



**BARGAINING FOR ADVANTAGE**  
**Negotiation Strategies for Reasonable People**

G. RICHARD SHELL



PENGUIN BOOKS

Ричард Шелл

# БОЛЬШАЯ КНИГА ПЕРЕГОВОРОВ

Стратегии,  
сценарии, кейсы

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2020

УДК 316.77

ББК 88.53

Ш42

Переводчик А. Ядыкин

Редактор Л. Рыклина

### **Шелл Р.**

Ш42 Большая книга переговоров: Стратегии, сценарии, кейсы / Ричард Шелл ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 392 с.

ISBN 978-5-9614-3332-6

Всем нам рано или поздно приходится вести переговоры. Кто-то занимается этим профессионально, договариваясь о слиянии компаний или обсуждая урегулирование политических конфликтов на высшем уровне. Кто-то торгуется о цене при покупке автомобиля или о прибавке к зарплате. Во всех этих случаях необходимо иметь представление о возможных тактиках ведения переговоров, уловках, на которые могут идти оппоненты, и о возможных сценариях выхода из тупиковых ситуаций.

Ричард Шелл, профессор Уортонской школы бизнеса, признанный эксперт в области ведения переговоров, раскрывает все возможные аспекты переговорного процесса. Вы узнаете, как умелые переговорщики распознают скрытые психологические стратегии, и научитесь справляться с повышением эмоционального градуса. Вы сможете определить и усовершенствовать свой собственный стиль переговоров, начнете контролировать собственные реакции и находить решения даже тогда, когда ситуация кажется безвыходной. Вы обретете уверенность, а сами переговоры уже не будут походить на хождение по лезвию бритвы — любой торг станет пробой сил, приносящей удовольствие и выгоду.

УДК 316.77

ББК 88.53

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© 1999, 2006, 2018 by G. Richard Shell

This edition published by arrangement

with Viking, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

ISBN 978-5-9614-3332-6 (рус.)

ISBN 978-014303697-5 (англ.)

# Содержание

|  |            |
|--|------------|
| Предисловие к третьему изданию.....                                    | 7          |
| Введение. Теперь ваш ход.....  | 11         |
| <b>ЧАСТЬ I. ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ<br/>УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....</b> | <b>21</b>  |
| 1. Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров.....                | 23         |
| 2. Основание второе. Ваши цели и ожидания.....                         | 60         |
| 3. Основание третье. Правила и обязательные требования.....            | 80         |
| 4. Основание четвертое. Отношения.....                                 | 102        |
| 5. Основание пятое. Интересы другой стороны.....                       | 123        |
| 6. Основание шестое. Рычаги воздействия.....                           | 140        |
| <b>ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ.....</b>                              | <b>169</b> |
| 7. Этап первый. Подготовка вашей стратегии.....                        | 171        |
| 8. Этап второй. Обмен сведениями.....                                  | 191        |
| 9. Этап третий. Начало торга и обмен уступками.....                    | 210        |
| 10. Этап четвертый. Заключение сделки<br>и принятие обязательств.....  | 230        |

|  |     |
|--|-----|
| 11. Тупиковая ситуация: что делать,<br>когда переговоры срываются .....  | 252 |
| 12. Этика: вести торг с дьяволом и не продать ему душу.....  | 273 |
| Заключение. Стать успешным переговорщиком .....  | 305 |
| Приложение А. Определение индивидуального стиля<br>ведения переговоров .....                                   | 315 |
| Приложение Б. Закон о мошенничестве<br>применительно к переговорам.....  | 335 |
| Приложение В. Систематическая подготовка:<br>ваш основанный на обладании информацией<br>план переговоров ..... | 349 |
| Примечания.....  | 352 |
| Литература .....   | 386 |
| Об авторе.....   | 391 |

## Предисловие к третьему изданию

Когда я публиковал в 1999 г. первое издание «Большой книги переговоров», я задумал свою книгу как практическое руководство, основанное на реальном опыте выдающихся переговорщиков. В то время большинство успешных работ по ведению переговоров — например, «Переговоры без поражения» Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона — выходили из стен школ права и в основном касались споров, а не торга, мир которого не подчиняется никаким правилам. При этом самые лучшие исследования переговорного процесса велись в школах бизнеса и на факультетах социальной психологии. К сожалению, там мало делалось для того, чтобы открытия ученых были сведены в общие принципы, которые лучшие переговорщики могли бы применять на практике для повышения эффективности своих действий. В конце концов замечательная книга профессора Роберта Чалдини «Психология влияния» воодушевила меня на написание такого труда по ведению переговоров, в котором сочетались бы данные последних социальных исследований с искусством хорошего рассказчика. Я погрузился в глубины истории предпринимательства и вернулся оттуда с лучшими примерами, какие только можно найти.

Переработка издания позволила мне включить в него раздел об определении индивидуального переговорного стиля — метод составления персонального портрета переговорщика. Этот подход я использовал в Уортонской школе бизнеса в курсе подготовки руководителей высшего звена. Работа над новым изданием также

дала мне возможность уточнить результаты научных исследований и обратиться к некоторым дополнительным узким темам, таким как роль гендерных различий, культуры и коммуникационных технологий в переговорах.

Сейчас, по прошествии стольких лет, «Большая книга переговоров» по-прежнему популярна, а это говорит о необходимости выпустить третье издание. Я, как и раньше, рад возможности скорректировать в соответствии с последними данными результаты исследований, лежащих в основе книги, и обновить примеры, взятые из реальной практики предпринимательства. Также в книгу были включены новые наработки нейронауки и когнитивной психологии, а кроме этого убраны уже неактуальные отсылки к устаревшим технологиям и отраслям промышленности. Я также откликнулся на пожелания читателей сократить некоторые из глав, чтобы в книге появилось место для главы совершенно новой — посвященной проблеме выхода из тупиковых ситуаций. Эта тема разработана для того, чтобы помочь участникам переговоров справляться с повышением эмоционального градуса конфликта, с расхождением сторон относительно базовых принципов и с неприемлемым поведением переговорщиков-задир. А также для того, чтобы здравомыслящие люди могли вернуть в колею процесс переговоров, когда в нем что-то разладилось. Я надеюсь, что новая глава будет полезной.

Эта книга — длительный проект. Такие проекты всегда результат коллективных усилий. Во-первых, вклад в его успех — от первого издания до третьего — неизменно вносила моя жена Робби. Она поддерживала меня своим терпением, отдавала весь свой немалый опыт редактированию и задавала высокую планку ясного и понятного изложения. И за это ей огромное спасибо. Во-вторых, благодаря моему литературному агенту Майклу Снелла. Он побудил меня написать эту книгу, а затем, всякий раз когда открывалась возможность ее переиздания, убеждал в целесообразности новой редакции. Моим первым издателем была компания Viking Press, и в 1999 г. я многому научился благодаря наставлениям



со стороны одного из лучших специалистов в этой области Джейн фон Мейрен. Последующие издания книги, уже в мягкой обложке, выпустило в свет издательство Penguin, и я признателен моему новому редактору Сэму Рейму за его скрупулезную вычитку и рассудительные рекомендации в отношении этого, третьего издания. Я также хочу поблагодарить многих читателей и исследователей, постигающих тонкости переговорного процесса, за их доброжелательные советы, как мне сделать текст лучше. Отдельное спасибо я говорю Викраму Бхаграве, профессору, а к моменту начала подготовки третьего издания аспиранту и ассистенту кафедры на факультете права и этики предпринимательства в Уортонской школе бизнеса. Несколько месяцев он провел опрашивая читателей, какие улучшения книге необходимы, и сам дал неоценимые рекомендации. Также я благодарен моим коллегам, обучающим ведению переговоров. Они всегда вдохновляли меня, давали мне возможность себя проявить, подбадривали. В этот круг входят Ларри Сасскинд (Массачусетский технологический университет), Лен Гринхальх (Дартмутский колледж), уже ушедший от нас Говард Раиффа (Гарвардская школа бизнеса), Макс Базерман (Гарвардская школа бизнеса) и Рой Левицки (Университет штата Огайо). Кроме них меня всячески поддерживали Дэвид Джонсон (Стэнфордская школа права), Майкл Уиллер (Гарвардская школа бизнеса) и Джордж Сидел (Школа бизнеса Росса Мичиганского университета). Эти люди занимают первые позиции в сфере онлайн-обучения. Особую благодарность следует выразить Крису Гасзри, декану Школы права Университета Вандербильта, чей авторитетный обзор «Большой книги переговоров» много лет назад познакомил с ней аудиторию студентов-правоведов. Из тех, кто работает в Уортонской школе бизнеса, я чествую Питера Капелли, Кейда Мэсси, Сару Лайт, Мауриса Швайцера, Рэйчел Арнетт, Кена Шропшира, Алана Страдлера, Эрика Макса, Эда Бергмана и Дженифер Бир. Каждый из них внес свой вклад в мою преподавательскую деятельность. Я крайне обязан Кейду Мэсси, моему вдохновенному (и вдохновляющему)

коллеге, вместе с которым мы ведем семинар по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса, и Рэйчел Арнетт, углубившей при подготовке настоящего издания мое понимание результатов исследований гендерного аспекта переговорного процесса.

Сейчас книг по ведению переговоров стало куда больше, чем в 1999-м. И я восхищен тем, что «Большая книга переговоров» по-прежнему сохраняет свою актуальность и благодаря многим переводам на иностранные языки она стала известна в самых дальних уголках планеты. Вы, мои читатели, многое сделали для этого. За вашу неизменную поддержку мне только остается сказать вам спасибо. И я искренне надеюсь, что настоящее издание будет направлять вас к вершинам успеха каждый раз, когда вы будете вступать в переговоры.

*Ричард Шелл*

# Введение

## Теперь ваш ход

В Уортонской школе бизнеса я преподаю навыки ведения переговоров тем, кто входит в число лучших и самых ярких профессионалов в мире. Я обучал многих — от генеральных директоров и президентов университетов до служащих спецназа морской пехоты и сотрудников ФБР, ведущих переговоры об освобождении заложников. Я также помогал в обсуждении программ, изменивших взаимоотношения Пенсильванского университета и расположенных по соседству пригородов Филадельфии, и продвигал инициативы академического сообщества как в университете, так и в Школе Уортона. Однако я должен признать, что, несмотря на этот послужной список, в переговоры я по-прежнему вступаю с некоторой опаской. И порой даже не отдаю себе отчета в том, что на самом деле участвую в них, — пока не становится слишком поздно.

Однажды, например, когда я обедал в кругу своей семьи, раздался телефонный звонок. Я снял трубку. На другом конце провода была дочь наших соседей Эмили.

«Я собираю деньги для нашей школьной команды по софтболу, чтобы мы смогли поехать зимой на соревнования, — объяснила она. — Мы продаем разные цитрусовые. Ну, апельсины, например. И грейпфруты. Не хотите ли купить что-нибудь?»

С семьей Эмили мы дружили, и я знал девочку с тех пор, как ей исполнилось четыре года. Естественно, я захотел ее выручить.

«Расскажи-ка мне о фруктах», — сказал я.

Она объяснила, какие есть упаковки и сколько они стоят: \$11 за маленький набор, \$20 за несколько грейпфрутов, \$35 — за огромное ассорти. Я поймал себя на том, что задумался: «Если бы мы купили цитрусовых на \$35, где бы мы их хранили?»

«Хорошо, — сказал я после того, как реклама товара закончилась. — Я покупаю упаковку за \$11».

Как раз в этот момент моя жена Робби сказала: «Спроси Эмили о морской свинке!» — и я растерялся.

Бен, мой старший сын, слегка повысив голос, вступил в разговор. «Морская свинка Неда, — пояснил он. — Узнай, сможет ли она присмотреть за свинкой в конце недели, пока нас не будет». Наш восьмилетний Нед не так давно стал хозяином морской свинки, и зверьку нужна была сиделка на выходные: мы собирались уехать на День благодарения, а праздник стремительно приближался.

«О! — вырвалось у меня. Я вернулся к аппарату и спросил в трубку: — В субботу и воскресенье ты никуда не собираешься?»

«Никуда», — последовал ответ.

«Не могла бы ты присмотреть за новой морской свинкой Неда? Мы будем в Нью-Йорке, и нам надо найти ей дом на это время».

«Без вопросов, — ответила она живо. А затем без передышки выпалила: — В таком случае не кажется ли вам, что вы могли бы купить упаковку за \$20?»

И тут настало время моего хода.

«Ну, разумеется, — ответил я со смехом. — Мы заберем 20-долларовую».

Переговоры — от мегаслияний на Уолл-стрит до ежедневных контактов дома — столь часто принимают неожиданный оборот, и ставки в них бывают столь высоки, что по всему миру докторантуры университетов предлагают специальные семестровые курсы. И эти курсы пользуются популярностью. Почему? Потому что те, кто вот-вот начнет профессиональную деятельность — будь то в бизнесе, юриспруденции, здравоохранении, образовании, политике или на государственной службе, — испытывают

по поводу переговоров тревогу и хотят улучшить свои навыки в этом деле. Учащиеся курсов знают, что в роли руководителей и управленцев им придется столкнуться со всеми видами вызовов, которые переговоры таят в себе. И они хотят вместо тревоги чувствовать уверенность.

Инвестировать в такое обучение разумно, поскольку тревога понятным образом затрудняет ведение переговоров. Она не дает проявиться вашей способности быстро соображать и сужает ваш взгляд на решаемую проблему. Но самое важное заключается в том, что тревога заставляет многих здравомыслящих людей искать упрощенные ответы на вопрос «Как мне следует вести переговоры?». Люди, задающие этот вопрос, хватаются за такие фразы, как «побеждают оба» или «кто-то победил, а кто-то проиграл», — ожидая, что формулы объяснят, чем же являются переговоры. Они надеются, что простая универсальная стратегия даст им чувство контроля над процессом.

Но все попытки упростить переговоры ни к чему не ведут. Во-первых, со строго рациональной точки зрения *все заключенные сделки являются выигрышем обеих сторон*. Две стороны не сошлись бы на чем-то, если бы каждая не думала, что соглашение лучше, чем отказ от сделки. Во-вторых, фраза «кто-то выиграл, а кто-то проиграл» служит лишь ярлыком. Люди используют ее, когда им не нравится, как повела себя другая сторона. Эти слова — стенания неудачника, в основе которых лежит субъективное восприятие, а не объективные факты.

Наконец, те из нас, кто зарабатывает на жизнь переговорами, знают, что универсальных стратегий нет. Существует слишком много ситуативных и личностных факторов, чтобы единая стратегия работала во всех или хотя бы в большинстве случаев. И все эти факторы изменяются чуть ли не со скоростью света. Современная нейронаука говорит нам, что каждые 125 миллисекунд люди переживают уникальные эмоциональные состояния и любое из них сразу же побуждает к какому-либо действию. В условиях переговоров эти эмоции могут быть особенно сильными,

заставляя людей терять самообладание и неправильно истолковывать мотивы других участников.

Вы научитесь контролировать ваши собственные реакции, если будете изучать переговорный процесс и осмысленно практиковаться в ситуациях, когда риск невелик. Этот же подход позволит глубже понять то, как другие стороны видят положение дел. «Большая книга переговоров», снабдив вас надежными и проверенными знаниями, поможет начать такое путешествие. То более глубокое понимание, которое вы обретете, выведет вас из круга упрощающих заклинаний к более полному овладению процессом. Вы сможете находить подход к разным людям и разрешать различные проблемы, сохраняя самоуважение и верность своим этическим принципам.

## **Загляните в свой ящик для инструментов: теперь ваш ход**

Социальные науки в изобилии предлагают информацию о методиках проведения переговоров, однако до нее относительно трудно добраться. Ученые, занимающиеся этой темой, публикуют свои открытия в академических журналах и книгах, большинство из которых переговорщики, живущие в реальном мире, не читают. Между тем, когда дело доходит до практических наставлений, людям сложно отделить хорошие советы от плохих. Если какая-нибудь техника хорошо работает в случае с известной личностью или агентом профессиональных спортсменов, это еще не значит, что она будет с тем же успехом работать и на вас.

Вот почему я написал «Большую книгу переговоров». В моей работе в Уортонской школе бизнеса я постоянно занят штудированием академической и популярной литературы о правилах и особенностях ведения переговоров и поиском идей, которые безотказно помогают людям достигать превосходных результатов. А затем, в своих курсах и работах, я привожу эти сведения

в порядок, чтобы ими смогли воспользоваться люди, не располагающие избытком времени.

Мой подход к переговорам начинается с вас. Собственный опыт и огромное количество исследований говорят мне, что у вас уже есть все необходимые качества для того, чтобы стать весьма умелым переговорщиком. У вас в личном ящике для инструментов их целый набор. Те же самые основные навыки общения и мышления, что сделали вас тем, кто вы есть, — специалистом, продвигающимся к вашим основным профессиональным и личным целям, нужны вам и для того, чтобы вести переговоры плодотворно. И каждый из вас — не важно, каков его нынешний уровень умений, — может улучшить свои показатели, если выяснит, в чем заключаются его сильные и слабые стороны, если станет планировать более тщательно, если благодаря практике отточит свой инструментарий.

Для многих людей естественно приравниваться к окружающим и действовать с ними согласованно. Другим изначально присущ дух соперничества. Третьи же сочетают оба подхода. Но в отношении стиля успешного ведения торга есть лишь одна единственная истина: чтобы достичь высот, вы должны научиться *быть собой* за столом переговоров. Уловки и стратагемы, вызывающие у вас чувство дискомфорта, работать не будут. А кроме того, пока вы обеспокоены вопросом, какой тактики вам придерживаться в ближайшее время, противоположная сторона задаром раскрывает жизненно важную информацию, которой вам не хватает. Чтобы вести переговоры хорошо, вам не нужно ловчить. Напротив, вам нужно сфокусироваться на своей бдительности и осмотрительности. Лучшие переговорщики играют по правилам, задают много вопросов, внимательно слушают и концентрируются на том, что они сами и другая сторона пытаются проделать.

Торг и переговоры (в книге оба этих слова будут использоваться в качестве синонимов) не ядерная физика. Однако они не строятся на простой интуиции. Не важно, кто вы, но ваша интуиция подведет вас в критических ситуациях. Чтобы добиваться успеха, вам нужно отказаться от своих начальных установок и открыться

новым идеям. А самое главное — вы должны научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые в переговорах играют крайне важную роль.

Эта книга покажет вам, как умелые переговорщики наблюдают за тем, что происходит за столом переговоров, и видят, например, больше, чем только лишь начальное предложение, встречное предложение и предложение, устраивающее обе стороны. Они обнаруживают мотивы психики и стратегические ходы, скрытые за зримой картиной процесса. Они подмечают, насколько сильно стороны привержены нормам взаимности. Они высматривают возможности для использования того, что психологи называют принципом постоянства. Они знают, что время, когда предложение сделано, не менее важно, чем содержание самого предложения. И они понимают, что некоторым необходимо думать, что они «выторговали» уступки даже в тех случаях, когда вы готовы были уступить безвозмездно.

Знание этих и других моделей, встроенных в процесс переговоров, помогает опытным переговорщикам расчетливо формулировать свои предложения и предсказывать, какой следующий ход сделает другая сторона. Как только вы научитесь распознавать эти особенности пространства торга, вы сможете полнее чувствовать ситуации, возникающие в ходе переговоров, и увереннее делать свои ходы.

## **Метод: торг, основанный на обладании информацией**

Свой подход к переговорам я называю торгом, основанным на обладании информацией. Этот метод ставит в центр внимания три аспекта переговоров: 1) обстоятельное планирование и тщательную предварительную подготовку; 2) внимательное слушание с целью распознать, чего на самом деле хочет противоположная сторона; 3) чуткое отслеживание «сигналов», которые



другие участники переговоров начинают подавать своим поведением, как только торг начался.

Как следует из самого термина, торг, основанный на обладании информацией, предполагает привлечение настолько большого объема сведений, относящихся к ситуации и к противоположной стороне, насколько вообще возможно. Это «скептическое направление» в науке о переговорах. Для него любая переговорная ситуация и любая встреченная нами персона уникальны. Оно предостерегает от чрезмерно самонадеянных измышлений о том, что может служить мотивом поведения противоположной стороны. И оно придает особое значение ситуационным стратегиям, опирающимся на особенности каждого конкретного случая, а не на единственную и универсальную формулу.

Мой метод помещает в центр внимания шесть психологических факторов или, как я их называю, оснований, успешных переговоров. К шести основаниям, описанным в первой части книги, относятся: 1) личный стиль ведения переговоров (см. приложение А); 2) цели и ожидания; 3) правила и обязательные требования; 4) отношения; 5) интересы противоположной стороны и 6) различные составляющие, относящиеся к самому важному из всех переговорных ресурсов – рычагам воздействия.

Зная об этих основаниях, вы уже готовы пойти по размеченному маршруту. Это путь, который проходят любые переговоры, и состоит он из четырех этапов: 1) создание плана переговоров (простая заготовка для такого плана предлагается в приложении В); 2) предварительный обмен информацией; 3) обмен предложениями; 4) заключение сделки с принятием сторонами на себя обязательств.

Вторая часть книги ведет вас шаг за шагом по этому четырехэтапному маршруту, а в завершении предлагается дополнительная глава, рассказывающая о самых эффективных практиках выхода из тупика, когда процесс забуксовал.

Книга иллюстрирует принципы торга, основанного на обладании информацией, историями о самых лучших переговорщиках,

когда-либо живших на свете. Вы рассмотрите стратегии, которыми пользовались такие мастера своего дела, как торговый представитель Соединенных Штатов Шарлин Баршефски\*, легендарный основатель Sony Corporation Акио Морита, американские воротилы Джон Морган, Джон Рокфеллер-старший и Эндрю Карнеги, а также вошедший в историю Махатма Ганди. Вы увидите, как эти мастера добивались успеха, и – что настолько же существенно – узнаете, как они порой терпели поражения.

Подобные ролевые модели могут многому вас научить. Но еще полезнее будет узнать, каково было отношение этих личностей к переговорам, а оно не менее важно, чем их опыт. Самые лучшие переговорщики относятся к торгу серьезно, однако сохраняют профессиональный взгляд на вещи. Их тактика всегда гибка. Они уравновешены; что бы ни делала противоположная сторона, они быстро реагируют на ее маневры и терпеливо продолжают двигаться к своим целям.

У лучших переговорщиков к тому же есть собственный кодекс чести. И не важно, как могут позволить себе поступать другие, – лучшие переговорщики знают, какие ходы не нарушают «правил игры», а какие лежат по ту сторону этических границ. В главе 12 вам предлагается трехчастная структура рассуждений на эту важнейшую тему, а в приложении Б детально рассматривается правовой подход к мошенничеству, и это задает важнейший ориентир для профессионального поведения на переговорах.

## **Научиться вы можете лишь действуя**

На занятиях семинара по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса я с удовольствием цитирую слова Джеймса Фройнда, нью-йоркского юриста и мастера заключения сделок. Однажды он заявил: «В конечном итоге вы не можете

---

\* Представитель США на торговых переговорах в 1996–2001 гг.

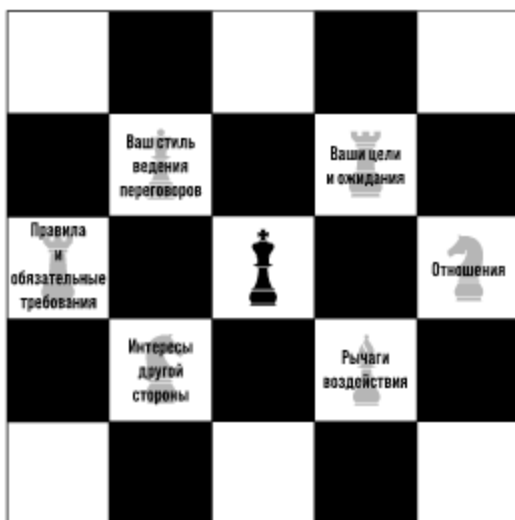
научиться ведению переговоров из книг. Вы должны вести переговоры по-настоящему».

Я согласен с Фройндом. «Большая книга переговоров» – ваше руководство. Оно поможет улучшить переговорную практику, но не заменит ее. Возьмите из книги знания и выстройте собственный стиль, приносящий результат. Рассматривайте каждую возможность для торга как лабораторию, в которой ваши навыки оттачиваются. Когда вы будете набираться опыта и обретать все большую уверенность, вы увидите, что чувство тревоги уходит, а сами переговоры уже не похожи на хождение по лезвию бритвы. Они станут пробой сил, приносящей удовольствие. И выгоду.



# Часть I

## ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ





# 1

## Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров

Пеки из той муки, что у тебя есть.  
Датская поговорка



В одну из переговорных комнат административного многоэтажного здания, возвышающегося над Лексингтон-авеню в Нью-Йорке, вошли двое мужчин. Дело было в январе, в холодный и ветреный день. Мужчины обменялись теплыми приветствиями, хотя в их действиях и была заметна сдержанность. Заняв за большим столом места друг напротив друга, они приготовились начать обсуждение возможного слияния своих концернов.

На одном конце стола сидел Питер Йованович, величавый президент известного американского издательского дома Hargourt Brace Jovanovich (НВJ), финансовое положение которого в тот момент приближалось к краху. Будучи сыном одного из основателей компании, Йованович имел твердое намерение сохранить семейное наследие. С противоположной стороны стола место занимал Дик Смит, агрессивный и предприимчивый руководитель General Cinema – крупного и финансово благополучного конгломерата компаний, искавшего возможность закрепиться в издательском бизнесе. Каждого из мужчин окружали застывшие в ожидании юрисконсульты и советники по финансам.

В распоряжении сторон имелись тщательно проработанные сценарии начальной стадии переговоров. Ожидалось, что предложение будет выдвинуто Смитом. Он после нескольких месяцев, потраченных на анализ положения дел, пришел к выводу, что НВJ для General Cinema – идеальный вариант, позволяющий достичь поставленной цели. В то же время он не был уверен в том, что Йованович придерживался такого же взгляда на открывавшиеся перспективы. Смит намеревался в подробностях рассказать о финансовой устойчивости и реноме возглавляемой им компании. Он с пониманием относился к неприятностям, постигшим НВJ, и его предложение сулило надежду на избавление от них. Однако ему следовало соблюдать осторожность, если он не хотел вызвать у своих контрагентов завышенные ожидания относительно цены сделки.

Сотрудники Йовановича подготовили его к роли «слушателя». Они пришли к заключению, что General Cinema открывает НВJ наилучшую возможность выжить в мире крупных компаний, однако они так же советовали своему руководителю соблюдать осторожность. Ему следовало обозначить свою заинтересованность, но при этом он не должен был связать себя обязательствами. Не раскрыть свои карты и не проявить нетерпения – такова была задача Йовановича.

По сигналу о начале переговоров Смит обратился к собравшимся с вступительным словом, однако уже через несколько



секунд Йованович его перебил – и советники из НВJ напряглись. Этого не было в сценарии. Что задумал Питер? Заговорив, тот достал из кармана пиджака маленькую коробочку и положил ее на стол между собой и Смитом. Затем открыл, чтобы показать то, что лежало внутри, – часы с гравировкой НВJ. Йованович подтолкнул коробочку к Смиту. «Мой отец всегда дарил такие же часы своим партнерам, когда их деловые отношения начинались, – сказал Йованович. – Этим поступком я хочу выразить свою искреннюю уверенность в том, что лучшим покупателем НВJ является General Cinema».

Такое признание было сопряжено с риском, и оба предпринимателя знали это, однако напряженная атмосфера в комнате рассеялась, а два руководителя вместе со своими командами продолжили обсуждение сделки. Переговоры продлились до позднего вечера.

## **Поговорить с горой**

За много лет до этого и весьма далеко от Нью-Йорка в восточноафриканской стране Танзании два убеленных сединами мужчины, выступавшие от лица двух разных родов народности аруша, встретились ближе к полудню в тенистой роще. Вдали за спинами мужчин виднелась вершина горы Меру, чья высота составляет почти 4000 метров. Старейшины стояли друг напротив друга на поляне между деревьями, и у каждого из них была своя группа поддержки.

В сельских районах Африки деревья, образующие тень, служат для той же цели, что и совещательные комнаты на Западе. На этот раз под раскидистыми кронами проходили переговоры.

Описывая спор, возникший между двумя соседями-крестьянами, каждый из старейшин обращался к своему визави с соблюдением всех принятых для таких случаев правил. Седовласые мужчины оглашали перечень жалоб своего сородича и требовали

компенсации за различные обиды. Каждый крестьянин громко отрицал требования другой стороны, развивал доводы своего старейшины, и ему вторили голоса мужчин из группы поддержки.

Сам конфликт касался незанятого участка земли, расположенного между владениями крестьян. Когда-то раньше он принадлежал семье, чей род пресекался. Встречные притязания земледельцев на участок вылились в серию стычек: сын одного из них разрушил заслонку оросительного канала, идущего по земле другого, а тот в свою очередь побил его за вторжение на чужую территорию. С требованием собраться для удовлетворения претензий по всем правилам и пришел к старейшинам отец побитого мальчишки.

В этом процессе с участием старейшины, как в зеркале, отразился африканский ландшафт. Старейшины «говорили с горой», если воспользоваться имеющимся в языке аруша выражением для описания начальной стадии улаживания споров. Тот день начался хорошо. А в конце этой главы мы увидим, чем он закончился.

## **Путь переговоров**

Две группы. Две проблемы. Две культуры. Но в каждой ситуации люди вовлечены в один и тот же известный процесс, называемый переговорами. Эту деятельность, помогающую заключать сделки и разрешать противоречия, сложно с чем-либо спутать. Именно тому, как и почему такие результаты достигаются с помощью переговоров, и посвящена моя книга.

В любой культуре мира люди ведут переговоры схожим образом и делают это с древнейших времен. Старейшина из племени аруша, находясь в Нью-Йорке в той комнате, где повстречались Йованович и Смит, не смог бы понять, о чем те говорили, но он понял бы символическое значение подарка, сделанного Йовановичем Смиту. Переговоры, которые вели аруша, касались скорее спора, а не сделки. Однако мы увидим, что и они включали в себя

обмен подарками. Обмен подарками – неотъемлемая часть человеческих отношений. Переговоры же – основа этих отношений.

Переговоры следуют по известному пути, состоящему из четырех стадий: 1) подготовка; 2) обмен сведениями; 3) четко обозначенный торг и 4) заявления о готовности взять на себя обязательства. В корпоративном мире при заключении сделок юристы и советники по инвестициям собираются в совещательных комнатах и идут по своим тщательно прописанным сценариям. Они обсуждают предмет встречи, а затем обычно запрашивают более и предлагают менее того, что ожидают получить или намереваются отдать в итоге. В Танзании у аруша тоже объявляется повестка собрания, оглашается список требований и начинается «разговор с горой», то есть выдвигаются завышенные требования и им противопоставляются такие же. Мужчины аруша так же, как и в западном мире, намечают границы возможного соглашения и выжидают, не появится ли знак, подсказывающий, какой исход для противоположной стороны может быть приемлем, а какой – нет. С этого момента люди принимаются за дело, состоящее в том, чтобы идти на уступки и налагать обязательства. Короче говоря, переговоры – тип общего для всех культур танца, состоящего из четырех движений. И лучше всего этот танец выходит тогда, когда оба его участника – весьма искусные танцоры.

## **Переговоры: определение**

В переговорах каждый из нас принимает участие по несколько раз на дню. Будучи детьми, мы выторговываем то, чего нам хочется заполучить: внимание, особенное отношение, побольше карманных денег. Будучи взрослыми, мы выторговываем уже нечто более сложное, однако при ближайшем рассмотрении оно зачастую сводится к тому же самому, что служило предметом переговоров, когда мы были детьми. Переговоры – основополагающая

особенная форма человеческого общения, хотя мы и не всегда отдаем себе отчет в том, что принимаем в них участие.

Понять, когда имеют место переговоры, нам может помочь простое определение: *переговоры – это процесс взаимного общения, который может происходить, когда вы хотите получить что-то от кого-либо или кто-то хочет получить что-либо от вас.* Я сказал «может происходить», поскольку имеющиеся у вас отношения с другим человеком или ситуация, в которую вы попадаете, могут требовать сотрудничества, а не торга. Когда сильнейшая метель отключает электричество в вашем районе и престарелый сосед просит о помощи, вы не останавливаетесь, чтобы поторговаться с ним, а отвечаете на его призыв. Если ваша работа требует от вас оказать потребителю услугу безупречного качества, а он в чем-то нуждается, вы делаете все от вас зависящее, чтобы удовлетворить его запрос.

Однако, когда вы и другая сторона должны устранить разногласия относительно причитающейся доли денег, полномочий, статуса, времени, ресурсов и главенства в проектах, вам, вероятно, нужно вступить в переговоры. За кухонным столом вы обсуждаете, кто сегодня заберет детей из детского сада. На работе вы обсуждаете условия вашего найма. В горячих точках планеты дипломаты обсуждают условия войны и мира.

Некоторые популярные книги о ведении переговоров доказывают, что вести переговоры необходимо по любому поводу. Возможно. Однако навязчивое желание торговаться из-за всякой ерунды редко способствует поддержанию хороших отношений между людьми. Есть ли что-нибудь более раздражающее, чем ситуация, когда ваш коллега использует любую обращенную к нему просьбу как повод потребовать что-нибудь в ответ? Более того, разногласия относительно фактов и убеждений не являются переговорами. Вы не разрешите горячий спор с лучшим другом о вреде курения, если немножко поторгуетесь с ним, а затем сойдетесь в цене вопроса. Вы должны привести самые веские доводы и доказательства, чтобы помочь ему изменить

свое мнение. И если он вас не послушает, найдите того, кто имеет более сильное влияние на вашего товарища и сможет его переубедить.

Наш путь за лучшими навыками ведения переговоров давайте начнем с обретения более ясного понимания того, в каких обстоятельствах следует вступать в торг, а в каких — надо прибегнуть к двум другим упомянутым выше важнейшим приемам взаимодействия с людьми: к влиянию и убеждению. Представленная ниже диаграмма (рис. 1.1) дает наглядное представление, как эти три вида деятельности соотносятся между собой, и выделяет случаи, когда требуется вступить в переговоры, а когда лучше воспользоваться оставшимися двумя возможностями.



**Рис. 1.1.** Набор инструментов переговорщика

Внешний круг на рис. 1.1 — это влияние, то есть повсеместно встречающийся фактор. Проявляющийся в вербальной и в невербальной форме, он содержит все то, что определяет, как другие люди реагируют на вас. Чтобы уяснить, каким образом

этот фактор соотносится с двумя другими кругами диаграммы, представьте себя на встрече, цель которой — настроить клиента на участие в каком-то новом бизнесе. В тот момент, когда вы вошли в дверь, возникает фактор, определяющий степень вашего влияния. Например, в случае опоздания у вас — если вы не извинитесь и не объясните причину задержки — не получится эффективно воздействовать на ход заседания.

Вот встреча началась, и несколько человек начали говорить, перебивая друг друга. Старший в команде клиента, руководитель, поднимает руку, и сразу же в комнате воцаряется тишина. Налицо еще один пример влияния. Почему эти несколько человек замолчали? Потому что они признают за своим лидером степень влияния, достаточную для того, чтобы заставить их подчиняться ему. В общем и целом ваша способность влиять определяется тем, как люди воспринимают четыре вещи: 1) ваш авторитет; 2) ваши познания; 3) вашу компетентность, проистекающую из практического опыта; 4) вашу добросовестность. Когда люди видят в вас все эти четыре качества, они слушают внимательно. Когда же они воспринимают вас по-иному, особенно если не доверяют вам, то в отношениях с вами они осторожны, как бы громко и настойчиво вы их ни убеждали.

Вернемся на нашу встречу. Такие факторы влияния, как авторитет, познания и компетентность, создали фон для вашего предложения. Теперь у вас появился шанс убедить собравшихся. И это уже следующий круг диаграммы.

Убеждение — навык вербальный. Он включает в себя умение приводить доказательства, давать обоснования и делать заключения. Все это для того, чтобы отстоять свою позицию. Именно это ученые и юристы делают, когда выискивают свидетельства в пользу и против определенной точки зрения, которую они хотят проверить. Все, что вам нужно знать о действенном убеждении, Аристотель выразил в трех словах: «Пойми своих слушателей». Если вы, к примеру, юный предприниматель, склонный к фантазированию, и пытаетесь убедить матерого капиталиста,

вкладывающего средства в новые рискованные производства, инвестировать в ваш стартап, вам лучше представить беспристрастный анализ рынка, точные данные и консервативные прогнозы развития. Ваша вдохновляющая история о том, как ваш продукт спасет мир, может помочь вам набрать сотрудников, но займа вы с ней не получите.

В третьем, внутреннем, круге дело доходит до переговоров. В сущности, они представляют собой особую форму убеждения, необходимость в которой возникает, когда вам нужно принять участие в распределении чего-то редкого, такого, как деньги, полномочия или ресурсы. Переговоры включают в себя торг и умение прийти к согласию, коль скоро избытка того, о чем идет речь, нет.

Давайте снова вернемся на встречу, где вы расхваливаете свое начинание перед клиентом. Восприятие ваших слушателей уже таково, что вы можете повлиять на них, а благодаря умению подкрепить свое предложение понятными для аудитории доводами и доказательствами вы убедили их в том, что ваша новая бизнес-идея имеет смысл. Теперь же вам надо заключить сделку. Сколько ваши слушатели заплатят за идею? В торге самый серьезный рычаг воздействия, который и определит цену сделки, вы обретете, когда поймете, *что нужно другим людям*. Это понимание и является наиболее важным вашим активом. Когда у вас есть нечто такое, что хочет заполучить другая сторона (и чем больше ей этого нужно, тем лучше), вы занимаете положение, позволяющее вам просить нечто такое, что нужно *вам*.

Вот он, конечный пункт. Рис. 1.1 проясняет, каковы же отношения между названными тремя ключевыми навыками общения. Вы можете влиять на других, убеждать их и не иметь необходимости вести с ними переговоры. Но, чтобы вести продуктивные переговоры, вам все же необходимо мобилизовать свою способность заслужить доверие и быть убедительным.

## Переговоры и особенности личности

Как я сказал раньше, мой подход к ведению переговоров начинается с вас. Действия ваших потенциальных партнеров, а также давление ситуации, в которой вы оказались, будут сильно влиять на ваше поведение. Поэтому приспособительные реакции на эти факторы должны строиться на некотором фундаменте. И таким фундаментом служат особенности вашей личности.

Стив Росс, напористый основатель Warner Communications, а затем и генеральный директор компании Time Warner Inc., как-то раз во время перелета на корпоративном самолете Warner играл в канасту со своей женой и еще одной парой. Прямо перед тем, как самолет начал заходить на посадку, Росс проиграл последнюю партию и приказал пилоту кружить над аэродромом, пока сам он не выиграет раздачу. Вот образчик того, как Росс «играл» в бизнес, и люди, которые вели переговоры с ним, эту черту его личности мудро принимали в расчет.

Ларри Кинг, известный ведущий телевизионного ток-шоу, напротив, имел репутацию милейшего человека и одного из самых уступчивых людей в высших кругах мира развлечений. В середине карьеры Кинга его агент решил выставить Ларри «на продажу» и предложил его различным телевизионным сетям, а не CNN, где тот тогда вел свое шоу. Идея заключалась в том, чтобы, получив сначала конкурирующие предложения, потребовать от главы CNN Теда Тернера многомиллионной прибавки к контракту Кинга.

План агента работал прекрасно, предложения с семизначными суммами сыпались от различных телесетей, но Тернер на уловку не велся. Тогда агент разыграл свою последнюю карту, сказав, что Кинг может уйти на другую сеть, если Тернер не предложит гонорар, сопоставимый с уже полученными предложениями.

Кинга Тернер знал уже много лет и считал его верным малым, готовым к сотрудничеству, а не жестким переговорщиком. В своем кабинете в присутствии агента он снял трубку телефона и набрал номер Кинга. После пары фраз о старых временах и слов о том,



как сильно он ценит человеческие качества телеведущего, Тернер вежливо потребовал: «Оставайся со мной!»

«Хорошо, — сказал Кинг просто, — я останусь».

Это повергло агента в шок. Но Кинг был доволен. Шоумена устраивало, сколько он зарабатывал, ему нравился Тернер, и его радовало, что он нравился Теду. Оплату труда Кинга глава CNN поднял же весьма незначительно — один-ноль в пользу последнего.

Отсюда вывод: если изначально вы человек тактичный, вам будет крайне непросто действовать за столом для переговоров в манере Стива Росса, даже если вы думаете, что это наиболее грамотный подход. Да, вести себя так вы сможете — но недолго и не очень-то убедительно. А если вы изначально — переговорщик, нацеленный на соперничество, то весьма вероятно, что ваша склонность действовать решительно будет просвечивать в каждом вашем шаге, даже если вы настойчиво попытаетесь подавить эту особенность вашей личности.

Особенности личности обязательно скажутся во время переговоров. Но, зная их, вы можете запланировать использование стратегий, позволяющих работать с учетом ограничений, накладываемых этими особенностями. По сути дела, даже если вы чрезвычайно застенчивый человек и искренне ненавидите переговоры, вы сможете отлично справиться, если примете себя таким, какой вы есть, и научитесь ладить с собой.

