты

в договоре, который затем переименовал в «Стандартную форму договора аренды офисных помещений». Этот новый «Стандартный договор» был настолько успешным, что Росс в итоге начал составлять для каждой сделки Трампа новую версию, и само собой всегда в интересах своего клиента, — Дональд Трамп неслучайно стал миллиардером.

Если вы не хотите, чтобы ваши договоры выглядели как типовые, имели официозные названия и были напечатаны на официальном бланке, вы можете в зависимости от ситуации взять на выбор стандартную форму документа у того, кто ее выдает.

И наоборот: не дайте ввести себя в заблуждение якобы объективными критериями оппонента. Его позиции — не ваши, как и его сравнительные данные. Ваш продукт отличается от всех других. Также не давайте запугать себя печатным словом. Безусловно, есть несколько документов, которые можно воспринимать серьезно. Когда Моисей на горе Синай провозглашал 10 заповедей, он не торговался, во всяком случае ничего не известно о том, что было 12 или 13 заповедей. Но за исключением вдохновения, обо всем другом можно торговаться, даже если это напечатано золотыми буквами на бумаге ручной выделки. Не нужно входить во все двери с надписью «Выход» или нажимать каждую кнопку, на которой указано «Не нажимать». Бланки стандартны, а ситуации разные; давным-давно кто-то их составил, не зная ни о наших потребностях, ни о потребностях нашего оппонента. Итак: если бланк или договор составлен не в вашу пользу, то составляйте свой!

ЭВРИСТИКА ДОСТУПНОСТИ

Еще одним важнейшим фактором для принятия решения является доступность информации, то есть насколько легко мы можем получить необходимые сведения. Например, мы

оцениваем риск быть убитым намного выше, если прочитали сообщение об убийстве.

Игроки, которые любят рисковать, предпочитают играть дальше, если видят, что кто-то другой выигрывает. Мы ошибочно считаем, что у нас больше шансов быть укушенным акулой, чем погибнуть в самолете, терпящем крушение. Мы также уверены, что вероятность разбиться на самолете больше, чем быть затоптанным ослом.

Самый ошеломительный пример — это, наверное, пример статистики случаев насилия над детьми. По явно участвовавшим сообщениям на эту тему, о которой раньше предпочитали не говорить, многие люди думают, что увеличилось количество случаев насилия над детьми. Но цифры показывают обратное: между 1955 и 1965 годом было зафиксировано 30 заявлений на каждые 100 тысяч граждан, в 1990-е годы — от 15 до 20 заявлений, а теперь уже меньше 15 на каждые 100 тысяч человек. Скрытые цифры, безусловно, больше. Но именно потому, что раньше эта тема была под большим запретом, в отличие от наших дней, показатели были, скорее всего, еще выше.

Пользуйтесь этим эффектом, представляйте для себя нужную информацию четко и понятно — чем проще, тем лучше. В идеале изложите ее еще и письменно. Обязательно следите за тем, чтобы положительная информация вашего оппонента не ввела вас в заблуждение, а также умейте видеть и слышать то, что скрыто.

Объективные критерии оппонента

Вы не хотите бургер и картофель фри. Вы желаете чего-то нового, но продавец говорит: «Мы закрываемся через пять минут». Вы можете возмущаться и спорить или просто показать на разноцветный текст на подносе, на котором между аппетитными бургерами и улыбающимися фермерами большими буквами написано: «Всегда новые идеи». «Здесь

ничего не написано о том, что за пять минут до закрытия магазина новые идеи отменяются».

Вы получаете рекламу «Американ Экспресс». В ней написано, что вам подарят 5 тысяч миль, если вы сейчас оформите карту. Окрыленные желанием, вы бросаетесь к телефону, хотя уже имеете кредитную карточку «Американ Экспресс». «Предложение действительно только для новых клиентов», — говорят вам на другом конце провода. Вы можете угрожать поменять карту на карту «Виза» или раздраженно положить трубку и вообще ничего не делать. Либо повести себя умнее и ответить: «Но получается, что “Американ Экспресс” полностью изменил свою стратегию рекламы. Слоган уже много лет звучит как “Членство имеет свои привилегии”. А теперь получается, что привилегии имеют те, кто не являются членами».

Специалист по ведению переговоров Стюарт Даймонд вообще считает метод, когда критерии оппонента используются как объективный стандарт, одним из самых эффективных техник дельца. Ведь принцип корректности действует сильнее всего, если вы используете предыдущее поведение или критерии своего оппонента, которые определяете не вы, а он сам.

По телевизору время от времени мы видим политиков, которые несколько лет назад говорили одно, а теперь — совершенно другое. Если быть непоследовательным в высказываниях — как уже упоминалось, когда мы говорили о принципе корректности, — то вряд ли к вам отнесутся серьезно, поэтому нужно стараться, чтобы такого не произошло.

Очень тяжело просить собеседника сделать исключение: ведь это будет противоречить его позиции, а в дальнейшем ему придется изменить поведение. Избегайте слова «исключение» и пытайтесь аргументировать так, чтобы ваша цель сочеталась с его привычным поведением.

Присмотритесь, как ваш собеседник вел себя до сих пор. Если вы не знаете стандарты оппонента, то просто спросите: «Вы уже начисляли пеню за несвоевременную выплату по кредиту? В какой ситуации?»

Вы сидите в ресторане и вам выписывают счет на еду, которую просто забыли принести, а через полчаса вы отменили заказ. Но в счет она включена. «Вы ведь это блюдо заказали, поэтому оно в системе»,—говорит официантка дерзко. Вы, конечно, можете начать возмущаться, отказываться платить и испортить ужин всем сидящим за столом либо просто сказать: «Была ли уже такая ситуация, когда из счета что-то исключали?» «Да, была», — отвечает официантка. «Если при ошибке из счета убирают лишнее, то почему вы не можете это сделать сейчас?»

Смотрите на интернет-сайты, глянецовые журналы, философию предприятий или слоганы не только как на какие-то мероприятия по маркетингу, а как на арсенал объективных критериев собеседника, которые вы можете использовать в качестве «боеприпасов»: «Разве ваша цель не в том, чтобы предоставлять постояльцам “полную релаксацию и отдых от повседневных забот”? Тогда вы считаете нормальным, что я здесь уже два часа жду, когда меня, наконец, зарегистрируют?» Это как раз тот момент, когда можно спросить о номере люкс после ремонта.

Все заявления можно структурировать в зависимости от критериев оппонента: один студент рассматривал брошюру очень уважаемого университета и написал заявление на поступление, которое составил следующим образом: «Вы ждете от своих студентов _____, у меня есть _____, потому что _____». И затем он перечислил все пункты. Нестандартно составленное, а потому успешное заявление. Студента приняли в университет.

В крупных компаниях сотрудники опасаются устанавливать свои критерии: не только потому, что не хотят прекословить,

но и потому, что не хотят сердить начальство. Когда вы видите, что критерии оппонента несостоятельны, спросите: «Что скажет на это ваше начальство?»

Учитывайте в любых переговорах естественное стремление человека к справедливости. Нечестно поступающий оппонент причинит вам вред, даже если вы пришли к соглашению. Старайтесь как-то компенсировать свои потери — завышенными ценами на транспортные услуги или другими внезапно возникшими непредвиденными расходами. При этом теряют обе стороны. Но люди торгуются неразумно, если видят несправедливость.

Всегда подтверждайте свои цели объективными стандартами, лучше всего в письменном виде, и подкрепляйте критериями оппонента, чтобы соблюсти принцип корректности. Регулярно задавайте себе вопросы: «Что именно здесь справедливо?» или «Почему я должен платить за вашу ошибку?»

Резюмируем: людей не так легко убедить пойти в каком-то направлении, где они уже были однажды биты.

Глава 12. Фрейминг

Мы видим вещи не такими, какие они есть, мы видим их такими, каковы мы сами.

Анаис Нин

Одно китайское предприятие не оплатило американской компании ряд поставок. Несмотря на многочисленные юридические угрозы и переговоры на среднем уровне китайцы держали свою позицию. В итоге в Китай поехало высшее руководство поставщика. После консультации со своими специалистами они не стали угрожать последствиями, а просто сказали: «Из-за того, что вы не заплатили нам по счетам, мы опозорены. Перед нашими коллегами, перед нашими сотрудниками и нашими семьями». Через три недели китайцы все оплатили.

«Контекст» — это та область, в рамках которой люди оценивают ситуацию и принимают решения. Тяжело убедить человека в том, что противоречит его точке зрения. Легче изменить его взгляды. Если ваш сын хочет игровую приставку, он может попытаться убедить вас с помощью аргументов, которые ему кажутся важными: желание поиграть или стать круче, чем друзья. Это на вас подействует? Точно нет. Но все

было бы иначе, если бы он подошел к вам и сказал: «Я очень хочу научиться быстро и самостоятельно принимать решения при стрессе и расплачиваться за последствия».

У двух разных людей два разных восприятия. Притча о пещере Платона хорошо это показывает: люди, которые всю жизнь прожили в пещере, думали, что весь мир находится в темноте. Когда они вышли из пещеры, то посчитали дерево менее реальным, чем тень, которое оно отбрасывало.

Определение «контекста»

Если вы хотите такого человека из пещеры убедить в чем-то, то должны оставаться в контексте его культуры. Вместо дерева вы ему будете продавать тень. Вы найдете такое дерево, которое днем отбрасывает самую длинную тень. Вы найдете место, с которого можно наблюдать за тенью. Если вы находите аргументы, которые совпадают со взглядами вашего оппонента, то велик шанс, что он будет вас слушать. Ваш оппонент все еще сам принимает решения. Но вы нашли основные доводы.

Например, вы с коллегой хотите, чтобы вам наняли секретаря. Ваши аргументы и представления работодателя должны согласоваться: если его цель — привлечь в отдел самые умные головы, то вы должны объяснить, что этим самым головам необходимо полностью сосредоточиться на работе и не заниматься административными вопросами. Если речь пойдет об экономии, вы можете аргументировать так: благодаря секретарю высокооплачиваемые специалисты не будут расточать драгоценное время на обычную канцелярскую работу — отправить факс или сделать копии.