Однажды я проводил семинар с несколькими светилами предпринимательства, среди которых был человек, основавший одну из самых успешных мировых интернет-компаний и занимавший пост ее генерального директора. После занятия он признался мне, что в большинстве случаев участие в переговорах доставляет ему массу неприятных ощущений. Мол, он при всякой возможности избегает этого вида деятельности, а себя считает очень плохим переговорщиком. Я ответил, что, если уж ему удалось заработать несколько миллиардов долларов, значит, он не может быть *настолько* плох. «Неправда», — последовал ответ. Успех к нему пришел вследствие того, что он сконцентрировался на своей

способности внедрять новшества – на разработке системы интернет-аукционов, благодаря которой из процесса любых продаж был исключен момент длительного согласования цен. Успех объяснялся еще и тем, что в своей компании он делегировал полномочия вести действительно сложные переговоры другим управленцам, умеющим торговаться изоэтно (и получающим от этого удовольствие). Сам он вместо того, чтобы участвовать в переговорах, стал уделять внимание корпоративным аспектам своего бизнеса – стратегическому планированию, руководству советом директоров и повышению качества взаимодействия внутри онлайн-сообщества его компании. Он преуспел не потому, что преодолел свои недостатки переговорщика, а потому, что принял их.

Так что обучение ведению переговоров мы начнем с того, что хорошенько всмотримся в зеркало. Особенности вашей личности – первое основание достижения успеха в переговорном процессе, поскольку именно они влияют на каждую сторону вашей деятельности как переговорщика. Какие шаги для вас наиболее естественны? Как вы можете использовать свои склонности, чтобы выстроить ряд результативных стратегий, ведущих к достижению ваших целей? В максимально возможной степени вы раскроете свой потенциал переговорщика, когда выявите, а затем и усилите свои прирожденные преимущества.

## **Пять стратегий и переговорных стилей: мысленный эксперимент**

Чтобы начать исследование ваших природных склонностей к ведению переговоров, проведем мысленный эксперимент. Представьте, что вы один из десяти человек, сидящих за круглым столом. При этом ни один из вас не знает никого из остальных девяти. Каждый из вашего десятка сидит так, что кто-то сидит напротив него.

Затем в комнату заходит незнакомец и говорит: «Я дам награду \$1000 первой паре, из которой один сможет убедить сидящего

напротив него вскочить, обежать вокруг стола и встать у него за спиной».

Какую стратегию вы использовали бы для ответа на это странное предложение? Шевелить мозгами нужно быстро, ибо каждый из сидящих в комнате тоже думает, как поступить.

Прежде чем продолжить чтение, закройте глаза и подумайте о вашем ответе. Отметьте для себя стратегию, которая первой пришла вам в голову, и запишите ее. Затем обратите внимание, о каких других методах вы можете поразмыслить еще. Возможные варианты помогут мне представить вам пять типичных переговорных стратегий. Они в свою очередь дадут нам возможность лучше рассмотреть особенности вашей личности как фактора переговорного процесса.

Один вариант реакции на предложение — сидеть спокойно и ничего не делать, подозревая при этом, что вы стали свидетелем розыгрыша, или беспокоясь, что можете по-дурацки выглядеть, бегая вокруг стола в ответ на слова незнакомца. «Мне не нравится вести переговоры, поэтому я их и не веду, если только меня не вынуждают к этому обстоятельства», — могли бы вы сказать. В этом и заключается **избегающий** ответ, столь нравившийся предпринимателю в области интернет-технологий, о котором я рассказывал выше. Кто-то может сказать, что уклонение от переговоров — это лишь отговорка, а не стратегия торга. Однако вам не нужно далеко ходить, чтобы заметить, как много важных переговоров отмечены тем, что одна из сторон усердно избегает занять место за столом. Северная Корея с успехом самоустранилась от ведения переговоров о своей программе ядерного вооружения, а тем временем для ведения торга наращивала рычаги воздействия. Очень часто кандидаты на пост президента Соединенных Штатов — если по результатам опросов общественного мнения они понимают, что могут победить на выборах, — отказываются от участия в переговорах, когда их оппоненты предлагают чаще проводить телевизионные дебаты. Если говорить обобщенно, избегание — хорошая стратегия,

когда вам и так неплохо в сложившихся условиях. Однако оно не может быть наилучшим подходом, если вы оказались в ситуации «задачки со столом».

Вероятно, наиболее очевидной реакцией в этом случае станет обращение к сидящему напротив человеку с предложением отдать ему \$500, если он или она стремглав обегут вокруг стола и встанут позади вас. В этом заключается **компромиссное** решение: каждый соглашается разделить общий выигрыш в равных долях. Компромисс – простая, справедливая и быстрая стратегия, по-дружески сворачивающая многие переговоры. Но хороша ли эта стратегия для решения «задачки со столом»? Вы и ваш партнер можете быстро прийти к соглашению поделить деньги пополам, но кому из вас следует бежать, а кому – сидеть? Те несколько секунд, что будут потрачены на решение этой проблемы, другими участниками будут использованы на гонку вокруг стола. Компромиссного решения вопроса о том, кому из вас следует бежать, не существует. Поэтому простой компромисс не вполне решает общую задачу – нужна дополнительная стратегия.

Такая стратегия и является нашим третьим вариантом – **подстраиванием под партнера**. Вы можете вскочить и бегом помчаться к стулу, стоящему напротив. Если вы сделаете это в ответ на предложение вашего партнера поделить деньги, то в последующих переговорах с ним о деньгах можете сослаться на его обещание как на заданное и неизменяемое условие. Но денег для дележа может и не быть. Люди, которые в совершенстве реализовали стратегию подстраивания, вскочили с места сразу же, как услышали условия задачи, и оказались за стулом своего партнера быстрее, чем это успели сделать вы. Правда, они тоже попали в сложную ситуацию. Те счастливики, кто выиграл благодаря стратегии подстройки, сейчас имеют на руках \$1000, а те, кто просто бежал, не имеют ничего. Услужливые переговорщики должны довериться тем, для кого они выиграли деньги, которые должны быть поделены. И сделали они это, когда другая сторона не брала на себя обязательств поделить деньги в определенной

пропорции. И не будем забывать, что за столом люди друг друга не знают и никто не думает, что снова сможет повстречаться со своим партнером.

Четвертый ответ связан со стратегией **соперничества**. Идея сводится к тому, чтобы заполучить и всю \$1000, и власть решать, как поделить деньги. Один из способов заключается в том, чтобы сначала предложить поделить деньги поровну, а затем отказаться это сделать, напроочь забыв о своем обещании. Разумеется, это не очень-то этично, но некоторые люди на такое способны. И еще более недружественной линией поведения стала бы ложь о сломанной ноге вкуче с мольбами бежать как можно быстрее. Все ли соревновательные стратегии столь же сомнительны, как две описанные? Нет. На последующих страницах мы увидим примеры многих соревновательных стратегий, совершенно этичных в любой системе морали. Но «задача со столом» не может быть эффективно решена с помощью стратегии, которая одновременно была бы и этичной, и соревновательной. Более того, описанная стратегия, равно как и компромиссный подход, может потребовать значительного времени для своего применения.

Пятая стратегия наиболее впечатляюща, особенно если учесть условия предложения. Вы вскакиваете со своего стула, начинаете бежать и при этом кричите: «Давай окажемся за столом друг у друга! Мы оба сможем заработать по тысяче!» Если вы достаточно проворны, это может сработать. Налицо стратегия **сотрудничества**, или стратегия **решения проблемы**. Вместо того чтобы продумывать, как разделить \$1000, человек, использующий такой подход, соображает, что существует способ, когда обе стороны извлекают из сложившейся ситуации по \$1000.

Стратегию сотрудничества зачастую реализовать труднее, чем любую другую. Она нацелена на определение основополагающей проблемы путем проведения тщательного анализа и беспристрастного выявления интересов, на обнаружение наиболее элегантного решения в ходе изучения множества имеющихся возможностей, а также на урегулирование сложных ситуаций за счет опоры

на надлежавшие правила и требования справедливости. Во многих отношениях эта стратегия олицетворяет собой идеал. Как мы увидим далее, такие стратегии особенно пригодны для сложных переговоров, подобных тем, в которых участвуют дипломаты или переговорщики от корпораций, проводящие сделки по слиянию и поглощению. Эти стратегии также приносят пользу в переговорах в семьях, когда становится жизненно важным, чтобы не было «победителей» и «побежденных». Однако политике сотрудничества многое препятствует. Например, недостаток доверия между сторонами, жадность, особенности личностей участников, культурные различия да и простой недостаток воображения.

Сколько из перечисленных стратегий пришло вам на ум? И не менее важный вопрос: какие из них вы могли бы провести в жизнь без затруднений и непринужденно? Сейчас мы можем привлечь знание об этих стратегиях, чтобы выявить ваши индивидуальные склонности и стили ведения переговоров.

В приложении А вы увидите тест на самооценку. Мы в Уортоне предлагаем его участникам наших учебных программ по ведению переговоров, чтобы помочь определить, какой из стилей торга им наиболее близок. Прохождение теста занимает всего около десяти минут, поэтому я советую либо сейчас, либо по прочтении главы 1 перейти к приложению А и выполнить задание на выявление индивидуального стиля ведения переговоров. На протяжении книги я буду упоминать различные действия, которые могут быть приемлемы для людей, настроенных в большей степени на сотрудничество или на соревнование, и эти ситуативные рекомендации окажутся для вас более полезны, если у вас уже будет представление об особенностях своей личности. Если вы хотите углубить знания о различных стилях ведения переговоров и о том, как они взаимодействуют между собой, в приложении А предлагается расширенная информация по этой теме.

Ваш индивидуальный стиль ведения переговоров – это не более (но и не менее) чем ваша склонность или предрасположенность совершать в ходе переговоров определенные действия. Данный

стиль не есть нечто раз и навсегда данное. Каждый из нас ведет переговоры с разными людьми и в различных ситуациях по-разному. Но особенности вашей личности задают базовый уровень, опираясь на который вы «калибруете» свое поведение. Если вы, как правило, не прочь помериться с оппонентом силами, то без особых усилий справитесь с таким же, склонным к соперничеству, участником переговоров или с ситуацией, имеющей соревновательный характер. Если состязательность не свойственна вам вообще, то тот же самый участник переговоров или та же ситуация потребуют от вас тщательной проработки каждого шага.

Источником формирования склонностей может быть многое — детство, семья, первый опыт профессиональной деятельности, наставники, приверженность нормам морали или верования и т. п. И ваши склонности могут претерпевать изменения по мере того, как возрастают ваши познания о переговорах и вы, расширяя набор своих навыков, обретаете все большую уверенность. Но я все же полагаю, что у каждого из нас, скорее всего, есть некая глубинная основа, которая делает радикальные перемены в наших стилях ведения переговоров маловероятными.

Меня, например, взрастили любящие родители, которые старались не спорить друг с другом и со своими тремя детьми (двумя моими сестрами и мной). Если бы мои родители прошли тестирование на выявление индивидуального стиля ведения переговоров, у каждого из них были бы очень высокие показатели по категории «Уклонение». На мне это отражается более или менее постоянно. Я до сих пор в своих взаимоотношениях с другими людьми по привычке стараюсь избегать конфликтов, хотя благодаря моему профессиональному и личному опыту я научился лучше справляться с такими ситуациями. Моя дипломатичность — это всего лишь часть моей личности переговорщика, которую я привношу в процесс ведения переговоров. У меня есть и другие черты, вступающие в игру в различных ситуациях и во взаимодействии с разными людьми. Однако я всегда остаюсь в той или иной мере дипломатичным.

Каждый стиль или комбинация стилей несут с собой целый набор связанных с ними предрасположенностей. Кое-кто, находясь под воздействием сильной тяги к соперничеству, стремится поскорее, чем другие, понять, какой рычаг воздействия можно заполучить в данной ситуации. И такой переговорщик получает удовлетворение от того, что набил цену в торге. У него оно сильнее, нежели у людей, лишь в малой мере склонных измерять свой успех в таких категориях. Зачастую люди, нацеленные на соперничество, чуть быстрее, чем это делает большинство из нас, усматривают возможности, открывающиеся при агрессивном ведении переговоров.

Люди, которым свойственно подстраиваться под других, будут чаще всего готовы считаться с нуждами окружающих, даже если налицо конфликт интересов. Такие люди с большей вероятностью станут концентрироваться на связанных с отношениями сторонах взаимодействия.

Человек, стремящийся к компромиссам, зачастую будет использовать простые, бесхитростные методы быстрого заключения соглашения. Он или она, дабы завершить переговорный процесс, чаще и скорее, чем люди, у которых такая черта развита меньше, будет предлагать делать что-либо поочередно или делить что-либо пополам.

И, наконец, те, кто привносит за стол переговоров крайне сильную склонность к сотрудничеству, будут ловить себя на том, что они продвигают процесс вперед, задавая множество вопросов и предлагая различные способы взглянуть на проблему, чтобы удовлетворить как можно больше чьих-либо потребностей, включая собственные. Такие люди будут наслаждаться сложными, длительными переговорами — испытывать чувство, недоступное любителям простых компромиссов.

Оценка индивидуального стиля ведения переговоров — хорошая база, чтобы начать понимать, каковы ваши стили. Однако она представляет собой лишь один параметр из тех, что необходимы в случае, когда вы стремитесь понять, какой вы переговорщик.



По мере того как в этой книге вы будете читать о разных переговорах, а в своей жизни будете сталкиваться с различными ситуациями, обращайтесь внимание на то, какие переживания вам доставляют удовольствие, а какие вызывают стресс. Переживания, от которых вам становится хорошо, и есть указания на стили, к которым у вас есть природная склонность. Опирайтесь на знание, полученное благодаря таким переживаниям, и – как говорится в датской пословице, вынесенной в начало этой главы, – «пеки из той муки, что у тебя есть».

## **Стиль сотрудничества против стиля соперничества**

Итак, выбор одной из пяти описанных выше стратегий зависит от двух важнейших склонностей – нацеленности на сотрудничество и нацеленности на соперничество. Хотя в различных исследованиях ученые пользуются разными названиями для обозначения типов личности, изучение ее параметров, проявляющихся в переговорном процессе, в основном сосредоточено на этих фундаментальных категориях. В зависимости от ситуации всякий стиль может дать вам хорошие результаты, и любой может быть чреват для вас определенными опасностями. В заключение книги я объясню, как компенсировать слабые стороны, присущие каждому из подходов к переговорному процессу.

Многие исследователи задавались вопросом, являются ли в целом люди – если говорить о ведении торга – более склонными к соперничеству или к сотрудничеству. Усредненное представление о переговорщике, бытующее в кинофильмах, изображает его человеком, нацеленным на соперничество, специалистом по таким жестким тактикам общения, как ультиматумы, демонстративные отказы от общения, позерство и удары кулаком по столу. В этом нет ничего удивительного, если учитывать, что производителям кинокартин нужен драматизм, но и точного отображения

поведения умелого профессионального переговорщика в таком стереотипе нет.

Два исследования поведения людей, занятых в переговорах, выявляют более сложные и точные очертания этого феномена. Первое из них описывает деятельность американских юристов, второе рассматривает британских специалистов, занимающихся переговорами по трудовым вопросам и вопросам заключения контрактов.

Исследование поведения американских юристов-переговорщиков было проведено профессором Джеральдом Уильямсом. Выяснилось, что примерно 65% выборки, состоящей из адвокатов, работающих в двух крупных городах США, показали устойчивую приверженность стилю ведения переговоров, нацеленному на сотрудничество. В то же время 24% респондентов относились к сторонникам сопернического типа, тогда как 11% попали в обе категории сразу. Примерно половина адвокатов из выборки, по оценкам своих коллег, могут считаться «успешными переговорщиками». Но самое интересное заключается в том, что более 75% из этой группы сотрудничества относились к типу «успешных переговорщиков», а только 12% — к соперничающему (остальные члены этой группы придерживались обоих стилей).

Второе исследование, которое мы в дальнейшем еще обсудим в главах 5 и 8, проводилось в течение девяти лет Нилом Рэкхэмом и Джоном Карлайлом в Англии. Эти ученые в режиме реального времени наблюдали за работой 49 человек — профессионалов в сфере ведения переговоров по трудовым и договорным вопросам. Самые продуктивные из этих переговорщиков отчетливо продемонстрировали черты сотрудничающего стиля.

Например, в рамках исследования изучалось использование того, что ученые называют раздражителями. К ним относятся излишне хвalebные описания одной из сторон своего предложения, ничем не вызванные оскорбления и прямые нападки на предложения другой стороны. Таковы типичные приемы тактики соперничества. Обычный переговорщик использует 10,8 раздражителя

в час ведения переговоров, более искусные переговорщики – 2,3 раздражителя в час.

Умелые переговорщики также стараются не прибегать к так называемой спирали защиты и нападения – повторам эмоционально нагруженных комментариев, приписывающих вину или отрицающих ответственность за промахи. В эту категорию попадает только 1,9% утверждений, высказанных хорошо подготовленными переговорщиками в ходе процесса, тогда как средний переговорщик запускает спираль или придает ей дополнительный импульс в 6,3% своих высказываний. Нарисованный этим исследованием портрет успешного переговорщика четко отображает набор черт, присущих стилю, нацеленному на сотрудничество, а не на соперничество, как то рисует стереотип.

Какой вывод можно сделать из этих двух исследований? В противоположность расхожему представлению именно люди, склонные к сотрудничеству имеют исключительный потенциал для того, чтобы стать весьма искусными переговорщиками.

## **Пол и культура**

Стили ведения торга коренятся не только в особенностях личности, но также и в таких аспектах нашей социальной идентичности, как пол и культура. Обе темы провокационны, коль скоро осмысленное обсуждение их может весьма быстро скатиться к вредным (и заводящим в тупик) стереотипам. Тем не менее исследователи переговорного процесса достаточно глубоко изучили влияние пола и культуры на индивидуальную манеру переговорщика, поэтому будет небесполезным обратить внимание на эти факторы.

### **Половые различия в переговорах**

По-разному ли ведут переговоры мужчины и женщины? Возможно. Однако различия, когда они существуют, проистекают,

похоже, не только из естественных различий между полами, но и в такой же степени из наших укоренившихся представлений (и опасений), связанных с гендерными стереотипами. Если учесть, насколько живуче такое явление, как дискриминация по половому признаку в оплате труда, в продвижении по службе и во многих других аспектах профессиональной деятельности, мало остается сомнений в том, что женщинам, вступающим в переговоры, нужно обладать очень хорошими навыками их ведения. Однако вопрос о том, как этого добиться, остается открытым в каждом отдельном случае.

Начнем с дискуссий, разворачивающихся в обществоведении. Профессор лингвистики Джорджтаунского университета Дебора Таннен утверждает, что каждому из двух полов присущ собственный стиль общения. В ее известных книгах «Ты просто меня не понимаешь: Женщины и мужчины в диалоге» (*You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation*) и «Разговоры с 9:00 до 17:00: Мужчины и женщины за работой» (*Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*) она приводит доводы в пользу того, что представители сильного пола более склонны настаивать на своем, с большей вероятностью будут перебивать собеседника и более нацелены на утверждение своего статуса. В то же время женщины будто бы уделяют больше внимания сигналам об испытываемых собеседником эмоциях и в беседах более тщательно следят за тем, чтобы высказываться в свою очередь. Таннен заключает: различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному полу, объясняют, почему общение между мужчинами и женщинами крайне затруднено.

Однако профессор Джанет Хайд из Висконсинского университета полагает, что результаты этих исследований вводят в заблуждение. Проведенный ею исчерпывающий метаанализ 46 крупных работ о различиях полов показал, что свидетельств в пользу схожести между мужчинами и женщинами больше, нежели отличий. Это касалось и таких воспринимаемых в качестве стереотипов особенностей поведения, как говорливость,

агрессивные словесные выпады и привлечение внимания к своей персоне. В отличие от Таннен Хайд нашла не так много подтверждений тому, что мужчинам и женщинам сложнее общаться друг с другом, чем между собой. И, наконец, даже когда была зафиксирована статистически значимая разница в данных, касающихся особенностей женского и мужского поведения, она была весьма незначительна.

Вывод, к которому пришла профессор Хайд, звучит так: в том, что касается коммуникативного поведения, которое и есть часть умения добиваться успеха на переговорах, мужчины и женщины равны. Но, поскольку массовая культура продолжает подпитывать миф о том, что женщины по-иному воспринимают информацию и более склонны сочувствовать, их чаще, чем мужчин, осуждают за проявление равнодушия или властолюбия. По словам самой Хайд, «живучесть стереотипа о женщинах как о сиделках ведет к тому, что женщины дорого платят, когда на рабочем месте их поведение в этот стереотип не укладывается».

А теперь перейдем к переговорам. Есть эмпирические доказательства того, что женщины реже, чем мужчины, решаются вступать в переговоры об оплате труда и повышении по службе. Линда Бэбкок исследовала этот вопрос, работая в школе предпринимательства Университета Карнеги-Меллона. Она пришла к заключению, что разница между первым годовым окладом женщин со степенью MBA и окладом, предложенным мужчинам, — а эта разница составляла примерно \$4000 в пользу последних, — объясняется тем, что 57% мужчин после получения на собеседовании начального предложения просили о повышении оклада, тогда как среди женщин такую просьбу высказывали лишь 7%. Те, кто вел переговоры об увеличении оклада, — и мужчины, и женщины, — получали в среднем на \$4053 больше тех, кто не делал этого. Исследование Бэбкок, о котором она рассказала в своей книге «Женщины не просят», подтверждают тенденцию, выявленную рядом других научных работ.

Опыт одной из моих студенток, Марси, ярко иллюстрирует результаты, полученные Бэбкок. До того, как Марси начала обучение по программе МВА, она работала в одной среднего размера компании, предоставлявшей услуги в области информационных технологий, и была единственной женщиной в своем отделе. В полном соответствии с исследованием Бэбкок Марси не обсуждала размер своего оклада, когда получила предложение от работодателя. По сути, она просто была в восторге лишь от того, что устроилась на работу. Здесь после пары лет безупречного труда Марси стала отвечать за подразделение, обеспечивавшее компании 30% выручки, в то время как двое ее коллег-мужчин, начавших работу в компании вместе с ней и имевших зарплату выше, чем у нее, вели проекты, приносявшие всего по 1% дохода. Марси подумала, что заслуживает увеличения оклада.

Однако она избрала метод косвенного обращения к руководству. Марси пришла к руководителю и попросила оценить эффективность ее деятельности. «Я думала, что это отличный способ заставить моих начальников обратить внимание на мой успех и не трубить о себе при этом, – рассказала она нашей учебной группе. – Я не хотела выглядеть настырной». Ее тактика не сработала: босс так и не смог найти время на анализ ее работы.

Спустя некоторое время Марси, набрав для смелости побольше воздуха в легкие, пошла к президенту компании. Она попросила об увеличении оклада на 20%, обосновывая это тем, что у ее коллег, получавших больше на эти 20%, под началом находится меньше людей и меньше проектов в разработке. Вышло, что повышение на 20% было «справедливым» требованием. Но и это не сработало.

«Я повторяла себе: “Это несправедливо, это несправедливо”. Сейчас я вижу, что объективно мне надо было бы повысить зарплату больше чем на 20%, исходя из моего вклада в процветание компании. Но я не решалась просить о большем. Без сомнения, во мне говорило чувство незащищенности», – вспоминала Марси. Кроме того, сказала она, «учитывая, что я работала допоздна, демонстрировала желание оставаться на занимаемой должности

и не проявляла стремления к смене места работы, острой нужды слушать меня ни у кого не было».

В конце концов оклад ей повысили и именно тогда, когда она могла от него отказаться. Компания, узнав, что Марси приняли на обучение по программе MBA, предложила ей прибавку на 35%. Но к тому времени Марси уже сделала компании ручкой. Как она сказала своим одногруппникам, «страх просить – самое контрпродуктивное качество, которое может быть у женщины. Не бойтесь выглядеть настырными».

Обратим внимание на последние слова Марси. Они, по моему мнению, ухватывают суть действительной проблемы, с которой сталкиваются женщины за столом переговоров. Научные данные говорят о том, что в среднем женщины в некоторой степени более склонны участвовать в совместной работе, нежели мужчины. Однако в полном согласии с исследованием Бэбкок этот нацеленный на сотрудничество подход обусловлен не генетическими особенностями. Напротив, его причина, по-видимому, заключается в обеспокоенности тем, что исследователи гендерных проблем называют социальным недовольством, то есть осуждением в отношении женщин, не соответствующих стереотипному представлению о них как о «сиделках».

Я полагаю, что налицо самосбывающееся пророчество. Женщина-переговорщик допускает, что другая сторона разделяет стереотипные верования в то, что слабый пол склонен к сотрудничеству; она не хочет, чтобы ее считали «слишком настырной», и поэтому приглушает свои внутренние побуждения к самоутверждению; после этого другая сторона отмечает для себя, что эта женщина явно «мила», когда другие были бы более задиристы. Таким образом, у партнеров женщины по переговорам создается впечатление, будто она удовлетворена выдвинутым предложением, а стереотип, что женщины склонны к сотрудничеству, получает свое подтверждение.

Дабы добавить еще одно измерение этой ситуации, скажем, что женщины, пытающиеся разорвать круг, с легкостью впадают

в другую крайность, действуя столь агрессивно, что вызывают по отношению к себе враждебную реакцию, далеко превосходящую простое недовольство ими. Как бы то ни было, но беспокойство по поводу стереотипов искажает восприятие и мешает искусному переговорщику проявить себя.

Как участники переговоров должны поступать, если гендерные стереотипы не дают им возможности развернуться? Ниже представлены четыре совета, которые могут быть вам полезны.

*В вашей персональной программе развития выходите за рамки стереотипов.* Если вы полагаете себя слабым переговорщиком, *потому что вы женщина*, или вы с трудом распознаете эмоции противоположной стороны, *потому что вы мужчина*, тогда путь к повышению личной результативности должен начаться с постановки этих стереотипов под сомнение. Ваши представления, а не гены, затрудняют вам движение вперед.

Вспомните исследование профессора Хайд: мужчины и женщины, в сущности, равны в том, что касается навыков межличностного общения. Может быть, вам и стоит поработать над тем, чтобы в переговорах быть более настойчивым, поскольку покладистость — одна из особенностей вашей личности. Но границы ваших возможностей определяет не ваш пол.

*Ведите переговоры так, будто отстаиваете интересы других людей.* Вот удивительный итог одного исследования особенностей ведения переговоров: оба пола показывают одинаково хорошие результаты в экспериментах, *когда их участники получают указание вести переговоры в качестве представителей других лиц — клиентов, членов семей, фирм, а не от своего собственного имени.* Женщины могут испытывать страх по поводу неодобрительной реакции, когда ведут переговоры о своих окладах. Но, если они отстаивают интересы других людей, у них, похоже, не возникает никаких затруднений. Такая перемена в отношении к делу порождает профессиональную ментальную установку, снижающую уровень обеспокоенности и повышающую уровень уверенности. Мой совет таков: задавайте себе эту установку



каждый раз, когда ведете переговоры. При обсуждении повышения собственного оклада, думайте о себе как о представителе своей семьи или как о защитнике себя же самого в будущем, когда выйдете на пенсию, то есть думайте о всех тех, кто нуждается в финансовой стабильности.

*Когда вы считаете, что ваш визави имеет гендерные предубеждения, остановитесь, прежде чем действовать.* Не спешите с выводами о возможной необъективности других. Легко неправильно истолковать их мотивы и установки. Одна женщина-юристка, работавшая на престижную юридическую компанию из Нью-Йорка, как-то раз для обсуждения сложной сделки сопровождала в поездке в Латинскую Америку мужчину – генерального директора компании, бывшей крупным клиентом ее фирмы. Вскоре после прибытия туда глава латиноамериканской фирмы, то есть предполагаемого партнера ее клиента, предложил ему прогуляться вдвоем и обсудить дела, а его жене и этой женщине-юристке пройтись по магазинам. Она была вне себя от ярости, решив, что эти слова служат вопиющим примером гендерной предубежденности. Однако прежде, чем выразить свой протест, она позвонила в Нью-Йорк своему коллеге, который сказал ей, что он тоже был выведен из круга участников предварительного обсуждения сделки, когда вел переговоры в прошлый раз. Руководитель из Латинской Америки просто лишь пытался дипломатично найти повод удалить ее как юриста, но не как женщину. Идея отправить ее по магазинам была не очень хороша, как предположил этот коллега, но на ранних стадиях деловых переговоров для юристов мест предусмотрено не было. Настаивай эта женщина сильнее на своем участии, она могла бы сорвать сделку и повредить собственной репутации.

*Играйте на опережение, давайте понять, что у вас есть интересы или занятия, не укладывающиеся в стереотилы.* Ваша работа как переговорщика заключается в том, чтобы сделки совершались, а не в том, чтобы ваш партнер изменился. Если велика вероятность, что другая сторона воспринимает вас сквозь

призму стереотипа, покажите им, что вы не из того разряда. Одна женщина, возглавлявшая отдел по слияниям и поглощениям в крупной фармацевтической компании, рассказывала нам, что пользовалась своим необычным происхождением, чтобы сломать гендерный стереотип. Она была уроженкой Польши, но в детском возрасте с семьей переехала в Израиль. «До начала переговоров, – поясняла она, – я всегда нахожу способ дать знать, что когда-то я была офицером израильской армии». Эти сведения обычно сводили на нет любые стереотипные допущения, которые у ее партнеров по переговорам могли быть в отношении женщины.

## Мир разных культур

Если половая идентичность способна ход переговорного процесса усложнить, то различие культур, когда оно не учитывается, может привести к катастрофе. При совершении транснациональных сделок внимательность к вопросам языка, привычек, социальных ожиданий и религии может определить разницу между успешными долговременными деловыми отношениями и мимолетной и не приносящей прибыли операцией.

Рассмотрим следующие примеры.

Генеральный директор британской компании однажды рассказал мне о своих переговорах в Ливане. Началось все хорошо, однако каждый раз, когда он делал уступку, другая сторона наращивала свои требования вместо того, чтобы их сбавлять. После нескольких раундов таких переговоров, на которые ушла пара месяцев, британец из них вышел, сказав своим партнерам, что их тактика вызывает у него крайне неприятное чувство и что он больше не хочет иметь с ними ничего общего. Несколько дней спустя ливанцы позвонили ему и сказали, что теперь у них есть для него «серьезное» предложение. Он отказался, поскольку к этому времени уже начал работать с другим партнером. Через неделю они снова позвонили ему, выразили готовность пойти на некоторые уступки, которые ранее, по их словам, были совершенно

невозможны. Британец повторил, что время упущено, а сам он уже занят другим делом. В этом месте повествования он поднял на меня глаза – в них была печаль. «Позже я узнал, что в этой части мира уход с переговоров – весьма распространенный способ показать, что ты серьезно настаиваешь на своих требованиях. Если бы я ушел на пару месяцев раньше, ливанцы, вероятно, повели бы себя более покладисто, а я, возможно, закрыл бы сделку».

Руководитель одной транснациональной нефтяной компании на наших семинарах, посвященных переговорам, рассказал, что его фирма упустила возможность создать совместное предприятие с правительством Ирана всего лишь из-за одного слайда своей первой же презентации в PowerPoint, сделанной для правительственных чиновников. На этом слайде была изображена обычная карта Ирана и близлежащего региона. В презентацию карта была включена на начальном этапе подготовки, поэтому никто не возвращался к ней до того самого дня, когда было сделано деловое предложение. Как только карта появилась на экране, рассказывал этот руководитель, лица зрителей стали каменными и на них застыло выражение враждебности. В тот самый момент сделка приказала долго жить. Когда команда, готовившая презентацию, некоторое время спустя пересматривала ее, сразу же выяснилось, в чем заключалась ошибка: на карте воды к югу от Ирана были названы Арабским морем, а не Персидским заливом. Иранцы же очень чутко реагируют на обозначение этого объекта, поскольку второе название отражает тот факт, что древний Иран, когда-то называвшийся Персией, был самой сильной державой региона. С точки зрения иранцев, назвать залив Арабским морем – все равно что показать на карте, что Техас должен остаться частью Мексики. Заслуживающий доверия деловой партнер никогда бы не допустил ошибку такого рода.

Культурные особенности также могут влиять на решение о том, кто должен принимать участие в переговорах. Например, у разных культур разное отношение к статусу людей, сидящих

за столом и ведущих торг. Некоторые, «формальные», культуры подразумевают, что в переговорах участвуют люди, занимающие совершенно одинаковое положение. Другие, менее «формальные», культуры ориентируются на функции участников и их полномочия принимать решения. Если эти различия не учитывать, можно оказаться в ситуации, когда отношения будут разорваны.

Особенности культуры, то есть стилистические отличия, – минное поле переговоров. На протяжении этой книги, особенно в главах, посвященных отношениям, обмену информацией и формулированию начального предложения, я буду ссылаться на разнообразие практик, относящихся к различным культурам. Сейчас же я хочу отметить две важные вещи.

Во-первых, в деловых переговорах культурные особенности обычно чаще влияют на форму, а не на содержание процесса. То есть эти особенности повышают риск недопонимания, однако при совершении сделки деньги, контроль и результаты, как правило, все же более важны. Отсюда совет: заранее изучайте культуру, с которой придется иметь дело, наймите хороших переводчиков и используйте свои связи в этой культуре, чтобы избежать ошибок в интерпретации.

Во-вторых, единственное важное различие при ведении переговоров с представителями иных культур, не касающееся очевидных проблем перевода и осведомленности об обычаях, заключается в том, что стороны по-разному воспринимают фактор отношений. Североамериканцы и жители Северной Европы склонны более быстро концентрироваться на самой сделке, тогда как многие переговорщики из других частей света более внимательны к той ее стороне, в которой отражаются отношения ее участников. Один мой японский студент, обучающийся по программе MBA, однажды сформулировал это так: «Японцы склонны воспринимать переговоры как процесс, ведущий к «браку по расчету». И ведут они себя так, будто на самом деле находятся в такой ситуации». Если вы хотите добиться успеха в переговорах с людьми из культуры отношений, будьте терпеливы и поймите, что контракт

(если он и будет заключен) – лишь один фрагмент куда более объемной картины.

## **Не только стиль: что еще нужно для достижения результата**

За стол переговоров люди привносят с собой множество личностных характеристик, но первостепенная цель остается прежней: заключение добросовестной сделки. Ваша же задача состоит в том, чтобы, используя свои природные склонности, стать настолько искусным переговорщиком, насколько это вообще возможно. Многие качества вносят вклад в формирование умелого переговорщика, в том числе такие, как хорошая память, быстрый подбор нужного слова, способность держать удар и переносить стресс. Однако умение добиваться успеха в той же мере зависит от *отношения к делу*, в какой оно определяется способностями. Какими бы ни были у лучших переговорщиков стиль, пол, культура, эти мастера всегда показывали, что следование четырем привычкам неизменно приносит результат. Эти привычки таковы:

- Желание готовиться к переговорам.
- Наличие высоких ожиданий.
- Терпеливое выслушивание собеседника.
- Решимость оставаться честным.

На протяжении всей книги эти привычки будут служить нам темами для рассмотрения. А пока вкратце остановимся на каждой из них.

### **Готовиться к переговорам**

Исследования навыков ведения переговоров неизменно подтверждают важность подготовки. Приведу пример. Как-то раз мы с коллегами проверяли работоспособность онлайн-системы

ведения переговоров. Несколько сотням студентам, обучавшимся по программе MBA, мы дали одно и то же задание: совершить операцию купли-продажи. Половину участников эксперимента мы попросили ознакомиться с заданием и вступить в переговоры тогда, когда они решат, что готовы. Некоторые из них могли переговариваться при личной встрече, некоторые – через нашу систему передачи онлайн-сообщений. Для того чтобы подготовиться, студентам обычно требовалось от 10 до 15 минут, затем они вступали в переговоры.

Другой половине испытуемых мы предложили пройти через формализованный подготовительный процесс с использованием компьютера. Это обычно занимало у студентов около получаса. Далее некоторые из них приступали к переговорам в интернете, а другие – встречались с представителями другой стороны.

Результаты нас удивили. Наша навороченная переговорная онлайн-платформа не имела никакого значения. А вот процесс подготовки имел. Студенты, прошедшие через формализованную процедуру подготовки, показали наилучшие результаты – как в личном общении, так и в режиме передачи электронных сообщений. Причем эти результаты оказались более благоприятными не только для самих испытуемых, но в целом и для другой стороны.

## Иметь высокие ожидания

Исследования выявили поразительный факт: люди, ожидающие от переговоров большего, обычно и получают в итоге больше. Наилучший способ задать цели переговоров я опишу в главе 2. Чтобы взрастить в себе смелые надежды, вы должны соединить свои конкретные цели и приверженность к их достижению. Ожидания вырастают из вашей веры в то, что цели достижимы. К тому же они формируются из невысказанных, а иногда и из неосознаваемых взглядов на то, что справедливо, а что нет.

Чтобы проводить переговоры более эффективно, вам нужно приобрести привычку тщательно продумывать для каждой задачи весь спектр «справедливых и обоснованных» ее решений, а затем выработать в себе ожидание того, что достигнутый результат окажется как можно более близок к наиболее желанному. Когда переговоры уже окончены, вы всегда можете сказать, на что вы на самом деле надеялись. Если вы чувствуете неподдельное разочарование тем, что не дотянули до определенного уровня, значит, на этом уровне ваши ожидания и располагались. Если вы довольны – тогда ваши надежды сбылись или вы получили даже сверх чаяния. Цель хорошего переговорщика – породить в себе ожидания, достаточно смелые для того, чтобы их можно было воспринимать как вызов, но и достаточно реалистичные, чтобы способствовать выстраиванию хороших рабочих отношений.

## Терпеливо выслушивать собеседника

Сложно переоценить важность умения слушать на переговорах. Информация – это власть, а внимательное слушание позволяет вам получить больше информации.

Если людям, склонным к сотрудничеству, порой сложно заставить себя надеяться на многое, то слушание требует особенных усилий уже от тех, кто склонен к соперничеству. Специалисты, прибегающие к агрессивному торгу, большую часть времени за столом для переговоров проводят либо объясняя, что именно они хотят получить, либо размышляя о том, как сказать в ближайшую минуту нечто умное, чтобы заставить противоположную сторону защищаться. Как мы еще увидим, самые лучшие переговорщики предпочитают иное: они задают вопросы, проверяют, правильно ли поняли ответы, подводят итоги обсуждений и слушают, слушают, слушают.

## Стремиться к честности

Хорошие переговорщики заслуживают доверия. Они выполняют свои обещания, избегают лжи и не вселяют надежд, которых не собираются оправдывать.

Исследования по этому вопросу приводят к однозначному выводу. Искусные переговорщики высоко ценят свою репутацию людей, ведущих дела честно. И в этом есть смысл. Имея выбор, с каким человеком вы захотели бы вести совместный бизнес? С тем, кому вы можете верить? Или с тем, кто, не исключено, захочет вас обмануть?

Эти доводы звучат разумно, но действительно ли честность приносит успех в торге? В конце концов, большинство переговорщиков не выкладывают всю информацию, которой владеют. Требуется ли от вас личная честность обнаруживать свою переговорную позицию? А что, если другая сторона упустит из вида важный вопрос и не задаст его? Должны ли вы добровольно предоставить ей ответ? Наконец, можете ли вы, невзирая на свои чувства, превозносить привлекательность ваших собственных вариантов сделки и умалять ценность предложения, выдвинутого другой стороной?

К этим проблемам я в подробностях обращусь в главе 12. Сейчас же я просто скажу, что многое зависит от конкретной ситуации. Честность при торге – это больше, чем некий набор правил. В ней, как и в смелых надеждах, проявляется подход к делу. Отношения, общественные установления, культурные особенности и этикет – все это имеет значение. Поэтому, когда я говорю о решимости оставаться лично честным в переговорах, то имею в виду, что успешными переговорщиками могут считаться те, кто ведет процесс не противореча себе, кто следует продуманным личным ценностям, выбор которых они могут, если потребуется, объяснить другим людям и обосновать. Такой подход оставляет простор для субъективного понимания хорошего и плохого, однако подобные отличия



между людьми остаются неустранимой частью человеческих взаимоотношений. Главное же здесь заключается в том, что собственная репутация и верность данному слову должны быть поставлены на первое место. Будьте такими, чтобы на вас можно было положиться.

## **Из Манхэттена к горе Меру**

Завершая эту главу, давайте еще раз взглянем на описанные в ее начале две сделки. Каждую историю мы оставили в тот момент, когда стороны начали обмениваться информацией.

Йованович, сделав символический подарок, ясно дал понять Смит, что хочет заключения сделки. Смит же достойно принял часы и не высказанное вслух согласие на то, что все козыри будут на руках у него. Та первая встреча предпринимателей и их советников продлилась до глубокого вечера. Дело двигалось вперед быстро, поскольку Йовановичу удалось наладить хорошие отношения с партнером, а обе стороны внимательно слушали друг друга. Стили ведения переговоров у этих двух мужчин дополняли друг друга, и в течение нескольких дней оба бизнесмена выработали общие рамки соглашения о создании новой компании *Harcourt General Inc.*

А в тени горы Меру два крестьянина и их соплеменники с переменным успехом перетягивали канат. В конце концов один из старейшин предложил поделить спорный участок земли тропинкой, которая могла послужить естественной границей наделов. Вокруг каждого из крестьян сгрудились поддерживавшие их мужчины. Все чувствовали давление общины: соглашение должно быть достигнуто.

Затем крестьянин, чьего сына побили, выступил вперед и сказал, что «во имя дружбы» он предложит своему соседу в дар козла. К этому он прибавил, что также поможет оплатить ремонт поломанного затвора оросительного канала и будет соблюдать новые границы.

Хозяин канала в ответ сказал, что своему соседу он подарит «немного пива» и тоже будет чтить новые границы. Они ударили по рукам. Эти сделанные во всеуслышание заявления, а также последовавшая ритуальная трапеза закрепляли намерения сторон следовать своим обязательствам. Каждый член общины запомнит соглашение и при необходимости будет способствовать его соблюдению.

## **Итоги**

Любые переговоры начинаются с вас. Поэтому первое основание успешных переговоров – личность переговорщика. Гены, семейное воспитание, пол, культура и опыт – все это определяет манеру вашего общения на переговорах, где необходима уверенность. Ваш успех зависит от того, сможете ли вы, встретившись с тем или иным оппонентом, честно оценить свои сильные и слабые стороны, проявляющиеся в зависимости от обстоятельств.

Некоторые люди наделены «широкой пропускной способностью» в том, что касается переговоров. Одни свободно чувствуют себя в разных ситуациях и с разными оппонентами. Другие же, когда требуется действовать эффективно, более ограничены в своих возможностях. Они могут быть весьма сильны тогда, когда нужно вести противоборство, но слабы, когда необходимо достижение компромисса или подстраивание под партнера. Или же такие люди могут быть сильны своим умением находить общий язык и сотрудничать, но слабы, если требуется жесткая тактика.

Многие эксперты по ведению переговоров пытаются научить людей единственной, подходящей ко всем случаям, системе ходов. Я не думаю, что это полезно или вообще возможно. Люди и ситуации слишком разнообразны, чтобы такие механические методы работали.

Вы начинаете работу переговорщика с познания себя и последующего планирования своего пути через четыре этапа переговоров.

На каждом этапе попытайтесь повторить пример самых лучших переговорщиков — тщательно готовясь, формируя высокие ожидания, слушая другую сторону и действуя честно на протяжении всего процесса.

В основанном на обладании информацией торге вы исходите из предположения, что добьетесь лучших результатов — как для себя, так и для тех, кто от вас зависит, — если будете без усталости искать ключевые сведения об участниках переговоров и складывающейся ситуации. Умело используя эту информацию по мере продвижения переговоров, вы придете к успеху.

Теперь, когда мы изучили вопрос об индивидуальных стилях ведения переговоров, давайте взглянем на ваши надежды. Настало время исследовать второе основание — ваши цели и ваши ожидания от переговоров.

### **Ваш стиль ведения переговоров: чек-лист**

- Выясните, каковы ваши склонности; поймите, каким образом ваша семья, пол и культура повлияли на ваш стиль.
- Выработайте в себе стремление готовиться к переговорам.
- Сформируйте высокие ожидания.
- Имейте терпение слушать.
- Возьмите себе за правило быть честным.

# 2

## Основание второе. Ваши цели и ожидания

Великие свершения порождаются великими стремлениями.

Чэн-ван, династия Чжоу (ок. 1100 г. до н.э.)

Я убежден в том, что цели должны быть всегда,  
причем планку следует ставить как можно выше.

Сэм Уолтон, основатель Walmart



В 1955 г. небольшая японская компания Sony Corporation создала новый продукт – миниатюрный транзисторный радиоприемник стоимостью \$22,95. В Японии он продавался хорошо, но деятельному руководителю компании Акио Морите удовлетворения

ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

это не принесло. Он хотел вывести приемник Sony на самый большой потребительский рынок мира — американский. Чтобы узнать, можно ли заинтересовать американских дистрибьюторов новым продуктом, Морита отправился в Нью-Йорк. Там он сразу столкнулся с проблемой: американцы никогда не видели ничего подобного. Как позже Морита напишет, многие компании в США говорили ему: «Зачем вы делаете такое малюсенькое радио? В Америке все хотят иметь большие приемники».

Но Морита был упрям. И вскоре он смог заинтересовать компанию Bulova — в то время самое уважаемое имя на рынке электроники. Корпорация предложила Морите закупить у Sony 100 000 приемников для распространения через свою разветвленную розничную сеть.

Объем заказа поразил Мориту. При той цене, что Bulova была готова заплатить, стоимость заказа в несколько раз превышала все оборотные средства Sony. Для японской компании такая сделка стала бы важнейшей в ее жизни.

Однако предложение американцев сопровождалось одним условием: Sony должна была выступить в сделке как «производитель первичного оборудования». То есть Sony делала бы приемники, но Bulova продавала бы их под своим брендом. Такое условие прямо противоречило долговременной цели, поставленной Моритой перед своей фирмой: превратить Sony в независимый мировой бренд инновационных и качественных продуктов.

За инструкциями Морита по телеграфу обратился к совету директоров в штаб-квартире Sony. Из Японии пришел незамедлительный ответ. Руководство компании не видит проблемы в том, что продукт будет продаваться не под именем Sony, а поэтому надо соглашаться.

Целую неделю Морита думал над пришедшим из Японии ответом, а затем вернулся на переговоры с Bulova. Американцам он сказал, что ему очень хотелось бы заключить сделку, но выдвинутое ими условие не приемлемо.

Теперь черед сильно удивиться настал для руководителя закупочного отдела американской корпорации, поскольку не устроившее Мориту условие было для подобного рода сделок стандартом ее работы.

Довод снабженца был таков: «Название нашей корпорации – известнейший бренд, на выстраивание которого ушло 50 лет. О вашем же бренде никто никогда не слышал. Так почему бы не воспользоваться нашим?»

«Пятьдесят лет назад, – спокойно отвечал Морита, – ваш бренд был, вероятно, не более известен, чем наш сейчас. Я приехал сюда с новым продуктом, и для своей компании сейчас делаю первый шаг по пути, который может занять те же 50 лет. И я обещаю вам, что через полвека наше имя будет так же известно, как и ваше сегодня». С переговоров о самой крупной сделке в истории своей компании Морита ушел. Разумеется, совет директоров Sony был в шоке, когда узнал о его решении. От руководителей японской компании Морита услышал, что поступил он крайне глупо.

Вскоре Морита получил более скромный заказ от другого американского дистрибьютора, но на этот раз Sony могла сохранить свое название на приемнике. Морита согласился быстро, и миниатюрный аппарат – а заодно и бренд Sony – привлек внимание американцев. Позже о своих переговорах с Bulova Морита напишет: «Я сказал тогда, и я часто говорю это с того времени, что это было лучшее решение в моей жизни».

Решение отвергнуть заманчивое предложение американского гиганта несло с собой риск. Но в переговорной позиции Мориты отразилось его видение будущего компании. У японского предпринимателя была цель: сделать название Sony тем словом, каким через 50 лет в каждом домохозяйстве по всей планете будет называться качественная электроника. Этой цели он достиг намного раньше – и в процессе ее достижения сам стал легендой бизнеса.

Ваши цели и ожидания – вот второе основание успешных переговоров. Вы не сможете понять, когда говорить «да», а когда говорить «нет», не зная, чего вы хотите добиться. И исследования

того, как выстраиваются цели, открывают нам простой, но убедительный факт: чем конкретнее ваше представление о том, к чему вы стремитесь, тем настойчивее вы придерживаетесь этого представления и тем вероятнее, что вы его воплотите в жизнь. Более того, исследования подтверждают, что умелые переговорщики могут достичь поставленных высоких целей, не создавая при этом угрозы своей репутации или своим отношениям.

### **Удвойте мощь ваших целей — обратите их в ожидания**

В романе Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес» героиня осознает, что находится на перекрестке, когда перед ней появляется Чеширский Кот. Она спрашивает его: «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?» «Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти», — ответил Кот. «Да мне почти все равно», — говорит Алиса. «Тогда все равно, куда идти», — отвечает Кот.

Чтобы стать успешным переговорщиком, вы должны выяснить, куда вы хотите пойти и зачем. Это значит, что вы должны связать себя с конкретными и обоснованными целями. Это также значит, что вы должны посвятить время превращению ваших целей из простых задач в настоящие — и оправданно высокие — *ожидания*.

Каково отличие между простой целью и чем-то, что перешло в категорию настоящего ожидания? По сути оно одно: это ваше отношение. Цели — нечто, для обретения чего мы прилагаем усилия. Как правило, цели превосходят наши прошлые достижения. Такими могут быть цели инвестиций, цель похудеть, цели в спорте. Это цели типичные. Мы их ставим, чтобы задать направление своего движения, но мы не очень-то удивляемся или расстраиваемся, когда мы до них недотягиваем.

Ожидание в противоположность этому есть вера в существование чего-то такого, что нам по зрелому размышлению следует

сделать. Если мы не оправдываем своих ожиданий, мы искренне расстраиваемся. Неудача ранит. Мы можем поставить себе целью сделать так, чтобы наши дети поступили в один из колледжей Лиги плюща. Однако многие матери и отцы ожидают, что их дети просто поступят хоть в какой-нибудь колледж. Эти ожидания отражаются в разговорах родителей с детьми о продолжении учебы после школы. В семье не обсуждается, будет ли ребенок поступать в колледж или нет. Вопрос заключается в том, в какой колледж и когда он поступит. Установки старших проявляются в поведении детей. В конечном итоге кто поступает? Дети тех родителей, которые сами отучились в колледже? Подобные установки сопровождают и тех детей, которые в будущем, скорее всего, получат докторские степени.

Так же и с переговорами. Цели задают вам направление, но лишь ожидания придают убедительность вашим высказываниям, когда вы ведете торг. Энергичнее всего вы действуете тогда, когда боретесь за то, что вы, по вашему мнению, заслуживаете.

Чем больше времени вы проводите в подготовке к тем или иным переговорам, изучая, чего достигли другие в подобных же обстоятельствах, и собирая сведения, которые укрепят вашу веру в обоснованность и достижимость поставленной цели, тем сильнее становятся ваши ожидания. У Мориты, когда он приехал в Америку в 1955 г., в отношении Sony были две важные цели: продать много приемников и продать их под маркой Sony. Отчасти благодаря переговорам с Bulova он понял, что цель «продать под маркой Sony» важнее цели продать «много». По мере того как ожидание вызревало из цели, у Мориты формировалась и его способность более доходчиво донести до совета директоров и возможных покупателей свое представление о будущем. То, на что вы нацелены, ведя переговоры, зачастую и определяет, что вы получаете в итоге. Почему так? Первая причина очевидна: ваши цели задают верхнюю планку ваших запросов. В уме вы заранее отказываетесь от всего, что ее превышает, поэтому столь редко бывает, что результат превосходит ориентир.



Вторая причина видна из результатов исследований. Они показывают, что цели запускают мощные механизмы «стремления». Спортивные психологи, агенты по сбыту, работники образования — все как один подтвердят, что человек становится мотивирован, как только его цели заданы: тогда он концентрируется и мобилизуется.

Третья причина заключается в том, что вы более убедительны, когда посвящаете себя воплощению определенного замысла, в который верите, а не тогда, когда вполсилы просите о чем-то или лишь реагируете на инициативы других. Как однажды сказал президент США Линдон Джонсон, «убеждает убежденность». Ваша решимость заразна. Люди вокруг вас чувствуют, что ваши цели их притягивают.

Я сам лично наблюдал этот «эффект ожидания», следя за поведением некоторых лучших бизнес-переговорщиков как при ведении торга, так и в ходе тренингов для топ-менеджеров. Переговорщики, сражающиеся за конкретные цели, в достижение которых они верят, лучше подготовлены, более воодушевлены, целеустремленны и настойчивы. И этот эффект проявляется не только у переговорщиков опытных. Ту же силу я видел в родителях, которые на переговорах со школьной администрацией добивались того, чтобы их детям оказывалось больше внимания. Эта же сила проявлялась у местных активистов, когда они вели переговоры с комиссиями по зонированию о том, чтобы их районы не подвергались ненужной реконструкции. Обретая уверенность в том, что наши запросы справедливы, оправданны, обоснованны и могут быть удовлетворены, мы переходим через важный психологический рубеж.

## **Цели или «сухой остаток»**

Большинство экспертов по ведению переговоров делают акцент на важности параметра «сухого остатка», «точки выхода из сделки» или нижнего предела ее цены. Действительно, нижний

предел – основополагающее понятие переговорного процесса, на котором построено большинство его теорий. Это понятие описывает *уровень, минимально приемлемый*, чтобы сказать «да». Из определения следует, что, если вы не можете достигнуть этого уровня, вам стоит поискать иное решение задачи. Когда у двух сторон нижние уровни таковы, что обеспечивают заключение сделки в какой-либо точке, расположенной между ними, теоретики переговоров говорят о существовании положительной «зоны возможного соглашения» (ЗВС). Когда эти уровни таковы, что они не перекрывают друг друга, теоретики говорят об отрицательной ЗВС. Если выразить это по-другому, то у покупателя нет достаточно денег, чтобы предложить цену, минимально удовлетворяющую продавца. Такая же ситуация складывается, если установленные одной из сторон временные рамки для заключения соглашения слишком узки, чтобы другая смогла ответить встречным предложением.

Правильно сформулированная цель совершенно отличается от нижнего уровня, или «сухого остатка». В моем лексиконе «цель» – это ваше *самое высокое обоснованное ожидание* того, что вы можете достичь. Например, в случае продажи бывшего в употреблении электронного устройства (рис. 2.1) продавец выставляет нижний уровень сделки на \$100. Однако *цель* он может задать на уровне \$130, принимая в расчет, как продаются через интернет подобные устройства. Понятие нижнего уровня крайне важно для теории переговоров, но в большинстве историй о ведении удачного торга целенаправленное и ведение переговоров в направлении заданной цели являются ключевыми факторами. Давайте я объясню, почему так происходит.

Исследователи выявили, что способность людей сохранять концентрацию в сложных, вызывающих стресс обстоятельствах ограничена. Это же относится и к ситуации переговоров. Следовательно, как только переговоры начались, мы тяготеем к тому, чтобы сосредоточиться на чем-то одном, и это имеет для нас важное психологическое значение. У большинства людей дело



**Рис. 2.1.** Положительная зона возможного соглашения (ЗВС)

обстоит так, что, как только они задают себе параметр «сухого остатка», он становится их главной координатой. Успех или провал они соотносят с ней.

Но, если в качестве ориентира служит цель, вы вынуждены думать, что можете оказаться в убытке из-за любого не дотягивающего до этой цели предложения. А мы знаем, что желание избежать потерь – мощнейшая мотивирующая сила.

Таким образом выходит, что, если при продаже вашей подержанной электроники вы сосредоточились на получении хотя бы \$100, чтобы купить другое устройство, стоящее примерно столько же, вы, вероятно, расслабитесь, когда какой-либо покупатель предложит вам больше сотни. В этот момент вы можете прекратить поиски нового покупателя и в уме уже предаться мечтам об обладании устройством, которое хотите приобрести. Если покупатель внимателен – а чаще всего так и бывает, поскольку дело касается денег, – он отметит для себя вашу расслабленность и не станет набавлять цену.

Если же вместо того, чтобы концентрироваться на вашем нижнем уровне, вы будете держать в уме свою цель получить цену \$130, выведенную из анализа цен на аналогичные устройства, вы так быстро не сдадитесь. А если при этом покупатель

сосредоточен на своих предельных \$150, есть шанс, что вы в итоге получите больше, чем могли бы, оставаясь на своем нижнем уровне – уровне предельно приемлемой цены.

Дабы не попасть в ловушку нижнего уровня, когда вы позволяете ему стать вашим ориентиром, будьте внимательны к жестким границам приемлемого для вас, но не застревайте на них. Вместо этого заранее обозначьте для себя величину вашего «сухого остатка», а затем отложите эту мысль в сторону и энергично примитесь за формулирование своих целей. С опытом к вам придет способность держать в уме одновременно и цель, и нижний уровень, сохраняя при этом концентрацию именно на цели. Исследования показывают, что у лучших переговорщиков такая способность есть.

Но, если цели так жизненно важны для хорошей подготовки к переговорам, как можно ее осуществить? Сделайте следующие простые шаги:

1. Хорошенько подумайте о том, чего же вы действительно хотите. И помните: деньги зачастую лишь средство, а не цель.
2. Поставьте перед собой оптимистичные – но обоснованные – задачи.
3. Будьте конкретны.
4. Станьте решительны. Переведите ваши цели в разряд ожидаемый. Запишите цели на бумаге и, если это возможно, обсудите их с кем-то.
5. Помните о своих целях и не выпускайте их из виду на переговорах.

## **Чего же вы действительно хотите?**

Начните вашу подготовку к переговорам с рассмотрения своих базовых потребностей и подспудных интересов. В переговорах с предпринимателями или клиентами хорошая цена обычно выступает важной целью, поскольку это точный и численно

выразимый параметр, помогающий вам «следить за счетом» и измерять успех. Однако при таком подходе к делу легко забыть, что цена зачастую имеет отношение к искомому итогу процесса, но не является им. Цель же процесса заключается в том, чтобы повысить ценность предмета сделки или повысить объем прибыли, а не просто победить в ценовой схватке.

Все это не настолько парадоксально, как выглядит на первый взгляд. Если вы покупатель, вы хотите удостовериться, что точно получаете оговоренное качество за ваши деньги, а не только низкую цену. А продавцам нужно быть осмотрительными: их продажи должны создать условия для дальнейшего ведения бизнеса. Отозванные заказы и одноразовые продажи не создают прибыльного предприятия, даже если цена, достигнутая при той или иной сделке, вроде бы хороша.

Основатель CBS Уильям Пейли на первом этапе своей деятельности немало потрудился, чтобы разбогатеть на рынке радиовещания. Он вел переговоры с местными радиостанциями о ценах на программы CBS, а в руках у станций была вся власть. Они не обязаны были покупать программы и часто не делали этого. Пейли совершил революцию на рынке и создал современную сеть, когда понял, что цена на его программы сама по себе была лишь средством, а не целью. В конце 1920-х гг. он начал *раздавать* местным станциям программы CBS в обмен на право вставлять рекламу между передачами, шедшими в прайм-тайм. Эта стратегия принесла ему миллионы. Позже, в 1940-е, Пейли подобным же образом взял штурмом звукозаписывающую отрасль: он снизил цены на записи вполуприву.

Опытные переговорщики часто сообщают, что цена может быть вопросом, который относительно легко согласовать в сравнении с менее заметными, но более щекотливыми аспектами сделки, такими как контроль, сфера влияния, самолюбие сторон и их репутация. В вошедшей в историю и описанной в книге «Варвары у ворот» битве за RJR Nabisco многомиллиардное предложение о покупке этой компании не прошло, когда два финансирующих

сделку инвестиционных банка, Drexel Burnham Lambert и Solomon Brothers, не смогли достичь соглашения о том, какое из их названий появится на левой стороне рекламной страницы *The Wall Street Journal*, объявляющей о финансировании операции. Расположение названий банков в рекламе сообщало бы финансовому сообществу о том, кто из них в сделке выступает первым лицом. Ни один из них не соглашался быть вторым.

Поэтому, формулируя свои цели, обдумайте и принимайте в расчет, что для вас существенно на самом деле. Разумеется, деньги важны. Но ясно определите для себя, каковы ваши базовые потребности и подспудные интересы. Как только переговоры начнутся, очень легко будет впасть в состояние, когда вопросы, из-за которых вспыхивает соперничество – как, например, связанные с ценой, – займут все ваши мысли. И очень легко будет забыть о том, чего вы действительно хотите добиться посредством переговоров.

### **Задавайте оптимистичные, но обоснованные ориентиры**

Когда вы определяете свои цели, планируйте, думая о том, каким вы хотели бы видеть итог переговоров. Научные исследования не раз показывали, что люди, чья планка устремлений высока, в переговорах получают больше, чем люди умеренные или действующие по принципу «как смогу, так и сделаю».

В одном классическом исследовании психологи Сидни Зигель и Лоренс Фоурейкер провели простой эксперимент, связанный с переговорами по сделке купли-продажи. Они разрешили переговорщикам оставлять у себя всю полученную прибыль, но сказали, что на второй этап эксперимента, где прибыли будут удвоены, те будут допущены, только если достигнут или превзойдут заранее определенные ценовые ориентиры. Другими словами, Зигель и Фоурейкер заявили участникам о конкретном *поощрении*

в случае, если те выйдут на заданный уровень результативности, а вместе с этим, возможно, и неосознанно, намекнули, что заявленный целевой ориентир достижим (а иначе, зачем было говорить участникам о существовании второго, премиального, круга отбора?). Одной группе переговорщиков было сказано, что им достаточно подняться до скромного уровня \$2,10, чтобы выйти во второй круг. Другим же — что они должны подняться до куда более внушительной отметки — \$6,10. У обеих групп был один и тот же нижний ценовой предел: любая убыточная сделка не могла быть одобрена участниками. Переговорщики, имевшие перед собой более амбициозную цель — \$6,10, в среднем получили по \$6,25 прибыли на сделку и тем самым оставили далеко позади переговорщиков с умеренными (\$2,10) запросами: их средняя прибыль равнялась \$3,35.

Мое собственное исследование подтверждает результаты Зигеля и Фоурейкера. В отличие от их эксперимента в нашем участники переговоров могли сами определять для себя цели. И вместо того, чтобы позволить каждому из них оставлять у себя любую часть своей прибыли, мы давали по сотне долларов покупателю и продавцу, показавшим наилучшие результаты. Однако итог был таким же: переговорщики, которые, по их словам, поставили перед собой более высокие цели до переговоров, добились большего, чем те, кто в процесс вступил с целями более умеренными.

Почему в нас столь сильно искушение иметь скромные цели, если мы можем достичь больше, повысив свои требования? Во-первых, многие люди ставят скромные цели, чтобы защитить свою самооценку. У них меньше шансов на провал, если они занижат уровень своих притязаний. Поэтому они и говорят себе, что делают все правильно, пока им удастся не опуститься ниже нижнего предела. Скромные цели, таким образом, помогают избежать неприятных эмоций, вызываемых неудачей и утратой.

Ученые полагают, что в снижении уровня притязаний фактор самооценки играет роль более важную, нежели многие из нас

готовы это признать. Как-то раз мы слушали доклад одного переговорщика, сказавшего, что проблема многих здравомыслящих людей заключается в том, что они путают ситуацию, когда в выигрыше остаются обе стороны, с ситуацией, которую он назвал подходом «побеждающего слабака». «Побеждающий слабак», ведя переговоры, концентрируется только на своем нижнем пределе. Переговорщик же, настроенный на выигрыш обеих сторон, ставит перед собой более честолюбивые цели.

Во-вторых, в нашем распоряжении может не быть сведений, достаточных, чтобы увидеть весь потенциал получения выгоды. То есть мы можем неудачно оценить настоящую стоимость вещи, которую мы продаем, оплошать с изучением действующих норм или упустить из виду, насколько сильно желает покупатель получить предлагаемое нами. Все это обычно означает, что мы недостаточно хорошо подготовились к переговорам.

В-третьих, нам может не хватать желания. Если другой человек больше, чем мы, хочет денег, контроля или власти, маловероятно, что мы поставим себе высокие цели. Зачем искать трудности там, где у нас нет заинтересованности?

Когда мои студенты и топ-менеджеры на семинарах по переговорам начинают ставить перед собой более высокие цели и стараются повысить свои показатели, они зачастую говорят о том, что чувствуют себя менее *удовлетворенными* результатами, даже если те постоянно улучшаются. По этой причине я предлагаю поднимать уровень притязаний по нарастающей, усложняя задачи постепенно и в серии переговоров. Таким способом вы сможете поддерживать свой энтузиазм по мере получения новых знаний о переговорах. Исследования показывают, что люди, которым удалось с успехом достичь новых целей, с большей вероятностью и в дальнейшем будут повышать свои притязания. Тем же, кому этого сделать не удалось, становятся склонны к унынию и выбору более скромных ориентиров.

Как только вам в голову пришла мысль о том, как могла бы выглядеть оптимистичная, бросающая вам вызов цель, позвольте



на несколько минут чувству реальности умерить ваши надежды. Помните: *оптимистичные цели хороши только тогда, когда вы верите в них и когда они соответствуют каким-либо правилам или нормам.* В главе 3 (при более детальном обсуждении) я покажу, что убедительные переговорные позиции опираются на определенные стандарты. Никакое целеполагание не сделает цену вашей пятилетней машины выше, чем у совершенно новой версии той же самой модели. Цели вам следует «калибровать» так, чтобы они учитывали сложившиеся на переговорах отношения и соображения о рычагах воздействия. К этим вопросам я вернусь в главах 4 и 6.

После того как предварительная работа проделана, вы готовы к вступлению в переговоры и к столкновению с ценностями и приоритетами другой стороны, привносимыми ею в процесс. Пока вы не знаете наверняка, каковы цели *другой стороны* и что она считает реалистичным, вам следует не спускать глаз с вашего ориентира и полагать его неизменным. Другая сторона даст вам понять, возможна ли оптимистично задуманная вами сделка, а вы не нанесете своим визави оскорбления, если будете идти к своей цели столь долго, сколько сможете приводить обоснования в ее поддержку, корректно отстаивать свои идеи и выражать озабоченность точкой зрения другой стороны.

## **Будьте конкретны**

Литература, посвященная целеполаганию, советует нам быть как можно более конкретными. Как и во многих других случаях, в переговорах ясность устраняет двусмысленности. С четкими ориентирами вы начнете оказывать влияние на разных психологических уровнях, пока будете идти к завершению дела. Например, когда закрепитесь на новой работе, не ставьте себе целью провести переговоры о справедливой зарплате. Настройте себя на то, чтобы вашей целью стало достижение 10%-ного повышения

по сравнению с тем, что вы получали на предыдущем рабочем месте. И эта цель будет конкретной. Она подтолкнет вас к размышлению о других, сопоставимых местах, где эти суммы выплачиваются, и вы начнете обращать внимание на рыночные стандарты, которым надо соответствовать, чтобы получить столько.

### **Придерживайтесь своей цели: запишите ее и говорите о ней**

Действенность ваших целей такова, какова сила приверженности им. Есть несколько простых вещей, которые вы можете сделать, чтобы повысить уровень психической привязки к цели. Во-первых, как я предложил выше, убедитесь, что ваша цель обоснована выверенными аргументами. Когда вы верите в нее, вы излучаете решительность.

Во-вторых, проведите некоторое время, рисуя в воображении яркие картины своих ощущений после достижения цели. Визуализация полнее вовлекает ваш ум в процесс, ведущий к цели, а также поднимает вашу уверенность в себе.

Один из моих лучших студентов, обучавшихся по программе MBA, молодой человек из Индии, который проработал в Гонконге, прежде чем приехал в США, как-то признался мне, что еще до подачи документов в Уортонской школе бизнеса побывал в Филадельфии и сфотографировался в стенах главного здания школы. Это фото стояло у него на рабочем столе все те несколько лет, пока он изо всех сил стремился поступить в Уортон. После провала первой попытки он все же добился своего. Приехав в студенческий городок, он снова сфотографировался в том же здании. И сейчас мой студент с гордостью показывает оба снимка, стоящих у него на столе в кабинете фирмы в Кремниевой долине. Он благодарен этим изображениям за то, что они удерживали его на правильном пути к достижениям. Такие же техники визуализации пригодны и для целей переговорного процесса.

В-третьих, психологи отмечают, что действие, состоящее в фиксации цели на бумаге, порождает у нас ощущение решимости более яркое, нежели при размышлении. Перенос на бумагу делает мысль более осязаемой, накладывает на нас – по крайней мере в наших собственных глазах – обязательства следовать за ней. По мнению психолога Роберта Чалдини, компании, которым сопутствует успех в продажах, часто просят своих торговых представителей записывать свои цели. В инструкциях к занятиям по повышению квалификации такие компании заявляют, что «есть нечто таинственное в письменном изложении» и оно повышает показатели тех, кто занят продажами.

Свою практику письменного изложения переговорных целей вы можете начать, сверяясь с планом ведения торгового дела, основанного на обладании информацией. План представлен в приложении В. Обратите внимание на пустое место, оставленное для записи вашей конкретной, наиболее оптимистичной цели. Более подробно я расскажу, как пользоваться этим планом, в главе 7.

Чтобы усилить свою приверженность избранной цели, расскажите о ней окружающим и покажите запись о ней. Когда другие узнают о вашей цели, исподволь вы начнете чувствовать ответственность перед ними. Исследования показывают, что переговорщики торгуются более упорно, когда им, возможно, придется объяснять, почему цели добиться не удалось. Те, кто ведет переговоры в кадровой сфере, спорте, политике, далеко заходят, лишь бы мобилизовать свои силы. Порой они объявляют о своих переговорных целях в прессе, тем самым побуждая всех, включая своих клиентов и другую сторону, обратить внимание на то, чего намерены достичь. Такая прилюдно выраженная заинтересованность служит мощным инструментом привязывания себя к своей цели.

Конечно, как и во всех других аспектах переговоров, здесь следует быть рассудительным. Если обе стороны вовлекаются в драматичный обмен высказываниями о своей решимости, созывают пресс-конференции и выступают с безрассудными

заявлениями, они могут загнать себя в угол, выхода из которого не будет. Забастовки работников, политические тупики и войны служат ярким примером провальных переговоров, а не успеха.

Наконец, существенно подстегнет вашу решимость любой доступный вам вид таких материальных инвестиций в цель, которые будут потеряны, если вы не добьетесь успеха. Одна крупная авиакомпания как-то объявила о заключении сделки, в результате которой она получит 400 новых самолетов, что позволит ей расширить и обновить свой парк. В заявлении также говорилось, что авиаперевозчику придется отозвать заказ, если он не сможет достичь приемлемого для него соглашения по зарплате со своими пилотами прежде, чем истечет срок оплаты заказа. Одним этим шагом авиакомпания обеспечила себе тройное переговорное преимущество. Она оповестила общественность, каковы ее ориентиры в переговорах с пилотами. Она обоснованно назвала крайний срок достижения соглашения на этих переговорах. И она – что самое важное – нарисовала картину потерь, которые понесет сама, а пилоты вместе с ней, если ей не удастся достичь соглашения по зарплате. Те переговоры закончились успешно еще до истечения отпущенного компанией срока и в рамках обозначенных ею ограничений по увеличению оплаты труда.

## **На переговорах помните о своих целях**

Во время переговоров очень легко оказаться в положении, когда противоположная сторона выбила вас из колеи и заставила упустить из виду ваш ориентир. Поэтому следует помнить о своих целях, и, если вы чувствуете, что вас заносит в сторону, сделайте перерыв и просмотрите их прежде, чем двинетесь дальше. Я и сам иногда ношу свой маленький список целей буквально в кармане или кошельке.

Барри Диллер, успешный топ-менеджер в сфере телевидения и предприниматель, выучил этот урок в тяжелой ситуации, когда

в начале 1970-х участвовал в аукционе, на котором продавались права на первый телевизионный показ художественного фильма «Приключения "Посейдона"». Будучи представителем корпорации ABC, он приобрел фильм за \$3,3 млн (что существенно превышало любую цену, когда-либо заплаченную одновременно за такое предложение) – понимая, что теряет деньги компании. По какой же причине Диллер заплатил столь много? Он согласился участвовать в первом (и для него последнем) открытом аукционе прав на телевизионную трансляцию фильма. В развернувшейся бешеной гонке ставок он забыл о своей главной цели – получить прибыль и увяз в том, что один руководитель CBS, делавший ставки на тех же торгах, назвал «лихорадочное стремление» к победе.

Ученые, занимающиеся переговорами, наблюдали этот феномен столь часто, что предложили нам называть его «эскалацией заинтересованности». В ситуациях соперничества люди теряют из виду свои настоящие цели и платят слишком много денег, проводят слишком много времени или жертвуют слишком многими другими интересами за привилегию объявить о своей победе. Обычно вскоре триумфаторы начинают сожалеть о своих лаврах, а также осознавать, что недостаточно заранее поставить себе цели: во время переговоров о них нужно еще и помнить. На аукционах участник, делающий последнюю ставку, зачастую переплачивает, поэтому экономисты называют возникающее при этом чувство сожаления «проклятием победителя».

## **Итоги**

Первым важным шагом подготовки служит решимость следовать к честолюбивым, конкретным и обоснованным целям. Ключом к целеполаганию станут ясность в намерениях и оптимизм.

На переговорах конкретная и смелая цель послужит вам мотивом. Предложения ниже ее уровня вы будете склонны

рассматривать как возможность понести ущерб. Вдобавок часть мозга, отвечающая за интуицию, — то есть та, что работает подсознательно, пока вы в течение дня делаете рутинные дела, — превратится в мощного союзника, решающего проблемы. Вы станете более сконцентрированными, настойчивыми и целеустремленными, сможете лучше аргументировать свою точку зрения и разрабатывать ходы, позволяющие получить нужное вам. Также вы избежите распространенной ловушки, когда внимание слишком рано переводится на нижний предел ваших ожиданий.

О вашей решимости другой стороне будет говорить четкость ваших действий. Вы дадите оппонентам понять, что у вас смелые ожидания в отношении и себя, и сделки. И, вероятно, никакая иная личностная характеристика не имеет такого значения в переговорах, как чувство спокойной уверенности, исходящее от людей, знающих, чего они хотят и почему они должны это получить.

Ваши цели — под вашим контролем. Поэтому сейчас самое время заняться третьим основанием успешных переговоров — правилами и обязательными требованиями, следование которым поможет вам убедить другую сторону в том, что ваше предложение справедливо.

### **Постановка действенных целей: чек-лист**

- Тщательно подумайте о том, чего же вы действительно хотите.
- Задайте себе оптимистичный, но обоснованный ориентир.
- Будьте конкретны.
- Запишите свою цель и придерживайтесь ее.
- На переговорах помните о своей цели.

# 3

## Основание третье. Правила и обязательные требования

Первая обязанность мудрого адвоката – убедить своих противников в том, что он понимает их аргументы.

Сэмюэл Кольридж

У поступков человека всегда есть две причины:  
хорошая и настоящая.

Дж. Морган



ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Силу ясных целей в переговорах дополняет одно из основных психологических влечений человека — наше стремление поддерживать (по крайней мере в собственных глазах) единство наших слов и дел. Третье основание успешных переговоров обращается к этому явлению. Начнем же мы с примера, показывающего, какую роль представления о справедливости играют практически в любом переговорном процессе.

### **Какова справедливая процентная ставка, если вы взяли в долг свинью?**

В своей книге «Полуденное солнце» (The Halfway Sun), увидевшей свет в 1930 г., антрополог Рой Бартон рассказывает историю об одном филиппинском туземном племени, в котором он прожил много лет. Переговоры двух человек о свиньях стали частью этой истории, и она преподносит отрезвляющий урок того, что может случиться, когда жадная сторона уклоняется от следования правилам и обязательным требованиям.

Крестьянин из филиппинского племени ифугао как-то занял у своего соседа пару свиней. Спустя два года заимодавец попросил вернуть долг. Его сын собирался жениться, и свиньи были нужны для свадебного подарка. А дальше между заимодавцем и заемщиком разгорелся спор о том, сколько свиней необходимо вернуть.

Когда в долг отдавались животные, в этом племени действовало правило об обычной «процентной ставке». Это правило гласило, что, пока животные служат предметом займа, выплата осуществляется в соответствии с естественными темпами приплода. Двухлетний заем двух свиней предполагал возврат четырех. Соответственно заемщик предложил выплатить две взятые в долг свиньи и еще две в качестве процента «по кредиту».

Однако заимодавец был человеком честолюбивым, и на свадьбе он хотел показать свою щедрость. Он настаивал на том, что заемщик должен ему шесть свиней, утверждал, что прошло уже

чуть более двух лет, а кроме того, одна из свиней была редкой и крупной породы, поэтому процентная ставка должна быть выше. Заемщик озлобленно отвечал, что каждый в племени знает, что обычно требует выплаты четырех.

Затем, раздраженный жадностью заимодавца, заемщик выдвинул встречное требование. Он вспомнил, что много лет назад дед его кредитора не заплатил за взятого в долг цыпленка. С тех пор, по мнению заемщика, процентов за этого цыпленка набегало примерно на одну свинью, а значит, он снижает свое предложение выплатить четыре свиньи и отдает трех. Заимодавец ответил, что примет в уплату долга пять, но ни одной меньше.

После длительных препирательств и множества оскорблений крестьяне позвали на помощь посредника – уважаемого старейшину. Тот начал снова между спорщиками, однако в это же время сын заимодавца проник в лачугу заемщика и украл его самое дорогое сокровище – фамильный гонг. Этот поступок резко изменил ход событий.

Теперь в дело вступили жены. Гонг служил обиталищем для духов, охранявших дом заемщика. Его жена не могла себе представить, что проведет хотя бы одну ночь, если гонга не будет на своем месте. Жена заимодавца тоже была сыта по горло ссорой: пока ее муж носился с двумя свиньями, семейные поля приходили в запустение. Своим мужьям обе женщины приказали прекратить распрю и решить вопрос.

В конце концов старейшина скрепил сделку, которая предполагала наложение на обе стороны «штрафа» за строптивость, но одновременно помогла сохранить каждому лицо. Во-первых, заимодавец обещал вернуть гонг. Во-вторых, заемщик обещал аннулировать долг за цыпленка и заплатить заимодавцу пять свиней, которые тот требовал.

Но во всем этом крылась и уловка: старейшина передавал от заемщика заимодавцу лишь три свиньи из пяти выплаченных. Две других он оставлял себе в качестве платы за услуги. Таким образом, это затейливое решение гласило, что заемщик

выплачивает долг в соответствии с последним по времени требованием заимодавца — пять животных. Тот в свою очередь получал три, то есть по последней предложенной заемщиком «процентной ставке». А старейшина и его семья воцарение мира оценили в хорошую пирушку.

## **От свиней к прайс-листам: роль правил**

Не многие из нас сегодня берут в долг свиньями. Тем не менее, как и люди всякой другой культуры, мы ведем переговоры, в основе которых лежат правила и обязательные требования. И когда притязания сторон от общепринятых норм отходят очень далеко, других участников по переговорам это раздражает. Жадные переговорщики считаются безрассудными.

Обязательные требования очень похожи на общее для всех правило учета естественных темпов приплода, заведенное у племени ифугао для взятых в долг животных, и играют такую же важную роль в нашем современном мире. Мировые финансовые рынки устанавливают процентные ставки по денежным кредитам. Покупатели подержанных машин сверяются со средними ценами по рынку. Риелторы говорят о «сопоставимых сделках». А инвестиционные банкиры спорят об истинной ценности бизнеса, вычисленной на основе дисконтирования денежных потоков и коэффициента цена — прибыль.

Эти броские термины и сложный анализ не более чем технические приемы, помогающие покупателям и продавцам составить мнение о правильной цене. Такие обязательные требования так же, как и в истории со свиньями, задают границы пространства торга и позволяют всем участникам говорить о желательных для них исходах переговоров и не выглядеть хотя бы в собственных глазах безрассудными.

Такие рыночные стандарты, как процентные ставки и сопоставимые сделки, не являются единственными примерами

нормативных обоснований и формул, имеющих существенный вес в переговорах. Когда дети обсуждают, кто будет играть с игрушкой, они приводят доводы «я был первым» или «теперь моя очередь». Когда топ-менеджеры спорят по поводу корпоративной стратегии и обсуждают различные точки зрения, они используют такие нормы, как «определение прибыльности», «проведение сравнительного анализа» и «оценка эффективности». А когда на горизонте маячит сокращение штатов, люди ведут переговоры о том, кто останется, а кто уйдет, опираясь на стандарты вроде правила «старшинства» и требования «продуктивности». Наконец, единственной и наиболее распространенной тактикой для завершения переговоров служит стандартная формула распределения: достигнуто паритетное ценовое соглашение.

Изучая уместные на переговорах обязательные требования и правила и формулируя на их основе вразумительные доводы, вы повышаете степень доверия к себе. Стандарты обеспечивают вас основой, позволяющей напористо отстаивать свою цель и при этом оставаться справедливым. Подготовка защиты против аргументов противоположной стороны также дает вам преимущество. Когда принятые стандарты допускают различные истолкования, — а большинство из них таковы, — стороны будут отстаивать наиболее удобные для них.

Короче, будьте в курсе наиболее приемлемых правил и требований. Каких именно? Как говорится в процитированном в начале главы утверждении Сэмюэла Кольриджа, лучшие аргументы — те, что были признаны *другой стороной* или использовались ею в прошлом для продвижения своей позиции.

## **Принцип постоянства и обязывающие рычаги воздействия**

Почему правила и обязательные требования, особенно те, которыми руководствуется другая сторона, являются столь важной

составляющей переговоров? Потому что при прочих равных условиях людям нравится, когда их способ принятия решений представляется неизменным и разумным.

Для потребности людей выглядеть здравомыслящими психологи придумали название – «принцип постоянства». Люди стремятся избегать душевного дискомфорта, возникающего тогда, когда выясняется, что их действия противоречат тому, что они раньше говорили о своих правилах и убеждениях.

Переговоры – благодатная почва для наблюдения за тем, как этот принцип работает. Если одна из сторон обосновывает свое предложение представлениями о справедливости, а вы признали, что справедливость – это и ваш стандарт ведения дел, у вас возникает проблема. Вам либо придется отойти от вами же установленных правил (и выглядеть при этом как лицемер), либо поставить под вопрос их применимость в настоящих условиях (и этот шаг исподволь приведет вас к согласию с позицией другой стороны). Если говорить вкратце, то в переговорах правила и обязательные требования могут быть чем-то большим, нежели просто интеллектуальной фишкой, – они выступают сильным мотивирующим фактором.

По этой причине следование принципу постоянства может дать вам то, что я называю обязывающим рычагом воздействия. Под этим термином подразумевается умелое использование правил, требований, норм и прецедентов с целью получения преимущества или защиты позиции. Ваш обязывающий рычаг становится очень мощным, когда стандарты, которые вы задаете, *в глазах другой стороны выглядят уместными для разрешения противоречий между вами.*

Обычно стороны считают, что их потребности, обязательные требования и юридические документы в совокупности определяют наиболее разумный подход к ведению переговоров. Отсюда следует, что самые горячие споры касаются принципов и эти споры, как правило, ведутся по кругу.