Представьте, что вы — руководитель отдела и получили приказ сократить штат сотрудников на 10 %. Вы можете пойти к руководству и посоветовать, что в этом случае отдел не справится со всем объемом работы. Но ему то же самое

сказали до этого еще 20 служащих компании, и вряд ли ваши слова будут иметь успех. Если цель в эффективности, то подберите такие аргументы: ваш отдел не трогают, и он берет на себя работу других сфер, таким образом, процесс становится еще более эффективным — цель достигнута, притом с более высоким результатом.

Аргументы могут совпадать с объективными критериями оппонента. Но главное — сделать так, чтобы ваши цели приспособить под критерии соперника. Одна из сильных сторон, которая сделала Руперта Мердока медиамагнатом, — его умение всегда точно приспособливать свои предложения под желания и потребности оппонентов.

ГИПЕРБОЛИЧЕСКОЕ ДИСКОНТИРОВАНИЕ

Много лет назад провели так называемый «тест на конфету», результаты которого стали сенсацией: четырехлетних детей оставляли наедине с конфетой. Если им удавалось продержаться всего одну минуту и не съесть ее, то они получали еще одну. Страдальческие лица показывали во всем мире — мало кто выдерживал такое мучение.

Мы, взрослые, мало отличаемся от них. Мы предпочитаем пережить большие потери в будущем, чем малые в настоящем. Вы бы выбрали 100 евро сегодня или 200 завтра? Здесь все понятно, а вот когда очертания неясны, мы легко позволяем ввести себя в заблуждение. Вам больше понравится получить 1000 евро за год или 1100 евро за 13 месяцев? Большинство людей выбирают 1100 евро — месяц больше или меньше уже не играет никакой роли. Но что, если у вас есть выбор — либо 1000 евро сегодня, либо 1100 евро через месяц? Здесь большинство выбирает 1000 евро сразу — хотя процентная ставка (невероятные 10 % в месяц) такая же, что и в предыдущем примере.

Используйте этот эффект в переговорах: многие соглашались на более низкую цену сейчас, чем на более высокую

в будущем: «Я сейчас даю вам за машину 12 тысяч евро». С другой стороны, будьте осторожны — не окажитесь в проигрыше: только потому, что сразу непонятно, какие вас ждут убытки, они от этого не становятся менее угрожающими — придет их час. Тест на конфету показал кое-что интересное: большинство из тех детей, кто смог выдержать испытание, в будущем сделали карьеру. Если сумеешь противостоять эффекту, то получаешь явную выгоду!

Изменение рамок

Но что, если оппонент настоятельно требует от вас ответа: «Да или нет?» На самом деле никогда не бывает только А или Б, всегда есть еще и В. Необходимо установить новые границы, как будто вы вставляете картину в новую раму.

Если кто-то возмущенно восклицает: «Вы мне не доверяете?», не нужно объясняться, доверяете вы или нет. Поговорите о своих интересах: «Речь не об этом, а о том, чтобы мы оба все зафиксировали письменно, и тогда не будет никаких недоразумений. Это наверняка и в ваших интересах тоже, не так ли?»

Если вы, например, хотите поменять в магазине DVD-проигрыватель, то для продавца вы, возможно, «назойливый покупатель». Это его рамки осознания. Но вы можете их передвинуть и стать для него «постоянным клиентом, у которого появилась проблема». Те клиенты, которые думают, что им предоставят много бесплатных услуг, считают, что это находится в пределах обслуживания клиентов. Вы можете изменить такое представление: «То есть вы считаете, что мои сотрудники должны для вас бесплатно работать 12 часов в сутки?» Рамки здесь — справедливость — ценность, которую, как мы уже знаем, никто оспаривать не будет и которую вы должны предпочесть «обычным родительским нотациям» в отношениях с детьми: «Тебе бы понравилось,

если бы мама и я что-нибудь пообещали тебе, а потом не сдержали слова?»

Если ваше предложение идет вразрез с личными интересами оппонента, то выйдите из эгоистичных рамок и найдите правильные рамки. «Мы оба хотим, чтобы компания и через десять лет процветала и еще больше людей на нее работало».

В неправильных пределах решить проблемы практически невозможно. Политические конфликты, которые касаются религиозных или этнических вопросов, зачастую очень сложно урегулировать. Одна из главных задач хорошего парламентаря в таких случаях — найти новые рамки для данной ситуации. Например, предложить «борьбу за национальное единство» или «акцию против развала страны».

При этом представить ситуацию совершенно в другом свете помогают метафоры, аналогии или примеры. Так, когда активисты какого-нибудь большого сообщества, устраивая демонстрации и митинги, хотят заставить местный банк смягчить условия кредитования при покупке жилья, директор банка может представить проблему в разных пределах, которые имели бы различные последствия: он мог бы расценить демонстрации как шантаж. Если не поддаваться, то были бы последствия. Если бы он определил это как производственную проблему, то, возможно, пришлось бы запустить кредитные программы, которые удовлетворили бы общественность. Установленные рамки влияют на общественное мнение, стиль ведения переговоров и их результат.

Не нужно бояться

Если людям нужно выбрать между операцией с шансом на выживание 90 % и операцией с риском смертельного исхода в 10 %, то большинство выбирают первый вариант. Люди предпочитают варианты, которые звучат более позитивно,

даже если смысл у них один и тот же. Мы стараемся избегать воображаемых потерь.

Перемещайтесь от пределов «потеря» к пределам «победа или шанс». Если вы предлагаете своей пожилой маме переехать в дом пенсионеров, не говорите: «Съезжай из своей квартиры», скажите: «Попробуй, может, тебе понравится жить в этом симпатичном доме». Политические движения знают, что выберут их, если они используют положительные аргументы. Американское движение против абортот называется не «Против абортот», а «За жизнь». Ваш конкурент, который за либеральную политику по вопросам абортот, наоборот, называет свое движение «За шанс».

Бывший американский президент Билл Клинтон сказал однажды: «Когда ведешь переговоры с другими нациями, нужно знать не только их интересы, но и их кошмары». Продемонстрируйте оппоненту контекст, в котором он выиграет, если будет с вами сотрудничать. А также объясните ему, что он потеряет, если сделка не состоится.

Это как биться подушками: страх сильнее, чем удар — мы рады его почувствовать, потому что потом уже больше нет страха. Люди предпочитают последствия страху, который предшествует им. Это может привести к экстремальным поступкам: среди гомосексуалистов есть те, кто намеренно дают заразить себя СПИДом, чтобы больше не бояться инфицирования.

Безо всяких угроз обрисуйте собеседнику в самых ярких красках его возможные потери: «Если мы не договоримся о цене за комнату, то она ночью у вас просто простоит, вряд ли кто-то уже придет — сейчас одиннадцатый час ночи. К тому же через несколько часов она уже будет стоять не больше ящика бананов, которые ночь пролежат в овощном магазине и немного почернеют, то есть ровно ноль евро». То неприятное, что мы можем себе представить, намного страшнее, чем

неопределенность. Лишение водительских прав — одно из самых эффективных средств запугивания. Быть зависимым от других, пересаживаться трижды, когда добираться куда-нибудь на общественном транспорте, злобная ухмылка коллеги — все это мы можем прекрасно себе представить.

Вы должны понимать, что каждый человек принимает решение в своих пределах. Например, дети живут настоящим, взрослые же, принимая решение, думают о будущем. Это самое важное отличие, которое ведет к совершенно разным пределам. Если ваша дочь не хочет убирать свою комнату, объясните ей, насколько важен порядок. В ее мире порядок — это что-то скучное и несерьезное. Что важно для вашей дочери? Она любит пони, красиво одеваться и мечтает стать принцессой? Зайдите к ней в комнату и спросите: «Ну и ну, и это похоже на комнату принцессы?» Ключ к эффективному результату переговоров — понимать и правильно использовать контекст.

Якорение

Забрасывайте якорь максимально далеко.

Используйте золотую середину в свою пользу.

Постоянно реагируйте на предложения оппонента удивлением. Используйте «кранч».

Принцип взаимной любезности

Поднимайте цену на каждую уступку с вашей стороны.

Возьмите привычку говорить: «Если... то...».

Никогда не жалуйтесь, всегда что-то требуйте.

Используйте прием «злой полицейский — добрый полицейский», чтобы добиться своего.

Нейтрализуйте любые попытки применить этот прием по отношению к вам.

Справедливость

Люди начинают неразумно мыслить, когда понимают, что их чувства ущемлены.

Используйте объективные критерии выбора.

Понимайте силу печатного слова.

Используйте объективные критерии оппонента.

Фрейминг

Устанавливайте рамки в зависимости от ваших интересов.

Изменяйте рамки.

Используйте положительный контекст и избегайте страхов.

Часть V. Сделка

Глава 13. Чрезмерные обязательства

Будущее меня интересует больше,
чем прошлое, так как я собираюсь
в нем жить.

Альберт Эйнштейн

Представьте, что вы купили лотерейный билет, потому что джекпот составляет несколько сотен миллионов евро и у вас есть пара идей, как разумно потратить эти деньги: купить гараж итальянских спортивных машин, самолет с джакузи. Розыгрыш через неделю. Из кошелька вы достали фотографию своего мужа и поместили на ее место лотерейный билет. Каждый день вы рассматриваете его со счастливой улыбкой на лице, надеетесь и волнуетесь. За день до розыгрыша я предлагаю вам за ваш билет 2 евро. Что вы сделаете? Скорее всего, откажетесь от моего предложения. Даже в том случае, если мы уже стоим у киоска, где можно купить новый билет за 1 евро. Затем вы начинаете думать: «Как я могу просто продать его после этой недели ожиданий и страхов?»

Вы — жертва так называемого «наращивания вовлеченности»: чем больше энергии вы тратите на достижение цели, тем тяжелее сдать.