Поэтому лучшая практика заключается в том, чтобы изучить, каковы предпочтительные для другой стороны требования

и правила, и свои предложения оформить в их терминах. Если защита вашего предложения не может быть осуществлена по стандартам оппонентов, подготовьте основанные на конкретных фактах доводы, объясняющие, почему в вашем случае должно быть сделано исключение. Стандарты другой стороны напрямую оспаривайте только в крайних обстоятельствах.

Давайте рассмотрим пару примеров применения этой техники в бизнесе.

Предположим, вы принимаете участие в переговорах по бюджету больницы. Вы – руководитель отделения сестринского ухода – отстаиваете увеличение финансирования системы подготовки медицинских сестер и расширения перечня оказываемых отделением услуг. Другие участники переговоров выступают за выделение более серьезных средств на увеличение штата хирургического отделения. Если раньше лица, ответственные за принятие решения в больнице, сделали программное заявление о важности «качества заботы о пациенте», у вас в этом споре есть некоторый обязывающий рычаг воздействия.

При условии что вы хорошо подготовились, собрали данные и сделали впечатляющую презентацию, ваши бюджетные запросы будут выглядеть более убедительными, поскольку они тесно связаны с ранее заявленными приоритетами больницы. Запросы хирургического отделения в противоположность вашим не будут иметь столь тесной связи. И руководство больницы поймет, что их предыдущие заявления вынуждают их принять решение, не противоречащее избранному курсу. Хирурги больницы – сильные игроки, но проработанные и основанные на ранее заявленных приоритетах доводы в пользу вашего варианта бюджета повысят ваши шансы на достижение желаемого результата.

Если же больница ранее заявила о других целях – например, «привлечь на работу лучших врачей», подумайте о том, как хирурги смогут использовать это обязательное требования при обосновании своего запроса на финансирование. Лучшим ходом для вас станет демонстрация того, как наличие медицинских

сестер высокой квалификации позволит заинтересовать хороших медиков в большей степени, нежели это могло бы сделать щедрое выделение средств на увеличение штата специалистов.

А вот другой, более сложный случай. Предположим, вы руководитель отдела компании и вам поступило предписание о сокращении штатного состава. Каждый отдел компании должен уволить 10% от своей численности. Вы изучаете ситуацию и приходите к выводу, что после проведения 10%-ного сокращения у вас просто не останется людей, чтобы выполнять работу отдела. Сначала вы можете захотеть пойти к вашей начальнице и сказать ей, что после сокращения отдел не сможет решать свои задачи, а поэтому вы просите сделать исключение и позволить вам сохранить свой коллектив.

Будет ли этот шаг убедительным? Наверяд ли. Руководитель каждого отдела пойдет и скажет то же самое, а начальница не решит стоящую перед ней задачу сокращения, если все отделы сохранят свою численность. Ваш же довод, «что не хватит людей, чтобы отдел работал», она встретит лекцией на тему повышения эффективности труда и отправит вас искать способы выжать из отдела больше, когда людей в нем меньше.

Как можно заполучить более мощный рычаг воздействия для того, чтобы добиться выполнения своей просьбы? Вам надо понять, какими обязательными требованиями и правилами руководствуется *начальница* в подобного рода ситуациях, и сформулировать доводы, основанные на *ее* установках, не на ваших. Если ей нравится думать о способах повышения эффективности, пусть ваши аргументы будут основаны на возможности повышения эффективности. Скажите ей, что вы провели оценку задач своего отдела и пришли к выводу, что ваш коллектив исключительно эффективен при решении задач 1, 2 и 3, но все еще не имеет достаточно оборудования для выполнения задач 4 и 5. Даже после 10%-ного сокращения вы сможете еще лучше справиться с задачами 1, 2 и 3, если начальница задачи 4 и 5 передаст другим отделам, лучше для этого оснащенным.

Действуя в ином ключе, вы можете попытаться показать, как, оставив в вашем отделе людей побольше, а в каком-нибудь другом – поменьше, руководительница сможет резко снизить временные и стоимостные затраты на бизнес-процесс, охватывающий несколько отделов. Это сэкономит компании деньги, что и является основной причиной сокращения, и улучшит показатели направления, за которое отвечает сама начальница.

Будут ли такие доводы услышаны каждый раз, когда вы к ним прибегнете? Нет. Но шансы достичь ваших целей повышаются с этими доводами, а не с теми, что основаны исключительно на вашей точке зрения.

Заявляя о своих нуждах в обязывающих терминах, используемых другой стороной процесса для принятия решений, вы демонстрируете к ней уважение и тем самым обращаете на себя ее внимание. Поскольку разница между успехом и провалом в переговорах зачастую очень мала, все, что систематически повышает ваши шансы получить согласие на ваших условиях, окупится в будущем.

## **Остерегайтесь «ловушек постоянства»**

Искусные переговорщики знают о потребности людей выглядеть так, будто им не свойственна противоречивость, и пытаются использовать эту потребность как можно чаще. Люди, всерьез настроенные манипулировать, определяют, каковы установления их партнеров по переговорам, не только для того, чтобы выразить свою позицию, но и для обмана. Они используют то, что я называю ловушками постоянства. Такие ловушки расставляются с целью сначала связать вас будто бы безобидными стандартами, а затем поставить перед логическими следствиями, которые в вашем конкретном случае будут работать против ваших интересов. Налицо интеллектуальное принуждение, и вам следует быть готовым к защите от него.



За столом переговоров «ловушки постоянства» — излюбленное оружие агрессивных, склонных к соперничеству переговорщиков. Эти акулы начинают с попыток вынудить вас к тому, чтобы вы признали приверженность принципам на первый взгляд относительно безобидным («Справедливая цена этой компании должна соответствовать сравнимым продажам подобных компаний. Вы так не считаете?»). Затем они захлопывают ловушку, говоря, что, дескать, ваша переговорная позиция нарушает принцип, который вы минуту назад одобрили («Предлагаемая вами цена продажи на 30% превышает сопоставимые цены, которые вы согласились считать ориентиром»).

Как вы можете защититься от такой уловки? Только будучи начеку. Когда люди, с которыми вы ведете переговоры, начинают задавать наводящие вопросы, а вы не знаете, куда они клонят, сбавьте темп. Побейте противника его же оружием. Прежде чем соглашаться с каким-либо обязательным требованием, вытяните как можно больше сведений о том, почему эти вопросы столь важны. Если тем не менее вас все равно принуждают к тому, чтобы вы приняли этот стандарт, опишите своими словами данное требование, используя для этого как можно более обтекаемые формулировки. Тем самым вы оставите себе широкую возможность для дальнейших истолкований. «Я полагаю, что сравнимые продажи могут иметь отношение к нашему обсуждению, хотя я и не могу указать с уверенностью, какой период времени или какую отрасль промышленности нам нужно рассматривать, — так вы можете сказать переговорщику, желающему посоперничать. — Почему вы не показываете мне все свои данные?»

Но и при таких предосторожностях поединок с переговорщиком, упорно пытающимся поймать вас в ловушку постоянства, может выбить вас из колеи. Если вы попались на непостоянстве, у вас остается два выхода. Либо вы меняете вашу позицию так, чтобы она согласовывалась с установлением, которое, как вы только что признались, применимо. Либо вы можете проявить

твердость, признав, что совершили ошибку, когда согласились с предложенным установлением. Второй вариант заставит вас несколько подпортить свою репутацию, хотя это может обойтись вам дешевле, чем плохая сделка.

## **Привлекайте сторонних слушателей**

Использование чужих обязательных требований и правил для формулирования своих предложений – вещь замечательная, но ровно до того момента, пока позволяет вам в рамках не своих стандартов задавать свои цели. Предположим, что ваши цели не укладываются в эти рамки. Предположим, что стандарты другой стороны напрямую противоречат вашей позиции и никакого благоприятного для вас исключения из них сделать нельзя. Нужно ли вам бросаться в атаку на эти правила и пытаться изменить строй мыслей другой стороны? Попробовать можете, но все говорит за то, что другая сторона останется при своих убеждениях.

В таких сложных случаях вам нужно будет, не таясь, поискать союзника и оказать давление. Союзником может оказаться третья сторона, причем такая, что ваш противник ей подотчетен, а она более благосклонно, чем он, относится к вашим правилам. Как только вы такое лицо найдете, вам необходимо обставить дело так, чтобы переговоры шли в его присутствии или под его надзором. Союзники выступают слушателями, чье присутствие будет гарантировать применение стандартов, которые и должны по справедливости быть применены. По сути, вы можете использовать третью сторону, чтобы обхитрить человека, возражающего вам. Однако учтите, что это может быть им воспринято как агрессивный шаг с вашей стороны. Поэтому точно распланируйте этот ход, будьте крайне дипломатичны, а данную тактику приберегите для самых важных случаев.

## Махатма Ганди едет первым классом

Наглядный пример использования третьих сторон для эффективной защиты установления дает жизнь Махатмы Ганди, отца-основателя современной Индии.

Общественную деятельность Ганди начал в Южной Африке, где, работая адвокатом, отстаивал права местных индусов. Научную степень в юриспруденции он получил в Англии, а в Южную Африку приехал будучи готовым применять в судах не только законы английского права, но и правила английских общественных норм.

От индусов (или «кули», как их называли белые жители страны) законы Южной Африки требовали, чтобы по железной дороге они ездили в вагонах третьего класса. Вскоре после прибытия в страну Ганди на себе познал действие этого правила, когда за попытку проехаться первым классом его сняли с поезда. Известно, что этот оскорбительный эпизод оказал глубокое впечатление на Махатму, однако менее известно, что он тут же начал искать возможность оспорить это правило. Успех ему сопутствовал во время поездки из Дурбана в Преторию. В переговорах с оппонентом, которого ему нужно было перехитрить, Ганди одержал верх. А сделал он это благодаря умелому привлечению третьей стороны в качестве слушателя.

В тот раз Ганди руководствовался следующим установлением: «Хорошо одетые и прилично ведущие себя люди должны быть допущены до поездки первым классом вне зависимости от того, к какой расе они принадлежат». Он предполагал, что обязательное требование железнодорожной компании формулируется иначе: «Кули должны ездить третьим классом». Закон, это мощное правило высшего порядка, был на стороне компании. Подход же Ганди, шаг за шагом ведший его к цели, служит образцом качественной подготовки и эффективной стратегии, примененной в сложных обстоятельствах.

Первый ход Ганди заключался в том, чтобы определить, кто принимает решения, и найти способ высказать свою просьбу при личной встрече с этим человеком. Он узнал имя начальника станции в городе своего отправления, Дурбане, и послал ему письмо. Ганди написал, что является адвокатом высшей категории, привыкшим путешествовать первым классом. Также он указал, что для получения билета он лично прибудет в контору начальника станции на следующий день. Не оставив времени на ответ по почте, Ганди ловко уклонился от получения простого письменного «нет». Он знал, что его шансы на успех повысятся, если дело он сможет изложить лично.

Перед начальником станции Ганди предстал на следующий день в том, что он описал как «безупречное английское платье» – в сюртуке в сочетании с шейным платком. На железнодорожного служащего он хотел произвести впечатление, показав, что и он сам, и начальник станции принадлежат к одному социальному классу, несмотря на то, что они люди разных рас.

«Это была ваша записка?» – спросил начальник, когда Ганди показался в его конторе.

«Именно так, – последовал ответ. – Я буду вам весьма обязан, если вы дадите мне билет. Мне необходимо быть в Претории уже сегодня».

В этот момент Ганди немного повезло, причиной чего было его настойчивое желание переговорить с начальником станции лично. «Я не бур [белый южноафриканец], – сказал начальник. – Я голландец [уроженец Нидерландов]. Я понимаю ваши чувства, и мои симпатии на вашей стороне».

Начальник сказал, что он выдаст Ганди билет, но при одном условии: тот не будет его впутывать, если кондуктор в поезде поставит под сомнение законность покупки билета. Ганди согласился, хотя это и выводило из игры мощного союзника, который мог впоследствии оказаться полезным.

«Желаю вам приятной поездки, – подвел беседе итог начальник станции. – Насколько могу судить, вы – джентльмен».

Затем пришел черед самой сложной части затеи. Ганди должен был понять, как ему, чтобы остаться в вагоне первого класса, убедить кондуктора, чье социальное происхождение может быть и не таким, как у самого Ганди. К тому же тот наверняка *будет* буром.

В этой ситуации Ганди и применил принцип третьей стороны. Ему нужно было найти кого-то, кто одобрял бы его установление «хорошо одетые и прилично ведущие себя люди могут ездить первым классом», и по отношению к кому кондуктор будет чувствовать себя в некотором смысле в подчиненном положении.

Ганди шел по коридору вагона первого класса, пока не увидел именно того слушателя, которого искал. Это был англичанин, сидевший в купе без каких-либо попутчиков из числа белых южноафриканцев. Держа в руке билет в вагон первого класса, Ганди зашел и занял место.

Когда кондуктор появился, он тут же заметил, что Ганди был индусом, и со злостью потребовал, чтобы тот отправился в вагон третьего класса. Ганди показал ему свой билет. «Не имеет значения», — отреагировал кондуктор.

Тогда в беседу вступила «аудитория» Ганди, англичанин. «Что вы имеете в виду, когда причиняете джентльмену неудобства? — последовал от него вопрос. — Разве вы не видите, что у него на руках билет первого класса? И меня ни в малой степени не беспокоит, что он едет со мной в одном купе». Затем англичанин обернулся в сторону Ганди и сказал: «Устраивайтесь поудобнее там, где вы сейчас находитесь».

«Если вы хотите ехать вместе с кули, то мне до этого и дела нет», — сказал рассерженный кондуктор и удалился. А Ганди продолжил поездку в вагоне первого класса.

Англичанина Ганди использовал в качестве третьей стороны, чтобы на время приостановить действие несправедливых законов Южной Африки. Позже он будет в том же качестве использовать мировое сообщество, когда будет выставлять на всеобщее

обозрение несправедливое отношение Великобритании к индусам и поможет Индии обрести независимость.

## **Привычка уважать авторитеты**

Сила обязательных требований и правил при ведении переговоров зависит от принципа постоянства. Однако принуждающая мощь некоторых из них больше, чем у других. Особенно это заметно при осуществлении рыночных сделок. Свою роль здесь играет хорошо изученное свойство человека чтить авторитеты. В одних культурах эта особенность проявляется сильнее, чем в других, но даже американцы, склонные к крайнему индивидуализму, не исключение. Уважительное отношение к авторитетам, особенно к закону, — очень важная социальная практика, и выражается она и в соблюдении правил дорожного движения, и в выполнении условий контрактов. Общество не функционировало бы должным образом, если бы все люди проводили время в сомнениях о том, действительно ли нужны повсеместно встречающиеся надписи «Не входить».

Та же самая привычка почтительно относиться к обязательным требованиям работает в отношении рыночных стандартов, действующих в качестве главных ориентиров при проведении переговоров. Правило учета «естественных темпов приплода», действующее на Филиппинах, когда кто-то берет в долг свиней, не является законом. Однако благодаря этому стандарту поведения люди приходят к единообразному, признаваемому и справедливому разрешению споров. Без этого правила конфликты длились бы бесконечно.

В мире современного бизнеса образцы обязательных требований можно найти повсеместно. Например, распространенная на американском рынке жилой недвижимости практика такова, что риелтор получает фиксированную оплату своего труда в размере 6% от цены продажи дома. В индустрии развлечений

и в книжном бизнесе агенты забирают стандартное вознаграждение, выражаемое в процентах от авторских отчислений и гонораров (обычно это 15%), получаемых их клиентами. Авторы книг, издаваемых в мягкой обложке и представленных на американском рынке, обычно имеют 7,5% от выручки за тираж, проданный по розничной цене.

С финансовой точки зрения эти стандарты совершенно произвольны. Риелторы, литературные агенты и издатели могут в отдельных случаях вести переговоры о выплатах и иногда делают это. Однако обсуждение каждой сделки было бы дорогим удовольствием, забирающим много энергии и времени. Подводя итог, можно сказать: каждая отрасль стремится сделать практику осуществления выплат единообразной и сформулировать иные стандарты так, чтобы необходимость в переговорах была не столь настоятельной.

Принятие переговорщиком институционализированных стандартов ведения торга служит отличительным признаком, свидетельствующим о принадлежности к определенной отрасли или группе. Когда некто обсуждает возможность отклониться от установления, возникает чувство, что мы имеем дело с высокомерием или даже в некотором роде с оскорбительным поведением. Такая связь между обязательными требованиями и членством в группе придает стандарту дополнительную значимость. Это происходит потому, что сомнение в уместности стандарта ставит под вопрос положение переговорщика в группе. И именно поэтому группы, получающие дополнительную выгоду от апелляции к правилам, приветствуют их существование.

Если вы новичок на каком-либо рынке, ваши первые шаги должны сводиться к изучению действующих на нем установлений и правил и к овладению ими. В противном случае люди будут думать, что вы по крайней мере неловки, а то и того хуже — безрассудны. Точно так же, если вы новичок в какой-либо компании или организации, вам следует найти время и понять, каковы лежащие в основе их работы правила и соглашения. От того, как

вы с этим справитесь, будет зависеть, насколько вам будут доверять как представителю компании или организации.

Однако, когда привычку относиться к авторитетам с почтением умелые переговорщики используют, чтобы запугать менее сильных участников переговоров и подчинить их себе, она становится проблемой. Такое может произойти, если фирмы и компании апеллируют к авторитетам при осуществлении сделок, подразумевающих применение установлений. И делают они это против интересов потребителей. Сдающий квартиры в аренду домовладелец показывает вам непонятный, но внушительно выглядящий договор, написанный на невразумительном юридическом языке, а затем просит вас подписать его и не объясняет, что все эти слова значат. В этом случае срывайте спектакль. Потребуйте объяснить внятно и доходчиво, под чем вы ставите свою подпись.

В своей книге «Обо всем можно договориться» Герб Козн рассказывает историю, в которой высмеивает то, как легко мы поддаемся манипуляциям, основанным на привычке уважать авторитеты. В одном из выпусков телевизионной программы *Candid Camera*, использовавшей скрытую камеру для того, чтобы показать, как обычные американцы реагируют на различные выдуманные ситуации, возле автотрассы на границе между Пенсильванией и соседним штатом Делавэр установили огромный рекламный баннер. На нем было написано: «Делавэр закрыт». Один из членов съемочной группы, стоявший рядом, держал фонарь, с помощью которого он призывал водителей снизить скорость.

Тем временем скрытая камера снимала людей, проезжавших мимо. Некоторые из них просто давили на газ, не обращая внимания на указание. Но другие останавливались и задавали вопросы. Человек же с фонарем лишь отсылал их к надписи на баннере. Один из встревоженных водителей даже взмолился: «Как вы думаете, штат откроют снова? Я живу там, у меня там семья!» Такова сила печатного слова – если вы помещаете его на огромном баннере.



В следующий раз, когда вы будете подписывать непонятное финансовое соглашение, вспомните эту забавную историю. Другая сторона может с уверенностью говорить вам «Делавэр закрыт», надеясь вызвать у вас бездумное согласие с ее несправедливыми или произвольными требованиями.

Юридические стандарты, задающие правила рынка, равно как и большинство норм справедливости, могут быть в ходе переговоров оспорены. Эти стандарты создают основу приемлемых в обществе доводов о том, какими могут быть желаемые результаты. Однако они не диктуют, каким будет окончательное соглашение. Они лишь обосновывают предложения и сужают область, внутри которой будет идти торг.

Во многих ситуациях купли-продажи понятие «справедливая рыночная стоимость» служит уместным стандартом, и, пока вы готовитесь к защите своих целей, проанализируйте имеющуюся в изобилии информацию по вашему рынку. Важнее всего факты, касающиеся предшествующих сделок, и исследования показывают, что умелое обращение к ним серьезно влияет на исход переговоров. Учтите, что «справедливая рыночная стоимость» — всегда понятие относительное. Будьте готовы изложить свои доводы и отстоять их.

Умение защитить свои интересы даже более важно в ситуациях, когда вы заявляете стандарты не столь легко поддающиеся количественному выражению. Примерами тут могут служить «качественный уход за пациентом» в системе здравоохранения или «особые успехи в учебе» в университете. В зависимости от своих целей люди, находящиеся внутри организаций, будут истолковывать такие обязательные требования по-разному. Придать вашим доводам столь необходимую обоснованность могут данные, но лишь когда вы покажете связь между вашим предложением и применяемой институциональной нормой. Чем надежнее данные, тем сильнее ваш аргумент.

## **Ваша основная идея. «Частичная занятость ничего не даст Америке»**

Еще одно сильное проявление принципа постоянства заключается в том, что я называю «основная идея». Ваша основная идея – это чеканная, запоминающаяся фраза. Она понятными другой стороне словами выражает проблему, которую вы пытаетесь решить на переговорах. Высказав такую идею на начальном этапе процесса, вы поможете другой стороне уяснить, почему вы здесь и какие общие правила и интересы связывают ваши столь разные переговорные позиции. «Мы покупаем автомобиль, чтобы использовать его в хозяйстве в качестве дополнительного транспорта, – говорите вы продавцу. – Машина нам нужна надежная, маленькая и недорогая».

Хорошо сформулированная основная идея не только показывает другой стороне, почему вы здесь, но и помогает вам не выпускать из виду собственные цели. Когда продвижение вперед застопорилось, а срок заключения сделки приближается, ясная основная идея может укрепить вашу позицию.

Забастовка, организованная профсоюзом водителей грузового транспорта в 1997 году, завершилась победой над United Parcel Services of America (UPS) – крупнейшей в Соединенных Штатах службой курьерской доставки. За многие предшествующие годы это была первая крупная забастовка в США, принесшая организованным рабочим такой результат.

Что помогло делу? Профсоюз сформулировал четко выраженную основную идею, а затем повторял ее при всякой возможности: «Частичная занятость ничего не даст Америке». Многие из 180 000 работников UPS и ее водителей грузовиков трудились внештатно и хотели, чтобы компания перевела их на полную занятость, что предполагало обеспечение медицинской страховкой и другими льготами. Заявленная основная идея была созвучна настроениям работников других отраслей по всем Соединенным Штатам, недовольных работой в режиме частичной занятости.

Профсоюз дал ясно понять, что на переговорах с компанией все опирается в ее желание иметь как можно больше внештатных сотрудников.

UPS попыталась ответить на основную идею профсоюза своей формулировкой: «Мы должны оставаться конкурентоспособными» – но этого оказалось недостаточно, чтобы противостоять хорошо подготовленной атаке профсоюза. Слова «Частичная занятость ничего не даст Америке» были видны и слышны повсюду. Они смотрели с тысяч плакатов, слетали с уст ведущих теленовостей, высвечивались на баннерах в интернете. Фраза объединила 180 000 работников UPS – результат сам по себе не маленький – и обращалась к общественному мнению – к ключевой аудитории, наблюдавшей за событиями, грозившими расстроить всю американскую розничную торговлю и принести множество неудобств обычным людям.

Рычаг воздействия, полученный водителями грузовиков благодаря убедительному продвижению своей позиции, в конечном итоге обеспечил победу профсоюза за столом переговоров. Компания выразила готовность повысить зарплаты и отказалась от требования передать ей контроль над пенсионным фондом работников; также она согласилась в течение нескольких лет перевести 10 000 своих работников, занятых частично, на полную занятость. После окончания забастовки вице-президент UPS и главный стратег переговоров со стороны компании Джон Олден горестно заметил: «Если бы я знал, что... [мы] идем на переговоры с частично занятыми работниками компании, а окажемся на переговорах с частично занятой Америкой, мы бы повели дело по-другому».

Как правило, люди не думают, что лозунги важны для переговоров. Однако внятное заявление о своих интересах поможет вам привести в порядок мысли, общаться, не противореча себе, и сформулировать обращение к другой стороне так, что она, весьма вероятно, его услышит. Если другая сторона убедится в вашей приверженности одной и той же позиции, она отнесется

к этому с уважением, а вы получите в свое распоряжение важный обязывающий рычаг воздействия.

## Итоги

Убедительное изложение ваших обязательных требований, правил, основной идеи и полномочий составляет суть переговоров и подтверждает важную истину: существенны справедливость и постоянство. Это особенно касается ситуаций, когда действуют признанные внутри данного сообщества стандарты, такие как процентная ставка при взятии в долг свиней на Филиппинах, или же когда вы ведете переговоры внутри организации.

Но давайте сейчас внесем ясность: когда ставки торга достаточно высоки, люди не идут на уступки лишь потому, что были пойманы на непоследовательности или убедились в наличии у другой стороны сильных доводов. Люди отступают от своих позиций тогда, когда после тщательного обдумывания решают, что доводы оппонентов им понятны и согласие с ними поможет продвинуться к цели. Цитата Дж. Моргана, с которой я начал эту главу, сжато выражает это: обычно есть две причины поступков человека — «хорошая и настоящая».

Иначе говоря, разумный довод, подкрепляющий вашу позицию, служит пропуском, благодаря которому ваше пожелание получает обоснование и привлекает к себе внимание другой стороны. Однако аргументов самих по себе бывает недостаточно, чтобы добиться успеха в торге. Ваше пожелание должно также попасть в зону интересов другой стороны, а ваша манера излагать свои правила и обязательные требования должна быть убедительной. В конечном итоге только две вещи определяют истинную цену любого товара: сколько намерен заплатить покупатель и сколько согласен получить продавец.

Билет Ганди в вагон первого класса служил официальным документом, который можно было использовать против кондуктора.

Но он не смог гарантировать право Ганди остаться в поезде. Обязывающий рычаг воздействия Ганди получил благодаря присутствию англичанина. Перед кондуктором встал неприятный выбор: он мог высадить Ганди из поезда и устроить скандал с почтенным и, возможно, влиятельным подданным ее величества королевы Англии или он мог пустить ситуацию на самотек и затем подать жалобу начальству. Что ни говори, а принять у Ганди билет в первый класс и избежать неприятностей, какими грозил открытый конфликт, было в личных интересах кондуктора.

Теперь мы готовы к исследованию еще одного параметра переговоров – того, что отвечает за «химию» межличностных взаимодействий, а не за разумность доводов. Четвертое основание успешных переговоров касается людей. Насколько вы способны установить прекрасные рабочие отношения и поддерживать их?

### **Обретение обязывающего рычага воздействия: чек-лист**

- Изучите применяемые правила и обязательные требования.
- Подготовьте подтверждающие данные и доводы.
- Предположите, какие доводы выдвинет другая сторона.
- Подготовьте основную идею и предположите, какой будет основная идея другой стороны.
- При необходимости рассмотрите возможность выдвинуть свои доводы в присутствии сочувствующей вам третьей стороны.

# 4

## Основание четвертое. Отношения

Если вы относитесь к людям хорошо, то и они будут относиться к вам хорошо. По крайней мере в девяти случаях из десяти.

**Франклин Рузвельт**

Оставь о себе добрую память на случай, если придется вернуться.

**Кенийская поговорка**



В начале 1930-х гг. новая научная организация Институт перспективных исследований, находящаяся в Принстоне, штат Нью-Джерси, занялась поисками ученых с мировым именем. Было это нужно для того, чтобы создать один из первых в мире мозговых

ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

центров. Предполагалось, что профессорский состав нового центра не будет заниматься обучением студентов, а вместо этого станет проводить фундаментальные исследования, участвовать в научных семинарах, а также публиковать научные работы.

Директор-основатель института Абрахам Флекснер обратился к самому известному ученому тех дней, Альберту Эйнштейну, с предложением войти в состав нового института. Проживавший тогда в Европе и искавший возможности сменить обстановку Эйнштейн сообщил в ответ о своей заинтересованности. Когда обсуждение зашло достаточно далеко, Флекснер задал вопрос о том, какой оклад хотел бы получать ученый.

Эйнштейн сказал, что ему достаточно было бы \$3000, если только, как он выразился, Флекснер не считает, что можно прожить и на более скромную сумму. Что ответил директор? Он более чем в три раза увеличил сумму, запрошенную Эйнштейном, предложив ему \$10 000 в год. После дальнейшего обсуждения вопросов, связанных с переездом и пенсионным пособием, общая сумма, по словам некоторых источников, возросла примерно до \$15 000 – огромные деньги для пострадавших от Великой депрессии 1930-х гг.

Эта история показывает, как выглядят переговоры, когда они завязаны на отношения. Перед Флекснером стояла задача сделать так, чтобы Эйнштейн, которому отводилась роль «бриллианта» института, почувствовал, что ему оказываются почести и он ценим, – в этом случае он стал бы относиться к институту как к своему научному дому. Величина же оклада Эйнштейна, очевидно, была делом второстепенным.

Щедрость Флекснера принесла плоды. Эйнштейн стал иконой Института перспективных исследований и проработал в нем с 1933 г. до самой своей смерти в 1955-м. Не менее важно, что он привлек туда и множество других выдающихся ученых и немало сделал для упрочения мировой славы этой организации. Даже и сегодня люди науки страстно желают заполучить приглашение в институт, поскольку «именно здесь работал Эйнштейн».

Эту главу я начал с истории об Эйнштейне, поскольку в ней содержится напоминание: переговоры в первую очередь затрагивают людей, их цели, нужды и интересы. Отсюда следует, что ваша способность налаживать во время ведения торгового товарищеские связи и поддерживать их выступает четвертым основанием успешных переговоров. Хорошие личные отношения задают такой уровень доверия, что тревожность участников процесса рассеивается, а общение протекает легко.

Умение устанавливать отношения поможет вам достичь взаимопонимания с людьми, но формирование длительных отношений может стать также и вашим важнейшим стратегическим приоритетом. Когда на переговорах вы работаете на перспективу, как это было у Флекснера с Эйнштейном, лучшей переговорной стратегией может быть не соперничество и даже не стремление к компромиссу. Ею может быть искреннее принятие партнера. К примеру, если мы оказываем профессиональную услугу хорошему знакомому, большинство из нас не будет выставлять ему ту же цену, что и крупному корпоративному клиенту. Во введении к этой книге я привел простой пример переговоров – с дочерью соседки, участвовавшей в сборе средств на поездку школьной команды и продававшей с этой целью цитрусовые. Почему я вообще купил у нее несколько фруктов? Из-за отношений между нашими семьями.

Что служит основой для отношений, если идет переговорный процесс? Доверие – вот хрупкий мотор взаимоотношений. Мы доверяем другим людям, когда чувствуем, что можем положиться на них, что они участвуют в процессе не только ради себя самих, но и потому, что заботятся, хотя бы и в малой степени, о нас. Если этого фактора нет, сделки обсуждать труднее, сложнее их проводить в жизнь, а их условия попадают в прямую зависимость от изменяющихся обстоятельств.

Какой же секрет позволяет устанавливать доверительные отношения и сохранять их? Ответ таков: секрет заключается в неукоснительном следовании простому правилу человеческого поведения – правилу взаимности.



## Правило взаимности

Природа наложила на восприятие человека серьезное ограничение: мы не можем точно знать, что происходит в умах и сердцах других людей. Исследования показывают, например, что людям плохо удается распознавать чувства друг друга. Так называемый уровень точности эмпатии в отношении незнакомцев колеблется в пределах 20–25%. Даже прочитать мысли собственного мужа или жены мы способны лишь в пяти-шести случаях из десяти. Угадывание чужих мыслей и представлений связано со способностью стать на точку зрения другого человека, и здесь ошибки случаются еще чаще. Таким образом, выходит, что доверие в переговорах рождается из иного источника. Какого? Мы наблюдаем и истолковываем для себя *поведение* других людей. Когда по отношению к кому-либо вы проявляете щедрость, поступает ли этот человек так же? Если да, то отношения развиваются как по маслу. Если нет, у вас проблема.

Алвин Гоулднер определил общий для всех долг отвечать взаимностью как «моральные обязательства, которые люди несут друг перед другом не в силу того, что сами они суть представители рода человеческого, члены одной группы или даже занимают внутри этой группы определенное общественное положение, а, скорее, вследствие своих предыдущих поступков. Мы обязаны сделать другим людям что-то, потому что раньше они сделали что-то для нас, то есть потому, что такова история наших прошлых взаимодействий».

Проведенные психологами и антропологами исследования того, как работает правило взаимности, подтвердили его влияние на все виды взаимодействия, более или менее значимые. Люди с большей вероятностью отправят открытку на Рождество тем, кто еще раньше отправил открытку им. С большей вероятностью они сделают и благотворительное пожертвование в адрес организации, которая раньше сделала им небольшой подарок. То же самое можно сказать об уступках на переговорах: мы

смягчаем свои требования к тем, кто уже сделал послабление для нас.

У людей хорошая память, когда дело касается взаимности. Граждане Эфиопии внесли серьезный вклад в фонд помощи Мехико, пострадавшего от жуткого землетрясения в 1985 г. Зачем? Чтобы отблагодарить столицу Мексики за помощь, которую она оказала Эфиопии, попавшей в бедственное положение за полвека до этого, в 1935-м.

Мы также ведем подсчет недавних ответных действий. В обычных деловых переговорах мы следим за неявным и поминутно изменяющимся счетом, принимая во внимание каждый случай раскрытия сведений и каждый дружественный шаг навстречу. Вы словно говорите: «Я немного рассказал вам о своих нуждах – а теперь хотел бы услышать немного о ваших». Или: «Последняя уступка была сделана мною. Теперь ваш черед».

Экономистам старой школы бывает трудно понять, какую роль играет правило взаимности в отношениях обмена. Они полагают, что каждый из нас только и делает, что старается получить из любого взаимодействия и во всякое время по максимуму.

К пересмотру этого подхода привели недавние наблюдения психологов, работающих в области поведенческой экономики. Ученые показали, что подарки, особенно преподнесенные незнакомцами, посторонними людьми, зачастую служат сигналом, говорящим о намерении последних вкладываться в будущие отношения. Примеров этого немало – от брачного поведения животных до случаев одаривания при слиянии компаний. Среди друзей и любящих друг друга людей все действия, выражающие внимание к нуждам близкого человека, помогают поддерживать тесные личные связи. И те же самые действия имеют символическое значение, когда они совершаются за столом переговоров, даже если в данном случае отношения могут быть скорее деловыми, чем личными.

Подводя итог, скажу так: один грамм обоснованного и доказанного щедростью доверия деловому партнеру стоит многих

килограммов гарантий, предусмотренных договорами и гарантийными поручительствами.

## **Джон Морган заводит дружбу**

Жизнь двух американских магнатов, Эндрю Карнеги и Джона Моргана, дает наглядный пример того, как взаимность работает в деловых переговорах.

Во время финансовой паники 1873 г. Карнеги оказался в ситуации, когда отчаянно нуждался в деньгах для выплат по своим обязательствам. Чувствуя, что настал благоприятный момент для выгодной сделки, Морган спросил Карнеги, не заинтересован ли тот в продаже своей доли в предприятии, созданном семьей Моргана и Карнеги.

Испытывающий крайний недостаток наличных, Карнеги тут же ответил, что «за деньги готов продать все что угодно». Тогда Морган спросил о цене, и Карнеги ответил, что с удовольствием получил бы \$50 000 за принадлежащую ему долю и \$10 000 в счет будущих прибылей. Морган согласился, и мужчины ударили по рукам. По тем временам названные суммы были весьма значительны, сегодня они равнялись бы многим сотням тысяч.

На следующий день Карнеги навестил Моргана, чтобы забрать у него деньги. К его удивлению, Морган вручил ему два чека — один на \$60 000, а другой на \$10 000. Проверка счетов, объяснил Морган, показала, что Карнеги ошибся в оценке своей доли: ее стоимость составляла \$60 000, а не \$50 000. Поэтому Морган выплачивает за долю эту сумму и еще \$10 000 за прибыль, как договорились днем ранее. Карнеги был сражен наповал.

«Что ж, достойный поступок, — сказал он, возвращая Моргану чек на \$10 000. — Не согласитесь ли вы принять эти деньги с моими наилучшими пожеланиями?»

«Благодарю, но нет, — ответил Морган. — Этого я сделать не могу».

И Карнеги получил \$70 000.

То, что Морган уберет Карнеги от ошибки ценой \$10 000, произвело на последнего сильное впечатление. В своей автобиографии он писал, что в тот момент принял решение, что «ни один из Морганов, ни отец, ни сын, ни их дом, никогда не претерпят от моих действий никакого ущерба. С этих пор я буду для них самым преданным другом».

У Моргана было полное право выкупить у партнера его долю и прибыль за \$60 000, но он отказался воспользоваться им. Почему? Потому что увидел возможность перевести отношения с Карнеги на новый уровень, сделать из них нечто большее, чем скроенную по шаблону договора рыночную модель «каждый за себя».

Заметьте, каков ход развития событий: Морган ничего не сделал для того, чтобы показать Карнеги, насколько он милый и приятный человек. Вручив Карнеги два разных чека, он просто дал тому понять, что заслуживает доверия, что сделанное им – акт доброй воли. Оба магната после 1873 г. прожили долгую жизнь, а появившаяся у них возможность полагаться в делах друг на друга окупилась сторицей, сделав так, что те дополнительные \$10 000 оказались мизерной суммой.

### **«Игра в последнее слово»: проверка на справедливость**

По сути, правило взаимности в переговорах представляет собой простой, состоящий из трех частей кодекс поведения. Во-первых, вам самому всегда нужно быть человеком надежным и вызывающим доверие. Во-вторых, вы должны быть справедливы с теми, кто справедлив с вами. И, в-третьих, когда вы думаете, что другие люди отнеслись к вам несправедливо, следует дать знать им об этом. Несправедливое отношение, оставленное незамеченным или безнаказанным, порождает одностороннее извлечение

выгоды вашими партнерами, а вслед за этим – чувство обиды у вас и окончательный разрыв связей.

Позвольте мне проиллюстрировать, насколько действенны эти правила, когда они приняты в качестве кодекса поведения на переговорах. Для того чтобы показать, насколько чувствительны люди к проявлениям равенства и справедливости при ведении торга, ученые неоднократно проводили простой эксперимент. Он называется «игра в последнее слово».

Предположим, вы сидите в баре рядом с незнакомцем. Туда заходит человек и вручает ему \$100. Вам обоим он говорит, что, если вы договоритесь о том, как разделить деньги между собой, каждый из вас сможет оставить себе столько, сколько условились. При этом ваш сосед может всего лишь раз предложить вам любое число между нулем и сотней, а вам следует либо принять, либо отвергнуть это предложение. Никакого торга не допускается. Если вы соглашаетесь, деньги делятся так, как было предложено незнакомцем. Если нет, ни один из вас денег не получает. После первого раунда незнакомцу выдается еще одна сотня, и вы играете снова.

Теперь допустим, что незнакомец делает вам такое предложение: он забирает себе \$98, а вам отдает \$2. Примете вы такое предложение? Хотя \$2 лучше, чем ничего, многие люди в экспериментах с игрой, состоящей только из одного раунда, отвергли этот заведомо несправедливый дележ. На деле некоторые отклоняют все предложения, которые недотягивают до 25–30% от имеющейся суммы. Почему? Потому что такие предложения *несправедливы*. Говоря «нет», люди наказывают человека, решившего предложить подобный раздел. Вы действительно теряете какое-то количество денег, отказываясь от \$2, но другой-то парень теряет \$98. Многие полагают, что защита справедливости стоит нескольких долларов.

В игре, состоящей уже из двух раундов, склонность настаивать на справедливом отношении к себе подкрепляется тем обстоятельством, что наше поведение в первом круге влияет

на отношение к нам другой стороны во втором. Допустим, в первом раунде вы принимаете несправедливое предложение в \$2 своего соседа по столу. Далее незнакомец (который уже и не незнакомец вовсе) получает другую сотню. Как вы думаете, что он предложит вам во втором туре? Вероятно, доллара два, а то и меньше. А если вы отвергнете его первое предложение? Каким может быть второе? Он предложит больше чем \$2, возможно, даже \$50. Ваше требование справедливости в первом туре создало основу для учета правила взаимности в последующих раундах.

Теперь представим, что ваш оппонент не жаден, а стремится к справедливости. И предлагает вам \$50. На такое предложение почти каждый ответит согласием. Дележ поровну – явно справедливое решение, и оно заслуживает утвердительного ответа. Вы и незнакомец можете продолжать игру до самого вечера, пока человек, выдающий деньги, не устанет и не уйдет домой.

Наконец предположим, что незнакомец предлагает вам \$55 из сотни (именно это Джон Морган сделал для Эндрю Карнеги в 1873 г.). Теперь вы начнете несколько по-иному воспринимать ваши отношения с ним. Вы можете верить ему больше. Вы можете даже подумать, что «обязаны» ответить ему услугой за услугу. После того как Морган не дал Карнеги ошибиться на \$10 000, тот захотел ответить взаимностью. Сделать это сразу же не получилось, поэтому он решил отплатить Моргану добром в будущем.

Вывод из этих примеров – однозначный: то, что в некоторой ситуации у вас есть возможность получить выгоду за чей-то счет, еще не означает, что использовать эту возможность станет разумным поступком. Щедрость порождает щедрость. Таково в переговорах правило взаимности. На это правило вы можете также рассчитывать, когда ведете переговоры на стадии обмена сведениями или делаете уступки. И всегда соблюдайте очередность. После того как сделаете свой шаг, подождите и не делайте следующий, пока другая сторона не сделает шаг вам навстречу.

Переговоры – это танец, а взаимность – его ритм.

## **Фактор отношений в процессе планирования переговоров**

Люди сложны и непредсказуемы. Не важно, насколько могут быть прочными ваши отношения с другой стороной, вы все равно можете сталкиваться с проблемой доверия каждый раз и в любое время, когда ведете переговоры. А это значит, что вы должны выработать в себе привычку учитывать фактор отношений в ходе планирования любых переговоров.

Как это делается, покажет мой личный опыт. История, которую я расскажу, касается одного американского предпринимателя (назову его Барри). Он посещал мой семинар в Уортоне и позже я консультировал его в связи со сложной международной сделкой. Некоторые из фактов я изменил в целях сохранения конфиденциальности, однако сама история имела место в действительности.

Барри был президентом и главным исполнительным директором в принадлежавшей его семье компании. Это предприятие стоимостью \$25 млн занималось в Огайо проектированием оборудования для химической промышленности. Барри был энергичен, требователен и заряжен исключительно на соперничество. Под его руководством компания достигла процветания.

Мне Барри позвонил, поскольку в то время обсуждал с одной крупной швейцарской компанией перспективы создания совместного предприятия и ему был нужен совет. Швейцарцы хотели получить лицензию на использование химической формулы, чтобы затем создать линию производства совершенно нового продукта, имевшего огромный рыночный потенциал в мировом масштабе. Будучи доведенным до конца, это дело быстро бы обеспечило стомиллионные прибыли компании Барри.

Заклучить эту сделку Барри очень хотел. Он сконцентрировался на тактике. Предпринимателя волновал вопрос, кто должен первым назвать цену соглашения: он или швейцарские переговорщики? Барри полагал, что швейцарцы умышленно затягивают процесс, и делал из этого далекоидущие заключения: у тех,

мол, наверняка есть тайный план. После обсуждения ситуации я пришел к выводу, что корни проблемы, вероятно, лежат в отношениях между Барри и его партнером (назовем его Карлом), а не в какой-то скрытой схеме.

В своих письмах Карл последовательно сохранял товарищеский тон и высказывался в духе «нам все по плечу». Ответы Барри, напротив, имели оборонительный характер. Можно было даже сказать, что он огрызался. Барри и Карл обсуждали риск того, что швейцарская компания может украсть технологию американцев, говорили о возможных будущих спорах и о том, где и в каком суде такие конфликты могут быть урегулированы. Семинарские занятия показали мне, что Барри полностью соответствует типу людей, всегда ищущих случая помериться силами. Я посоветовал ему расслабиться и начать относиться к Карлу как к возможному партнеру, а не потенциальному карманнику.

В этом совете заключалась важная идея, однако куда более сложный вопрос, связанный с отношениями, нас ждал впереди. Кое-что сказанное Барри во время одного нашего разговора заставило меня спросить бывшего ученика о его отношениях с главным владельцем и основателем этой семейной компании — отцом. И этот вопрос открыл шлюз потоку излияний о том, насколько Барри был удручен. Оказалось, что его отец с годами становился все слабее, но тем не менее стратегический контроль над компанией из своих рук не выпускал и выдать лицензию на использование формулы он не хотел, потому что такой шаг поставил бы этот контроль под угрозу.

В течение нескольких последовавших затем месяцев Барри уделял внимание исключительно этим двум ключевым проблемам своих отношений: одну он решал в Швейцарии, а другую — дома. И потихоньку дело начало сдвигаться с мертвой точки.

Барри совершил поездку в Европу и провел несколько дней с Карлом, позволив их отношениям принимать все более личный характер и отодвинув на задний план решение вопросов, касавшихся сделки. Он был немало удивлен, когда уже ближе



к концу его визита Карл за обедом между делом обозначил возможный уровень цены, за которую был готов купить формулу Барри. После непродолжительного обсуждения два бизнесмена начали сходить в цене, причем она была гораздо выше, чем та сумма, на которую рассчитывал Барри.

На «домашнем» фронте у Барри состоялся разговор с членами семьи и доверенным финансовым советником. Речь шла о нежелании отца Барри столкнуться с возможными последствиями сделки. Прорыв случился, когда мать Барри, не придавая делу огласки, признала, что нужно что-то делать. Она созвала семейный совет, и Барри получил больше прав на управление компанией.

Короче говоря, проблемы Барри, как выяснилось, имели важное измерение, которое ему не удавалось увидеть, вероятно, из-за своей склонной к соперничеству натуры. И этим измерением были его отношения. Лишь только после того, как Барри начал фокусироваться на людях в такой же степени, в какой он фокусировался на финансах, ему удалось добиться результатов.

## **Отношения личные или деловые?**

После паники 1873 г. отношения между Джоном Морганом и Эндрю Карнеги начали строиться на взаимном доверии. Но были ли это отношения личные или деловые? Здесь существуют тонкие различия, которые могут обернуться значительной разницей в том, как проходят переговоры.

Однажды в рамках проводимого мною исследования я беседовал с главой инвестиционного банка. Прежде этот человек был предпринимателем и заключил немало сделок. Я спросил его, какой аспект переговоров вызывает у него наибольшее беспокойство.

Некоторое время он колебался, а затем сказал: «Прийти на переговоры и увидеть своего друга, сидящего напротив».

Его ответ меня удивил, и я спросил: «В чем здесь проблема? Разве это обстоятельство не поможет вам достичь взаимопонимания?»

«В моем бизнесе, – объяснил банкир, – работа заключается в том, чтобы принести как можно больше денег клиенту. Если друг на переговорах не на вашей стороне, то вы начинаете беспокоиться кое о чем ином – о дружбе. Делать свою работу и переживать, что потеряешь друга, нелегко».

Исследования подтверждают, что люди часто воспринимают переговоры с друзьями так же, как этот банкир. По сути, чем более близкие личные отношения связывают двух переговорщиков, тем больше вероятность того, что они будут искать пути снизить градус противостояния и закрыть сделку каким-нибудь простым способом, компромиссом, практически равноценным для сторон.

Несколько лет назад три профессора провели эксперимент, чтобы изучить, как люди ведут переговоры на свиданиях. Ученые описали одну и ту же проблему перед двумя группами – перед 74 парами, у которых были романтические отношения, и 32 парами посторонних друг другу мужчин и женщин.

Участники эксперимента, состоявшие в отношениях, использовали тактики более «мягкие», нежели те, что применялись незнакомыми между собой испытуемыми. Они начинали переговоры с более умеренными притязаниями, делали более существенные уступки, меньше спорили и чаще раскрывали правду о своих переговорных позициях. Если вкратце, то между собой они были более упредительны, чем люди, не состоящие в отношениях, и достигали соглашения путем прямотдушных и простых компромиссов.

В то же время их мягкие стратегии имели свою цену. Парам хуже, чем незнакомым людям, удавалось находить в переговорном сценарии варианты взаимовыгодного обмена. Почему? Потому что они стремились к полюбовному заключению сделки, избегали конфликтов и озадачивали друг друга намного реже,

чем это делали другие, настроенные на соперничество участники эксперимента. Как мы увидим в главе 9, успешные переговорщики заботятся о том, чтобы быть «справедливыми», но они также являются хорошими «ищейками», упорно преследующими свой интерес. Они прилагают немало усилий, чтобы получить от другой стороны сведения, которые помогут им найти лучшее – а не просто наиболее очевидное компромиссное – решение.

Поэтому, когда в торге дело доходит до распределения, ваши взаимоотношения с представителями другой стороны имеют значение. Близкие отношения чаще влекут за собой обращение к правилам «равенства» или «равного распределения». Встречи за столом переговоров с незнакомцами заставляют нас вести себя более хитрым образом и ожидать такого же от них.

Однако стоит задаться вопросом: а не существует ли середины в отношениях – чего-то находящегося между дружбой и отношениями посторонних людей? Да, существует. Между этими двумя полюсами располагаются так называемые деловые отношения. Таковы отношения обмена, характерные для профессиональной сферы и бизнеса. Они строятся на основе как доверия, так и здравого суждения, что каждая из обеих сторон преследует свой интерес. Деловые отношения – нечто более формальное, нежели дружба, их можно поддерживать в условиях более или менее открытого противостояния с относительно высокими ставками. И они меньше зависят от положительного эмоционального настроения и чувства симпатии, а больше – от взаимного уважения и справедливости, проявляемой в серии обменов.

Я полагаю, что между Джоном Морганом и Эндрю Карнеги существовали очень надежные деловые отношения. И мой совет вам таков: когда вы профессионально представляете чьи-то интересы, избегайте вести переговоры с друзьями. Ваши клиенты заслуживают того, чтобы вы боролись за них со всем свойственным вам умением, напором и целеустремленностью.

## **Психологические стратегии построения деловых отношений**

Как приняться за налаживание связей, необходимых для установления деловых отношений? Все начинается с взаимопонимания. Ниже представлены наиболее проверенные методы, которыми можно растопить лед. Однако помните, что при любых обстоятельствах эти методы принесут вам пользу, только если вы будете искренни. Люди не откликаются, когда думают, что ими пытаются манипулировать.

### **Принцип сходства**

Чаще всего мы чувствуем симпатию к людям, похожим на нас. Легче установить связи с теми, кто действует так же, как мы, имеет с нами общие интересы и принадлежит к тем же социальным группам.

Помните историю из главы 3 о поездке Махатмы Ганди в вагоне первого класса, которая чуть не обернулась скандалом? Начальник станции дал Ганди билет в первый класс. «Я желаю вам хорошей поездки, — сказал он. — Я вижу, что вы джентльмен».

Личных отношений, которые облегчили бы Ганди получение билета, у него с начальником станции не было. Но он использовал именно принцип сходства и добился своей цели. Исследователи показали, что этот принцип работает, и не важно, идет ли речь об одинаковых личностных характеристиках, внешности или о членстве в одной и той же группе. Когда я наставлял Барри в том, как лучше выстроить конструктивные отношения с Карлом, я побуждал его развить собственные способности к сотрудничеству, чтобы их стили ведения переговоров стали похожи. Когда Барри начал делать акцент на положительных сторонах сделки, а не на сопряженных с нею рисках, он смог наладить связь со своим партнером.

Как и во всем, что касается переговоров, в процессе налаживания взаимопонимания нужно обращаться к своей рассудительности.

Неприкрытые манипулятивные попытки найти сходство там, где его почти нет, отдалят людей от вас. Правда, и те, кто не имеет между собой ничего общего, столкнутся с трудностями при налаживании общения.

## Роль подарков и любезностей

Другой проверенный временем способ придать импульс деликатному процессу построения доверительных деловых отношений заключается в том, чтобы дать другой стороне нечто такое, что послужит символом добрых намерений. Вспомните о двух примерах из начала главы 1.

В обоих этих случаях подарки – часы в переговорах с General Сипета и козел и немного пива в споре двух крестьян племени аруша – помогли установить доверие. Эти подарки символизировали добрые отношения, которые легли в основу будущего взаимодействия сторон.

Скажу еще раз, вам нужно помнить о необходимости быть тактичным, когда вы налаживаете взаимопонимание. Подарки должны соответствовать ситуации. Если подарок слишком щедр, он заставит других предполагать у вас сомнительные мотивы. Если он слишком скромнен, его можно будет расценить как неуклюжую попытку сэкономить. Отношения между бизнесменами в Азии отличаются особым формализмом в том, что касается обязательств одаривать небольшими подарками и принимать их. В Японии даже существуют консультанты, помогающие выбрать подарок, этически приемлемый в той или иной ситуации общения. Как только подарки вручены, переговоры становятся лишь эпизодом длительных отношений сторон.

## Доверие и общие знакомые

Налаживанию взаимопонимания за столом переговоров также помогут системы личных контактов и связей. Благодаря им вы

узнаете, насколько можно доверять тем, на кого вы пытаетесь оказать влияние. Если какой-либо из ваших знакомых знает вашего партнера по переговорам, то одно лишь это даст вам возможность вести себя свободнее и наряду с другими факторами будет способствовать установлению доверия. Если же ваш партнер знает кого-то, кто может поручиться за вас, тем лучше.

Во многих культурах мира есть очень изощренные и формализованные ритуалы, касающиеся отношений, выстроенных через общих знакомых. Японцы, например, считают традиционную церемонию обмена визитными карточками (*мейси*) первым шагом в процессе установления делового контакта. Представители сторон с карточками в руках кланяются друг другу, причем важно то, как они держат карточки. Сама же церемония помогает запустить процесс налаживания отношений, поскольку предполагает взаимный обмен знаками уважения. Хотя эта традиция сейчас быстро сходит на нет, открывая путь более неформальным, ориентированным на западный образец практикам, визитные карточки все еще остаются рабочим инструментом выстраивания системы личных контактов и связей.

В Китае такие системы (здесь их называют *гуаньси*) считаются преимущественно личным активом, сохранение которого требует значительных ежедневных усилий. Как высказалось одно известное в Азии деловое издание, «связи — факт деловой жизни в Азии. Если у вас правильные *гуаньси*, перед вами открываются двери и вы совершаете сделки. Без *гуаньси* даже простые договоренности не выполняются».

В китайском языке слово «гуаньси» имеет весьма сильные смысловые ассоциации с почитанием семейных связей. Однако им охватывается более широкое явление — любые отношения, источником которых служит стремление получать обоюдную выгоду и готовность нести взаимные обязательства. *Гуаньси* настолько важны для ведения бизнеса в Азии, что печатные издания, чтобы помочь предпринимателям ориентироваться в азиатских системах личных контактов и связей, публикуют списки *гуаньси*.

Мы, американцы, склонны с некоторым недоверием относиться к представлению о том, что люди добиваются успеха, используя связи. Наши общественные церемонии и риторика восхваляют людей за то, чего они достигли сами, а не за то, кого они знают. В западных СМИ китайская идея *гуаньси* подается так, будто она пахивает коррупцией и неприглядной практикой ведения дел.

И при этом же мы, американцы, по-своему тоже верим в силу *гуаньси*. Просто мы не готовы в этом откровенно признаться. Примерами американских *гуаньси* могут служить сообщества выпускников колледжей, закрытые загородные клубы, отношения, установленные благодаря членству в советах некоммерческих организаций, и знакомства, завешенные через детей и членов семей.

## **Неосмотрительные люди попадают в ловушки отношений**

Хотя отношения чрезвычайно важны для достижения успеха на переговорах, они несут с собой и значительные риски. В особенности люди, склонные к сотрудничеству, могут стать жертвой трюков и ловушек, устраиваемых «акулами» за столом переговоров. Когда ставки невысоки, попавшись на такую уловку, можно всего лишь вынести урок: обратить внимание на свою ошибку и быть осторожнее в следующий раз. Однако лучше не доводить дело до такого урока в ситуации, когда на кон поставлено многое. Вот некоторые обычные ловушки, и здесь надо быть настороже.

### **Преждевременное доверие**

Человек, склонный к сотрудничеству, как правило, считает, что большинство людей похожи на него, то есть справедливы и честны. Желая показать, что ему можно доверять, такой переговорщик, ведя торг, слишком рано идет на риск. Это может случиться, когда представители другой стороны запрашивают внушительные

суммы денег или просят совершить действия наперед, не гарантируя выполнение своих обязательств.

Решение в данном случае заключается в том, чтобы не торопиться и устанавливать доверие шаг за шагом. Если вы можете обратиться к общим знакомым и выяснить у них, на что способна другая сторона, то это пойдет вам только на пользу. Если это невозможно, рискните в малом, прежде чем рисковать по-крупному. Посмотрите, можно ли рассчитывать на взаимность другой стороны в чем-то незначительном, но требующем от нее действий, предполагающих доверие к вам. Если другая сторона выдерживает проверку, вы уже можете начать заполнять ее послужной список, который станет основой для ваших последующих ходов.

### Ловушки взаимности

«Акула» умеет использовать правило взаимности таким образом, чтобы породить в дружелюбно настроенных людях ошибочное представление, будто у них возникли обязательства. Вы могли столкнуться с этим, повстречав жулика или мошенника. Как вам понравится незнакомец, который даст вам цветок или окажет незначительную услугу, а затем попросит заплатить? Вы увидите, что вами манипулируют, однако люди, склонные к сотрудничеству, иногда чувствуют себя обязанными.

За столом переговоров будьте начеку с теми, кто делает маленькие уступки, а потом просит уступить гораздо больше в ответ. Точно так же будьте осторожны с переговорщиками, которые сообщают о себе незначительные сведения и хотят, чтобы вы раскрыли им все подробности своего финансового положения.

Это заведомо несправедливые обмены, однако приверженность правилу взаимности так сильно укоренилась во многих из нас, что мы реагируем скорее на формальные признаки обмена, нежели на его содержание.

Если вас принуждают к взаимности, а вы чувствуете, что она сейчас не вполне уместна, сделайте перерыв в переговорах



и оцените ситуацию в целом до того, как решиться на следующий шаг. Вы действительно должны что-то другой стороне? Или вы попали в ловушку взаимности?

## Переговоры по крупным сделкам с друзьями и близкими

Согласно сказанному раньше, друзья и возлюбленные являются плохими партнерами по переговорам, когда ставки высоки. Люди, находящиеся в очень тесных отношениях, склонны полагаться на правило равных долей при дележе.

Но, как свидетельствует множество случаев неудачного делового партнерства, очень высокие ставки могут пробудить акулу даже в близком друге или компаньоне. Предположим, что в «игре в последнее слово», о которой я рассказывал, ставка последнего раунда поднялась до \$10 млн и сейчас ваш друг стоит перед выбором: сколько денег предложить вам? Как вы полагаете, поддастся ли он искушению предложить вам всего лишь миллион или даже \$500 000, воображая, будто вы не сможете отказаться от подобной суммы? Такой поступок не многое расскажет нам о человеческой натуре в целом, но некоторые люди способны предать дружбу за столь лакомый кусок.

Поэтому, когда на кону переговоров с другом или родственником стоит многое, передать задачу вести торг профессионалам будет мудрым решением. Если такой выход вам не подходит, поищите одного советчика, которому вы оба доверяете, и пусть он будет посредником. Вовлечение в процесс нейтральной стороны обеспечит сделке нетривиальное решение, а будущее сотрудничество партнеров не пострадает. Если на роль третьей стороны никто не находится, людям, состоящим в близких отношениях, лучше воспользоваться правилами распределения долей (например, «каждый получает соразмерно его вкладу» или «каждому достается в соответствии с взятым на себя риском»), а не простым равенством «пятьдесят на пятьдесят».

## Итоги

Умение налаживать связи – критически важный параметр вашей способности добиваться успеха на переговорах. Эта глава, равно как и представленный ниже чек-лист, дает советы, которые помогут вам получить в ходе торга максимальную отдачу от отношений.

Мы привели ваши деловые отношения в полный порядок и теперь готовы перейти на уровень пятого основания успешных переговоров. Для умелых переговорщиков информации никогда не бывает слишком много, если дело касается одного важного обстоятельства – действительных потребностей и интересов другой стороны.

### Фактор отношений: чек-лист

- Найдя общих знакомых, станьте более открытыми и повысьте степень доверия к себе.
- Выстраивайте деловые отношения с партнерами, делая маленькие шаги. Дарите подарки, оказывайте любезности, раскрывайте сведения о себе и идите на уступки.
- Избегайте ловушек взаимности и ловушек отношений. Не слишком спешите доверять, не позволяйте другим навязывать вам чувство вины и мешать серьезным делам с личными отношениями.
- Всегда следуйте правилу взаимности.
- Будьте надежным и вызывающим доверие человеком.
- Будьте справедливы с теми, кто справедлив с вами.
- Когда другая сторона относится к вам несправедливо, дайте ей об этом знать.

# 5

## Основание пятое. Интересы другой стороны

Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов.

**Адам Смит (1776 г.)**

Если существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным.

**Генри Форд**



Однажды предприимчивая Келли Сарбер попыталась выиграть для своей расположенной в Аризоне компании конкурс на выгодный контракт. Фирма занималась уничтожением бытовых отходов и хотела получить подряд на вывоз мусора из калифорнийского города Оушенсайд. В условиях жесткой конкуренции с другими перевозчиками подобных грузов, стоя на пороге «войны конкурсных заявок», женщина смогла убедить городские власти согласиться на ее условия. Цена \$43 за тонну мусора на \$5 превышала цену, предложенную ее ближайшим конкурентом, — а Келли все равно победила в конкурсе. Как ей это удалось?

Сарбер была заядлой серфенгисткой, когда у нее было время на это хобби, и она хорошо знала, что пляжи Оушенсайда являлись основным источником пополнения городской казны деньгами туристов и поддерживали цены на городскую недвижимость. Она также знала, что эрозия береговой линии постепенно приводит к тому, что пляжи могут вскоре исчезнуть.

Свалки, с которыми работала компания Келли, находились в пустыне. А там если и было чего в избытке, так это песка. Несмотря на предложенную высокую цену, Сарбер выиграла подряд, поскольку пообещала, что ее грузовики не только будут забирать мусор из Оушенсайда, но и планируют возвращаться за каждой новой тонной отбросов груженные чистой-шим песком Аризоны для городских пляжей. Такое предложение свидетельствует о том, что Сарбер хорошо усвоила пятое основание успешных переговоров: научилась понимать интересы другой стороны.

Изучению потребностей другой стороны умелые переговорщики уделяют значительное время. И делают они это как загада, так и в ходе процесса. Один опытный специалист по заключению сделок с Уолл-стрит как-то сказал у меня на занятиях: «Проводя любую сделку, я стараюсь ответить на ключевой вопрос: почему человек, сидящий напротив меня, находится здесь?»

Ответ на этот вопрос найти не так легко, как может показаться на первый взгляд.

## Откройте для себя цели другой стороны

Генеральный директор одного из самых динамично развивающихся банков Америки однажды объяснил, как лучше всего подготовиться к переговорам: «Вы должны выбраться из скорлупы ваших желаний и потребностей и как можно больше узнать о том, что для другого человека имеет значение. И это обязательно будет миллиард долларов».

К примеру, переговоры в профессиональном спорте могут выглядеть так, будто касаются только денежного вопроса. Но чуткие переговорщики всегда настороже: нет ли у противоположной стороны и нематериальной заинтересованности, помимо прочего? Такая мотивация могла бы открыть дополнительные возможности при ведении торга. Суперзвезда Национальной баскетбольной ассоциации Леброн Джеймс заработал сумасшедшие деньги, играя за «Cleveland Cavaliers» в 2008 и 2009 гг. Но он застрял в команде пораженцев. Спортсмен отчаянно желал получить шанс выиграть титул чемпиона НБА. И он подписал в 2010-м контракт с клубом «Miami Heat» на меньшие деньги, нежели он мог бы потребовать. Так он поступил для того, чтобы у его нового клуба остались средства на формирование чемпионского состава. И его расчет оправдался, когда «Heat» два года подряд, в 2012-м и 2013-м, завоевывал титул. А затем Джеймс сделал еще один великолепный финт: ведомый любовью к родному штату и самолюбием, вернулся в 2014 г. в Огайо и привел двумя годами позже команду «Cleveland Cavaliers» к первому чемпионскому титулу в ее истории.

Джеймс не делал секрета из своих истинных мотивов, однако не всегда все столь очевидно. Исследования показывают, что даже искусным переговорщикам зачастую не удается найти общие и взаимодополняющие интересы у сторон, вовлеченных в жесткое противостояние ради денег. Профессор Северо-Западного университета Лей Томпсон с коллегой проанализировали 32 научные работы, исследовавшие опыт более чем 5000 переговорщиков. Результаты были ошеломительными: участникам переговоров

в половине случаев не удалось понять, каковы могут быть общие цели сторон.

Почему же столь трудно увидеть, в чем заключаются цели вашего визави? На это есть три причины.

*Предвзятость подтверждения.* Во-первых, люди страдают от всеобщего ограничения: мы видим мир через очки наших убеждений. Восприятие проходит через фильтр, называемый психологами предвзятостью подтверждения. Вы видите то, что ожидаете увидеть, и вследствие этого делаете слишком поспешные выводы об истинности своих представлений о других людях, загораживая себе путь к пониманию их настоящих мотивов. Как только вы начали подозревать, что ваш партнер по переговорам лжет, все, что он скажет и сделает, будет вами исследовано под микроскопом. И вот вы уже придираетесь к заминкам и запинкам в его речи и в его неспособности выдержать ваш прямой взгляд видите «явное» свидетельство обмана, пусть даже на самом деле он в этот момент говорит чистую правду.

*Гипотеза ограниченного ресурса.* Во-вторых, при обсуждении сделки и в спорах люди склонны представлять себе переговоры как соперничество. Макс Базерман, ученый из Гарварда, занимающийся исследованием переговорного процесса, называет это явление гипотезой ограниченного ресурса. Его наблюдения подтверждают факт стремления людей заострять свое внимание на соревновательных сторонах торга: если нечто имеющееся в ограниченном количестве должно быть разделено, то в результате кто-то выиграет, а кто-то — проиграет. Значит, другая сторона — ваш противник. И, следовательно, в игру вступает предвзятость подтверждения, избирательно направляя ваше внимание на расхождение интересов и тем самым не позволяя вам увидеть их общность.

А дальше все становится еще хуже. Люди, боясь, что за их счет выгоду получит другая сторона, начинают блефовать, представляя важными несущественные вопросы, выдавая свои эгоистичные действия за компромиссы и скрывая свои истинные интересы

и мотивы. И допущение, что переговоры являются исключительно соперничеством, превращается в неизбежно сбывающееся прочтение. Пирога на всех не хватит.

*Чрезмерное старание угодить.* Даже те, кого связывают крепкие добрые отношения и кто пытается сделать все, чтобы угодить друг другу, могут не заметить общих целей. Не исключено, что в своем энергичном стремлении подстроиться, вы не станете задавать наводящие вопросы, столь необходимые для понимания запятанных вглубь души предпочтений. Если ваш партнер по романтическим отношениям ведет с вами переговоры о том, где вместе пообедать, а вы знаете, что он (или она) предпочитает острую китайскую кухню, то можете предложить пойти в ближайший китайский ресторан. Однако, пытаясь и вам угодить, ваша половина отвечает, что лучше пойти в итальянский. По правде говоря, вы оба хотели бы посетить новое мексиканское заведение за городом, но разве кто-нибудь из вас задаст вопрос, который позволит вывести это желание из тени? Не факт. Простое сомнение, выраженное примерно так: «Если мне было бы все равно, где обедать, то куда ты на самом деле хотел(а) бы сходить?» — может открыть новые возможности времяпрепровождения. Но никому из вас и в голову не придет такая мысль.

Ваша работа переговорщика заключается в том, чтобы старательно преодолевать эти психологические барьеры в отношениях. И оно того стоит. Переговоры ведь нужны не только для того, чтобы отношения поддерживались, а пирог делился. Они нужны и для того, чтобы пирог становился больше.

## **Как умелые переговорщики готовятся к переговорам**

Работа Рэкхэма и Карлайла, посвященная изучению методов английских специалистов по переговорам (см. главу 1), подтверждает, что чем искуснее переговорщики, тем больше они

при подготовке к переговорам сосредотачиваются на вопросе о возможных общих интересах сторон. Необычность этого исследования состояла в том, что ученые наблюдали за реальной подготовкой к заключению сделок, проведенной 51 переговорщиком в ходе 56 совещаний по планированию ведения переговоров. Участниками исследования стали специалисты, которых считали переговорщиками высокого класса. Их действия затем были сопоставлены с действиями коллег, профессиональный уровень которых характеризовался как средний.

Высококвалифицированные переговорщики на поиск точек соприкосновения – то есть общих или по крайней мере не сталкивающихся интересов – отвели 40% времени, затраченного на подготовку. Группа менее умелых переговорщиков посвятила выявлению общности позиций примерно 10% времени, а остальные 90% – формулированию собственных требований в отношении цены, полномочий и контроля, а также разработке способов оказать сопротивление требованиям другой стороны.

Подход искусных переговорщиков породил еще одно отличие между группами: первая обнаружила почти в два раза больше возможных способов разрешения противоречий, чем вторая. Выяснилось также, что специалисты из первой группы усерднее пытались предугадать, какие варианты урегулирования могут быть предложены другой стороной.

Теперь, когда вы осознали, что без пристального внимания к интересам другой стороны не создать благоприятных условий для торга, можете ли вы последовать примеру своих наиболее умелых коллег? Предлагаемые мною четыре шага помогут вам сосредоточиться на том, чего хочет другая сторона и как ее интересы могут быть задействованы вами для достижения своих собственных целей:

1. Поймите, кто принимает решение.
2. Поищите точки соприкосновения: что выиграет другая сторона, если поможет вам добиться ваших целей?



3. Выясните, какие интересы могут препятствовать заключению соглашения: почему другая сторона может сказать вам «нет»?
4. Подумайте о таких недорогостоящих шагах навстречу другой стороне, которые могут решить некоторые из ее проблем и одновременно приблизят вас к вашим целям.

## Кто принимает решение?

Дабы понять потребности другой стороны, вы должны сначала определить, кто от ее лица принимает решения. У компаний и организаций есть курс развития, цели, отношения, но *только люди ведут переговоры*. Мотором процесса переговоров станут устремления принимающих решения лиц, в том числе те, что связаны с их статусом, самооценкой и стимулами. Меня удивляет, как часто люди при планировании переговоров забывают об этих ключевых игроках.

В школе предпринимательства каждая новая группа слушателей программы MBA начинает двухлетнюю учебу с простой целью: найти хорошую работу по окончании курса. Студенты второго года обучения зачастую проводят его, встречаясь с возможными работодателями, в перелетах по всей стране, когда их вызывают на собеседования. Во время весеннего семестра они, если повезет, занимаются оформлением договора о приеме на работу.

Каждый год ко мне приходит некоторое число студентов, находящихся на последней стадии процесса поиска работы. Их состояние близко к лихорадке. Они хотят получить совет, как решить вопрос об окладе, об объеме поощрительных выплат, о затратах на переезд и т.п.

И перво-наперво я их спрашиваю: «С кем вы ведете переговоры?» Больше чем в половине случаев студенты общаются с руководителями кадровых служб компаний или управленцами, курирующими вопросы приема на работу в том или ином отделе. Все это люди, которые обычно проводят в жизнь кадровые решения,

принимаемые не ими. Тогда я спрашиваю: «Есть ли в компании такое лицо, у которого более широкие полномочия и которое знает именно вас и хочет принять на работу именно вас, а не какого-либо новичка вообще?» И тут у моих собеседников вспыхивает искра в глазах. Они понимают, что им надо взять инициативу на переговорах в свои руки и обращаться к тому сотруднику, который заинтересован именно в них и от которого в той или иной степени зависит, какое будет принято решение.

Несколько лет назад я консультировал слушателя программы MBA. Ему удалось убедить своего нового работодателя, компанию из Южной Америки, никогда прежде не нанимавшую никого с дипломом MBA, погасить весь его долг за обучение, включив соответствующую сумму в будущий пакет льгот. Он добился своей цели благодаря тому, что общался напрямую с владельцем компании, взывал к личному опыту этого предпринимателя, некогда тоже студента, задолжавшего за обучение, и расписывал, как преданно он будет служить интересам компании в случае получения денег.

### **Поиск точек соприкосновения: что выиграет другая сторона, если поможет вам добиться ваших целей?**

Как только у вас появилось ясное представление о том, с кем вы имеете дело за столом переговоров, хорошенько подумайте, каковы могут быть потребности и интересы этих людей. Есть ли у вас с ними общие интересы? Почему предложение, ведущее к вашей цели, могло бы стать хорошим вариантом и для ваших партнеров?

Отличный способ понять, каковы интересы другой стороны, заключается в смене ролей — технике, которую мы используем на занятиях нашего семинара. Допустим, вы собираетесь поговорить с начальником о своем продвижении по службе. Представьте

на некоторое время себя боссом и попросите супруга, коллегу или друга подыграть вам. Сначала познакомьте вашего друга с темами, которые будут обсуждаться, а потом инсценируйте встречу, на которой пойдет речь о волнующей вас проблеме. Когда сядете в кресло начальника, задайте себе вопрос: «Что я выиграю, если помогу этому работнику?» Когда «спектакль» придет к логическому концу, запишите причины, почему, с точки зрения начальника, ваше продвижение по службе может иметь смысл. Спросите партнера по инсценировке о его соображениях. Ролевая игра не позволит вам проникнуть в голову вашего руководителя, однако пришедшие вам на ум идеи помогут составить перечень вопросов, задать которые на встрече будет полезно.

Обычно общие интересы создают надежную основу для выработки убедительного предложения. Какими серьезными бы ни были противоречия между сторонами, всегда есть удивительная возможность найти источник согласия.

Один топ-менеджер однажды рассказал мне о том, как участвовал в тяжелых переговорах. На кону стояло слияние компаний, а сама сделка затрагивала несколько крупных клиник в Новой Англии. На встречу, открывавшую переговоры, другая сторона принесла большой топор и положила его на стол. Мой собеседник поначалу оценил это как неприкрытую попытку запугать его сторону. Однако все оказалось совершенно иначе. «Мы устроим соревнование с этой штукой, если нам удастся заключить сделку», — заявил главный человек из противоположного лагеря. Топор послужил символом общего дела и в этом качестве придал переговорам положительный импульс.

Возьмем, к примеру, ситуацию с потребителями. Большинство из нас предполагает, что интересы компаний, продающих нам товары и оказывающих услуги, противоположны нашим. Мы хотим платить меньше — они хотят, чтобы мы платили больше. Так и есть. Но этим дело не исчерпывается. Удивительно, но многие работающие с потребителями компании имеют и дополнительный интерес, и он важнее высокой цены. Заключается этот

интерес в том, чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов и чтобы этими клиентами были вы. Такое положение открывает перед вами благоприятную возможность добиваться от компаний уступок.

Один из моих студентов провел интересный эксперимент. После нашего занятия, посвященного теме общих интересов, он обзвонил службы работы с клиентами всех печатных изданий, на которые был подписан, и попросил о скидках на подписку. Заметьте, он не угрожал, что откажется от подписки, он просто попросил каждое издание сделать ему такую же скидку, какую получили самые лояльные подписчики. В некоторых случаях ему пришлось повторить свою просьбу руководителям соответствующих отделов, однако многие издания в конце концов все же скидку дали, потому что хотели сохранить его в числе удовлетворенных потребителей.

В мире межкорпоративных отношений тот же самый принцип удовлетворения запросов покупателя работает даже с большей отдачей. Журнал *BusinessWeek* сообщил, что корпоративные покупатели регулярно настаивают на заключении долгосрочных соглашений, где оговаривались бы обязательство не повышать цену, улучшенное качество без дополнительных затрат со стороны покупателя, бесплатное послепродажное обслуживание и наладка, льготное кредитование. И их контрагенты идут им навстречу. Столь часто встречающийся в рыночной экономике общий интерес – удовлетворенность клиентов – в условиях конкуренции служит обильным источником улучшения финансовых показателей. Именно это обстоятельство заставило журнал дать такой заголовок своей статье – «Просите, и будет вам скидка».

Если жизненные интересы работодателей, универсальных магазинов и различных поставщиков услуг совпадают с интересами потребителей, то почему это не должно быть так у людей и компаний, с которыми вы имеете дело? Вы хотите выйти на новую работу попозже, а не завтра? Возможно, ваш будущий начальник еще только ждет, когда в офисе закончится ремонт,

или желает сократить фонд оплаты труда в текущем квартале, а поэтому вы можете приступить к работе в следующем. Почему бы не спросить? Вы хотите, чтобы вам оплатили этот огромный чек поскорее, а не потом? Не исключено, что отдел, совершивший покупку, стремится потратить отпущенный ему бюджет прежде, чем начнется согласование нового. Может, они будут счастливы заплатить. Но вы никогда об этом не узнаете, если не спросите.

Общие интересы – «елей переговоров», масло, позволяющее избегать трений в вопросах, по которым вы с другой стороной не достигли соглашения.

### **Почему другая сторона может сказать вам «нет»?**

В процессе поиска общих интересов стоит рассмотреть, какие контрдоводы могут быть выдвинуты в ответ на ваши предложения. Иногда такое исследование может заставить вас поменять свою переговорную стратегию, особенно когда вы начинаете думать о конкретных интересах и потребностях человека, принимающего решение по другую сторону стола.

Однажды я консультировал американскую клинику, где проводились исследования нового препарата, произведенного зарубежной фармацевтической компанией. Результаты таких клинических исследований ложатся в основу заявки на одобрение нового лекарства, направляемой в Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов (FDA). Зарубежная компания отказывалась использовать рекомендованный управлением документ об информированном согласии пациента принимать во время испытаний экспериментальное лекарство. Вместо этого иностранная компания твердо настаивала на том, что будет использовать свою собственную форму. Расхождения по этому вопросу угрожали сорвать весь проект, поскольку FDA в конечном итоге могло

отказаться признавать все результаты исследования, раз в нем использовались неутвержденные документы. Возникла угроза потери миллионов долларов, а также удара по профессиональной репутации участников проекта.

Прежде чем приступить к решению проблемы, я обратился к директору по исследованиям клиники с двумя вопросами. Во-первых, кто именно принимает решения в иностранной компании? Во-вторых, какие могут быть причины для того, чтобы это лицо отвечало отказом, казалось бы, на вполне разумное предложение? Эти вопросы заставили руководителя заинтересоваться личностью человека, с которым клиника имела дело, ведь до этого она общалась «с клиентом». Эти же вопросы заставили ее сделать усилие и увидеть ситуацию иными глазами.

Так как же выглядела эта история с точки зрения другой стороны? Оказалось, что директор по исследованиям имела дело с терапевтом, получившим образование не в США и не имевшим опыта работы с американской системой здравоохранения. И с его точки зрения отказ принять требования управления мог иметь смысл.

Во-первых, иностранный терапевт руководствовался опытом взаимодействия с организацией, аналогичной FDA, у себя на родине. Это агентство использовало куда более гибкий подход к получению информированного согласия от пациентов, участвующих в клинических испытаниях. Нельзя было исключать возможность, что этот доктор не воспринимал предложенные американским управлением правила всерьез. Во-вторых, он мог опасаться, что использование более сложных формуляров FDA скажется на количестве участников исследования. Их может стать меньше, а значит, само испытание будет проведено в другие сроки и стоимость его проведения возрастет. Наконец, переговорщик от американской стороны был относительно молодым управленцем среднего звена, а не врачом. Возможно, что как профессионал он не вызывал у зарубежного специалиста доверия. Медики ориентируются на иерархию в своей профессии,

а национальная культура иностранного врача могла лишь подкреплять эту особенность.

Отталкиваясь от этих идей, ни одна из которых не имела прямого отношения к главному вопросу, стоявшему перед двумя организациями, мы выработали несколько практических рекомендаций. Теперь проблема была представлена как стратегический вопрос убеждения. Этому иностранному доктору, работающему на клиента, необходимо предоставить исчерпывающие доводы из авторитетного источника (предпочтительно от врача из его собственной страны, знакомого с процессом одобрения лекарств в США). Доводы же будут говорить в пользу того, что американское Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов весьма серьезно относится к своим рекомендациям, а американские пациенты привыкли к заполнению тех бумаг, что требовались FDA. У клиники был на примете зарубежный врач, подходящий на эту роль, и шестерни процесса потихонечку начали вращаться. Выход из тупика был найден, и новая работающая стратегия для продвижения вперед выработана.

Интерес к истинным мотивам может благотворно повлиять на деловые соглашения точно так же, как на клинические испытания. Несколько лет назад крупный банк First Union Corporation приобрел более скромную компанию CoreStates Financial Corporation. Стоимость сделки составляла более \$16 млрд. На тот момент это был исторический ценовой рекорд для слияний банков в Америке. Ближе к концу переговоров стало понятно, что глава совета директоров CoreStates Терри Ларсен сомневается, стоит ли ему рекомендовать сделку к одобрению, хотя Эд Кратчфилд, глава First Union, уже согласился удовлетворить все финансовые требования.

Как выяснилось, загвоздка была вовсе не в цене. В частном разговоре между двумя топ-менеджерами Ларсен признался, что он очень сильно обеспокоен, не откажется ли First Union, корпорация из Северной Каролины, от множества благотворительных

проектов, которые вела CoreStates в Пенсильвании, Нью-Джерси и Делавэре — родных для этой компании штатах. Такой отказ не только нанес бы ущерб местным жителям, но и подставил бы лично Ларсена под стрелы критики в СМИ. Пресса и телевидение могли бы заявить, что он предал регион, ставший для него и его семьи домом.

Как только Кратчфилд узнал, в чем дело, он в качестве одного из условий сделки предложил создать 100-миллионный благотворительный фонд, руководить которым будет Ларсен. После проведения слияния фонд будет выделять гранты туда, где раньше работали благотворительные программы. Эти «дополнительные» \$100 млн составляли всего 0,5% от \$16 млрд стоимости сделки — относительно маленькая сумма за ключ от ворот, преграждавших путь к желаемой цели. Имея решение о создании фонда, Ларсен порекомендовал совету директоров CoreStates одобрить сделку. Вот так она и была заключена.

Та же самая техника смены ролей, помогающая найти общие интересы, позволит разобраться, почему другая сторона может отвечать отказом на ваше предложение. Мысленно усевшись в кресло своего визави, задайте себе вопрос о том, что сделает ваше предложение неубедительным в его глазах. Ответы часто порождают совершенно новые идеи, способные придать вашей стратегии цельность.

Разумеется, в большинстве случаев другая сторона скажет «нет» потому, что ее не удовлетворяют ваши предложения по тем вопросам, по которым интересы сторон сталкиваются. Запрашиваемая вами цена продажи слишком высока, а предлагаемая вами цена покупки — наоборот. Эти возражения можно предвидеть заранее, и нужно, чтобы вы, отвечая, применили рычаг воздействия, привлекли общепринятые установления, учли отношения между вами.