На аукционе хорошо видно, куда может привести этот феномен. В 1970-е годы Мартин Шубик провел интересный эксперимент, который сегодня известен как «50-долларовый аукцион». Он говорил участникам исследования, что продает купюру в 50 долларов. Каждый мог сделать ставку. Единственное правило — тот, кто предложит вторую лучшую сумму, тоже должен будет оплатить эту сумму. Когда продавалась купюра в 20 долларов и второе лучшее предложение было 19 долларов, то заплатить должны были оба предложивших, но купюру в итоге получал лишь тот, кто предложил больше. В остальном — всё как обычно. Как проходит аукцион? Предложение начинается с шага в 1 цент, но далее он быстро увеличивается: с 3 до 5 долларов, а затем до 10 долларов. Для участников просто безрассудно давать еще больше, но предложения продолжают поступать — никто не хочет проиграть. Предложения всегда переходят предел в 20 долларов, говорят, что рекордная сумма составила 200 долларов.

В 2000 году в казарме в пригороде города Майнца состоялся аукцион, который наглядно показал, до чего могут пойти покупатели. На нем у ведомства, управляющего телекоммуникациями и почтой, были куплены лицензии на универсальную систему мобильной связи по невероятной цене 98,8 миллиардов немецких марок, то есть свыше 50 миллиардов евро. Самое удивительное: было непонятно, насколько вообще важна универсальная система мобильной связи и как на ней можно заработать деньги. Два участника аукциона — «Мобилком» и 3G — оказались сразу несостоятельными и должны были сдать свои лицензии. В итоге они были проданы еще раз за менее чем 1/50 изначальной цены.

Предприниматели, бизнесмены и руководители компаний каждый раз, когда проводятся торги, сердятся, хотя они называют последнюю сумму. Как только они снова начинают мыслить здраво, то понимают, что слишком много запла-

тили, и чувствуют нечто похожее на «проклятье торговца», о котором идет речь в последней главе, — а именно «проклятье победителя». Обычно эти победители торгов находят какую-то слабую отговорку: «Ну, это окупится в будущем». А вы отмечаете: тот, кто с пустыми руками уходит с торгов, и есть зачастую настоящий победитель. Как уже говорилось в главе 1 (когда шла речь о том, как сделать себя сильнее), аукцион — это не что иное, как переговоры с особыми сроками и атмосферой соперничества. Приемы, которые используются на аукционах или торгах, подходят и для переговоров. Но добавляется еще более сильный механизм: когда тратишь на переговоры много сил и времени, то обязательно хочешь заключить сделку, чтобы старания оказались не напрасными. Между объемом вложений и готовностью сдать есть некоторое пропорциональное соотношение.

Готовность уйти в любое время

Представьте, что вы находитесь на открытии Мюнхенского пивного фестиваля. До начала еще несколько часов. Вы чувствуете огромное желание проехаться на русских горках, тем более вы уверены, что сейчас это сделать лучше, чем когда начнется праздник. Вы становитесь в очередь и уже через пару минут милая девушка с щербинкой между зубов, в кожаном блузоне, которая пропускает желающих на аттракцион, говорит вам, что придется ждать примерно полтора часа. Что делать? Вы, скорее всего, пойдете в «пещеру ужасов» или на колесо обозрения. Но что, если вы уже прождали полчаса и только сейчас узнали, что остался еще примерно час? Теперь картина выглядит совсем иначе: вы что, напрасно уже столько ждали? Хотя в обеих ситуациях время ожидания одинаковое, большинство людей остаются ждать до конца. Как уже говорилось: людям сложно отказаться от вложений.

Что все это значит для вас? Думайте и действуйте разумно. Забудьте то, что вложено. Что сделано, то сделано. Смотрите

лишь на то, что здесь и сейчас: имеет ли смысл стоять в очереди дальше? Не старайтесь обязательно заключить сделку только потому, что вы приложили уже столько усилий. Если инвесторы не хотят расставаться со своими акциями, то почему вы должны разбрасываться ценным куском земли и отдавать его за бесценок?

Дональд Трамп так часто прерывал встречи, что в лексиконе переговоров закрепилось понятие «демонстративный уход Трампа». Трамп не заикливается на чем-то: даже если он месяцы или годы потратил на подготовку, он просто забывает о своих вложениях и идет по тому пути, который для него наиболее подходящий в данный момент. Трамп купил за 100 миллионов долларов участок земли в западном районе Манхэттена и вложил много времени и денег в 150-этажный небоскреб, который хотел сделать самой современной теле-студией в мире — телевизионным центром.

Когда администрация города Нью-Йорка отказала ему в необходимых налоговых скидках, он встал и пошел — недолго думая похоронил проект и занялся другими.

Как сказал Роберт Рубин, бывший американский министр финансов и управляющий банка «Голдман Сакс»: «Когда другие замечают, что вы собираетесь встать и уйти, вы выглядите в этот момент сильнее».

Не говорите себе: «Я приложил уже столько усилий, чтобы подписать сегодня этот договор, — и не важно, что будет». Всегда будьте готовы уйти! Когда моя сестра родила первого ребенка, она захотела купить машину и нашла в Интернете подходящую «Фольксваген Комби». Она твердо решила не возвращаться из салона без автомобиля. Хотя прошло уже столько лет, я не могу забыть скидку, которую она получила в процессе торга, — ноль евро. Если вы не готовы встать и уйти, то можете просто проигнорировать переговоры.

Использование тактики

Предположим, вы хотите купить гоночный велосипед. Вы идете в магазин «Дом велосипедов», где под названием написано «Выбираем и покупаем», присматриваете себе экземпляр за 1200 евро, который вам очень даже понравился, — устаревшая модель, но развивающая большую скорость. Вы идете к продавцу — мистеру «Продаю» и говорите: «Я предлагаю вам 950 евро — да или нет?» Что происходит? Он, скорее всего, предпочтет второй вариант. Никому не нравится, когда на него давят, а главное: он еще не вложил ни времени, ни сил, поэтому ему легко сказать «нет». Но вот если бы вы приходили четыре раза, приводили с собой жену, маму и бабушку, чтобы показать им велосипед и спросить их мнение, то все было бы иначе. А если еще два раза проехаться? И если еще добавить: «Я очень хочу его купить, но у меня есть по 300 евро от жены, мамы и бабушки, плюс 50 евро я заработал, подстригая газоны, поэтому собирал лишь 950 евро»? Теперь продавец уже начинает подсчитывать все то, что он потратил на вас, и задает себе вопрос: не напрасно ли? Он сравнивает цену и думает про себя: «Лучше уж хоть какая-то прибыль, чем вообще ничего».

Точно так же принцип работает и на переговорах, когда речь идет о невероятно больших суммах.

Представьте, что вам нужно установить телефон. Провайдер едет к вам почти 150 километров, и с ним еще два работника. Вам проводят полную презентацию товара, и один телефон вам нравится. Тем не менее в конце вы просто говорите: «Спасибо за ваши старания, но мне ничего не подходит. Всего вам хорошего». Молчание. Те трое стоят, покашливают и затем начинают упаковывать свои ноутбуки, практически со слезами на глазах. Вы уже давно встали, идете в сторону входной двери и вдруг как бы случайно замечаете: «Вы очень старались. Чтобы уж не зря, какая ваша самая лучшая цена?» Можете быть уверены, что сейчас вы

действительно получите самую лучшую цену. Что произошло? Вы как будто идете навстречу, и ваш оппонент хочет ответить по принципу взаимной любезности. Благодаря затратам другого ваша сила значительно возросла. Заставляя оппонента думать, что он уже проиграл, вы увеличиваете ее еще больше.

Делайте все возможное, чтобы соперник потратил на переговоры как можно больше сил и времени. Если вы хотите купить квартиру, попросите продавца подготовить для вас документы из соответствующих ведомств, может быть, еще и заверенную копию. Затем вы вспоминаете, что вам необходима экспертиза, которая исключает в здании наличие асбеста. Можно просить не сразу обо всем, а постепенно, пока для оппонента не будут отрезаны все пути к отступлению.

Проще всего говорить о самых проблемных вопросах в конце переговоров: когда все остальное уже обсудили в многочасовой или длящейся весь день дискуссии, ваш оппонент не станет рисковать и не сделает так, чтобы ваши усилия оказались напрасными. Но если вы вдруг собираетесь уйти, то оказываетесь в более выигрышной позиции. Если ваш оппонент обязательно хочет обсудить сначала проблемные пункты, то скажите, что дело настолько важное, что вы должны немного подумать и поэтому хотите пока поговорить о других вещах.

«Напоследок»

Динамика переговоров чем-то похожа на путь шара, который закатывают на гору, чтобы он с нее затем скатился — к конкретной цели. И если вы направите шар по правильной траектории, то он окажется у вашей цели. Пик переговоров приходится на тот момент, когда рассмотрены самые важные вопросы. После этого переговоры развиваются по произвольному сценарию. Вместо стресса чувствуется облегчение и внутренний подъем.

«Напоследок» — это тактика, при которой в самом конце переговоров выставляют еще какие-то небольшие требования. Несколько заявлений, а лучше всего лукавое подмигивание позволяют добиться от продавца еще от 3 до 5 % скидки: «У меня пять голодных ртов, так что оплатите мне еще и ужин». Особенно эффективен этот метод, если говорить так, как будто это само собой разумеющееся и с самого начала было ясно: «Но перед этим вы еще заправите бак, не так ли?» Чувства удовлетворения и страха, чтобы все не оказалось напрасным, делают тактику «напоследок» очень результативной.

Всегда в конце спрашивайте, очаровательно улыбаясь, о расширении аппаратных средств, о немного большем количестве товаров или немного меньших расходах на транспорт. «И какой галстук я получу к этому костюму?» — спросите галантно между делом, после того как примерили уже шесть костюмов восьми разных размеров — и не раньше!

Похожий эффект у трюка «Намеренное занижение цены» — принципа, обратного якорению: торговец делает действительно хорошее предложение для покупателя и ждет, пока покупатель не согласится на него. И только потом он рассказывает о недостатках и дополнительных тратах, таких как транспортные расходы или расходы на техническое обслуживание. Такую тактику я не рекомендую применять, потому что она ведет к недовольству и в итоге к плохой репутации, которая очень вредит дельцу.