В то же время удивительно большое количество сделок зависит от некоей совершенно посторонней потребности, которую вы можете удовлетворить, потратив на это относительно немного. Как показывает пример с клиническими испытаниями или пример



CoreStates, разногласия могут корениться в таких мотивах, как самоуважение, статус и другие нематериальные потребности вашего оппонента. И это бывает не реже, чем тогда, когда разногласия возникают по денежным вопросам, относящимся к сути сделки.

## **Как без больших затрат повысить ценность вашего предложения в глазах другой стороны**

Итак, вы определили некоторые из не столь очевидных причин, по которым другая сторона может возражать против заключения соглашения. Теперь задумайтесь о том, какой недорогостоящий шаг может сделать ваше предложение в большей степени отвечающим интересам ваших оппонентов. Скажу еще раз, по гипотезе ограниченных ресурсов мы полагаем, что другая сторона говорит «нет», поскольку хочет получить то же самое, что и мы, — деньги, власть, самый лучший офис и т.п. Наиболее успешные переговорщики стремятся преодолеть такое предубеждение и найти вторичные, не основные интересы, которые можно использовать для достижения согласия.

История Келли Сарбер, умудрившейся обменять мусор на песок, служит классическим примером этой важной стороны переговоров. Если вы в состоянии шире посмотреть на то, как видит мир другая сторона, то вы скорее найдете еще и другие проблемы, с которой она сталкивается. И помочь ей решить эти проблемы можете вы. При некоторой удаче дополнительные шаги навстречу могут облегчить заключение сделки.

Однажды я изучал наиболее полезные приемы, которыми пользуются финансовые консультанты, работающие в сверхконкурентном мире управления активами. Клиентская база этих консультантов состоит из людей с очень высоким доходом. И это весьма взыскательные люди. Вести с ними переговоры с целью получить премиальное вознаграждение за совет, который можно

бесплатно получить в интернете, ох как непросто. Оказалось, что секрет консультантов заключается в непрестанном поиске услуг, позволяющих получить добавочную стоимость там, где у клиента есть уникальная, порой экстравагантная потребность. Некоторые подкованные в технологиях консультанты ремонтировали компьютеры своих клиентов. Другие бесплатно рекомендовали колледжи, заслуживавшие внимания семьи клиента. Перечень дополнительных услуг можно продолжать бесконечно, в зависимости от того, в чем талантлив консультант. Как один из них описал мне ситуацию в целом, «оплата становится делом решенным, когда наши клиенты, видя дополнительную ценность наших услуг, теряют бдительность».

Благодаря тому, что вы без существенных затрат увеличите ценность сделки для другой стороны, ваше предложение станет для оппонентов более привлекательным. Но дело этим не ограничится. Ваше предложение также усилит ваши рычаги воздействия. Как мы увидим в следующей главе, чем больше другая сторона нуждается в том, что вы предлагаете, тем сильнее она будет сожалеть, если вы прекратите вести переговоры. И тем выше вероятность того, что она скажет «да» на ваших условиях.

## **Итоги**

Кажется, что понять, чего хочет другая сторона, просто, однако наше серьезное отношение к переговорам удивительным образом превращает эту задачу в трудно разрешимую. Большинство людей склоняются к мнению, что потребности других конфликтуют с их собственными, и тем самым ограничивают свое поле зрения проблемами, по которым у них имеются расхождения с другой стороной.

Лучшие же переговорщики отказываются от таких предубеждений, постоянно выискивая, каковы в действительности побудительные мотивы оппонентов.

Из этой практики можно вынести простой урок: спрашивайте себя, почему другой стороне может быть выгодно согласиться на ваше предложение и почему она может ответить отказом. А далее ищите недорогие способы придать вашему предложению дополнительную ценность — это может сделать всю сделку более привлекательной.

Такой анализ снабдит вас чек-листом, которым вы сможете руководствоваться на переговорах. Начните с поиска точек соприкосновения интересов, затем попытайтесь нащупать возможные возражения другой стороны и подготовьте ответ на каждое из них. Пусть это будут уступки, не приводящие вас к серьезным потерям. К тому времени, когда вы вступите в область, где у вас есть по-настоящему серьезные расхождения, у вас уже будет запас хода, необходимый, чтобы переговоры продолжились.

В этот момент вы уже будете находиться в той позиции, откуда можно начинать исследовать последнее и, возможно, самое важное основание переговоров — рычаги воздействия.

### **Интересы другой стороны: чек-лист**

- Поймите, кто принимает решение.
- Как может послужить интересам другой стороны ее помощь вам в достижении ваших целей?
- Почему другая сторона может сказать «нет»?
- Как за небольшие деньги повисить ценность вашего предложения в глазах другой стороны?

# 6

## Основание шестое. Рычаги воздействия

Любая причина, по которой другая сторона хочет заключить соглашение или нуждается в нем, служит мне рычагом воздействия. При условии, что я знаю об этой причине.

Боб Вульф

С добрым словом и пистолетом вы можете добиться большего, чем просто с добрым словом.

Приписывается американскому гангстеру Аль Капоне



ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Теперь вы убеждены в том, что правильно понимаете, как ведутся переговоры. У вас уже есть познания о личных стилях ведения переговоров, целях, правилах и обязательных требованиях, отношениях и интересах. Но когда ставки в торге высоки, самым важным фактором становятся рычаги воздействия. О них речь впереди.

Рычаги воздействия – это ваши возможности не только заключать соглашения, но и заключать его на ваших условиях. Исследования показали, что, имея такие рычаги, даже средний переговорщик добивается вполне приличных результатов, тогда как без них лишь высококлассные специалисты достигают своих целей. Та сторона, у которой они есть, преисполнена уверенности; сторона, их не имеющая, обычно нервничает и пребывает в нерешительности. Давайте начнем с трех простых историй, показывающих, какую роль этот инструмент играет в мире настоящих переговоров.

### **Пример 1. Изменение соотношения потребностей в вашу пользу**

Одна крупная американская авиакомпания как-то столкнулась с большой проблемой. Ее флот устаревал, и у нее возникла необходимость в приобретении больших авиалайнеров последней модели. Неприятность? Компания недавно заняла большую сумму, чтобы заплатить за приобретенный актив, так что денег на покупку новых самолетов у нее не было. В то время два американских производителя авиатехники, Boeing и McDonnell Douglas, фактически имели монополию на продажу самолетов в США, и они не были заинтересованы в ведении дел с клиентом, находившимся в сложном финансовом положении.

Несмотря на это, через несколько месяцев после того, как перед компанией встала проблема обновления парка, ее генеральный директор с гордостью заявил о том, что она приобретет

50 новейших авиалайнеров на сумму почти \$1 млрд. Как стала возможна такая удивительная перемена в развитии событий?

Ответ прост: у третьего крупнейшего в мире производителя летательных аппаратов, европейского консорциума Airbus, имелись на продажу новые лайнеры. Но в течение последнего года он не продал ни одного самолета. Однако еще важнее в тех обстоятельствах было то, что руководство консорциума рассматривало американский рынок как критически важный для будущего компании, поскольку авиакомпания многих стран равнялись на искушенных покупателей в США.

Когда генеральный директор проявил заинтересованность в самолетах Airbus, консорциум проворно подготовил новаторское лизинговое соглашение, по условиям которого заемные средства поступали из нескольких банков, имевших тесные связи с Airbus и с компанией — производителем двигателей для его самолетов (General Electric). Затем французское правительство решило субсидировать сделку и подбросило несколько миллионов долларов в виде экспортных кредитов. Короче говоря, Airbus поставил не только самолеты, в которых нуждался авиаперевозчик, но и *все деньги на их приобретение*. Генеральный директор (Фрэнк Борман, компания Eastern Airlines) получил свои лайнеры, отказавшись от поставщиков, выбор которых был очевиден, и нашел продавца, нуждавшегося в покупателе больше, нежели он нуждался в самолетах. Он, изменив соотношение потребностей в свою пользу, усилил имевшийся в его распоряжении рычаг воздействия.

## **Пример 2. Обращение к эго другой стороны**

Индустрия развлечений дает массу примеров того, как потребность одних участников сделки в удовлетворении собственного самолюбия может усилить инструменты воздействия другой стороны. Питер Губер принадлежит к числу наиболее

известных (и не только с хорошей стороны) топ-менеджеров, когда-либо работавших в Голливуде. В начале своей карьеры он провернул одну из своих наиболее удачных сделок, продав скромную 5%-ную долю в своем будущем фильме за 20%-ную долю в Casablanca Records – стремительно набравшей успех звукозаписывающей компании, принадлежавшей Нилу Богарту. Как это ему удалось?

Богарт, как и многие находящиеся на периферии Голливуда деятели шоу-бизнеса, жаждал признания, он хотел быть «важной шишкой в мире кино». Один коллега так сказал об этом: «Влезть в мир кино – вот чего больше всего хотел Нил Богарт. И он был готов заплатить за это все что угодно». Губер знал о мечте Нила и предложил упомянуть Богарта в качестве «продюсера» в титрах второразрядного сиквела фильма «Челюсти» – картины под названием «Бездна». Взамен он просил ломоть размером в пятую часть Casablanca Records. Это Богарта выиграло, что и привело к заключению сделки. Для Губера же соглашение оказалось вдвойне выгодным: одна из звезд звукозаписывающей студии, Донна Саммер, исполнила ведущую музыкальную композицию в фильме. Таков был плод сотрудничества – весьма сочный, раз выпущенный Casablanca альбом с музыкой к фильму разошелся в количестве двух миллионов экземпляров.

### **Пример 3. Когда нет альтернативы, ее надо создать**

Houston Power & Lighting, компания, предоставляющая коммунальные услуги в Хьюстоне, Техас, платила \$195 млн в год железнодорожному перевозчику Burlington Northern Santa Fe Railway за подвоз угля к своей огромной электростанции. Джейни Митчем, руководитель закупочного отдела компании, была съята по горло чрезмерными тарифами и низким уровнем услуг железнодорожников. Но что она могла с этим поделать?

У Burlington Northern было монопольное право на пользование путями, ведущими к станции, а железнодорожные перевозки служили единственным способом доставить огромное количество угля, необходимое для ее работы. Митчем пыталась вести переговоры с Burlington Northern о снижении тарифов на перевозки, она взывала к справедливости и напоминала об отношениях компаний, но ответом ей служило лишь пожимание плечами.

А затем ей в голову пришла идея: она построит собственную шестнадцатикилометровую железную дорогу, которая соединит генерирующие мощности с путями, принадлежащими Union Pacific Railroad – компании, конкурировавшей с Burlington Northern. В отчаянной попытке снизить тарифы Джейни рассказала о своей идее перевозчику, но топ-менеджеры Burlington Northern ничуть не обеспокоились. Они пришли к заключению, что это слабая угроза, которая не может быть приведена в исполнение. Стоимость воплощения этой задумки была бы запредельной, более \$24 млн. Даже сотрудники Митчем скептически отнеслись к ее идее, дав проекту название «Дорога фантазий».

Но Митчем уперлась. От своего руководства она получила одобрение, разработала план строительства и начала претворять его в жизнь. Теперь дорога получила название «Железка Джейни», но ее строительство и близко не напоминало легкую прогулку на лоне природы. Burlington Northern подали на Митчем в суд и обратились в регулирующие органы с жалобой. Митчем должна была выбрать 8500 куб. м грунта, проложить путь в обход кладбищ и исторических мест, успокоить протестующих жителей ближайших населенных пунктов. Однако в итоге она исполнила задуманное. «Железка Джейни» теперь существует, а тарифы Union Pacific на 25% ниже тарифов, установленных Burlington Northern. В год экономия составила \$10 млн что с легкостью окупило проект. Строительство линии дало Джейни Митчем рычаги воздействия сразу на двух перевозчиков – нового и старого.



## Рычаги воздействия: соотношение потребностей и страхов

Как было рассказано в главе 5, умелые переговорщики уделяют особое внимание потребностям и интересам другой стороны. Но не будем скрывать: они делают это ради собственной выгоды. Они не ведут переговоры, чтобы решить проблемы других людей, они ведут переговоры, чтобы прийти к своим целям. А самый надежный способ сделать это — овладеть и воспользоваться тем, что нужно всякому, но что только переговорщики-самородки имеют в своем распоряжении: рычагами воздействия. Заполучить же эти козыри можно, добившись правильного соотношения потребностей и страхов участников переговоров.

Несмотря на всю важность рычагов воздействия, многие люди недопонимают, чем именно является этот инструмент. Вот простое определение: *сторона, полагающая, что потеряет от отсутствия сделки больше, имеет **слабый** рычаг воздействия; сторона, считающая, что потеряет меньше, имеет **сильный** рычаг воздействия.*

Обратите внимание: это психологическая оценка, не объективная. Предположим, что вы и я в случае незаключения сделки окажемся перед перспективой понести равные материальные потери из-за банкротства. Но у вас риск вызывает большее неприятие, нежели у меня, и вы больше, чем я, переживаете по поводу возможного банкротства. Поэтому у меня будет в переговорах преимущество, рычаги будут в моем распоряжении. Суть этого инструмента, таким образом, заключается в особенностях нашего *восприятия*, из которого рождается страх понести потери.

Рычаги — это скорее динамический фактор, а не статический. Страх не заключить сделку бывает больше или меньше, он относителен. Точно так же и сила рычагов воздействия может изменяться с течением времени.

Проверить, как вы понимаете, что такое рычаги воздействия — назовем это «IQ воздействия», — легче всего на примере

напряженных переговоров с высокими ставками. Рассматривая такой пример, нужно при каждом изменении ситуации задавать себе вопросы: «У кого теперь рычаг в руках?» и «Каков будет следующий шаг сторон при тех козырях, что есть в их распоряжении сейчас?» Если вы можете понять, как работают рычаги в конкретной ситуации, подобной той, что представлена ниже, вы готовы к тому, чтобы начать анализировать применение этого инструмента в своей ежедневной профессиональной практике. В данном примере опасность не заключить сделку была такова, что достижение согласия являлось вопросом жизни и смерти.

### **Заложники ханафитов**

В марте 1977 г. двенадцать до зубов вооруженных мужчин — членов малоизвестной секты, называвшей себя мусульмане-ханафиты, захватили в Вашингтоне три здания, где располагались администрация округа Колумбия, национальная штаб-квартира иудейской организации «Бней Брит» и исламский культурный центр с мечетью. В ходе теракта был убит один радиожурналист и взяты в заложники 134 человека; множество людей получили ранения.

Лидер мусульман-ханафитов Хамас Абдул Халис сам некоторое время назад стал жертвой насилия. В Вашингтоне боевики из вездомой Элайджей Мухаммадом «Нации ислама», самой крупной и сильной по тем временам группировки движения «черных мусульман», ворвались в дом Халиса и убили его пятерых детей и нескольких женщин. Отдельные члены «Нации ислама» предстали перед судом, пятерым вынесли обвинительные приговоры, что, однако, не удовлетворило Халиса. Когда его люди начали штурм здания, принадлежавшего «Бней Брит», ханафит кричал: «Они убили моих детей и застрелили моих женщин! Теперь они будут слушать меня — иначе головы полетят с плеч!»

Полиция Вашингтона окружила захваченные здания, Федеральное бюро расследований объявило о полной боевой готовности, а СМИ передавали новости с места событий, Халис же сделал заявление для прессы, огласив свои требования.

Требований было три: во всех кинотеатрах страны немедленно прекратить показ фильма с Энтони Куином «Мухаммед, посланник бога»; вернуть самому Халису \$750, уплаченных им в виде штрафа за неподобающее поведение во время суда над убийцами его детей; и также выдать ему этих ранее осужденных пятерых убийц. Забаррикадовавшись в захваченных зданиях, ханафиты продолжили терроризировать заложников и заявили, что готовы принять смерть, если этого потребует их вера.

Давайте прервемся на этом месте – на том самом, когда прекратились активные действия участников этой драмы. Предположим, что вы советник ФБР и главы полиции Вашингтона. Вам необходимо решить, что делать дальше. Брать приступом здания и освобождать захваченных террористами людей, очевидно находящихся в смертельной опасности? Послать за пятерыми убийцами из «Нации ислама» и обменять их на 134 заложника? Обратиться к прокатчику фильма «Мухаммед, посланник бога» и сказать им, чтобы они прекратили показы? Ваш ответ, каким бы он ни был, зависит от вашего понимания того, как соотносятся рычаги воздействия, имеющиеся в распоряжении сторон в этой точке противостояния. Попробуем оценить ситуацию.

## **Кто контролирует положение дел?**

Во-первых, всегда полезно понимать, кто, если вообще такой человек есть, контролирует положение дел и кто стремится его изменить. Козыри зачастую находятся у стороны, которая в целом управляет ситуацией и, по-видимому, чувствует себя в ней весьма удобно. До мартовского теракта положение дел было не в пользу ханафитов: они являлись маргинальной группой, исключенной

из движения «черных мусульман», и вызывали к себе в лучшем случае эпизодический интерес со стороны властей, отслеживающих действия движения.

Взятие заложников изменило ситуацию кардинально. Теперь ее контролировали ханафиты. Халис захватил людей именно для того, чтобы получить рычаги воздействия: чтобы привлечь к себе столь желаемое внимание и завладеть чем-то таким, что он мог бы предложить в торге. Он был готов убить других людей и умереть сам, но целью захвата не были ни убийство, ни самоубийство. Заложники служили ему инструментом, с помощью которого он мог добиться своих конкретных целей.

Отсюда следует, что ханафиты – по крайней мере на время – обеспечили себе преимущество и взяли ситуацию под контроль. И что теперь? Обе стороны были хорошо вооружены, обе могли, используя оружие, нанести друг другу существенный урон. А возможность ухудшить положение противников – в данном случае лишив их жизни – серьезный источник, наделяющий способностью воздействовать.

## **Угрозы должны быть правдоподобны**

Угрозы, порой отчетливо выраженные, но зачастую лишь подразумеваемые, – важный фактор во многих переговорах. По сути дела, другая сторона, как правило, всегда почувствует опасность, когда ей от вас поступит предложение, угрожающее ее позиции (как бы она ее ни воспринимала). Но использование угроз – в большинстве случаев игра с огнем, чреватая неприятностями для всех вовлеченных в нее лиц. Обсуждая вопросы условий труда с представителями профсоюза, скажите им, что вы не повысите рабочим страховые отчисления, и скорее всего, в ответ услышите весьма энергичные возражения. Но *отнимите* уже существующие льготы – и вы рискуете оказаться перед лицом полномасштабной забастовки.

Второй момент, касающийся угроз, состоит в том, что они эффективны только тогда, когда правдоподобны. Это значит, что ваши оппоненты должны разделять ваше допущение об ухудшении своего положения в случае, если вы эти угрозы воплотите в жизнь, и должны верить, что вы с большой вероятностью сделаете это. Если вы сами можете пострадать от исполнения своей угрозы так же, как и они, или даже еще сильнее, правдоподобности вашей угрозе будет недоставать.

Какая из сторон в ситуации с ханафитами могла угрожать правдоподобно? Ханафиты однозначно показали, что их угрозы не шуточные: одного человека они убили, множество других ранили.

А вот у полиции проблемы с правдоподобием угроз были. Если бы блюстители порядка применили оружие, они подвергли бы риску жизнь людей, которых удерживали террористы, – ведь заложников было много и они рассредоточились по разным местам. Это обстоятельство существенно снижало мощь рычага воздействия в виде угрозы пустить оружие в ход.

Более того, заявив о готовности умереть, ханафиты свою позицию усилили. По крайней мере некоторые из них действительно намеревались расстаться с жизнью. Почему это имело значение? Потому что вооруженные действия полиции уже не следовало принимать в расчет, ибо полицейские были бы не способны сделать террористам хуже, чем те могли бы сделать себе сами. А вот оружие ханафитов, напротив, представляло собой существенный фактор, поскольку они могли и убить заложников, и нанести урон полиции.

В довершение всех этих проблем полиция оказалась связана по рукам и ногам различными законами, регулирующими применение силы и налагающими ограничения на действия гражданских властей в случаях захвата заложников. Например, нельзя было пойти в дом Халиса и захватить заложников там. По понятным причинам не имело смысла и угрожать правовыми последствиями захвата и убийства тем, кто эти преступления совершил. Для таких мер было уже слишком поздно. Наконец, отключение воды

и электричества с целью создать тяжелые условия для находившихся в зданиях людей заставило бы заложников страдать так же, как ханафитов, или даже больше. Короче говоря, возможности полиции ухудшить положение Халиса были ограничены.

Ситуация контролировалась ханафитами, которые могли более эффективно, нежели полицейские, использовать угрозу. Если вы безотчетно решили, что следовало брать приступом здания и освобождать заложников силами спецназа, то задумайтесь еще раз: расклад сил оказался таков, что применять оружие полиции было не с руки.

Правда, в одном отношении оружие принесло полицейским пользу. Окружив захваченные ханафитами здания, они отчасти вернули себе контроль над ситуацией. Постепенно до Халиса начало доходить, что он тоже стал заложником. В один момент длившейся 38 часов драмы он даже потребовал от полиции проверить его дом и убедиться в том, что его жена и оставшиеся члены семьи живы и невредимы.

В общем, учитывая характерное для большинства случаев захвата заложников соотношение рычагов воздействия на ранней стадии кризиса, наилучший ход выглядит противоречащим здравому смыслу. Вам следует признать, что сила на стороне лица, захватившего заложников, показать, что вы уступаете ему (как правило, это всегда мужчина) контроль над положением дел, и, как бы фантастично это ни звучало, поискать возможности выстроить с ним деловые отношения.

## **На кого работает время?**

Соотношение рычагов воздействия изменяется со временем. На чьей же стороне было время тем мартовским днем 1977-го? Вы можете подумать, что на стороне ханафитов, но все происходило иначе. Чтобы передать свои требования и понять, насколько он продвинулся к цели, Халису требовалось время. Однако он знал,

что не сможет контролировать положение дел всегда. Более того, исследователи выяснили, что чем дольше ситуация с заложниками остается неизменной, тем более вероятно, что они выберутся из нее. Во-первых, между захватчиками и их пленниками начинают устанавливаться отношения, а во-вторых, террористы начинают испытывать все большее желание остаться в живых. Как пояснил один эксперт, «мысль о собственной смерти становится все менее вкусной после того, как ее пережевывали в течение [многих] часов».

Поэтому время в таких ситуациях работает на полицию. Но как можно выиграть его у столь неуравновешенных религиозных фанатиков, как Халис? Наладив с ними связь.

Халис сам позаботился об этом. Своего зятя он заставил выйти на контакт с одним афроамериканским тележурналистом, чтобы тот огласил требования ханафитов. В течение всей драмы этот журналист продолжил служить связным, и полиция записывала на пленку все его разговоры с ханафитами, чтобы потом их тщательно проанализировать и составить план своих последующих действий.

## **Придайте импульс: уступите им немного**

После того как связь была налажена, полиция начала укреплять свои позиции, выясняя, какие желаемые для Халиса действия она *была в состоянии* совершить. Обратите внимание на оговорку «была в состоянии». Один из самых тонких моментов в ситуациях с заложниками — то, что требования террористов обычно оторваны от действительности. Халис, например, хотел, чтобы ему отдали на расправу пятерых членов «Нации ислама», убивших его детей. Власти ни при каких обстоятельствах не могут выполнить такое требование, поэтому оно даже и не рассматривалось. Вместо этого обсуждались другие возможности. В первую очередь надо было сделать так, чтобы Халис почувствовал, что

выдвинутые им условия освобождения заложников услышаны, и продолжал говорить.

В заявлениях Халиса, как у многих других переговорщиков, были перемешаны однозначные требования и невысказанные потребности. Его действия и паузы в речи были такими же значимыми, как и его слова. Начиная с первых телефонных переговоров власти приступили к составлению списка уступок, которые ханафит мог бы оценить.

Чтобы запустить процесс, полиция приняла стратегическое решение удовлетворить два требования Халиса. Во-первых, кинотеатры по всей стране прекратили показывать фильм «Мухаммед, посланник бога». Во-вторых, чиновник из мэрии доставил заверенный чек на сумму \$750 в дом к Халису, о чем ему потом сообщила жена по телефону. Все это позволило полиции выиграть время и показать, что ей можно доверять. Затем полицейские выяснили, что можно сделать еще.

Любопытно, почему Халис, сам будучи мусульманином, захватил мечеть и исламский культурный центр. Прослушав телефонные разговоры Халиса, полицейские пришли к выводу, что он вообразил себя человеком, наделенным правом говорить от лица всех «черных мусульман». Эту роль в исламском сообществе за ним никто не признавал. Когда Халис потребовал соединить его с послем Пакистана, исламской страны, чтобы обсудить с ним религиозные темы, власти увидели в этом благоприятную возможность.

В компании представителей Египта и Ирана пакистанский посол разговаривал с Халисом об исламской теологии и различных религиозных учениях всю первую ночь и полдня. Дипломатов удивили познания ханафита: он знал Коран. Но что более важно, власти получили подтверждение того, что ему нравилось выступать в роли исламского религиозного лидера перед столь просвещенной аудиторией. Стало понятно, что, когда сразу после штурма здания «Бней Брит» Халис кричал «Отныне они будут слушать меня!», проявилась одна из его существенных потребностей.



## **Покажите, что другой стороне есть что терять в случае, если сделка не состоится**

Если переговоры проходят в напряженной атмосфере, бывает недостаточно показать другой стороне, что вы можете отдать то, что ей нужно. Оппоненты всегда будут игнорировать такие жесты и повышать свои требования. Чтобы заполучить настоящие рычаги воздействия, вы должны в конечном итоге убедить другую сторону в том, что ей есть что терять, если сделка не состоится. Так, в случае с действиями ханафитов лейтмотив переговоров постепенно смещался от их заложников к интересу Халиса – исламской теологии, а также его честолюбию и самовосприятию. Власти хотели, чтобы Халис понял: его самые смелые мечты стать лидером «черных мусульман» воплотятся, если ситуация разрешится благополучно, а не приведет к трагедии.

На второй день драмы Халис захотел встретиться один на один с послом Пакистана на первом этаже здания, принадлежавшего «Бней Брит». Полицию это требование обескуражило. Как на него ответить? Если посол отправится без охраны в цитадель ханафитов, то к числу удерживаемых ими людей может добавиться еще и высокопоставленный дипломат. Сам пакистанец был готов пойти, ибо полагал, что он уже установил доверительные отношения с Халисом. В конечном итоге блюстители порядка предложили, чтобы Халис встретился с тремя послами, которых сопровождали бы два безоружных офицера полиции. Эта встреча лицом к лицу должна была стать поворотной точкой переговоров, когда на карту были бы поставлены честность всех участников и их доверие друг к другу.

Прибывшая делегация и Халис разместились за раздвижным столом в коридоре первого этажа. В течение трех часов Халис и дипломаты беседовали об исламском богословии, и прежде всего – о сострадании и милосердии с точки зрения ислама. Позже, чуть за полночь вторых суток драмы, посол Пакистана попросил Халиса в качестве жеста доброй воли отпустить 30 заложников.

«Почему же не дать уйти им всем?» — последовал вопрос Халиса. Это был прорыв.

Поскольку напряжение спало, предметом обсуждения стали условия освобождения. Дабы сохранить лицо в новых обстоятельствах, Халис потребовал, чтобы после предъявления ему обвинения он был отпущен домой ожидать судебного заседания без внесения залога. «Удовлетворите это условие, — сказал Халис, — и ситуация благополучно разрешится».

Это выдвинутое в последний миг требование четко показывает, как обладание рычагами воздействия может определять, какие шаги будут сделаны на заключительной стадии переговоров. Хотя Халис, подав сигнал о своей готовности положить конец драме, находился в явно проигрышной позиции, его люди по-прежнему держали в руках то, что нужно было властям, — заложников. Своим последним жестом Халис предложил противникам все, чего те желали получить, в обмен на относительно небольшую уступку с их стороны. В этом торге ему помогло то, что выполнение им своих обязательств полностью зависело от него самого. Отдал бы он заложников, если бы получил отказ? Об этом он ничего не сказал. Но то, что это последнее условие в данной ситуации скрепило сделку, подтвердило важность личного общения. Власти поверили, что Халис сдержит свое слово, а он поверил им.

Генеральный прокурор США и местный судья после непродолжительных, но ожесточенных споров по телефону дали гарантии удовлетворения условий Халиса. Ханафиты мирно сложили оружие, и в 2:18 заложники вышли на свободу. К удивлению и разочарованию некоторых, власти выполнили свои обещания, позволив Халису вернуться тем утром домой и дожидаться там суда под домашним арестом. И хотя проблем он больше не доставлял, судом присяжных он и его сородники были несколько месяцев спустя осуждены за убийство, похищение людей и иные сопутствующие деяния. Через 26 лет, в 2003 г., Халис умер в тюрьме.

Какие изменения в соотношении рычагов воздействия заставили Халиса уступить? Во-первых, несмотря на свою браваду

террориста, он постепенно пришел к пониманию того, что, если будет вести дело к смертельному исходу, потеряет больше, нежели в случае мирного разрешения ситуации. Большинство из тех, кто берет заложников, в особенности преступники, изначально действующие в состоянии паники, приходят к такому же выводу, когда их пути к отступлению перекрываются.

Во-вторых, власти умело использовали переговоры, чтобы вызывать у Халиса ощущение собственной востребованности. Послы исламских государств заставили его почувствовать себя чуть ли не тем, кто может говорить от лица всех «черных мусульман». Он начал представлять себе будущее, в котором сможет, даже находясь в тюрьме, играть роль мирового масштаба. Вместе с этим насилие, сопровождавшее захват, могло утихомирить его ярость и удовлетворить потребность в мщении. К тому времени, когда он встретился с послами в здании «Бней Брит», он уже прекратил упоминать о требовании выдать убийц его детей.

### **Три вида рычагов воздействия: позитивный, негативный и нормативный**

Давайте отвлечемся от истории ханафитов и снова обратимся к более широкому вопросу о том, чем являются рычаги воздействия. Если вы были внимательны, то заметили, что понимание потребностей других людей (глава 5) и анализ установлений, в справедливость которых они верят (глава 3), играют ключевую роль для оценки этих инструментов. Но существует еще два элемента. Первый из них — фактор угрозы. Какие решения, позволяющие ухудшить положение другой стороны, находятся в вашей власти? Второй имеет своим источником базовую эмоцию, лежащую в основе оценки силы рычага, — страх потери.

Когда вы создаете комбинацию из этих трех элементов и сводите их в единую схему, вы получаете три формы инструмента — позитивную, негативную и нормативную.

## Позитивные рычаги воздействия

Первый вид рычагов, самый распространенный при заключении коммерческих сделок, имеет отношение к пятому основанию успешных переговоров. Это рычаг, воздействующий на потребности. Каждый раз, когда другая сторона на переговорах говорит «я хочу», вы должны получать удовольствие, слыша, как на вашу чашу весов падает увесистая гирька могущества. Ваша работа профессионального переговорщика заключается в том, чтобы приоткрыть завесу, скрывающую все нужды другой стороны, и как можно лучше узнать, насколько они значительны. Чем сильнее другая сторона нуждается в том, что вы можете ей предложить, тем мощнее ваш рычаг.

Каждый раз, когда Халис запрашивал нечто, что могли ему предоставить власти, в распоряжении полицейских оказывались время и инструмент воздействия. И этот инструмент стал еще более действенным, когда власти пришли к более полному пониманию глубинных мотивов Халиса. К моменту разрешения кризиса полиция полностью изменила ситуацию в свою пользу.

## Негативные рычаги воздействия

Второй вид инструмента – негативный – связан с угрозами. Показав, что в его власти ухудшить положение своих противников, Халис привлек к себе всеобщее внимание. Действия ханафитов были крайним примером угрозы. Однако тот же принцип применим и в коммерции, когда правдоподобные угрозы экономического нажима на другую сторону правдоподобны.

История Джейнни Митчем, стремившейся построить для своей компании железную дорогу, показывает, как ухудшение положения другой стороны может поменять соотношение сил. Проложив ветку до путей конкурента своих противников, Митчем заставила последних осознать риск потери доходов. Создав для

себя альтернативный вариант поставки угля, она сместила соотношение потребностей в свою пользу.

Рычаги воздействия угрозой привлекают внимание людей благодаря тому, что сообразительные переговорщики знали уже на протяжении веков, а психологи недавно подтвердили: *в сознании человека возможные потери выглядят ярче, чем возможные приобретения.* Однако нужно помнить, что *даже едва заметные угрозы подобны взрывчатке.* Намеки более эффективны, чем возгласы. С угрозами вы должны обращаться осторожно, в противном случае вы можете навредить себе же. Используя свои преобладающие силы для окружения ханафитов, полиция приостановила развитие опасной ситуации, однако успех этого шага заключался в том, что спецназ так и не стал штурмовать террористов. Более того, если вам кто-то угрожает, следует ответить тем же. Люди, в особенности весьма склонные к соперничеству, порой нуждаются в холодном душе: им, прежде чем успокоиться и вернуться к переговорам по существу сделки, необходимо убедиться, что вы в состоянии на их угрозу ответить взаимностью.

## Нормативные рычаги воздействия

Третьим и последним видом инструмента является воздействие, выстроенное на принципе постоянства и почитания авторитетов (см. главу 3). Этот источник воздействия сыграл решающую роль в деле ханафитов. Когда посол Пакистана выяснил, что Халис знает Коран и следует его наставлениям, он подвел ханафита к тому, чтобы сделать гуманный жест и освободить заложников. Сострадание Коран ставит выше мести, а любовь — выше ненависти. Все то время, пока для террориста не наступил судьбоносный момент принятия решения, посол, цитируя Коран, напоминал Халису о том, что по-настоящему дальновидный мусульманский лидер должен быть живым примером воплощения добродетелей ислама, а не хладнокровным убийцей невинных людей.

## **Создавайте коалиции, чтобы усилить свои рычаги воздействия**

Разом заполнить все три вида рычагов воздействия позволяет создание коалиции для укрепления своих переговорных позиций. Объединившись с теми участниками переговоров, кто разделяет ваши приоритеты в торге, вы получаете несколько важных преимуществ.

Во-первых, в ситуациях, когда задействовано несколько сторон, особенности группового поведения зачастую работают на тех, кто первым добивается поддержки большей части участников. Исследование поведения присяжных в американских судах показывает, что первое решение, получившее большинство голосов во время обсуждения в совещательной комнате, обычно становится окончательным вердиктом, одобренным единогласно.

То же самое справедливо и для многих деловых встреч. Кто-то выдвигает предположение, другой его подхватывает, и вот уже весьма скоро воцаряется консенсус, хотя, возможно, было бы целесообразнее сделать другой выбор. Вы можете значительно повысить шансы с успехом изложить свою точку зрения, если еще до начала общей встречи найдете время сколотить коалицию. Тогда продвижение вашей позиции ускорится, ибо члены коалиции будут поочередно выступать в поддержку ваших общих целей.

Во-вторых, коалиции обретают силу благодаря психологическому явлению, которое обществоведы называют социальным подкреплением. В ситуациях неопределенности люди ориентируются на то, что делают другие. Если вы идете по запруженной пешеходами улице и замечаете, что кто-то смотрит на небо, вы, вероятно, тоже взглянете вверх. Затем вашему примеру последует идущий за вами, а дальше — по цепочке. Переговоры развиваются так же: если обсуждаемые вопросы трудны для понимания, другие стороны выискивают эксперта, который выведет их на прямой путь. Ваша коалиция может определить ориентир, к которому будут следовать все переговорщики.

Наконец, коалиции усиливают ваши рычаги воздействия, позволяя вам выработать лучшие альтернативные варианты решений, ухудшая альтернативы оппонентов или делая и то и другое одновременно. К примеру, в середине 1990-х гг. американские фермеры-животноводы впали в отчаяние из-за столь резкого снижения цен на мясо, что в некоторых сельских районах Среднего Запада 85% населения были вынуждены обратиться к властям за продуктовыми карточками. Чем было вызвано такое положение дел? Несколько очень крупных сельскохозяйственных компаний получили контроль над производством замороженного мяса и скотобойнями. У фермеров не было иного выбора, кроме как продавать свой скот этим мегакомпаниям по бросовым ценам.

Решение, как выбраться из сложившейся ситуации, начало складываться в умах фермеров Северной Дакоты, когда они сформировали коалицию и наладили собственное производство замороженного мяса. Тот кооператив назывался Northern Plains Premium Beef. Заключив соглашения с другими фермерами и организовав собственный забой скота, кооператив одновременно усилил свои позиции на переговорах с крупными компаниями и привлек деньги покупателей напрямую, выведя на рынок высококачественное мясо.

## **Распространенные заблуждения о рычагах воздействия**

Поскольку каждый из нас видит мир по-своему и применяет это видение к переговорам, рычаги воздействия — сложный для исследования предмет. Например, мы предполагаем, что люди, обладающие экономической, общественной или политической властью, всегда находятся в выигрышной позиции. Большие компании, высокопоставленные чиновники и богатые граждане обычно имеют широкий выбор возможностей и чаще всего добиваются своего. Поэтому, ведя с ними переговоры, мы думаем, что у них всегда есть рычаги воздействия на нас.

Считая такое соотношение сил неизменным, мы склонны принимать обстоятельства такими, какие они есть. Зачем тратить огромное количество энергии на подготовку к торгу, если мы продаем широкодоступный товар на рынке, где мало покупателей? Ведь покупатель просто назовет цену, и мы ответим ему согласием. В конце концов, мы обычно верим, что наша сила воздействия на окружение зависит только от факторов, влияющих на нас. Если мы безработные, то наша позиция на собеседовании с потенциальным работодателем будет слаба.

Все эти представления о рычагах воздействия не верны. Они побуждают нас следовать пораженческим стратегиям. Далее я исследую четыре заблуждения о воздействии и объясняю, на какие моменты надо обратить внимание, чтобы защитить свои интересы.

### Заблуждение 1. Рычаги воздействия и власть — это одно и то же

Рычаги воздействия — вопрос *ситуативного преимущества*, а не объективная характеристика. В определенных обстоятельствах стороны, имеющие очень мало власти в общепринятом представлении, могут иметь серьезные рычаги. Если вы владеете маленькой компанией, желающей занять деньги в банке, то при нормальных условиях у вас нет козырей. Малый бизнес — заемщик ненадежный, и вам сильно повезет, если банк захочет работать с вами. Вы принимаете условия, которые он вам предлагает.

Но переведем стрелки часов вперед, к тому времени, когда ваша фирма будет на грани разорения. Если вы хотите пересмотреть условия займа и улучшить их, ваши шансы получить особые послабления вырастут. Почему? Потому что соотношение сил изменилось в вашу пользу. Банку будет лучше, если вы останетесь в деле, продолжая выплачивать заем хотя бы частично. Как только вы подали заявку о признании вас банкротом, все



ваши заемщики выстроятся в очередь, а судья, ведущий ваше дело, будет делить то, что останется от ваших активов. Возможно, банк будет вынужден списать весь ваш долг или его часть. Ситуативное преимущество переместилось к вам, поскольку банк потеряет куда больше от вашего разорения.

Рассмотрим преимущества, которыми обладают в переговорах маленькие дети. Предположим, вы отец или мать пятилетней дочери. В меню домашнего ужина в этот вечер есть лишь один натуральный и полезный продукт – брокколи.

«Кушай брокколи, доченька», – сюсюкая, произносите вы. Ваша дочь смотрит вам в глаза и говорит с нажимом: «Не буду! Не-на-ви-жу-брок-ко-ли!»

У кого рычаги воздействия?

Вы можете быть большим и сильным, но в этой ситуации козыри на руках у вашей дочери. Почему? *Потому что она, и только она, может съесть брокколи.* Она контролирует то, что вы хотите от нее, и сейчас она ничего не теряет, отказываясь. Но это еще не все. Возможно, она чувствует, что этот вопрос важен для вас и что именно вам надо спешить, потому что она близка к закрытию сделки. Это обстоятельство тоже усиливает ее позицию.

Какой вывод? Дети могут выглядеть маленькими и слабыми, если смотреть на них с точки зрения обладания обычной властью, но во многих ситуациях рычаги воздействия у них в руках. Принимая это во внимание, родители часто вынуждены прибегать к относительно грубым способам ведения торга. Они используют подкуп (что портит детей) и угрозы (что портит родителей). Поэтому умным ходом будет так или иначе признать предпочтения вашего ребенка и попытаться наладить с ними сотрудничество: либо предоставить ему право самому выбрать другой полезный овощ, сдобренный вкусным соусом, либо приготовить брокколи, замаскировав ее. Вам будет сопутствовать педагогический успех, если вы научитесь распознавать ситуации, когда ваш ребенок обладает рычагами воздействия. И точно так же вы станете более квалифицированным специалистом, если этим же

подходом будете пользоваться с людьми, контролирующими, как вы выполняете свои должностные обязанности.

## Заблуждение 2. Рычаги воздействия постоянны и неизменны

Рычаги воздействия – фактор *динамический*, не статичный. Как показывает пример банкротства, некоторые моменты времени подходят для выдвижения требований лучше, чем другие. К примеру, у человека, принятого на новую работу, есть «золотой миг», когда ему следует завести речь о дополнительных льготах вроде оплаты переезда и премиальных выплат. Этот момент наступает сразу *после* получения от компании официального предложения о работе, но *до того*, как соискатель согласится принять его. В течение этого интервала времени у него на руках самые сильные козыри: работодатель явным образом связал себя обязательством, а вот соискатель все еще волен отказать ему.

Разумеется, нет никаких гарантий того, что работодатель даже в это золотое время примет новые условия. Он все еще контролирует рабочие места, да и без этого соискатель может потерять немало, если отказано будет уже ему. Но тем не менее время является важным параметром, который необходимо учитывать в любом анализе соотношения сил. Свои шансы на успех вы повышаете, если просите о чем-то, когда ваши рычаги воздействия находятся на предельных уровнях мощности.

## Заблуждение 3. Рычаги воздействия зависят от реальных фактов

Ваше воздействие выстраивается не на фактах, а вокруг *восприятия* другой стороной величины относительных рисков. Когда Иисус Навин успешно осадил Иерихон, он сделал это, если верить Библии, лишь с помощью немногих цимбал и факелов, но не благодаря сильной армии. Старейшины Иерихона сдались, потому что

поддались на блеф Иисуса. То же самое происходит и в бизнесе. Козыри есть у вас тогда, когда другая сторона думает, что они у вас есть. Если другая сторона считает вашу позицию сильной, значит, ваша позиция сильна. По крайней мере на тот момент.

Однако в данном случае субъективное восприятие может сыграть и против вас. Вы можете занимать хорошую позицию, но другая сторона не поверит вам. В таких случаях нужно найти способ убедить оппонентов, что они ошибаются в своих оценках соотношения потребностей. Проще всего это можно сделать, представив другой стороне ваш балансовый отчет или показав, что другие ваши потребители на самом деле готовы платить столько, сколько вы запрашиваете. Правда, некоторые вещи, такие как ваши профессиональные способности или истинная ценность вашего продукта для потребителя, трудно доказать, пока другая сторона не проверит их на практике. В этом случае вам, возможно, стоит потратить время и побыть низкооплачиваемым стажером или добровольцем, чтобы продемонстрировать, на что вы способны. Или бесплатно предложить несколько образцов вашей продукции потенциальному потребителю, чтобы подвигнуть его на будущие покупки. Если использовать негативное воздействие, то вам, возможно, придется невзначай показать, насколько в ваших силах ухудшить положение другой стороны. Сделать это можно, на время отказавшись от сотрудничества. Вам выбирать, каким способом убедиться в том, что оппоненты правильно оценивают соотношение рычагов, еще до того, как люди на другом конце стола начнут совершать опрометчивые действия, основанные на неверном расчете.

#### Заблуждение 4. Сила рычагов воздействия определяется имеющимися у вас альтернативами

Как показывает пример «Железки Джейни», широко применяемый способ усилить свои рычаги воздействия заключается в улучшении альтернативных вариантов достижения собственных целей.

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон в книге «Переговоры без поражения: Гарвардский метод» популяризировали этот метод, дав ему название – «наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению», или НАОС. Эту идею авторы выразили так: «Чем лучше ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас сил».

Простой пример, приведенный авторами, – переговоры о приеме на работу. На собеседовании с вероятным работодателем вы обсуждаете условия его предложения, и, если у вас в запасе есть еще два предложения, в вашем распоряжении имеется более мощный рычаг воздействия. Если возможный работодатель не хочет соглашаться на ваши условия, но у вас есть НАОС, вы можете воспользоваться оставшимися предложениями.

Концепция наилучшей альтернативы обговариваемому соглашению представляет собой практический метод, и его легко усвоить. Если вы ведете переговоры, не связанные с вашей НАОС, то как переговорщик будете более уверенным в себе, сможете выдвигать более смелые требования и меньше опасаться потерь в случае, если сделка не состоится.

Но, как мы видим, НАОС сама по себе не имеет отношения к самому существенному аспекту работы рычагов воздействия. Захватив заложников, Халис не улучшил свои альтернативы. Напротив, он привлек к себе внимание и тем самым ухудшил альтернативы властей. Для последних альтернативой соглашению являлась атака на ханафитов, и этот вариант не становился более привлекательным, не менялся на протяжении всей драмы даже тогда, когда имевшиеся у властей рычаги воздействия становились все мощнее.

Когда речь идет о рычагах, правильнее не задавать вопрос «Какая сторона имеет лучшие альтернативные варианты?», а спрашивать себя: «Какая сторона потеряет больше (меньше), если сделка не будет заключена?». В случае собеседования, описанного в книге Фишера, Юри и Паттона, множество предложений, имеющихся у соискателя, не усилят его козыри, если ему действительно нужна работа у конкретного работодателя и если

компания-наниматель руководствуется жестким правилом никогда не обсуждать свои предложения. Соискатель, настаивающий на своих условиях, по-прежнему может потерять многое, если сделка провалится. Имеющиеся у него предложения могут создать повод для блефа, но такой блеф будет делом рискованным, поскольку соотношение потребностей в данном случае благоприятствует работодателю. И не важно, есть ли НАОС у соискателя или нет.

## **Применение рычагов воздействия в семьях, компаниях и других организациях**

Как я уже намекнул выше, рычаги воздействия в семьях, компаниях и прочих организациях работают иначе, чем на открытых рынках. Взаимозависимость сторон, возникающая ввиду общности связей внутри группы, превращает ведение торга и убеждение в более тонкое дело. На рынках вы владеете рычагами воздействия потому, что всегда можете покинуть переговоры. Внутри организаций вы имеете рычаги благодаря своему контролю над ключевыми позициями, такими как распоряжение ресурсами, право принятия решений, выделение бюджетов, передача сведений и т.п. Задача сохранять и улучшать отношения, важная в любых переговорах, внутри организаций приобретает первостепенное значение.

По этой причине люди, проводящие переговоры внутри компаний, зачастую полагаются на нормативные рычаги воздействия больше, чем на подкупы или угрозы, хотя при этом поощрения и наказания всегда просматриваются на заднем плане. Переговорщики пытаются представить свои предложения в благоприятном свете, в связке с ценностями и установлениями организации и часто пользуются объективными данными.

Вдобавок демонстрация крайней заинтересованности в сделке, которая при заключении соглашения на рынке способна ослабить

ваши рычаги воздействия, на переговорах внутри компании, наоборот, помогает, ведь вы настойчиво и со страстью подаете сигнал о том, что предмет переговоров крайне важен для вас. Люди обращают более пристальное внимание, когда вы на встрече открыто и решительно заявляете свою точку зрения, особенно если у вас нет привычки делать это при любой возможности.

Со своим коллегой Марио Муссой я написал отдельную книгу о том, как с успехом оказывать влияние, убеждать и вести переговоры внутри организаций. Она называется «Как убедить, что ты прав». Тема воздействия внутри организаций слишком обширна, чтобы ее можно было изложить здесь подробно. Если она представляет для вас особый интерес, прочитайте эту книгу.

## **Итоги**

Рычаги воздействия – важнейший фактор переговоров. Сторона, которая потеряет меньше другой в случае провала сделки, имеет более мощный рычаг. Силу этого инструмента вы можете увеличить, используя разные приемы. Например, придумать хорошую альтернативу обсуждаемому соглашению, позволяющую достичь ваших целей вне данного переговорного процесса; установить контроль над активами, в которых нуждается другая сторона; сформировать коалицию; изменить ситуацию так, чтобы репутация другой стороны пострадала в случае, если сделка не состоится; показать другой стороне, что у вас достаточно возможностей ухудшить ее материальное положение, и т. п.

Остерегайтесь распространенных заблуждений о рычагах воздействия. Даже не очень сильные люди могут иметь серьезные рычаги в той или иной ситуации. И этот инструмент всегда чувствителен ко времени, он подвижен, изменяется. Он зависит от нашего восприятия, а не от фактов. И вы можете обрести власть, показав, что охвачены воодушевлением, а не пребываете в холодном безразличии. Это характерно для ситуаций, когда

переговоры ведутся внутри организаций. При совершении же рыночных сделок рычаги воздействия, как правило, работают противоположным образом.

### **Рычаги воздействия: чек-лист**

- Какая из сторон считает, что она потеряет больше (или меньше), если сделка не состоится?
- На кого играет время?
- Могу ли я улучшить свои альтернативы соглашению или ухудшить альтернативы другой стороны?
- Могу ли я установить контроль над чем-нибудь из того, что нужно другой стороне?
- Могу ли я связать другую сторону правилами, работающими в мою пользу?
- Могу ли я сформировать коалицию для усиления своей позиции?





# Часть II

## ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ





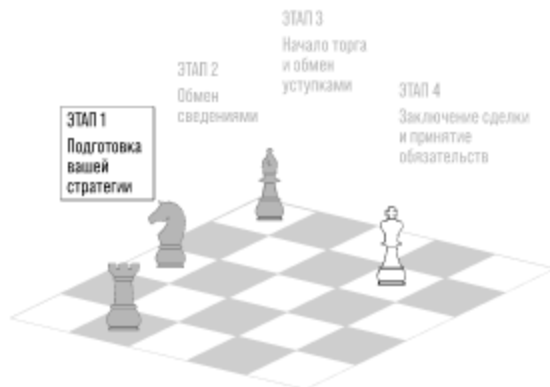
# 7

## Этап первый. Подготовка вашей стратегии

В трудных делах нельзя ожидать немедленных результатов, следует готовить их и давать им созреть постепенно.

**Фрэнсис Бэкон (1597 г.)**

**Жесткому мясу – острые зубы.  
Турецкая пословица**



В первой части настоящей книги были представлены шесть оснований успешных переговоров:

1. Ваш стиль ведения переговоров: особенности личности определяют ваш подход к ведению торга.
2. Необходимо ставить перед собой конкретные цели и повышать уровень своих ожиданий.
3. Правила и обязательные требования задают границы пространства торга.
4. Отношения сторон – важнейший фактор переговоров.
5. Понимание интересов другой стороны открывает возможности продвинуться к цели.
6. Рычаги воздействия и их использование.

Если вы сумеете воспользоваться шестью ключевыми факторами, то обеспечите себе успех на переговорах. Более того, каждый из указанных элементов покоится на более глубоких психологических основаниях, зачастую невидимых нетренированному глазу, – на побуждающих мотивах, придающих переговорам эмоциональный импульс. Виды этих мотивов сведены в таблицу (рис. 7.1).

| Основание                            | Психологический фундамент   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Ваш стиль переговоров             | Установки, определяемые семейным воспитанием, половой идентичностью, культурой и опытом |
| 2. Ваши цели и ожидания              | Представления о том, что возможно и чего вы заслуживаете                                |
| 3. Правила и обязательные требования | Принцип постоянства и почитание авторитетов   |
| 4. Отношения                         | Правило взаимности  |
| 5. Интересы другой стороны           | Самосуждение и расчетливость  |
| 6. Рычаги воздействия                | Неприятие убытков   |

**Рис. 7.1.** Психологические основания переговоров

## Четыре этапа переговоров

В этой части книги я покажу, как шесть оснований и соответствующие им психические особенности личности помогают нам достичь своих целей по мере постепенного развертывания переговорного процесса. Часть II открывает простую, но тем не менее важную истину: переговоры – танец, состоящий из четырех этапов. Увидеть, как эта последовательность этапов работает на практике, вам поможет простой пример из обычной жизни.

Представьте себе, что на своей машине вы приближаетесь к перекрестку. Перекресток нерегулируемый, и знаков движения нет. Вы замечаете, что одновременно с вами к перекрестку подъезжает и другой автомобиль. Что делать?

Большинство опытных водителей начнут притормаживать, что позволит им оценить ситуацию. Далее в надежде наладить общение с другим водителем они посмотрят в его сторону, чтобы установить с ним зрительный контакт. Потом один из водителей сделает в адрес другого водителя характерный жест рукой, повсеместно воспринимаемый как «после вас». Возможно, такой жест сделают оба. После небольшой заминки один из водителей проедет первым, за ним последует второй.

Обратим внимание на то, что процесс состоит из четырех этапов: подготовка (замедление движения), обмен сведениями (установление зрительного контакта), выдвижение предложения и согласование уступок (жест рукой), а также принятие на себя обязательств (пересечение перекрестка). Антропологи и социологи отметили существование этих же четырех стадий переговорного процесса в столь разных ситуациях, как споры о земельных участках в сельских районах Африки (пример племени аруша в главе 1), обсуждение вопросов трудоустройства и охраны труда в Великобритании, сделки слияния компаний в США. Четыре стадии задают устойчивый незримый шаблон переговоров, скрытый под их видимым измерением.

Разумеется, на переговорах по сложным сделкам люди меняют последовательность и темп протекания этих этапов. Переговорщики могут зайти в тупик на стадии обсуждения уступок и вернуться к обмену сведениями. Иногда об одних аспектах сделки договариваются быстрее, нежели о других. Например, принятие сторонами на себя обязательств может относиться к вопросам А и Б, тогда как обмен сведениями по вопросу В и согласование уступок по нему еще продолжаются.

И, как мы уже видели в главе 1, люди, живущие в разных культурах, также склонны проходить все четыре стадии с разной скоростью. Ориентированные на решение задач переговорщики из индустриальных стран Запада в нетерпении «выложить кое-что на стол» и поскорее приступить к делу и согласованию уступок зачастую живенько проскакивают через этап обмена сведениями. Затем они проводят продолжительное время в обсуждениях, то так, то этак пробуя предложения другой стороны на зубок и спора.

Переговорщики из культур, ориентирующихся на отношения, предпочитают более осозанный, продуманный и неспешный процесс обмена сведениями, что позволяет установить на некотором уровне взаимное доверие еще до ведения торга. После того как доверие воцарилось, стадия согласования уступок протекает очень быстро. Один мой знакомый консультант как-то раз заключил в Саудовской Аравии сделку на несколько миллионов долларов, перед этим в течение десяти дней участвуя в том, что некоторые сторонние наблюдатели могли бы назвать утомительной чередой скучных официальных обедов и общественных мероприятий. Однако за видимым планом сделки разворачивался тщательно просчитанный сценарий развития отношений. Когда этот этап завершился, заключение собственно сделки заняло всего несколько часов.

Вне зависимости от того, какова культурная среда процесса, умелые переговорщики подобны хорошим танцорам. Они чутко следят за ритмом движения своих партнеров, желая двигаться в ногу все то время, пока звучит мелодия «танца».

## Оценка ситуации

Эта глава посвящена изучению составляющих первого этапа ведения торга – подготовки. Цель хорошей подготовки даже к относительно простым переговорам заключается в разработке конкретного плана действий в ситуации, с которой вы столкнетесь. Шесть оснований представляют собой остов этого плана, однако существует несколько дополнительных факторов, и их вам следует принимать во внимание. Эти факторы я опишу ниже. Воедино все составляющие полноценного плана подготовки сведены в приложении В. Также я дам короткий (на десять пунктов) чек-лист в конце этой главы.

Подготовка начинается со стратегического анализа вашей ситуации. Всего существуют четыре различных типа ситуаций переговоров, определяемых (1) тем, насколько серьезно стороны заинтересованы в сохранении и развитии длительных отношений, и (2) степенью заинтересованности сторон в предполагаемых результатах переговоров. Каждый процесс ведения торга – не важно, дружественный или с выраженной враждебностью сторон, – сочетает в себе оба этих фактора в той или иной мере.

Ситуационная матрица (рис. 7.2) показывает, как эти четыре типа ситуаций получаются из сопоставления того, какую значимость придает каждая сторона взаимоотношениям и результатам переговоров. Далее я объясняю, чем является каждый тип, начиная с наиболее простой ситуации и заканчивая наиболее сложной: молчаливая координация действий, сделки с противоположными интересами, отношения сотрудничества и сделки с двояким интересом.

|  |         | Восприятие важности исхода переговоров  |   |
|--|---------|---|---|
|  |         | Высокая   | Низкая  |
| Восприятие важности будущих отношений сторон | Высокая | I: Двойкий интерес<br>(деловое сотрудничество, совместное предприятие или слияние компаний)     | II: Отношения сотрудничества<br>(брак, дружба или командные действия) |
|  | Низкая  | III: Сделки с противоположными интересами<br>(развод, продажа недвижимости или рыночная сделка) | IV: Молчаливая координация действий<br>(пересечение перекрестка)      |

**Рис. 7.2.** Психологические основания переговоров

#### Квадрант IV. Молчаливая координация действий

Самая элементарная из всех переговорных ситуаций располагается в правом нижнем углу матрицы – квадрант IV, молчаливое сотрудничество. Этот квадрант характеризуется как низкой заинтересованностью в результатах исхода переговоров, так и малой вероятностью сохранения отношений в будущем. Встреча двух водителей на перекрестке – пример такого взаимодействия. Цель каждой стороны – в том, чтобы избежать автомобильной аварии, а вероятность того, что они встретятся вновь, мала. Ситуация молчаливой координации действий порождает простейшие формы переговоров – тактичное общение, помогающее нам безболезненно преодолевать жизненные обстоятельства.



### Квадрант III. Сделки с противоположными интересами

Теперь мы смещаемся влево и попадаем в квадрант III, описывающий сделки, при которых интересы сторон полярны. В таких ситуациях исход переговоров представляется более важным, чем сохранение отношений в будущем. Продажа дома, машины, земельного участка, поглощение компаний, когда действующий менеджмент покидает поглощаемую фирму, и многие другие рыночные сделки являются типичными примерами такой ситуации.

Заманчиво воспринимать сделки с противоположными интересами так, будто будущие отношения сторон не имеют никакого значения вообще, то есть в качестве простого «торга» или столкновений, где «победитель забирает все». Сами по себе сделки могут быть просты, однако характерная для них переговорная ситуация обычно требует наличия навыков межличностного взаимодействия, то есть навыков, которые мы связываем с поддержанием отношений. На Западе может хватить простой учтивости, если только переговоры не ведутся профессиональными агентами, имеющими дело друг с другом на постоянной основе. В других культурах сохраняется необходимость в поддержании построенных на доверии личных отношений, даже если сделке сопутствует противоположность интересов сторон. В таких обществах обязательства, вытекающие из договоренностей, скрепляются скорее личными связями и репутацией и в меньшей мере – законным правом обратиться в суд для принуждения к выполнению обещаний. В терминах шести оснований успешных переговоров соревновательный стиль ведения торга, высокие ожидания и рычаги воздействия в таких ситуациях играют заметную роль.

### Квадрант II. Отношения сотрудничества

Наша следующая ситуация – зеркальное отражение сделок с противоположными интересами. В квадранте II, в правом верхнем

углу матрицы, отношения значат куда больше, чем определенный предмет переговоров. Характерный для таких ситуаций торг ведется с целью создания или упрочения отношений сотрудничества. Переговоры между супругами, состоящими в благополучном браке, переговоры с участием специалистов, входящих в слаженно работающие команды управленцев, и переговоры финансовых советников, обслуживающих клиентов с высоким уровнем дохода (или любых поставщиков товаров премиального качества и услуг, работающих с состоятельными потребителями), – все они попадают в эту категорию.

Когда отношения становятся самым важным фактором, вам нужно приложить усилия и отбросить собственные ожидания. Следует относиться к другой стороне благосклонно и тщательно следить за тем, чтобы в торге не преступить границ допустимого. Если рассмотреть такие переговоры в контексте шести оснований, то уместен будет стиль подстраивания под партнера, привлечение установлений о справедливости, пристальное внимание к проявлению эмоций и глубокое понимание потребностей другой стороны и важности ее интересов. Таковы факторы достижения успеха в этих ситуациях.

## Квадрант I. Двойкий интерес

В верхнем левом квадранте располагается самая интересная и самая сложная из всех четырех ситуация. Это ситуация двойких интересов, когда одинакова сильна заинтересованность сторон в будущих отношениях и в результатах переговоров. Обе эти переменные находятся в напряженном равновесии. Квадрант I охватывает стратегические альянсы, трудовые споры, конфликты внутри семейного бизнеса, партнерства, слияния (когда действующий в компаниях менеджмент остается на своих местах) и долговременные отношения между поставщиками продукции и ее потребителями.

В таких ситуациях вы хотите достичь успеха, но не в ущерб будущим отношениям. Вы хотите, чтобы отношения были

здоровыми, но хотите не платить за это высокую цену. Все переговорные стили шестого основания уместны здесь и играют важную роль.

## Найдите правильное сочетание переговорной ситуации, стратегии и стиля

Как было сказано выше, различные ситуации требуют различных переговорных стратегий и навыков. Очень вероятно, что в одних переговорах вы проявите себя лучше, а в других – хуже. Понять, какие стратегии больше всего подходят для того, чтобы справиться с той или иной ситуацией, поможет таблица – справочник по стратегиям (рис. 7.3).

|  |                | Восприятие важности исхода переговоров   |  |
|--|----------------|--|--|
|  |                | <i>Высокая</i>   | <i>Низкая</i>  |
| Восприятие важности будущих отношений сторон | <i>Высокая</i> | <p><b>I: Двоякий интерес</b><br/>(деловое сотрудничество, совместное предприятие или слияние компаний)</p> <p>Наилучшие стратегии: нацеленность на решение проблем или компромисс</p>                    | <p><b>II: Отношения сотрудничества</b><br/>(брак, дружба или командные действия)</p> <p>Наилучшие стратегии: подстраивание, нацеленность на решение проблем или компромисс</p> |
|  | <i>Низкая</i>  | <p><b>III: Сделки с противоположными интересами</b><br/>(развод, продажа недвижимости или рыночная сделка)</p> <p>Наилучшие стратегии: соперничество, нацеленность на решение проблем или компромисс</p> | <p><b>IV: Молчаливая координация действий</b><br/>(пересечение перекрестка)</p> <p>Наилучшие стратегии: избегание, подстраивание или компромисс</p>                            |

**Рис. 7.3.** Ситуационная матрица: справочник по стратегиям

Как правило, люди, подстраивающиеся под других, хорошо подготовлены к ситуациям совместного сотрудничества. Те, кто предпочитает уклоняться от споров, идеально ориентируются в ситуациях молчаливого взаимодействия. А люди, склонные к соперничеству, хороши при заключении сделок с противоположными интересами. Ситуации двоякого интереса требуют высокой слаженности действий обеих сторон – комбинации стилей сотрудничества и соперничества, завкаской для которых служит дар воображения.

Если вы изучите рис. 7.3, то заметите интересную закономерность, касающуюся компромисса. Он является полезной стратегией в любой ситуации, однако обычно стоит на втором или третьем месте после самой подходящей стратегии. Поэтому в переговорах к компромиссу следует прибегать скорее лишь в качестве дополняющей стратегии, а не как к универсальному средству.

### **Разузнайте, какова точка зрения другой стороны**

Вторая отличительная особенность хорошей подготовки – действие, о котором я часто упоминал в этой книге. Речь идет о попытке встать на точку зрения другого человека. На рис. 7.2 и 7.3 я назвал факторы, определяющие тип ситуации, *восприятием* важности исхода переговоров и будущих отношений сторон. Причина этого заключается в том, что ситуации переговоров являются продуктом человеческих представлений, а не объективным положением дел. Если одна из сторон думает, что отношения более важны, тогда как другая сконцентрирована на исходе конфликта, различие в восприятии породит и очень разные линии поведения.

Как мы уже узнали из глав 4 и 5, вы не можете полагаться только на интуицию, когда хотите понять, что происходит

в сознании и душе других людей. Вместо этого вы должны систематически думать о том, как мир может выглядеть в глазах другой стороны. Здесь может помочь упражнение по смене ролей, равно как и поиск данных, полученных из исследований рыночной ситуации, данных об экономических показателях другой стороны и о важности для нее предполагаемой сделки. Если говорить о ком-либо из переговорщиков персонально, то вам нужно расспросить тех, кто раньше имел дело с этим человеком. Присмотритесь к нему. В конце концов помните, что цель принятия чужой точки зрения не в том, чтобы ваша эмпатия к другой стороне выросла. Это стратегическая цель: вы хотите лучше понять, как воспринимает ситуацию другая сторона, в чем она нуждается и, возможно, чего боится.

Основываясь на предположениях о том, что думает другая сторона, составьте перечень вопросов, которые вы сможете задать ей во время обмена сведениями. И обратите внимание: по мере того как возрастает число участников переговоров, вам становится все сложнее принимать в расчет чужие точки зрения. К примеру, подготовка к переговорам о торговых соглашениях между странами занимает много месяцев. Их участники знают, что они собираются начать долгую партию в трехмерные шахматы.

## **Решите, как общаться**

Помимо ситуационного анализа, учитывающего точку зрения другой стороны, хорошая подготовка включает в себя принятие решения о том, какой тип общения с оппонентами лучше всего подходит в данных обстоятельствах. У этого вопроса есть два измерения.

Во-первых, следует ли вам общаться напрямую или же стоит обратиться к услугам агента? Если вы относитесь к числу людей, весьма склонных к сотрудничеству, а напротив вас за столом переговоров сидит переговорщик-задира, то неплохим решением

может стать обращение к агенту с характером или к несговорчивому юристу, которые будут вести дело от вашего лица.

Во-вторых, если вы собираетесь вести переговоры самостоятельно, то как лучше общаться – в ходе встреч, по телефону или через электронную почту? Поскольку сегодня в обсуждении большинства сложных сделок неизбежно будут использованы все эти каналы взаимодействия, мудрые переговорщики разрабатывают стратегию, предусматривающую для каждой стадии процесса выбор наилучшего способа общения.

Однажды мы с женой, собираясь переехать из Филадельфии в пригород, продавали наш таунхаус. Более 15 лет мы прожили в расположенном рядом с Пенсильванским университетом квартале, где все было предусмотрено для семей. И у нас сложились очень теплые отношения с нашими соседями, многие из которых также были и нашими коллегами. Продавая дом, мы хотели – если такое вообще возможно, – чтобы семья, которая приехала бы на наше место, не стала чужой на нашей дружной улице. Мы также хотели получить за дом хорошую цену и, по возможности, не платить риелтору обычные 6% вознаграждения за услуги. Поэтому мы изучили, какие сделки в нашей части города были совершены в недавнем прошлом и какие дома выставлены на продажу сейчас. Кроме того, мы заплатили небольшую сумму за профессиональную оценку нашего дома и поспрашивали соседей, не знают ли они кого-либо, кто мог бы заинтересоваться покупкой.

Через несколько дней один из наших соседей свел нас со своим одноклассником. Это был молодой профессор, с женой и ребенком, переезжавший в наш район, чтобы работать преподавателем университета. Неделю спустя вся семья приехала из Новой Англии для осмотра дома и приняла решение сделать заявку на покупку. Мы сразу же почувствовали, что они очень хорошо подошли бы нашим соседям, и это поставило перед нами интересную проблему. Какой способ общения с покупателями нам лучше всего избрать, учитывая наши многочисленные общие связи и то, что

эта пара может некоторым образом волноваться из-за необходимости обсуждать сделку с «экспертом» по переговорам?

Поскольку мы уже встречались и этот опыт был положительным, я предположил, что нам стоит выбрать электронную почту. Такой способ вести переговоры, как я вскоре поясню, может таить в себе опасность, но у него есть и некоторые преимущества, которые, как я подумал, в нашей ситуации помогут другой стороне чувствовать себя более уверенно. Покупатели смогут рассматривать каждое наше предложение столько времени, сколько захотят, и фиксировать все предложения и контрпредложения. Также этот способ не даст нашей стороне возможности свернуть переговоры, сделав какой-либо хитрый ход при личной встрече или в разговоре по телефону.

Дело пошло хорошо. По электронной почте мы отослали письмо с нашим начальным предложением по цене, приложив к нему перечень сделок, которые считали сравнимыми, и список сопоставимых объектов, выставленных на продажу. Ответ мы получили со встречным предложением — оно было хорошо обосновано и подкреплено данными не хуже нашего. За две недели мы установили ценовые рамки сделки. В конечном итоге я позвонил нашим покупателям, чтобы решить вопрос о \$5000, в которых мы не сходились. Мое предложение было простым: установить цену посередине, и они согласились. Единственный ухаб, на котором нас подбросило несколько недель спустя, попался на нашем пути, когда нанятая этой парой адвокат изо всех сил пыталась устроить неприятности там, где царили гармония и мир. Однако несколько телефонных звонков напрямую покупателям вернули дело в нормальное русло. Сделка была доведена до конца, а наши отношения не пострадали.

## Следует ли обращаться к агенту?

Я не сторонник обращения к агентам, если они не увеличивают ценность сделки на сумму, превышающую оплату их труда. Тем

не менее, как я отметил выше, учитывая различия в стилях ведения переговоров и в компетенции их участников, использование услуг агентов иногда бывает шагом разумным.

Наиболее веская причина, по которой стоит обращаться к агенту, определяется экономикой: порой агенты могут обеспечить вам более благоприятные условия сделки, чем если бы вы вели ее сами. Столкнись я и моя жена с малым спросом на наш дом, услуги агента могли бы с легкостью окупиться, поскольку тот приложил бы усилия и сделал бы нашему дому рекламу. Он мог бы показывать дом в наше отсутствие и оградил бы нас от назойливых обращений грубых, неприятных и агрессивных покупателей.

То же самое относится и к услугам хорошего юриста, помогающего вести переговоры по сделкам. Юрист может не только привнести в процесс свои знания и полезные связи, но и зачастую проложить курс между Сциллой и Харибдой правовых и деловых рисков, тем более опасных, что они не всегда известны сторонам и грозят настоящей катастрофой. По сути, лучшие юристы, работающие в сфере бизнеса, одновременно являются и самыми искусственными в мире бизнес-стратегами. Они не просто обсуждают нормы применимого права, а обеспечивают максимально высокую стоимость контракта в сложных условиях ведения бизнеса в глобальном масштабе.

Наконец, некоторые агенты действуют как стражи, закрывающие доступ к целым отраслям экономики. Например, самые известные издательства не будут рассматривать вашу рукопись, если у вас нет литературного агента. Подобную ключевую роль агенты играют в мире индустрии развлечений и профессионального спорта.

Однако, прежде чем ввести агента в свою команду, следует тщательно просчитать все издержки, которые повлечет этот шаг. Сюда относятся: оплата труда агента и сопутствующие средства поощрения, риск несоответствия переговорного стиля агента вашей ситуации. Не стоит упускать из виду возможность того,



что агент может затянуть дело или стать причиной недопонимания между вами и другой стороной. Заверения агента в будущей победе также принимайте скептически. Исследования показывают, что агенты часто чрезмерно самоуверенны и оставляют вас наедине с вашими проблемами, когда что-то идет не так.

## Встреча, телефон или электронная почта?

Если вы ведете переговоры самостоятельно, без агента, вам надо подумать о выборе способа общения с другой стороной. Традиционно переговоры предполагают общение лицом к лицу, однако наш пронизанный сетями мир часто требует, чтобы вы использовали и другие средства связи. В общем и целом личные встречи каждому из их участников дают максимальный простор читать между строк, постигать внутренним чутьем эмоциональное состояние другой стороны, улавливать сигналы, подаваемые выражением лиц, получать обратную связь и устанавливать доверительные отношения, которые могут избавить переговоры от множества преград. Больше половины смысла наших посланий мы передаем невербальным способом, поэтому вы много теряете, когда ограничиваетесь лишь письменными сообщениями или только голосовой связью. Следующим по своим возможностям каналом связи являются видеоконференции – способ, все более распространенный благодаря развитию коммуникационных технологий. Используя его, вы можете видеть лица ваших собеседников, однако зрительный контакт затруднен, а эмоции сложно считывать. Далее в ряду средств общения стоит телефон, не позволяющий видеть, но зато дающий возможность целенаправленно сосредоточиться на звучании голоса и темпе речи. Последним назову электронные текстовые сообщения, например, пересылаемые по электронной почте.

Степень удобства этих способов общения повышается к концу перечня. Сложнее всего организовывать встречи, тогда как электронная почта находится «на расстоянии» щелчка по кнопке мыши.

Поэтому мы неизбежно стремимся как можно чаще пользоваться наиболее узкими каналами связи (e-mail).

Преимущества электронной почты таковы:

- *Удобство*, когда стороны находятся на расстоянии друг от друга.
- *Есть время на размышления* над следующим шагом.
- *Полный архив* выдвинутых предложений.
- *Легкость в передаче большого объема данных*, обосновывающих предложения.
- *Выравнивание условий* для переговорщиков, имеющих разный статус и различный опыт.
- *Возможность использования групповой рассылки* в целях быстрого формирования коалиций одинаково настроенных людей.

Еще одно преимущество имеет отношение к особенностям личности переговорщика. Люди, упорно избегающие вести переговоры, будут отдавать предпочтение электронной почте, поскольку этот способ снижает риск того, что противостояние лицом к лицу выйдет из-под контроля.

Поскольку электронные средства связи столь соблазнительно удобны, важно иметь представление и об опасностях, которыми чревато их использование. Я приведу четыре проблемы, наличие которых подтверждено несколькими научными исследованиями, и объясню, как можно свести эти угрозы к минимуму. С использованием электронной почты:

1. *Возрастает риск попасть в безвыходное положение.* Утверждения, содержащиеся в электронном письме, могут показаться более агрессивными, чем если бы они были высказаны устно. У адресата такой тон может вызвать нежелательную реакцию, и он затем выпалит ответ, полный озлобленности. С этого момента дела пойдут все хуже и хуже. Несколько детальных исследований переговоров с использованием исключительно

электронной почты подтвердили существование этой проблемы. *Как исправить:* позаботьтесь о том, чтобы ваше письмо содержало знаки уважения к адресату. Позаботьтесь о выстраивании взаимного доверия между вами. Немного полюбозначайте, даже если это и не представляется необходимым.

2. *Неосторожность при отправке писем.* Неформальная обстановка и чувство уединенности во время работы за компьютером ведут к тому, что мы расслабляемся и забываем, что наши сообщения могут с легкостью быть скопированы и случайно отправлены не тем, кому предназначались. *Как исправить:* никогда не отправляйте самый первый вариант важного письма. Прежде чем щелкать по кнопке мыши, подумайте хорошенько, как его воспримут другие люди.
3. *Задержка.* Исследования показывают, что урегулирование конфликтов по электронной почте занимает больше времени, чем при использовании других, более широких каналов коммуникации. *Как исправить:* в дополнение к связи через электронную почту внесите в свой рабочий график телефонные звонки и встречи с вашими партнерами по переговорам.
4. *Трудно разрешимые разногласия между группами.* Когда группы обсуждают проблемы по электронной почте, каждая из них ведет дело к тому, чтобы решение учитывало интересы только одной из групп. Решения же, принятые на встречах лицом к лицу, более сбалансированы. Это объясняется тем, что слабая осведомленность о социальной природе взаимодействия сторон, а также невербальный характер передаваемых сообщений снижают значимость компромисса. *Как исправить:* не заключайте сделку, пока через конференц-связь не рассмотрите в режиме реального времени общее решение.

Обмениваться текстовыми сообщениями можно не только по электронной почте. Слой топ-менеджеров состоит из людей, привычных к общению в письменной форме, и короткие, выразительные

послания, несомненно, становятся все более важной особенностью деловых переговоров.

Текстовые сообщения в отличие от электронных писем позволяют сторонам в режиме реального времени вести одновременно сразу несколько бесед, в том числе частных, закрытых от посторонних глаз. Вдобавок эти с виду небрежные сообщения, как и электронные письма, сохраняются в памяти компьютера или смартфона. Ваши слова остаются в «истории переписки» сразу же после отправки. Даже конференц-связь не предлагает таких технических возможностей.

Правда, неформальный характер обмена текстовыми посланиями, делающий этот вид связи столь привлекательным, может стать ловушкой. Брошенные невзначай «да-да» или «ладно» могут вовлечь вас в серьезное предприятие. При использовании электронной почты у вас больше времени на обдумывание ответов на письма.

Таким образом, получается, что в некоторых отношениях обмен текстовыми сообщениями — самый удобный вид электронной связи, а значит, и наиболее опасный.

## **Собрать все вместе: ваш план ведения переговоров**

Теперь вы понимаете смысл ситуационного анализа и знаете, насколько подготовка важна для принятия чужой точки зрения и для определения способа связи с представителями другой стороны. Пора объединить эти знания с тем, что вам известно о шести основаниях, создать конкретный план ведения переговоров. Я уже говорил ранее, в приложении В вы найдете простой, учитывающий имеющуюся у вас информацию план ведения торга с пустыми полями для заполнения. Благодаря этому плану вы сможете упорядочить собранные вами сведения, а далее в этой главе вы найдете более короткий, чем план, чек-лист, также небесполезный при проведении подготовки к переговорам.

Для ведения торга, основанного на обладании информацией, крайне важны идеи, приходящие вам в голову, когда вы систематически готовитесь к переговорам. Однако хорошее планирование – только начало. Одним из самых полезных результатов подготовки является перечень конкретных вопросов, которые вы зададите на начальной стадии переговоров. Ваш план в конечном итоге основывается на допущениях о том, чего другая сторона хочет и что думает. Как покажет следующая глава, на начальной стадии у вас имеется возможность проверить истинность этих допущений сведениями, полученными напрямую от другой стороны. Еще подготовка заложит фундамент для того, чтобы вы смогли точно сформулировать свою основную идею (о ней мы говорили в главе 3), то есть краткое, сжатое заявление на случай, если вам надо будет изложить свою цель и напомнить себе о действительной причине вступления в переговоры.

## **Итоги**

Исследования показывают, что, выработав в себе привычку полноценно готовиться к переговорам, вы делаете самый важный шаг к тому, чтобы стать успешным переговорщиком. Как утверждает старая пословица, неудачно подготовившись, готовишься к неудаче.

Эта глава познакомила вас с основами хорошей подготовки, исходным пунктом которой являются шесть оснований – ваш личный стиль переговоров, цели, установления, отношения, интересы и рычаги воздействия. А далее, используя ситуационную матрицу, подумайте, чего вы и другая сторона ожидаете от ваших отношений и от собственно переговоров. Каково соотношение между этими ожиданиями? В конце подготовки определите, какие стратегии и какие средства общения наилучшим образом подходят для успешного завершения переговоров.

Возможно, все это вам кажется слишком трудным ввиду недостатка времени. Но даже несколько минут, потраченных до начала переговоров на беглый просмотр ситуационной матрицы и списка шести оснований, дают значительный эффект. На самом деле все очень просто: у кого из переговорщиков лучше подготовка, у того лучше и результаты.

Теперь же пришло время посмотреть на этапы переговоров, предполагающие взаимодействие с другой стороной. Захватите свой переговорный план, и отправимся дальше, на этап обмена сведениями.

### **Десять шагов проверки результатов вашей подготовки: чек-лист**

- Какие основные проблемы вы пытаетесь решить посредством переговоров?
- Каковы ваши цели? Кто принимает решение на другой стороне?
- Чего хочет другая сторона? Почему и зачем?
- Кто обладает рычагами воздействия?
- Можете ли вы, используя ответы на предыдущие вопросы, выработать свои возможные предложения?
- Каковы обязательные требования, обосновывающие ваши самые удачные предложения?
- Можете ли вы обратиться за помощью к третьей стороне?
- Какую переговорную стратегию предполагает ваш анализ ситуации?
- Каков лучший способ общения с другой стороной? Следует ли вам обратиться к услугам агента?
- Какова ваша основная идея?

# 8

## Этап второй. Обмен сведениями

При переговорах лучше начинать издалека,  
нежели сразу приступать к делу.  
**Фрэнсис Бэкон (1597 г.)**

У кого нет знаний? У того, у кого нет вопросов.  
**Пословица народа фульбе**



Правильный переговорный танец начинается с обмена сведениями. А обмен сведениями — с того, что переговорщики пытаются наладить между собой доверительные отношения. Доверие же позволяет начать общаться открыто, и стороны могут обсуждать свои основополагающие интересы и представления, сигнализируя друг другу об ожиданиях и инструментах влияния. Именно на этом шаге, шаге обмена сведениями, у вас появляется первая возможность понять, как на практике применяются шесть оснований успешных переговоров. Вы проявляете особенности своей личности, заявляете свои цели, нащупываете потребности другой стороны, проверяете свои допущения относительно применимости установлений, определяете, каковы ваши отношения с другой стороной, и прикидываете, может ли она покинуть переговоры.

Делясь информацией, вы также оцениваете готовность другой стороны следовать правилу взаимности. Если на этой стадии обмен любезностями становится нормальной практикой, стороны обретают уверенность в том, что такие же правила будут применяться во время торга и принятия сторонами на себя обязательств. В отсутствие же взаимности сторонам, чтобы заключить выгодную сделку, придется столкнуться с серьезными трудностями.

Если вы хотите успешно пройти эту стадию переговоров, задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ («Расскажите о ваших целях. Как сотрудничество с нами поможет вам достичь их?»), соотносите свои потребности с потребностями другой стороны («Мне кажется, будто у нас может быть что-то общее. В чем бы, на ваш взгляд, это могло бы выразиться?») и, отвечая на вопросы оппонентов, предлагайте им предоставить соответствующие данные («В каком формате вам было бы удобно получить запрашиваемую вами информацию?»).

Как только переговоры стали набирать ход, особую важность приобретает осведомленность о культурных различиях. Именно культура зачастую диктует темп движения. Нацеленные на решение задач переговорщики из Нью-Йорка и Лондона преодолевают этот этап так, будто мчатся на скором поезде устремленные



к своим целям. Но в Эр-Рияде, Сантьяго и Найроби переговорщики, ориентированные на развитие отношений, склонны воспринимать обмен сведениями скорее как квалификационный раунд турнира по гольфу: до стадии торга добираются лишь те, кто смог преодолеть предварительный отбор по критериям взаимопонимания и доверия.

Обмен сведениями выполняет три главные функции, помогая: 1) наладить взаимопонимание; 2) изучить интересы, проблемы и убеждения другой стороны; 3) подать сигналы о собственных ожиданиях и имеющихся рычагах воздействия. Далее мы изучим каждую из этих функций в подробностях.