Что делать, если оппонент — опытный делец — применяет трюки «напоследок» и «намеренное занижение цены»? Для новичков это имеет просто разрушительные последствия: если вы решительно настроены заключить сделку, мозг начинает работать в режиме «да», вы соглашаетесь даже с тем, что раньше казалось вам абсурдным. Поэтому используйте в таких случаях уже известное вам «если... то...»: «Вы хотите купить шкафчик для ванной комнаты? Я вам

предложу один по хорошей цене». Другими словами, вы идете на уступку, но не просто так. Не портя отношений, спросите об ответной услуге. Если оппонент отказывается, то вы можете стать жестче: «Вы хотите снова это обсудить? Мы разве не договорились?» Если вторая сторона по-прежнему непреклонна, сделайте еще один шаг навстречу: «Хорошо. Я тоже не удовлетворен результатом. Ваш запланированный день въезда мне вообще не подходит. Нам нужно его перенести на другую дату». Ваш собеседник теперь дважды подумает, действительно ли он хочет начать обсуждение вопроса заново.

Глава 14. Угрозы

Необходимо двадцать лет, чтобы заработать хорошую репутацию, и пять минут, чтобы ее разрушить. Если вы понимаете это, то будете поступать иначе.

Уоррен Баффет

Грубые угрозы — это техника дилетантов, опытные дельцы предпочитают ею не пользоваться. С ней результат всегда хуже. Угрозы — это не что иное, как обещание причинить кому-то вред. Результат: отношения с оппонентом разрушены и остаток переговоров наполнен лишь жадой мести. Это приводит к тому, что другая сторона объединяется, будь то коллеги или деловые партнеры, — против угрозы всегда объединяются. Кроме того, вы меняете тактику поведения. Теперь на первое место выходят не факты, а эго, и, как мы знаем, люди начинают вести себя неразумно, чтобы сохранить лицо.

Как угрожать эффективно

Во время угрозы вы говорите так: «Если вы немедленно не посадите меня за мой стол, я больше никогда сюда не приду». Управляющий свирепеет и вышвыривает вас вон.

Менее агрессивный метод — это предупреждение: «Если мы сейчас не получим столик, мои гости на меня обидятся, и я буду выглядеть идиотом». Вместо «Увы... если...», говорите: «Если... то...» Так вы показываете собеседнику последствия его поведения — обоснованно и объективно. При этом речь идет не о том, чтобы наказать оппонента, а о том, чтобы настоять на своих интересах. Таким образом, имеет место борьба за интересы, а не борьба собеседника за свое эго.

Когда же ситуация ведет к угрозе, есть несколько тактик, которые делают ее эффективной. Например, ваша угроза даст результат, если будет казаться, что вы связаны внешними обязательствами. Дональд Трамп в конце 1970-х годов вел переговоры с Уолтером Ховингом, тогдашним владельцем компании «Тиффани и Ко». Трамп хотел построить свою башню рядом с «Тиффани» на 5-й авеню, и для этого ему требовалось получить у Ховинга разрешение на воздушные права. Он попросил архитектора сделать две модели башни: одну — такую, как хотел он, другую же совершенно неудачную с крошечными окнами и проволочным забором. Вторую, как сказал он Ховингу, он вынужден будет построить, если не получит разрешения на воздушное право, — и он его получил. Когда угроза зависит от условий вне вашей сферы влияния, она звучит менее пугающе. Вместо «Если вы не пойдете мне навстречу, то я не буду больше с вами сотрудничать», скажите: «Я понимаю вас. Проблема в том, что я не могу заплатить больше. Пожалуйста, пойдите мне навстречу, чтобы мы могли и дальше сотрудничать. Иначе ваш конкурент просто предложит нам более выгодную сделку. А я хотел бы работать с вами и дальше. Так что же мы предпримем?» В случае когда вы хотите, чтобы вам повысили зарплату, вы идете к руководству и говорите примерно следующее: «Моя арендная плата возросла, у меня двое детей, и мне нужно обеспечивать семью. Я бы хотел и дальше здесь работать, а не искать другое место, где я получал бы больше. Что мы можем предпринять?» Угрозу вы

превращаете в беседу, располагающую к сотрудничеству, особенно если при этом есть воображаемая альтернатива. Оппонент тут же бросится в ваши объятия? Нет, это все еще некий вид угрозы. Но она сформулирована так, что исключены негативные эмоции, которые она обычно вызывает.

Если оппонент не поддастся вашей угрозе, то вы должны прояснить возможные последствия. Группа «Роллинг Стоунз» может позволить себе пятый последний тур. Но если вы после самого окончательного предложения делаете самое-самое окончательное, то очень быстро приобретете репутацию беззубого тигра и уже сами не поверите в свою следующую угрозу. Если вы угрожаете подать иск, то подавайте его. Так вы даете понять, что держите слово. Если вы еще никогда не направляли жалобу и не имеете понятия, к какому идти адвокату и как вообще проходит весь этот процесс, то тогда вы в более слабой позиции, чем если бы у вас была в кармане страховка от юридических споров и телефонный номер адвоката, которому вы доверяете. Так вы создаете себе образ человека, который держит слово и которому можно доверять.

Еще одна тактика эффективного использования угрозы — сформулировать ее нечетко. Что вас пугает больше? «Если ты не уйдешь сейчас же, то я тебе сломаю правую руку». Или: «Я вас запомню, и последнее слово за мной». То, что могло бы случиться, почти всегда хуже того, что действительно произошло. Ваш оппонент знает лучше всех, что ему навредит. В воображении он видит вещи, которые для него хуже всего. Одного лишь вопроса: «Что бы вы сделали на моем месте?» уже достаточно. Теперь фантазия оппонента работает на полную мощь, и вам не нужно даже угрожать. Если ваш сотрудник все время опаздывает, спросите его: «Что бы вы сделали на моем месте, если бы вы снова опоздали?» Представьте, что вы разговариваете с консультантом банка, занимающимся вопросами недвижимости, который хочет продать дом вашей мечты другому клиенту, хотя он

был оставлен для вас, и вы в течение нескольких месяцев копили на него: «Как вы думаете, что я сделаю?» — «Вы наверняка подадите на меня жалобу за нарушение обязанностей по предварительному договору». — «А что еще?» — «Вы пойдете к управляющему банком». — «Думаете, это все?» — «Как я понимаю, вы обратитесь в прессу».

Как реагировать на угрозы

Если вы разговариваете с работодателем от имени производственного совета, а он весь покраснел и грозит закрыть завод, скажите, например, так: «Вы никогда этого не сделаете!» Что произойдет? Он взорвется и покажет вам, у кого из вас власть. Поймите, что угроза — не показатель силы, а скорее, показатель слабости, незрелости и отсутствия уверенности в себе.

Лучше всего сделать так, будто вы не услышали угрозу, и поменять тему разговора. Зачем? Угроза — это практически всегда эмоциональная реакция вашего оппонента, о которой позже он сам же и пожалеет. Если не поддаваться, не подливать масла в огонь, то все постепенно затихнет. Так вы дадите оппоненту прекрасную возможность сохранить лицо и просто забыть все угрозы. Все будет иначе, если вы начнете реагировать так: «Что, вы мне угрожаете?!» И теперь у вашего партнера по переговорам пути назад уже нет.

Если ваш оппонент повторяет угрозу, то он действительно говорит всерьез. Не поддавайтесь на провокацию. Не отвечайте — как раз этого, возможно, противник и ждет. Помните, что переговоры — это игра! Вместо того чтобы агрессивно реагировать, сыграйте роль простака: «Что именно вы имеете в виду? Я иногда туго соображаю». Теперь ваш оппонент вынужден повторить свои угрозы. И снова скажите, что не поняли. Угроза теряет силу, она выглядит уже скорее смешно, когда ее повторяют в третий раз. Грабители банков, которые слышат от кассиров после угрозы, например

«У меня, к сожалению, сейчас обед, подойдите, пожалуйста, к другому окну», очень быстро начинают чувствовать себя глупо.

Еще одна возможность нейтрализовать угрозу — это истолковать ее по-иному. Если оппонент говорит вам: «Или вы даете цену ниже одного евро за бутылку, или мы не заключаем сделки», то нужно изменить контекст. Вместо угрозы покажите цель, которой вы оба хотите достичь: «Да, мы сделаем все возможное, чтобы максимально опустить цену». Или когда он устанавливает вам срок, ответьте: «Да, мы все хотим выполнить эту работу как можно скорее».

Если соперник все равно требует, обратите внимание на то, что у вас, к сожалению, недостаточно полномочий уступить этим требованиям, как мы уже знаем из части I «Сила»: «Я бы с удовольствием заплатил вам в два раза больше, но, к сожалению, не могу. Вам нужно договариваться об этом с теми, кто наверху».

Демонстративный уход

Самая частая угроза в процессе переговоров, — непрямая, а именно намек на то, что вы собираетесь встать и уйти. Тем самым вы говорите, что сделка не состоится, если оппонент не изменит своего решения. В нужный момент прием «демонстративного ухода» крайне эффективен для достижения быстрой победы.

Если вы — как Дональд Трамп в примере выше — покажете оппоненту, что готовы прервать переговоры, то это увеличит вашу силу. Кроме того, так вы проверите силу собеседника: он возвращает вас или готов тоже прервать переговоры? Если он всеми возможными способами пытается вас вернуть, вы понимаете, что можете еще что-нибудь получить с этого. Если нет, то, скорее всего, достигнут предел, и вам на уступку больше не пойдут.

Но не будьте при этом агрессивным. Улыбнитесь и скажите, что, к сожалению, дальше вы не пойдете, поскольку для вас это уже не имеет смысла. Если вы вежливы и даете понять, что всегда готовы вернуться к вопросу снова, когда ваш оппонент будет готов изменить свое мнение, то ему легче будет пойти вам на уступку.

Впрочем, вы всем рискуете: если вы уходите, а вслед за вами никто не бежит, то вряд ли вы снова сможете вернуться. В этом случае хорошо сыграть в игру «злой полицейский — добрый полицейский», когда кто-то из вашей команды покинет комнату.

Но используйте эту тактику осторожно: вы ведь не угрожаете супругу при каждой ссоре разводом. Мы все знаем людей, которые рвут отношения из-за малейшей ошибки или противоречия — будь то личная жизнь или работа. Они не уходят далеко, потому что каждый раз начинают заново. В большинстве случаев люди прерывают переговоры по неразумным причинам и лишь намного позже понимают, что это была плохая идея. Покинуть стол переговоров — не показатель силы, ведь уйти может каждый. Профессор Уортонской школы бизнеса Стюарт Даймонд перед началом всех встреч договаривается, что каждая из сторон может в любое время спокойно встать и уйти. Затем он спрашивает: «Но есть ли более выгодная сделка для обеих сторон, которую мы могли бы заключить?»

Если оппонент абсолютно однозначно угрожает вам уйти, измените что-то или, например, замените кого-то в вашей команде. Скажем, кто-то из ваших сотрудников изображал «злого полицейского», и он совсем не обидится, если его заменят другим. Еще Макиавелли в XVI веке советовал правителю Борджиа казнить одного из нелюбимых горожанами управляющих на рыночной площади, чтобы усилить свою позицию в глазах населения. Меняя что-то, вы идете оппоненту навстречу и строите для него «золотой мост».

Глава 15. Золотой мост

Никогда не отнимайте ни у кого его достоинство. Для человека оно значит все, а для вас ничего.

Фрэнк Бэррон

Специалист по ведению переговоров об освобождении заложников американец Доминик Мисино в самом начале карьеры полицейского принял звонок из Гарлема. Молодой человек нарушил обязанности во время испытательного срока, решил бежать и заперся в доме, полном людей, с пистолетом, угрожая их убить. На улице находилось много любопытных. Преступник хотел сдаться, как он признался Мисино позже, потому что понимал, сколь безнадежно его положение, но не хотел, чтобы его посчитали слабым. Что было делать? Молодой человек в итоге позволил себя арестовать и послушно вышел из дома, но вдруг начал буянить и кричать. «Хосе, Хосе!» — скандировала толпа разбушевавшемуся парню, который поставил на уши всю полицию Нью-Йорка. Как только полицейская машина с ним скрылась за углом, он затих и поблагодарил Мисино за то, что тот позволил сыграть ему этот спектакль. Мисино на протяжении всей дальнейшей профессиональной жизни

замечал, насколько важно людям сохранить лицо. Немецкие специалисты по ведению переговоров и бывший полицейский Матиас Шраннер рассказывают об одном случае попытки суицида, когда за нерешительным самоубийцей наблюдала масса людей. Только когда полицейские предложили ему сбежать, одевшись в форму пожарника, — так, чтобы его никто не узнал, он согласился. Неудивительно, что для Шраннера сохранение лица — самый важный аспект переговорного процесса. Конечно, переговоры в повседневной жизни существенно отличаются от переговоров с бандитом, который взял кого-то в заложники, потому что за вами не стоит государственная монополия и вы не можете воспользоваться службой спасения. Но некоторые механизмы похожи: даже когда ваш оппонент хочет согласиться, он не станет этого делать, потому что он думает, что так потеряет свое лицо. 2500 лет назад китайский генерал Сунь Цзы написал в своей книге о том, что противнику всегда надо «строить золотой мост», по которому он сможет вернуться, чтобы не потерять свое лицо. Говоря другими словами: стройте оппоненту мост, по которому он сможет прийти к вам, не потеряв лица.

Во второй половине XX столетия мир никогда не был настолько близок к третьей мировой войне, как в октябре 1962 года, во время Кубинского кризиса. Соединенные Штаты беспокоились, потому что Советский Союз разместил свои ракеты на территории Кубы. В итоге стороны договорились о следующем: Советы убирают ракеты, а США обещают не нападать на Кубу, а также убрать свои ракеты с территории Турции. Но последний пункт не должен быть освещен в прессе, чтобы Кеннеди не выглядел слабым. Хрущев получил то, что хотел, потому что позволил Кеннеди сохранить лицо. Кеннеди же, напротив, запретил своему кабинету открыто говорить о победе, чтобы Хрущев не потерял своего лица. Можно даже сказать, что благодаря обоюдному стремлению сохранить лицо друг друга они спасли тогда

мир. Страх потерять лицо всегда ведет к самым опасным последствиям: так, например, США слишком долго оставались во Вьетнаме, Ираке и Афганистане, хотя понимали, что ведут бессмысленную борьбу.

Лучше всего, если «золотой мост» будет узким — оппонент получает четкие инструкции, как действовать, от которых на полпути он уже не может уклониться: «Договор аренды был таким длинным и сложным для восприятия, что я не заметил оговорку, но тем не менее никаких домашних животных».

Когда партнер обозначил свою позицию, уже значительно труднее склонить его к изменению мнения. Люди не любят менять свое мнение из страха потерять лицо еще и перед зрителями. Если вы хотите, чтобы собеседник согласился, о его позиции должны знать только вы. Чтобы его убедить, вам необходимо привести новые аргументы. С ними проще изменить мнение, даже перед публикой: «Да, табличку о том, что курить здесь запрещено, совсем не видно. Могу я вас попросить покурить на улице?» Сама информация необязательно должна быть новой. Другими словами, представляйте свои аргументы в новом свете и говорите: «Дело выглядит немного иначе, потому что...» Обоснование не всегда должно быть хорошим: психолог Гарвардского университета Эллен Лангер проводила несколько лет один сенсационный эксперимент: она проверяла, что необходимо сказать, чтобы ожидающие у копировального аппарата пропустили вне очереди. Она отправляла студента вперед и просила его сказать следующее: «Простите, у меня пять страниц для копирования. Можно я пройду перед вами?» Его пропустили 60 % опрошенных. Но когда он сказал: «Простите, у меня всего пять страниц. Можно я пройду перед вами? Я очень спешу», то согласились уже 94 %. Он изменил совсем немного — добавил причину. Но еще интереснее выглядела ситуация при третьей формули-

ровке: «Простите, у меня пять страниц. Можно я пройду вперед, потому что мне нужно сделать всего несколько копий?» Хотя в этом предложении ни о какой новой причине не говорилось, студента, тем не менее, пропустили 93 %. Причина сама по себе совсем не важна, достаточно чувствовать, что она есть, как оправдание перед собой и другими.

Люди охотно идут на уступки, и простого «потому что» уже может быть достаточно, чтобы оппонент имел оправдание перед собой и другими участвующими в процессе, которое объяснит, почему он меняет свое мнение. Предоставьте собеседнику возможность пересмотреть свою позицию, не потеряв при этом лица.

Даже когда переговоры прерываются, потому что вы не можете прийти к соглашению, делайте первый шаг навстречу и предлагайте свои аргументы с соответствующими небольшими изменениями. Если оппонент их принимает, он не теряет лица. Он почувствует себя обязанным, потому что вы не стали прыгать выше головы, и пойдет вам навстречу.

Когда он идет по «золотому мосту», не требуйте многого. Приободряйте его и говорите, какой он хороший делец: «Я вообще не думал столько уступать, вы действительно отлично умеете торговаться». В противном случае у оппонента может появиться чувство, что он потеряет лицо. Униженный оппонент может быть опасен. Лучший пример тому — Германская империя, которая без потрясших всех условий Версальского договора вряд ли начала бы Вторую мировую войну.

Речь победителя у оппонента

«Как вы могли дать себя так одурачить?» «Мы вас не для этого выбирали!» «А как же наши потребности? Ты забыл

про них?» Ваш оппонент не только думает о собственных интересах, он постоянно боится разочаровать начальство, избирателей или друзей. Любой человек стремится к признанию, и все хотят выглядеть победителем после переговоров: «Ты здорово торговался!» «Это невероятно, как ты смог так много получить!»

Вы должны помнить о естественном желании оппонента победить. Представьте его речь победителя в случае, если он выиграл. В чем его выигрыш? Какие аргументы самые лучшие, чтобы заключить эту сделку? Какие пункты явно важны для вас и как эти вопросы вы можете решить в свою пользу? Ваша задача — предусмотреть намерения оппонента и подготовить хорошие аргументы.

Если вы ничего не можете придумать, то проблемы возникнут и у вашего оппонента, и у вас. Кто согласится заключить сделку с тем, кого за глаза считают тряпкой? Даже если ваш оппонент все-таки соглашается, вы вынуждены будете столкнуться с сопротивлением своего собеседника, который будет ставить вам палки в колеса или даже захочет сорвать сделку.

ПОСРЕДНИК

В некоторых ситуациях разумно подключить посредника. Именно в тот момент, когда ваши эмоции не дают вам здраво мыслить и когда ставки очень высоки либо если посредник лучше ориентируется в вопросе и, возможно, знает другую сторону.

Идеально, если это профессиональный специалист по ведению переговоров, но могут также подключаться и агенты, и маклеры, и — что бывает очень часто — адвокаты. Впрочем, именно адвокаты зачастую склонны к агрессивному стилю ведения переговоров, который влечет менее выгодный результат. Потому что переговоры с точки зре-

ния закона ведут не к креативным решениям, а к угрозам, разрыву отношений и многолетним процессам. Юристы обучены решать правовые проблемы, а не избегать их, и поэтому они зачастую являются разрушителями сделки, а не организаторами.

Получается, что в интересах адвоката затягивать спор, так же как в интересах маклера получить максимально возможную цену. Проблема в том, что зачастую интересы посредника не совпадают с вашими. Но вы должны с самого начала позаботиться о том, чтобы ваши интересы были одинаковыми: обговорите с адвокатом порядок выплаты гонорара, который подходит вам больше всего. Пообещайте маклеру при более высокой продажной цене больше денег, если вы продаете, и меньше, если вы покупаете. Иногда с адвокатом нелегко договориться — только тариф на услуги чего стоит. Но вы вряд ли найдете более приспособляемого посредника, чем маклер. Важно, чтобы его интересы всегда совпадали с вашими.

Если вы, например, хотите попросить о повышении заработной платы и шеф соглашается, руководство, скорее всего, упрекнет его в начальник, что он растрчивает деньги предприятия. Представьте ему сразу аргументы — даже если он уже согласился: «За последний год я принес компании пять миллионов евро».

Так же как вы продумываете верную дорогу по лабиринту от входа до цели, здесь начните с планирования стратегии от обратного. Этот процесс называется «обратным планированием». Подумайте, что вам нужно дать оппоненту, чтобы добиться цели. Кого он должен убедить во всем? Представьте, что вы хотите повышения своей зарплаты на 10 %. Планирование начинается с определения цели: повышения заработной платы на 10 % ← генеральный директор соглашается ← ваш непосредственный начальник предлагает это генеральному директору ← ваш непосредственный

начальник убежден в этом ← вы предлагаете своему начальнику несколько хороших аргументов.

Возьмите привычку записывать перед переговорами пункты, с которыми могут не согласиться коллеги оппонента, и подготавливайте ответы. Затем соберите имеющуюся информацию и составьте выгодное для всех предложение. Это предложение должно походить на речь: представьте, что ваш оппонент произносит ее перед коллегами, после того как заключил сделку. Он чувствует себя героем? Сделка выглядит честной, а принятое предложение лучше любой альтернативы?

Глава 16. Письменная форма

Устный договор не стоит бумаги,
на которой он написан.

Сэмюэл Голдвин

Мой налоговый консультант выставил мне в прошлом году предварительный счет за налоговую декларацию, которая еще не была готова, и тем не менее оговоренная сумма была указана вся целиком. Я позвонил ему и спросил, в чем дело, но, к сожалению, он не смог вспомнить, о чем мы договаривались (тогда тоже по телефону), хотя заверил, что дополнительных расходов не будет, и вопрос по оплате был решен. Через полгода мне пришел еще один счет и опять за ту же налоговую декларацию. И снова я набрал номер телефона и напомнил о последнем разговоре. Однако консультант не мог о нем вспомнить и на этот раз.

После нескольких часов непростых переговоров — дискуссий, споров, примирения — все разрешилось, и мы пришли к соглашению. Но сколько раз вы сталкивались с такой ситуацией, когда ваш собеседник уже через несколько дней не мог вспомнить о важных вещах? «Нет, мы об этом не говорили». И вы выглядите глупо. Обещание означает лишь то, что в данный момент собеседник с чем-то согласился.

Но если его слова записать, то не нужно будет опасаться, что он не сможет больше вспомнить, о чем говорил.

Готовите ли вы типовой договор или лишь соглашение — возьмите в привычку сразу после переговоров записать самые важные пункты и подписать составленный документ обеими сторонами. То, что вам кажется на первый взгляд ненужным, через несколько дней станет бесценной помощью. Подписывайте, но формулируйте это осторожно. Люди не всегда охотно соглашаются, когда им предлагают что-то подписать. Не говорите: «Подпишите здесь!», лучше скажите: «Было бы неплохо написать ваше имя внизу».

После переговоров не только записывайте результаты, но и составляйте список, кто и что должен сделать. «Мы договорились, куда поедем в отпуск. Но кто забронирует места в гостинице? Кто купит билеты? Когда мы полетим?»

Люди переоценивают свою память. Уже через несколько недель они не вспомнят детали. Поэтому сразу после окончания переговоров сядьте — при необходимости вместе со своей командой — и запишите все важные пункты. О чем вы договорились? Какие вопросы остались открытыми? Что еще нужно разъяснить?

И не важно, ведете вы сложные и затяжные переговоры или обсуждаете цену за заполнение вашей декларации о доходах.

Протокол

Как и во многих иных случаях, результат разговора всегда имеет три стороны: нашу, оппонента и ту, где правда. Каждый человек видит и интерпретирует происходящее по-своему. Поэтому важно фиксировать результаты. Неоценимой помощью в этом случае является протокол переговоров. Если вы пишете протокол, то можете класси-

фицировать пункты так, как вам удобнее, и даже удалить то, что не нравится. В конце можете разместить повестку дня следующей встречи.

Большинство людей ленятся писать протокол, им даже неохота его читать — тем лучше для вас. Разослать результаты переговоров — не только знак внимания и любезности, так вы приобретаете хорошие преимущества. Вышлите свои записи оппоненту с комментарием: «Я очень рад, что мы пришли к соглашению по следующим пунктам...» или «Прилагаю протокол». И еще, пожалуй: «Если я ничего от вас не услышу, то сделаю вывод, что вы согласны». Теперь, когда ваш собеседник вам не ответит или подтвердит, что согласен, — это то же самое, что и письменный договор. На следующей встрече вы можете сразу возразить: «Вы явно дали понять, что пришлете нам товар в течение недели. О минимальном размере партии речи не было. Это стояло в протоколе, и вы не возражали».

Вам необязательно ждать следующей встречи, чтобы применить свои заметки. Дональд Трамп использует во время переговоров список «мы — они», в который он вносит все пункты переговоров: слева его позиция, справа — оппонента. В таких случаях переговоры представлены наглядно. Вы сразу видите, в чем вы расходитесь во мнении, и можете обратить на это внимание: «Час назад вы согласились на почасовую оплату в 150 евро до конца календарного года». Как уже описывалось в главе 11: никто не любит сам себе противоречить. Благодаря простым и подробным записям вы имеете эффективный рычаг.

Договор

Многие начинают бизнес вместе с другом. Берутся за дело как партнеры, затем все чаще спорят, и в итоге дружба превращается сначала в антипатию, а затем и в ненависть.

Не думайте о том, насколько честен оппонент, если все хорошо; лучше поразмышляйте над тем, насколько он нечестен, если у него чутье на деньги. Как говорил Бертольд Брехт, «сначала — хлеб, потом — мораль». Но если собеседник видит выгоду, то доминирует селективная память. Как легко забыть или иначе интерпретировать слова, если на кону несколько сотен тысяч?

Эмпайр-стейт-билдинг — не только необычайно высокое и красивое здание, оно явное исключение из правил: строительство стоило на пять миллионов дешевле, и его возвели на полтора месяца раньше, чем планировали. Каждый, кто строил хотя бы навес для автомобиля, может себе представить, насколько это невероятно. Строительные фирмы зачастую банкротятся. Нелегко оплатить расходы, и чем более неясные задачи — а при строительстве это обычное явление, — тем менее четкий расчет. Будьте умнее и все согласовывайте письменно. Особенно когда речь идет о сложных вопросах.

Если договор составляет ваш партнер по переговорам, внимательно его прочитайте, даже если оппонент утверждает, что это типовый договор. При внесении изменений после получения нового варианта прочитайте его еще раз. Нередко бывает так, что бизнесмены меняют и другие пункты. В определенных кругах любят использовать такой метод: составляется договор, и в нем есть два пункта, с которыми вы наверняка не согласитесь и захотите поменять. Когда вы получаете подкорректированный договор, то обращаете внимание только на эти два пункта и не замечаете, что оппонент изменил в свою пользу еще и другие пункты. Введение в заблуждение — вот девиз таких манипуляций. Это подобно тому, как фокусник использует отвлекающий маневр, чтобы спрятать или достать какой-нибудь предмет. Изменение небольшой детали может стоить многие тысячи. Конечно, вы имеете право подать иск, но лучше избегать судов, если вы цените время, эффективность и надежность.

Никогда не забывайте: мошенников больше за пределами стен тюрьмы, чем внутри нее.

Штрафные санкции по договору

Ключевым моментом договора должен стать пункт о штрафных санкциях. Что будет, если другая сторона не выполнит свою часть договора? Два самых важных слова соглашения — это «в случае...». Снимая квартиру во время отпуска, вы должны понимать, что будет в случае повреждения мебели. Безусловно, нельзя все предугадать, но важные вещи, и прежде всего последствия, необходимо прописать в договоре. Так ваша сильная позиция сохранится после заключения договора, и никто не будет использовать вас, пытаясь интерпретировать формулировки в свою пользу, как бы юридически правильно ни выглядели последствия.

Предположим, вы изобрели телефон, который может висеть на воздушной подушке над столом. Прототип, который вы представляете на выставке информационных технологий СеВІТ, — ходовой товар. К вам подходит инвестор и предлагает миллионный контракт. При этом он хочет иметь большую часть акций, но уверяет вас, что уже за год планирует окупить расходы и получить прибыль, а потом вы станете владельцем контрольного пакета акций. Такие обещания прекрасны и замечательны, но этого мало. Если оппонент говорит вам, что достаточно джентльменского соглашения, то у вас тем более есть основательная причина добавить пункты о штрафных санкциях: если он настолько уверен в том, что сдержит обещание, то в этом случае ему нечего опасаться. «Это ничего не значит, но так я чувствую себя спокойнее», — можете сказать вы. «Конечно, я вам доверяю. Я знаю, что все получится и между нами не возникнет разногласий. Но мой адвокат (муж, партнер) настаивает на этом». Представляйте это не как знак недоверия, а как обычную практику.

Безусловно, есть переговоры, когда нельзя включить штрафные санкции. Например, вы договариваетесь со своей 11-летней дочерью о том, что она получит собаку, если минимум раз в день будет ходить гулять с ней. Конечно, она соглашается, но через пару недель ей больше уже неохота. И что вам делать в этом случае? У вас нет договора с прописанными пунктами на этот счет, и теперь вы должны сами каждый вечер столько времени тратить на комок шерсти, который вам не понравился с самого начала.

Если ваш ребенок не выполняет обещания, то имейте в виду, что дети тоже ждут чего-то от взрослых, что те, по их мнению, не делают. Даже если нет письменной договоренности, можно обсудить взаимные ожидания, а также последствия в случае разочарования. Очень важно для развития, чтобы ребенок понимал последствия своих поступков: если малыш до полуночи не спал, а на следующее утро в школе смертельно хотел спать, все прослушал и получил плохую оценку, то это будет иметь намного больший эффект, чем принуждение родителями ко сну. На языке переговоров это звучало бы так: перед покупкой собаки вы должны договориться с дочерью — если она не будет выполнять свою часть соглашения, то, например, на целый год ей запретят ночевать у подруг.

В ситуациях, когда невозможны штрафные санкции по договору, вам следует всегда обговаривать этот момент: что будет, если ваш оппонент не выполнит свою часть сделки.

ПОСРЕДНИЧЕСТВО И К^о

Челночная дипломатия — одно из средств мирного разрешения споров с привлечением посредника, который каждой стороне разъясняет позицию оппонента. Этот метод используется в конфликтах, которые заходят в тупик. Впрочем, это не наилучший способ, поскольку только третья сторона видит общую картину ситуации.

Третейский суд, напротив, — это не переговоры двух сторон, а скорее судебный процесс, при котором третейский судья в конце выносит решение.

А посредник помогает сторонам прийти к соглашению. При этом речь идет и о «помощи в переговорах». Посредничество между тем — более предпочтительная альтернатива, чем суды, оно обходится дешевле, чем третейский суд, и приводит к более удовлетворительным результатам. В посредничестве нет ничего нового. Оно существует столько же, сколько существуют конфликты, поэтому в данном случае говорят о «второй древней профессии мира». Хороший посредник обращает внимание на то же самое, что и любой делец. Самое важное качество для успешного посредника — умение установить отношения с обеими сторонами.

Лучше всего привлекать посредника, когда вы не можете продвинуться дальше, но еще не слишком «кипите» и способны продолжать общение. Профессионалы в ведении переговоров называют этот момент «моментом созревания» или «клиент созрел», как спелый фрукт, который и не в начале развития, и пока не перезрел.

Будьте честны с посредником: одна из его основных задач — сделать так, чтобы обе стороны считали его беспристрастным.

Изменения после подписания договора

«Изменения этого соглашения должны быть подтверждены в письменной форме», — написано в конце многих договоров. Что это значит? Помимо всего прочего следующее: соглашение имеет продолжение после подписания. Любой договор есть не что иное, как позиция во время переговоров. Но почему оппонент должен пойти вам на уступку и снова обсуждать уже подписанный договор? Все просто: потому что он этого хочет.

Разумно обсудить договор после подписания в тех случаях, когда понимают, что какой-то пункт не такой выгодный, как предполагалось изначально. Может быть, вы забыли включить в соглашение срок оплаты? А это приводит к тому, что вы после выставления счета из страха перед угрожающей неплатежеспособностью будете целыми днями прятаться в сыром подвале, пока не придут деньги. Может получиться так, что ваш оппонент планировал произвести оплату самое позднее через две недели, и он спокойно мог бы пойти вам на уступку. А возможно, он тоже нашел пункт в договоре, который ему мешает и который вы легко могли бы изменить.

Все дело в том, что после обсуждения договора ситуация может измениться, и корректировки станут целесообразными для обеих сторон.

Если ваш партнер по переговорам вдруг хочет что-то изменить в соглашении уже после его подписания, не противьтесь. Выслушайте его и спросите себя, не будет ли вам тоже выгоден такой поворот событий.

Зачем кредитору заключать договор с неплатежеспособным клиентом? Именно с определенного объема доход оппонента становится взаимным интересом. Самый лучший пример — компании, которые ведут переговоры с арендодателями об аренде нежилых помещений: оговорки после заключения договора — или шантаж, как это называют арендодатели, — здесь очень частое явление.

Британский специалист по переговорам Гэвин Кеннеди советует своим клиентам применять очень агрессивный метод, если оппонент отказывается обсуждать что-либо после подписания договора. А именно вы должны так сформулировать свои требования из договора, чтобы ваш оппонент в итоге начал умолять о поправках. Например, если вы в договоре указали пакет услуг, то вряд ли там отмечено максимальное число звонков, которые ваши со-

трудники могут делать. Поэтому вы разрешаете звонить из-за мелочи и каждый раз заказываете техников. После сотни звонков, десятков вызовов техника и замены деталей вашему партнеру все это надоедает. Когда вам предложат что-то другое, вы откажетесь. Если попытаются ограничить пакет услуг или сократить количество вызовов техника, пригрозите расторжением договора. В данной ситуации высоки шансы, что в итоге тот, кто несет расходы, — в данном случае сервис обслуживания клиентов — вмешается, и вы добьетесь изменения в договоре или его расторжения. В более мелком масштабе этот прием действует аналогично: вы каждый день названиваете в «Телеком» и еженедельно вызываете техника, потому что якобы не работает локальная сеть. Через несколько недель с вами разорвут контракт, и вы сможете поменять оператора.

Чрезмерные обязательства

Всегда будьте готовы уйти, если дальше нет смысла вести переговоры.

Используйте тактику «напоследок», чтобы в конце еще что-то выиграть для себя.

Угрозы

Угрожать не рекомендуется. Если вы все же угрожаете, делайте это умело.

Правильно реагируйте на угрозы оппонента.

Редко, но умело используйте прием «демонстративный уход».

Золотой мост

Стройте для оппонента «золотой мост», по которому он сможет к вам перейти.

Составляйте речь победителя.

Письменная форма

Постоянно ведите протокол.

Никакого соглашения без договора.

В договоре обязательно должны быть прописаны штрафные санкции.

Обсуждение после подписания договора может дать шанс для улучшения условий для обеих сторон.

Эпилог

Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того.

Альберт Эйнштейн

«Тот, у кого из инструментов только молоток, в каждой проблеме видит гвоздь», — написал много лет назад австрийский психотерапевт и психолог Пауль Вацлавик. То же самое касается и переговоров: не всегда один и тот же метод ведет к цели. Чем больше инструментов в вашем чемоданчике, тем лучше.

Безусловно, одни техники ведения переговоров будут удаваться вам лучше, чем другие. Например, те, кто ориентирован на конкуренцию, мгновенно видят соотношение сил и пытаются увеличить свою, но им нелегко понять интересы других. Те же, кто ориентирован на гармонию в отношениях, легко распознают общие цели, но им тяжело применять такие приемы с манипуляциями, как якорение или принцип взаимной любезности.

Ничего страшного. Никто не может владеть всеми техниками. Так же как в спорте или живописи, ключ к успеху

в переговорах лежит в умении сосредоточиваться на своих сильных сторонах. Игрок в гольф Тайгер Вудс концентрируется во время тренировки на своем суперударе, а не на весьма посредственной игре на песке. Только концентрация на сильных сторонах ведет к мировому классу в спорте, а вас — к тому, чтобы проявить весь свой потенциал. Тот, кто сосредоточивается на своих слабых сторонах, может достичь в лучшем случае среднего уровня.

Упрямство

Как профессиональный делец, вы объединяете в себе качества многих профессий: как топ-менеджер вы сосредоточены на честолюбивых целях, как замечательный специалист в области рекламы вы разрабатываете креативные решения, а как лучший юрист быстро находите аргументы, которые увеличивают ваш «вес». Но самое лучшее качество, пожалуй, упрямство: вы всегда должны понимать, что «нет» вашего оппонента — это не что иное, как начало его игры, даже если оно сопровождается такими словами, как: «Мы не торгуемся. Мы предлагаем вам адекватную цену, и это всё». Но на самом деле обо всем можно договориться, и с каждым можно договориться, даже с Господом Богом.

В Ветхом Завете рассказывается, как Бог хотел разрушить Содом. Авраам не сдал позиций перед более сильным противником, а, наоборот, он ему возразил: «Несправедливо с твоей стороны полностью уничтожить Содом! Ведь так ты погубишь как виновных, так и невинных, ты поступишь с ними одинаково. Это неправильно! Ты — судья всего мира, а сам хочешь поступить несправедливо?» Авраам воззвал к справедливости, изложил объективные критерии — и это сработало. Призыв к справедливости действует даже на создателя мира со всеми его правилами. Бог ответил: «Если я найду в Содоме 50 невинных, то пощажу ради них весь

город». Авраам был упрям и торговался дальше: сначала на 45, затем на 40, 30 и в итоге сторговался на 20 невинных. Он решил продолжить: «Мой господин, ты не прогневаешься на меня, если я скажу еще раз напоследок: что ты сделаешь, если в городе окажется лишь 10 невинных?» На что Бог сказал: «Эти десять уцелеют, как и весь город».

Так ловкий Авраам провел переговоры, но все оказалось напрасным, потому что во всем Содоме не нашлось даже 10 невинных. Но легенда наверняка посодействовала тому, что евреи и арабы очень гордятся своим прародителем Авраамом.

Переговоры заканчиваются, когда сторонами заключается сделка, то есть переговоры заканчиваются, когда вы захотите. Ведь с точки зрения структуры, переговоры — это не что иное, как процесс принятия решения, при котором обе стороны имеют право вето.

Не бойтесь, что вас посчитают упрямым. Если ваш оппонент после сделки говорит, что вы были очень настырным, то считайте это комплиментом, а не оскорблением. С техниками, которые описаны в этой книге, вы сможете «нет» превратить в «возможно» и в итоге в «да».

Упрямство в повседневной жизни

Не важно, о чем идет речь: несомненно, есть предел, после которого двигаться нет никакого смысла. Но этот предел находится намного дальше, чем думают большинство людей.

Вот пример из моих школьных лет: тогда у меня была сомнительная репутация торгаша за оценки с учителем, из-за чего по окончании школы мне даже присудили первое место как «самому великому торгашу за оценки». Мои одноклассники были правы: оценки за полугодие стоили мне десяти минут «торговли». Если бы я мог так получать каждую третью оценку, то я значительно улучшил бы свой средний балл.

Приятный побочный эффект упрямства: учитель дважды думал, прежде чем поставить мне плохую отметку, когда колебался между двумя. Большинство людей избегают конфронтации и просто хотят покоя. Иначе почему многие мамы, несмотря на свои принципы, покупают детям у кассы сладости? Любой пятилетний ребенок подтвердит вам: упрямство приводит вас к цели.

Безусловно, можно здесь и перегнуть палку. Несколько месяцев назад я был с тремя друзьями в Барселоне. Мы зарезервировали два двухместных номера в симпатичной гостинице на бульваре Лас Рамблас. Я попросил, чтобы между номерами была дверь — так мы могли бы больше времени проводить вместе. К сожалению, остались номера лишь на двух разных этажах. За это я хотел получить что-то в качестве компенсации. Только когда практикант позвал главного администратора к стойке, которая привела ко мне менеджера, а тот в свою очередь вице-директора, который в итоге предложил бесплатный завтрак на следующий день, я успокоился. Гордый, я отправился к своим друзьям. Они же сказали мне, что я полный идиот: полтора часа нашего и так короткого отдыха потрачено на то, чтобы выбить завтрак, на который мы, скорее всего, не пойдем. Они были правы: я одержимый. Желание всегда получать по максимуму может привести к мании, от которой страдают профессиональные дельцы.

Однажды Херб Коэн вышел из такси возле отеля, когда увидел, как мужчина с 11-го этажа хотел спрыгнуть вниз. Уставший за тяжелый день, Коэн сначала подошел к стойке администратора, чтобы зарегистрироваться. «К сожалению, все занято», — ответил ему администратор. Свободных номеров нет, но он может попробовать спросить в других гостиницах. «Да есть у вас свободный номер! Мужчина на 11-м этаже как раз выезжает». Что произошло? Мужчина так и не выпрыгнул, но его отправили в психиатрическую

лечебницу, а Коэн получил номер. Грань между гением и безумием в переговорах очень тонкая.

Званный вечер

Даже если эту книгу купили много человек, лишь единицы дочитают до последней страницы. Они относятся к небольшой группе читателей с хорошим вкусом. За то, что вы дошли вместе со мной до конца, я хочу выразить признательность и дать вам еще один совет, который всегда очень сильно мне помогал.

Несколько лет назад я организовал ряд мероприятий — званных фантастических вечеров: это были ментальные шоу, проводимые в номерах люкс разных отелей. Ментализм — моя большая страсть: сочетание психологии и магии. А поскольку этот вид общения малоизвестен, было нелегко договариваться с управляющими отелей. Как мне нужно было действовать? Я мог сразу пойти напрямую к управляющим. Но поступил иначе: я начал переговоры с тем, кто на иерархической лестнице находился в самом низу, но тем не менее имел право решать. Как правило, это был ассистент по продажам. Почему? Если бы он мне отказал, то я бы пошел к менеджеру по продажам, а после — к заместителю директора и только потом — к генеральному директору. Нужно было получить лишь одно «да», чтобы мне разрешили провести шоу. Таким способом я за кратчайшее время договорился с дюжиной самых лучших отелей Европы. И это притом, что в каждом случае мне приходилось слышать в среднем дважды «нет».

Многие специалисты по переговорам рекомендуют сразу идти к верхам. Да, высшие инстанции могут быть не такими придирчивыми и видеть все в целом, а на какие-то правила не обратить внимания. Однако этот совет не совсем разумный. Если самый главный директор скажет «нет», вам придется очень сильно постараться, чтобы изменить

это «нет». Если же «нет» говорит кто-то, кто стоит гораздо ниже по рангу, то вы можете пойти к тому, кто находится выше, и получить согласие у него. Чем длиннее цепочка, чем больше инстанций, то есть чем ниже вы начинаете, тем лучше — главное, чтобы самая низшая инстанция имела право решать. Размер предприятия может в этом случае быть для вас преимуществом: ищите, пока не найдете того, кто поможет добиться ваших целей.

Пример из повседневной жизни: когда у меня дома несколько дней не работает связь, я звоню своему интернет-провайдеру. Если на другом конце я слышу неприятный голос, который все время повторяет: «В условиях договора у нас предусмотрена предоплата, а на вашем счету нет денег, потому нет связи», я вежливо прощаюсь и набираю снова этот же номер. Новая игра, новая удача. Как правило, хватает двух звонков, и цель достигнута. Если нет, я прошу соединить меня с управляющим. Это удивительно, но даже если первый сотрудник колл-центра точно объяснил, почему нельзя звонить в кредит, и все кажется совершенно очевидным, опыт показывает, что все это вздор и что почти всегда можно найти выход. Большинство людей довольствуются несколькими словами — они рады, что хотя бы попытались: «Видишь, здесь нельзя торговаться, а мне сразу сказали “да”». Мы — как дети, которые спрашивают, откуда берутся дети, и, получив ответ «аист приносит», довольные бегут играть дальше.

Если вы все другое из этой книги не запомнили, не забывайте этот совет. Я намеренно дал его ненавязчиво в эпилоге, чтобы он остался в вашей памяти.

Подготовка

Я как раз начинаю организовывать 60-летний юбилей моей мамы. Ничего сумасшедшего, всего лишь празднование 60-летия: ужин примерно на 70 человек с джаз-оркестром

и небольшой культурной программой. Мероприятие продлится примерно с восьми вечера до двух ночи, то есть около шести часов. Когда я начинаю подготовку? В день вечеринки примерно в обед, когда до торжества остается ровно шесть часов? Тогда было бы чудом, если бы гости получили хотя бы по бумажному стаканчику теплого пива. Нет, подготовка требует минимум в пять раз больше времени, чем планируется на само мероприятие. И с переговорами так же: переговоры за столом заседаний порой проходят довольно быстро — и не важно, обсуждается машина, зарплата или бизнес. Один из авторов Конституции США Бенджамин Франклин коротко резюмировал: «Не подготавливая себя, ты готовишь свое поражение». То есть результат зависит от того, как вы подготовились. Безусловно, есть люди с большим или меньшим талантом. И совершенно не имеет значения, к какой категории относитесь вы: самого лучшего результата вы добьетесь при самой лучшей подготовке.

Точка зрения

Я не сделал себе никакого добра, издав эту книгу. Если я, например, захочу сторговаться по цене за новый автомобиль, то продавец подумает: «Я ему сейчас покажу!» А потом захочет рассказать своим друзьям и знакомым, как ловко он обхитрил такого большого специалиста по ведению переговоров. Желание такое же, как если рассказать, что обогнал Феррари или побил Жана-Клода Ван Дамма на дискотеке. Но поскольку я считаю переговоры игрой, то это не существенно.

Херб Коэн, профессиональный делец, считает, что для любых успешных переговоров важно относиться к ним серьезно, но не слишком. С кем вы торгуетесь хуже всего? Правильно, с самим собой. Почему? Потому что вы важны себе. Вам кажутся вещи важными? Наверняка есть что-то

действительно существенное: какая профессия у вас, на ком вы женаты или за кем замужем, чтобы иметь хорошую полноценную семейную жизнь. Просто подумайте, вспомните ли вы об этом через 20 лет. Чем менее серьезно вы относитесь к вопросу, тем меньше силы у вашего оппонента. Так вы будете испытывать меньше стресса и станете храбрее, что приведет к более успешному результату. И самое важное: вы лучше поторгуетесь, если ваш оппонент будет понимать, что вы в любое время можете встать и уйти.

В тот момент, когда вам станет ясно, что переговоры — это всего лишь игра, в которой вы можете и проиграть, вы получите то, что хотите!

Подводим итоги

I. Сила

Понимайте, когда вы сильны

Когда тот самый момент?

Есть ли третий, на ком вы могли бы потренировать свою силу?

Становитесь сильнее

Дефицит, конкуренция, сроки, последняя инстанция.

Понимайте и находите еще более приемлемую лучшую альтернативу.

Ставьте высокую цель

II. Оппонент

Отношения: взаимоотношения, вовлечение, уважение, извинения, совместный обед или ужин, доверие и взаимная любезность, сходство.

Эмоции: правильно реагируйте на эмоции оппонента, не давайте воли чувствам.

«Уходите на балкон», чтобы увидеть все со стороны.

Информация: спрашивайте, слушайте и парафразируйте.

III. Интересы

Будьте креативны, чтобы удовлетворить по возможности интересы обеих сторон.

IV. Трюки

Якорение: забрасывайте якорь максимально далеко.

Взаимная любезность: ничего не раздаривайте, всегда используйте прием «если... то...».

Справедливость: используйте объективные критерии своего выбора, лучше всего — перечисленные на листе бумаги.

Фрейминг: устанавливайте рамки в соответствии со своими интересами.

V. Сделка

Чрезмерные обязательства: всегда будьте готовы уйти, применяйте к вашему оппоненту прием «чрезмерные обязательства».

Угрозы: не угрожайте, а если угрожают вам, то реагируйте правильно. Используйте редко, но с умом прием «демонстративный уход».

Золотой мост: стройте для оппонента «золотой мост», по которому он сможет к вам прийти.

Письменная форма: всегда пишите протокол, составляя договор, отдельным пунктом указывайте штрафные санкции. Обсуждение после подписания договора дает шанс улучшить результат.

Благодарность

Я благодарю дервишей, занимающихся токарным делом, которых встретил во время отпуска в Стамбуле. Хотя токарное дело мне быстро наскучило, но впечатление от увиденного подало идею: я знал, что должен написать эту книгу. Монотонность может вдохновлять!

Я благодарю издательство «Кампус», в частности моего редактора Стефани Вальтер, которая уже после первого письма из Босфора поверила в эту книгу.

Я очень признателен Антонии Вайхс, Лизе Марии Шмидт и прежде всего Лизе Армбрустер за помощь в поиске источников. Без них эта книга была бы готова лишь в необозримом будущем.

Особенное спасибо Элизабет Рехберг, которая все это время меня так поддерживала.

Я также благодарю всех моих друзей и родственников, которые уже с детства увидели во мне прирожденного дельца и всячески меня поощряли. Они всегда охотно посылали меня поторговаться о цене на машину, договариваться о том, чтобы в модный клуб в Майами пропустили десять парней, или убедить, что в буфет на скачках в Дубае нам нужно пройти без билета, — сегодня за столом переговоров используются все те же техники!

Джек Хашер

Мюнхен, февраль 2013 года

Дж. Нашер
Договорились!
Беспроеигрышная тактика переговоров

Перевела с немецкого И. Кочнева

Заведующая редакцией	<i>Е. Андропова</i>
Ведущий редактор	<i>Е. Власова</i>
Литературный редактор	<i>Е. Васильева</i>
Художник	<i>Л. Адуевская</i>
Корректоры	<i>С. Беляева, В. Ганчурина</i>
Верстка	<i>Л. Егорова</i>

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 30.10.13. Формат 60x90/16. Уел. п. л. 15,000. Тираж 3000. Заказ 9095.

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14