## **Функция 1. Наладить взаимопонимание**

Первое, что нужно сделать на стадии обмена сведениями, – установить взаимопонимание между сторонами. Современные исследования мозга человека показали, что для открытого общения жизненно важен позитивный настрой. Так как эмоциональные отклики на внешние раздражители проявляются намного быстрее вашей способности их контролировать, имеет смысл проводить предварительные обсуждения в расслабляющей и непринужденной атмосфере. Когда будете планировать эту стадию, хорошенько подумайте о времени и месте ее проведения.

Некоторые могут считать, что взаимопонимание – вещь обыденная, всего лишь требуемая обществом мелочь. Но переговорщики знают, что это не так. Они прорабатывают ходы, которые позволят им наладить взаимопонимание, как театральные режиссер продумывает первые сцены пьесы.

Когда в середине 1960-х гг. Арманд Хаммер, честолюбивый генеральный директор Occidental Petroleum, сделал свое первое предложение о приобретении лакомой нефтяной концессии в Ливии, он представил его скорее в арабской, нежели западной манере. Предложение было написано на дорогом пергаменте из овечьей

кожи, который был перевязан лентами в цветах национального флага Ливии. Этот шаг Хаммера явно свидетельствовал об уважении к арабской культуре. И контракт достался Хаммеру.

Проверенный временем способ установить взаимопонимание на переговорах — найти одинаковые интересы, увлечения или опыт, причем не относящиеся к предмету переговоров. Когда основатель Warner Communication (впоследствии ставшей Time Warner) Стив Росс лишь только начинал свой путь в бизнесе, он помогал небольшой компании по ремонту автомобилей вести переговоры с Сизером Киммелем, знаменитым владельцем более чем 60 крупных парковок в Нью-Йорке и его окрестностях.

Прежде чем приступить к переговорам, Росс изучил биографию Киммеля вдоль и поперек и обнаружил, что тот был заядлым наездником, имевшим конюшню в собственности и принимавшим участие в скачках. Росс знал кое-что о конном спорте, поскольку его зять тоже владел лошадьми и был наездником.

Когда Росс пришел в офис Киммеля на переговоры, он первым делом окинул взглядом помещение и заметил картину, на которой была изображена одна из лошадей Киммеля, совершающая круг почета после победы в крупных соревнованиях. Росс приблизился к картине и некоторое время рассматривал ее, а затем сказал с восхищением: «Морти Розенталь [родственник Росса] был владельцем лошади, которая на тех скачках пришла второй». Киммель расплылся в улыбке. Мужчины быстро нашли общий язык, а затем продолжили знакомство. Вместе они основали очень успешное предприятие, в конечном итоге ставшее первой публичной компанией Росса, торговавшейся на бирже.

## Принцип подобия

Социальные психологи подтвердили идею Стива Росса о том, что переговоры нужно начинать на позитивной, личной ноте. Психолог Роберт Чалдини называет такой ход «правилом симпатии». Вот как он его описывает: «Больше всего нам нравится отвечать

согласием на просьбы, исходящие от тех, кого мы знаем и кто нам нравится».

Но в основе этого правила лежит кое-что более глубокое: мы верим другим несколько сильнее, когда находим их похожими на нас. Как мы видели в главе 4, результаты исследований постоянно показывают, что люди общаются успешнее, если у них есть схожие черты внешности, одинаковое отношение к чему-либо, одинаковые убеждения и привязанности. Оформление предложения Арманда Хаммера на пергаменте говорит нам, что сходству необязательно быть слишком сильным, чтобы сделать разговор более гладким. Общей у участников переговоров преданности спортивной команде или общего хобби бывает достаточно, чтобы мгновенно вызвать ощущение схожести. И этой быстро родившейся эмоции может хватить, чтобы взаимное доверие установилось.

### Ловушки взаимопонимания: делать сверх положенного или менее того

Хороший переговорщик стремится наладить взаимопонимание. Но то же самое делает и умелый мошенник. Если вы чувствуете, что ваш партнер пытается вытянуть из вас уступки, вызывая к доверию, нужно насторожиться. Написав заявку на пергаменте из овечьей кожи, Арманд Хаммер не заплатил за концессию меньше. Стив Росс не получил площади на парковках бесплатно, выразив интерес к тому, какие у Киммеля скакуны. Скорее, оба воспользовались своими знаниями о важности взаимного доверия, чтобы установить глубоко личную связь, благодаря которой предприниматели смогли выразить свое желание заключить сделку. Их цель заключалась в том, чтобы другая сторона увидела в них индивидуальность, а не очередное «лицо», пришедшее просить о чем-то.

Однако неприкрытое, манипулятивное или заискивающее поведение в большинстве случаев не приводит к этой цели и может стоить вам репутации.

Еще одной крайностью, но тоже приводящей к разрушению взаимопонимания на самых начальных этапах переговоров являются недочеты, задевающие другую сторону. Речь идет о тех ошибках, что весьма распространены, когда общаются представители разных культур. Их примеры я привел раньше, рассказывая о важности учета культурных различий.

Подводя итог, скажу: налаживание взаимопонимания в самом начале переговорного процесса – самостоятельная часть этапа обмена сведениями. Каждому человеку вне зависимости от того, насколько он искушен или несведущ, нравится, когда его признают как личность. Чем более искренним будет такое признание, тем больше плодов оно даст.

## **Функция 2. Изучить интересы, проблемы и убеждения другой стороны**

На стадии обмена сведениями решается еще одна важная задача. Предметами вашего внимания становятся интересы, проблемы и убеждения другой стороны. Почему люди, сидящие напротив, нуждаются в переговорах? Что для них важно? Что они намерены обсудить? Есть ли у них полномочия заключить сделку?

Найти ответы на такого рода вопросы – суть этой стадии переговоров, поэтому чем тщательнее вы подойдете к их поиску, тем лучше. И помните, что обмен сведениями следует использовать в качестве возможности как проверить свои предварительные предложения о потребностях и мотивах другой стороны, так и снабдить оппонентов данными о собственных интересах, *не выдавая никакой существенной информации.*

Чтобы наше обсуждение этого этапа приняло более четкие формы, давайте посмотрим на примеры переговоров с участием представителей разных культур, в которых сторонам не удалось достучаться друг до друга. Помните, как в главе 2 Акио Морита,

основатель Sony, продавал в Нью-Йорке первые транзисторные приемники своей компании? Новая история о нем покажет, что и умелые переговорщики не застрахованы от ошибок и эти ошибки порой могут дорого им обойтись.

На этот раз мы окажемся в 1976 г., спустя 26 лет после того, как Морита поклялся сделать имя Sony синонимом самой качественной бытовой электроники.

## Акио Морита наносит визит

У Сидни Шейнберга, президента корпорации MCA и ее дочерней компании Universal Pictures, в сентябре 1976 г. возникла проблема. Sony собиралась вывести на рынок новое электронное устройство, Betamax, ставшее предтечей того, что позже называлось домашним видеомэгнитофоном. Betamax был первым в истории устройством, позволяющим записывать и воспроизводить в домашних условиях телевизионные программы.

Как считал Шейнберг, Betamax серьезно угрожал его стратегии развития бизнеса, поскольку позволял зрителям совершенно бесплатно записывать у себя дома фильмы и телевизионные передачи компании Universal, а затем смотреть их, сколько им заблагорассудится. Если у зрителей дома уже есть запись программы, идентичная оригиналу, какая компания заплатит за право выпустить эту программу в эфир еще раз?

«Мы имеем дело с нарушением закона об авторских правах — вот, как к этому надо относиться, — сказал Шейнберг, когда услышал о новом изобретении Sony. — Я буду безумцем, если позволю им [продавать Betamax]».

Запутанности ситуации добавляло то, что Sony и MCA вели несколько совместных проектов. В частности, в MCA очень надеялись, что Sony станет головным производителем устройства, воспроизводившего фильмы и имевшего рабочее название «видео-диск» (прототипа DVD) и намеревалась продавать записанные на него копии фильмов.

Так случилось, что у главы МСА Лью Вассермана и Шейнберга был запланирован обед с Моритой в Нью-Йорке. Стороны собирались обсудить участие Sony в проекте по созданию видеодиска. Шейнберг надеялся, что неформальная обстановка обеда, которому должен был предшествовать коллективный «мозговой штурм», расположит к обсуждению вопроса о Betamax, но так, что это не затронет отношения двух компаний.

Во время подготовки к встрече Шейнберг дал указание находящейся у него в подчинении юридической компании проработать вопрос и составить меморандум о законности Betamax. Прочитав этот текст, Шейнберг еще больше утвердился в мысли, что он может и должен остановить продвижение новой технологии. Свою основную мысль он выразил кратко и однозначно: Betamax представляет собой устройство, запрещенное законами США. Шейнберг намеревался подать в суд, если Морита не согласится отказаться от своей разработки.

## Друзья не судятся

В назначенный день Шейнберг и Вассерман встретились с Моритой и топ-менеджером американского отделения Sony Харви Шейном в нью-йоркской штаб-квартире японской компании. Все четверо приняли участие в продолжительном и горячем обсуждении перспектив проекта МСА. Затем они переместились в главный зал заседаний, где в окружении услужливых официантов расположились для принятия пищи. Когда обед подходил к концу, Шейнберг опустил руку в карман пиджака и достал оттуда меморандум. Своим удивленным слушателям он объяснил, что Universal будет вынуждена подать на Sony в суд, если та в свою очередь не откажется от Betamax или не предложит какое-либо иное разрешение проблемы.

Морита был поражен. Разве стороны только что не закончили обсуждение важного совместного дела? К чему все эти судебные преследования?

Подойдя к вопросу по-деловому, Морита отверг представление МСА о том, что видеодиск и Betamax вредят друг другу. «Я абсолютно не согласен с приведенными доводами, — заявил он, — поскольку в будущем видеодиск и видеозаписывающее устройство будут сосуществовать точно так же, как сейчас существуют вместе звукозаписи на пластинках и магнитофоны».

Затем Морита выразил озабоченность тем, что конфликт угрожает сотрудничеству двух компаний. Он сказал, что ему трудно понять, как два деловых партнера могут обсуждать совместный проект и тут же переходить к разговору о судебной тяжбе между ними.

Свою точку зрения он попытался выразить в манере, понятной каждому японцу. «Когда мы пожимаем друг другу руку, — сказал он Шейнбергу, — второй мы не наносим удар». Таков основной принцип ведения дел в Японии.

После того как Шейнберг и Вассерман удалились, Морита заверил Харви Шейна, что МСА, должно быть, не относится серьезно к своим словам о суде: «За много лет мы вместе сделали немало вещей, и мы же говорили о видеодиске, — заметил он. — Друзья не судятся».

Через месяц, не уведомив Sony, Universal сформировали коалицию с участием Уолта Диснея и других предпринимателей из индустрии развлечений и составили черновик иска. Нанятые следователи собрали свидетельства в пользу того, что потребители использовали Betamax для записи телевизионных передач, защищаемых законами об авторском праве. Наконец 11 ноября 1976 г. Universal и Disney обратились в суд с иском против Sony.

Морита, находясь у себя дома в Японии, собирался отправиться поиграть в гольф, когда услышал эту новость. Как позже вспоминал один из его сотрудников, узнав о судебном разбирательстве, «Акио издал вопль, подобный предсмертному крику».

Но ему ничего не оставалось, кроме как принять вызов. И в итоге Sony выиграла дело. Конец спору, длившемуся 11 лет и обошедшему в миллионы долларов судебных издержек, был

положен Верховным судом США, оставившим за Sony право выпускать и продавать Betamax.

К тому времени, когда тяжба прекратилась, каждая вовлеченная в нее сторона – от Disney с Universal до Sony – уже заработала суммы с шестью нулями, продавая новый продукт, видеокассеты, через совершенно новый тип удобных торговых точек – видеомгазины. Телевизионные станции по-прежнему покупали права на повторные показы, платя за них внушительные деньги. И, как точно предсказал Морита, люди продолжали ходить в кинотеатры, чтобы смотреть фильмы, включая и те, что они могли записать на пленку. Тогда же Морита выступил в Гарвардском университете с лекцией «Роль американских юристов в создании помех предпринимателям».

### Не будьте пустомелей: задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ

Хотя Шейнберг совершил правильный шаг, используя неформальную обстановку для проведения начальной стадии переговоров, он все же допустил три классические ошибки, приведшие его к сокрушительному поражению в деле с Betamax. Он попытался получить преимущество, огорошив неподготовленных оппонентов; он угрожал вместо того, чтобы задавать вопросы; и он не принял во внимание очевидное различие культур. Со своей стороны и Морите не удалось выйти за рамки японских ценностных установок. Его убеждения не позволили ему услышать то, что говорила другая сторона.

Во-первых, к чему привела попытка Шейнберга напасть из засады? Люди, относящиеся к переговорам как к игре, часто думают, что могут получить преимущество, застав другую сторону врасплох. Но обычно это не так, поскольку обе стороны достигают большего, когда к переговорам готовятся.

Как-то раз меня вместе с профессиональным посредником в трудовых спорах пригласило некое предприятие, чтобы помочь



вести переговоры между руководством и профсоюзом. Дело мы начали с того, что провели три месяца разгребая завалы в делах профсоюза. Почему? Потому что к тому времени уже в течение года в профсоюзе не проводились совещания, а его лидеры были неопытными людьми и оторванными от жизни, когда поднимались вопросы, по-настоящему беспокоившие членов профсоюза. Руководству предприятия, чтобы продвинуться в решении проблемы, за столом переговоров был нужен организованный оппонент.

Вторая ошибка Шейнберга была порождена недостатком у него любопытства. Он не задался вопросом об интересах Мориты. Выставляя проблему как дело юридическое, о котором и нечего рассуждать, он закрыл возможность обсуждения интересов деловых. Ему бы помогло, если бы он задал наводящий вопрос, требующий развернутого ответа, – например такой: «Как, по-вашему, мы можем работать вместе, чтобы одновременно защищать наши авторские права и двигаться в направлении коммерческих целей Sony?»

Наконец, Шейнбергу не удалось принять во внимание, что Морита придерживался японского подхода к разрешению правовых споров. Как я уже не однажды замечал на страницах этой книги, культурные различия могут в переговорах стать минным полем. В Америке обращение в суд не воспринимается как последний довод, это нормальная составляющая процесса. В Японии же судебная тяжба – это панихида по плодотворным деловым отношениям, как оно и произошло в тот раз.

## Сначала выясняйте, затем раскрывайте

В исследованиях степени продуктивности переговоров постоянно подчеркивается простой факт, касающийся умелых переговорщиков: они больше времени, чем переговорщики средней квалификации, уделяют *получению* информации, а не ее передаче. Для переговорщика умение слушать – ключевой фактор, определяющий успех. В качестве проверенного метода достижения результата

усвойте следующее правило: сначала выясняйте информацию, затем раскрывайте. Болтуны действуют с точностью до наоборот: они беспечно раскрывают сведения, а уж затем задают вопросы.

Взгляните на таблицу 8.1, где представлены результаты исследования, проведенного Нилом Рэкхэмом и Джоном Карлайлом, которые наблюдали за действиями, совершаемыми в рабочей обстановке английскими переговорщиками, работающими в сфере разрешения трудовых споров. Что делает умелый переговорщик такого, чего не делает переговорщик среднего уровня?

**Таблица 8.1.** Затраты времени на поиск информации  
(в % от всего наблюдаемого времени)

|                                  | Умелые переговорщики | Переговорщики средней квалификации |
|----------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Задают вопросы                   | 21,3                 | 9,6                                |
| Перепроверяют, как поняли ответы | 9,7                  | 4,1                                |
| Обобщают                         | 7,5                  | 4,2                                |
| Всего                            | 38,5                 | 17,9                               |

Во-первых, искусные переговорщики в два раза чаще задают вопросы — причем составленные так, чтобы вытянуть из оппонента стоящую информацию. Вопросы, начинающиеся со слов «как», «что» или «когда», приносят результат. Например, вы можете спросить: «Что нам нужно сделать, чтобы стать надежными партнерами?», или «Какие свои лучшие подходы к сотрудничеству с компаниями, подобной нашей, вы можете предложить?», или «Когда вам будет удобно встретиться с руководством, которое и примет окончательное решение?».

Во-вторых, умелые переговорщики перепроверяют, правильно ли они поняли услышанное, перефразируя сказанное другой стороной («Когда вы говорите “десять дней”, вы имеете в виду календарные дни или рабочие?»). В-третьих, они время от времени обобщают промежуточные итоги переговоров и доносят свои выводы до второй стороны («Как я понимаю,

мы согласились выплатить вам сумму в течение 90 дней со дня поставки, а вы обещали осуществить поставку в течение семи рабочих дней, начиная со дня получения от нас спецификации. Так?»). Наконец, они внимательно слушают все ответы другой стороны, делают записи и убеждаются в их точности.

Эти результаты исследования получили подтверждение в других научных работах, предметом которых были иные профессии. Одно исследование поведения американских юристов выявило, что успешные переговорщики из их числа были «искусны в чтении намеков», «восприимчивы» и способны «прощупывать позицию оппонента». Другое исследование, на этот раз поведения американских банкиров, выявило, что «умение слушать» заняло одно из первых мест в перечне качеств лучших переговорщиков в этой сфере. А каковы же другие наиболее ценные навыки? Желание готовиться, знание предмета переговоров, способность думать в стрессовых ситуациях и умение выражать свои мысли. И, более того, третье исследование поведения специалистов, занятых в различных отраслях, показало, что умение слушать стоит на втором месте среди самых полезных навыков общения после умения ясно излагать.

Стремление задавать вопросы и прояснять полученные ответы к тому же даст вам время на обдумывание последующих ходов. На ваше тактичное прощупывание большинство людей обращает мало внимания, пока у них самих не возникает потребность получить кое-какие ответы. Но к тому времени информацию, необходимую, чтобы правильно ответить, получили уже вы.

## Стратегическая природа обмена информацией

Выглядит это очень просто. Все, что вам нужно делать, – задавать вопросы другой стороне о том, что для нее важно, и тогда она вам ответит, так? Не совсем. При ведении переговоров информация, особенно о том, чего люди хотят, делает вас сильнее. Искусный переговорщик захочет, чтобы вы выложили сведения

о своих интересах и потребностях прежде, чем он раскроет свои. Почему? Потому что, как об этом однажды сказал спортивный агент Боб Вульф, «любая причина, по которой другая сторона хочет заключить соглашение или нуждается в нем, служит мне рычагом воздействия. При условии, что я знаю об этой причине». Представители другой стороны будут стремиться узнать о ваших потребностях, чтобы понять, поможет ли им эта информация обрести рычаги воздействия. Если каждая из сторон настаивает на том, чтобы сначала раскрылись оппоненты, а уж затем — они сами, вы можете попасть в ситуацию, которую я называю «тупик». Простым решением в данном случае будет сделать шаг назад и высказать свое мнение о положении дел. «Каждый из нас будто хочет, чтобы другая сторона ответила первой, — можете вы сказать. — Что, по-вашему, нам нужно сделать, чтобы запустить процесс? Подбросим монетку?» Как мы увидим в следующей главе, то же самое может произойти, если ни одна из сторон не хочет первой называть начальную цену. И работает в таких случаях это же решение.

Исследования подтверждают, что обмен сведениями об интересах и проблемах — дело непростое. Как я указал ранее, переговорщикам в половине случаев не удается точно определить, каковы общие приоритеты. Хуже того, в ходе одного исследования ученые показали, что пятая часть его участников, в том числе и некоторые опытные специалисты, приходили к таким вариантам соглашений, которые *ни одна из сторон изначально не хотела заключить*. К нежелательному результату привели блеф и введение в заблуждение.

Лучше всего справиться с потоком информации об интересах и потребностях помогает понимание, что обмен сведениями — процесс стратегический, требующий терпения. Навострите уши, прежде чем открыть рот.

*Сначала выясняйте, затем раскрывайте.*

### **Функция 3. Сигнализировать об ожиданиях и рычагах воздействия**

Когда зашел спор о Betamax, Сидни Шейнберг оплошал и не смог узнать, каковы интересы Акио Мориты. Однако, возможно, критика тут не справедлива. В конце концов, Шейнберг решил, что интересы MCA и Sony конфликтуют. Он пришел не задавать вопросы, а для того, чтобы донести до другой стороны свои намерения.

Если вы должны огласить свой ультиматум (или сказать о какой-либо еще причине разрыва отношений), вам, по мнению большинства экспертов, нужно выложить плохие новости как можно раньше, в ясном виде и полностью доверяя партнерам по переговорам. Это наилучший способ. Так вы заранее скорректируете ожидания другой стороны и не разочаруете ее позже, когда она уже составит свой план с расчетом на то, что вы можете проявить гибкость. Реалистичное восприятие того, что возможно, а что нет, каждому из участников экономит массу времени и избавляет от замешательства.

Здесь мы приходим к третьей основной функции процесса обмена сведениями – подаче сигналов о ваших ожиданиях и о том, какие рычаги воздействия имеются в вашем распоряжении. Вспомните мое объяснение из главы 6, почему рычаги воздействия в равной мере являются итогом восприятия и объективным фактором. Вы обладаете рычагами настолько сильными (или слабыми), насколько вам это приписывает другая сторона. Если у вас есть привлекательные альтернативы или хорошие способы воспользоваться применимыми в сложившейся ситуации правилами, этап обмена сведениями подходит лучше всего, чтобы дать знать об этом другой стороне. Если у вас нет ничего из перечисленного, вам лучше иметь на руках уже заготовленный план действий.

Я опишу способы подачи сигналов для каждой из двух основных ситуаций: когда вы думаете, что слабее другой стороны, и когда думаете, что сильнее ее. В схеме на рис. 8.1 представлены

все сигналы, которые вы можете послать в обеих ситуациях, причем ваш выбор будет зависеть от того, насколько гибкими вы собираетесь быть.

Ваши рычаги воздействия [как вы себе их представляете]

|                           |               | <i>Сильные</i>  | <i>Слабые</i>   |
|---------------------------|---------------|---|---|
| Как вы хотите действовать | <i>Твердо</i> | Выдвигайте жесткие требования и прибегайте к правдоподобным угрозам           | Подчеркивайте неопределенность будущего   |
|                           | <i>Гибко</i>  | Покажите другой стороне, что вкладываетесь в отношения.<br><br>Будьте щедрыми | Признайте силу за другой стороной и делайте упор на возможные выгоды от будущего сотрудничества.<br><br>Обратитесь к чувству отзывчивости другой стороны. Как она поступила бы, окажись на вашем месте? |

**Рис. 8.1.** Подача сигналов о рычагах воздействия

### Ситуация 1. У вас на руках слабые карты

Если ваши рычаги воздействия слабы, я посоветую вам подчеркивать, что будущее всегда неопределенно. Если вы продаете что-либо и вам нечего больше предложить, вы можете обсудить, к чему вы придете, приняв меры по организации и стимулированию сбыта в случае незаключения сделки. А можете дать понять, что и статус-кво вас вполне устраивает. Если вкратце, вы можете продолжать взывать к желанию другой стороны свести к минимуму будущие риски, заключив сделку сейчас. Такие сигналы поддерживают ход переговоров и не являются ложью или недостоверными сведениями о вашем положении.

Некоторые люди, находясь в слабой позиции, пытаются блефовать, действуя с позиции силы. Об удачном блефе на переговорах есть немало замечательных историй, однако блеф — очень опасная стратегия. В конечном итоге вы можете прийти к тому, что сделка сорвется. На деле опытные переговорщики, как правило, раскусывают уловки такого сорта, особенно хитрости типа «заставь их ждать». Как однажды высказался об этом Лесли Уэкснер, глава корпорации The Limited, «чем дольше они вас заставляют ждать, тем нужнее им эта сделка». Если вы неискушенный игрок, оставьте блеф другим и сделайте акцент на естественной неопределенности будущего, ожидающего сильную сторону, если она отвергнет ваше предложение.

Когда ваша слабость очевидна и вы знаете, что другой стороне о ней известно, степень доверия к вам может вырасти, если вы придадите ситуации личностное измерение. Договоритесь о встрече с глазу на глаз и искренне признайте, что сила на другой стороне. Признание Питера Йовановича Дикю Смиту (пример из главы 1) в том, что General Cinema олицетворяет собой надежды НВJ, было как раз таким шагом. Этот ход помог создать атмосферу сотрудничества, что в свою очередь способствовало заключению сделки.

И действительно, исследования подтверждают, что прямое обращение к чувству отзывчивости другой стороны может оказаться на удивление плодотворным. Спросите вашего оппонента, что бы он делал, окажись на вашем месте. Предоставьте другой стороне свободу действий, задав ей вопрос: «Что нужно, чтобы вы сказали “да”?» Если другая сторона в ответ предъявит вам список своих пожеланий, вы сможете обнаружить, что в вашем распоряжении гораздо больше рычагов воздействия, нежели вы думали.

## Ситуация 2. У вас на руках сильные карты

Предположим, вы считаете, что ваши рычаги воздействия весьма внушительны. Какие сигналы вам следует подавать другой стороне

во время обмена сведениями? Можно либо послать четкий сигнал о том, что ваше положение позволяет вам требовать заключения выгодной сделки и вы намерены на этом настаивать, — либо можно продемонстрировать свою силу, а затем дать понять, что вы готовы проявить гибкость и заработать хорошую репутацию на будущее.

Каким образом подать внятный и однозначный сигнал и не нанести обиду другой стороне? Переговоры Шейнберга с Моритой служат хорошим примером того, как *не надо* это делать. Шейнбергу не удалось заполучить хоть какой-то серьезный рычаг воздействия, поскольку он не смог убедить Мориту, что осуществит свою угрозу обратиться в суд.

Вместо этого Шейнбергу следовало попросить Мориту, чтобы юристы Sony пришли на отдельную встречу для обсуждения судьбы Betamax. «Вот что нам предстоит понять, — мог бы сказать глава Universal после того, как юристы привели бы свои доводы, — хотим ли мы уладить дело в суде или у нас есть способ решить проблему так, как пристало в бизнесе?» По сути, Шейнберг мог объяснить Морите, как в Америке строятся деловые отношения, предполагающие судебные тяжбы.

А если вы имеете немало рычагов воздействия, но хотите проявить гибкость — как нужно подавать сигнал об этом? Хороший пример показал Джон Морган на переговорах с Эндрю Карнеги, когда выкупал у него долю в их партнерстве (см. главу 4). Морган вручил Карнеги два чека — один на оговоренную сумму, а другой в оплату ошибки Карнеги. Карнеги получил свои деньги, а Морган — серьезное доверие на будущее.

Когда у вас есть рычаги воздействия, но вы решаете не использовать их, дайте другой стороне понять, что нынешняя сделка является частью отношений. Находящиеся в хороших отношениях люди не выжимают из ситуации каждый цент. Они ведут себя благородно, даже щедро. Когда-нибудь настанет время, и на коне уже будет другая сторона.



## Итоги

Умелые переговорщики во время обмена сведениями извлекают выгоду. Этот этап служит достижению трех целей: во-первых, стороны налаживают открытое общение, настраиваясь, если позволяют условия, на дружеский и учитывающий индивидуальные особенности тон; во-вторых, стороны изучают интересы друг друга и вопросы, о которых пойдет речь; в-третьих, они подают сигналы об имеющихся у них рычагах воздействия.

Обмен сведениями должен осуществляться по-разному в различных ситуациях. Чем выше значимость исхода переговоров в сравнении со значимостью отношений, тем более вероятно, что стороны будут твердо придерживаться своих стратегий. В ситуации сделок с противоположными интересами можно ожидать сугубо практичные начальные заявления и дымовую завесу над приоритетами. Усилия, нацеленные на установление взаимопонимания и доверия между сторонами, являются наиболее важным аспектом отношений сотрудничества. Во многих уголках мира доверие выступает неременным условием любых переговоров вне зависимости от обстоятельств, в которых они ведутся.

### Обмен сведениями: чек-лист

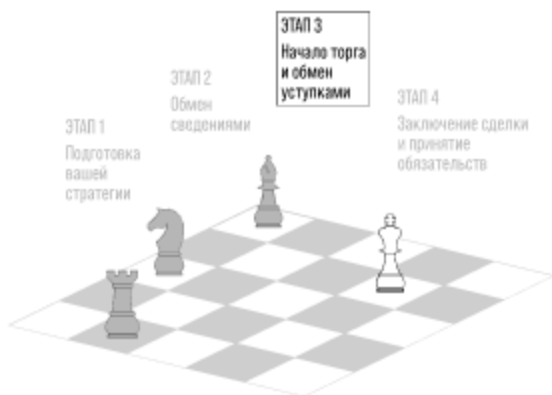
- Налаживайте взаимопонимание.
- Получите информацию об интересах, проблемах и убеждениях другой стороны.  
*Сначала выясняйте, затем раскрывайте.*
- Подавайте сигналы об имеющихся у вас рычагах воздействия.

# 9

## Этап третий. Начало торга и обмен уступками

Нет иного способа жить в обществе,  
кроме как идя на взаимные уступки.

**Сэмюэль Джонсон**



В той или иной степени вы наладили взаимопонимание, определили вопросы, которые будете обсуждать, и обменялись сведениями, к ним относящимися. Вы также подали сигналы о том, какие у вас имеются рычаги воздействия. Теперь настало время торга. Наступил тот вызывающий тревогу момент, когда люди, предпочитающие подстраиваться, начинают нервничать, а склонные к соперничеству – томиться в ожидании.

Исследованию правил ведения торга и его процедурам ученые посвятили времени больше, чем какому-либо иному аспекту переговоров. Эта глава обобщит наиболее ценные знания о ведении торга и – что более важно – покажет вам, как эти знания можно применять.

Мы начнем с истории о том, как два искушенных переговорщика ходили вокруг да около и выжидали, когда кто-то из них назовет цену первым. Ставки же в деле были высоки.

В 1901 г. Джон Морган проявлял чрезвычайную заинтересованность в покупке находящегося на территории штата Миннесота земельного участка, богатого залежами железа. То место было известно как железорудный бассейн Месаби. Морган тогда занимался слиянием сталелитейных компаний в корпорацию, ставшей в конечном итоге US Steel, и бассейн Месаби был жизненно необходим ему как источник сырья.

Этой ценной землей владел нефтяной магнат Джон Рокфеллер. К тому времени он отошел от дел и уже дал понять, что не особенно заинтересован в покупке или продаже крупных активов, к числу которых относился и Месаби. Раз за разом он отказывался обсуждать этот вопрос с Морганом, к которому имел личную неприязнь.

Морган до того надоел Рокфеллеру, что тот в итоге согласился принять его в своем нью-йоркском особняке. На этой встрече Морган попросил собственника миннесотского участка назвать цену за рудное месторождение, но Рокфеллер отправил его улаживать дело с одним из своих новых советников, коим стал 27-летний Джон Рокфеллер-младший.

Чувствуя, что появляется возможность продвинуться вперед, Морган пригласил молодого Рокфеллера, с которым еще не был знаком, к себе в офис на Уолл-стрит. Этот офис был сердцем самой крупной финансовой империи того времени. И Морган приложил усилия к тому, чтобы Рокфеллер непременно в этом убедился.

Когда Рокфеллер вошел, Морган не подал виду и продолжил разговор со своим советником. Все то время, что Морган говорил, Рокфеллер стоял и терпеливо ждал. Наконец Морган поднял глаза и бросил взгляд на молодого человека.

«Ну, — рявкнул он, — какова ваша цена?»

Рокфеллер ответил этому великому человеку пристальным взглядом и произнес тихо: «Мистер Морган, я полагаю, что произошла какая-то ошибка. Я пришел сюда не продавать. Как я понял, вы хотите купить».

Мужчины устали друг на друга. Морган, будучи впечатлен выдержкой Рокфеллера, все же отвел взгляд. Он перешел на более дружественный тон, но вскоре стало ясно, что никто не намерен называть цену первым. До этого Моргану дали неофициальный совет, что «предельная цена» \$75 млн — самое большее, что ему стоит заплатить за залежи. Однако он был слишком осмотрительным переговорщиком, чтобы называть эту или какую-либо иную конкретную сумму.

Осознав, что они попали в тупик, еще даже и не приступив к переговорам, Рокфеллер сделал дальновидный ход. Он предложил пригласить кого-нибудь в качестве посредника, чтобы тот помог установить справедливую цену. Порешили на том, что с этой ролью может справиться Генри Фрик, которому доверяли и Морган, и Рокфеллер-старший.

Фрик в соответствии с указанием Моргана назвал старшему Рокфеллеру сумму \$75 млн, дав понять, что лучшего предложения не будет. Рокфеллер отказал наотрез. «Я с чистой совестью возражаю против предельной суммы, произвольно названной возможным покупателем, — сказал он Фрику. — И я не могу вести дело на таких основаниях. Все это очень напоминает ультиматум».

В конце концов Фрику удалось получить одобрение на продажу за «справедливые» \$80 млн и с этим он вернулся к Моргану. «Выпишите чек», — отреагировал тот.

И сделка состоялась. Для Моргана она оказалась весьма успешной, поскольку месторождение с годами принесло ему сотни миллионов долларов прибылей US Steel.

## **Обмен предложениями: ходы начальные и ответные**

Со временем обмен сведениями переходит в обмен чем-то более конкретным, а именно предложениями и ответными предложениями. На изучение процедуры согласования взаимных уступок, составляющих сердцевину процесса ведения торга, исследователи потратили времени больше, чем на изучение любой другой стороны переговоров.

Мы же начнем с освещения трех ключевых вопросов, с которыми вы столкнетесь на стадии выдвижения предложений.

### **Вопрос 1. Следует ли мне называть цену первым?**

В начале переговоров вы сталкиваетесь с серьезной проблемой: следует ли вам называть цену первым или стоит попытаться заставить другую сторону сделать это? Всего есть три варианта вступить в стадию обмена предложениями: 1) первым цену называете вы; 2) первой цену называет противоположная сторона или 3) вы вместе оказываетесь в тупике, как Морган и Рокфеллер.

Многие сложные переговоры бывают посвящены целому комплексу вопросов, и вам, возможно, удастся обсуждать некоторые из них, минуя начальную стадию, то есть не открывая торг. Однако неизбежно наступит время, когда вам и другой стороне

придется решить, кому из вас первым выдвигать конкретное предложение о том, как будут делиться деньги, распределяться полномочия или меры контроля.

Многие эксперты говорят, что вам никогда не надо «открывать» торг. Зачем быть первым тогда, когда узнать кое-что важное можно только будучи вторым? Например, сколько намерен заплатить другой человек.

Когда менеджер «Битлз» Брайан Эпштейн вел переговоры о финансовой доле группы в их первом фильме «Вечер трудного дня», он назвал вызывающее, по его мнению, число – 7,5% от прибыли фильма. На что продюсеры быстро согласились. Они готовились дать «Битлз» до 25% и пришли в восторг от суммы, которую Эпштейн, не владея информацией, предложил. «Вечер трудного дня» стал хитом, а «Битлз» заработали гораздо меньше, чем могли.

Ошибки, подобные этой, объясняют, почему эксперты советуют вам держать рот на замке и дать другой стороне возможность сделать первый ход. Вы всегда можете отвергнуть предложение, если оно выходит за пределы «справедливых и разумных» ценовых границ. И вы можете быть весьма приятно удивлены, обнаружив, что другая сторона готова заплатить на тысячи больше (или взять на тысячи меньше), чем вы ожидали.

Правило «никогда не начинай первым» легко запомнить, но, как и большинство упрощающих подходов, оно зачастую служит плохую службу. Как вам лучше поступить? Ответ зависит от явления, которые ученые, занимающиеся переговорами, называют якорным эффектом. Сторона, выступающая второй, может заполучить кое-какую ценную информацию, однако сторона, делающая первый ход, извлекает выгоды из этого эффекта.

## **Якорный эффект**

Когда я только занялся преподаванием науки о переговорах, я советовал своим ученикам пользоваться правилом «Никогда

не начинай первым». Затем один из моих лучших студентов познакомил меня с предпринимателем, успешно купившим и продавшим сотни маленьких и средних компаний. Каждый раз, когда этот человек приобретал компанию, он придерживался практики называть цену первым. Это позволяло ему, как он объяснил мне, «устанавливать границы».

Существует немало убедительных исследований, говорящих в пользу этой практики. Когда вы первым называете сумму, у вас появляется шанс задать рамки реалистичных ожиданий от сделки. Ваше начальное предложение понуждает другую сторону еще раз подумать о своих ориентирах.

Чтобы описать склонность человека придавать слишком большое значение впечатлению, какое производят числа, попадающие в поле зрения раньше других, социологи пользуются словосочетанием «якорь и корректировка». За эти числа мы цепляемся, чтобы, отталкиваясь от них, даже если они являются совершенно произвольными опорными точками, скорректировать свою позицию. Как показывают исследования, в переговорах люди зачастую не могут не смещать бессознательным образом свои ожидания в сторону непредвиденно высоких или низких значений первого ценового предложения.

Мой предприимчивый друг пользовался якорным эффектом и получал преимущество, как раз вынуждая другую сторону снижать свои ожидания. Его уверенность в том, что первым называть цену правильно, подтверждалась огромным объемом исследований, которые он ранее провел самостоятельно. Именно этого не сделал Брайан Эпштейн, когда впервые представлял интересы «великолепной четверки».

Какой отсюда вывод? Не стесняйтесь начинать торг, если обладаете надежными сведениями о рыночной конъюнктуре и хотите, чтобы ожидания противоположной стороны не выходили за границы вашего диапазона справедливых цен. В противном случае просите другую сторону сделать первый шаг. А если она так и поступит, будьте осторожны: вы можете попасть под действие

якорного эффекта так же, как под него попадают другие. Почувствовав, что полученное предложение ударило по вашим ожиданиям, сделайте перерыв и пересмотрите результаты своих испытаний, проведенных в ходе подготовки.

## **Начало торга в ситуациях сотрудничества**

Теперь давайте введем в наши расчеты еще одну переменную, с которой вы уже должны быть знакомы: отношения. Только из того, что вы можете получить преимущество, сделав ход первым или вторым, следует ли, что вам нужно так поступать всегда? Нет, если в переговорах отношения значат больше, чем материальные ставки.

Известный режиссер Билли Уайлдер в 1940-х гг. захотел нанять на работу не менее известного писателя Рэймонда Чандлера (автора многих детективных романов), чтобы тот помог ему написать сценарий для фильма «Двойная страховка» («Double Indemnity»). В Голливуде Чандлер был новичком, однако на переговоры согласился.

На их первой встрече Чандлер начал торг с \$150 в неделю, предупредив Уайлдера, что даже при такой оплате он сможет закончить проект в течение двух, а то и трех недель.

Уайлдер был изумлен. Он-то приготовился платить Чандлеру по \$750 в неделю и знал, что подготовка сценариев к фильмам обычно длится месяцы, а не недели. Воспользуясь Уайлдер неосведомленностью Чандлера о стандартах, действующих в киноиндустрии, как это сделала та кинокомпания с Брайаном Эпштейном, он смог бы сэкономить немало денег.

Однако сценарий «Двойной страховки», как надеялся Уайлдер, должен был стать лишь началом его долговременного и продуктивного сотрудничества с талантливым писателем. Он сказал Чандлеру, что хочет сделать в переговорах перерыв, чтобы вызвать агента, который и будет представлять интересы Чандлера.



Затем они начали заново. Первое предложение Чандлера было забыто, а обсуждение справедливых условий сделки повел агент. От этого в итоге выиграл каждый, поскольку сам фильм покорила аудиторию.

## **Вопрос 2. Как мне начинать торг — оптимистично или реалистично?**

Вернемся в мир коммерческих сделок. Предположим, вы решили называть цену первым. Следует ли вам это делать в агрессивной манере или лучше называть справедливую, разумную начальную цену?

Исследователи полагают, что вам стоит начинать агрессивно, если у вас есть какие-либо рычаги воздействия. Действительно, обзор более чем 34 исследований, проводившихся в течение 20 лет, позволяет сделать вывод: агрессивная стратегия (начинать с высокой цены и уступать мало-помалу) — лучший способ вести торг, особенно если прямое общение между сторонами ограничено (как может быть в случае продажи дома или иной сделки, заключаемой с участием посредника).

Вы можете сказать: «Это утверждение звучит убедительно, но что именно понимается под “агрессивным” началом? Можно ли называть любую, совершенно неоправданную цену?» Разумеется, нет. Названная вами абсолютно неоправданная цена заставит оппонента убежать от вас, а вы потеряете репутацию. Агрессивное же начало я определяю как *наибольшую (наименьшую) сумму, в подтверждение которой существует правило, обязательное требование или довод, позволяющие вам убедительно доказать ее справедливость*. Совсем не обязательно подкреплять начальное предложение самым сильным из своих доводов, но оно должно быть хорошо аргументировано.

Разница между неоправданным начальным предложением и агрессивным заключается в следующем. Неоправданное не имеет

никакого обоснования. Агрессивное в противовес этому является результатом весьма благоприятного для предлагающей стороны истолкования устоявшихся правил или выбора точки отсчета. Когда американские юристы работают на клиента, они обязаны приводить любой аргумент, который может быть охарактеризован как серьезный. Агрессивное начало похоже на это. Вам следует использовать любые доводы, подобно тому, как это делают адвокаты, но не преступать границ «серьезности».

Не стоит и забывать, что в некоторых уважающих торг культурах при обсуждении сделки, когда интересы сторон противоположны, всякое начальное предложение, не являющееся агрессивным, станет серьезным нарушением социальных норм, равно как и просто промахом переговорщика. В этих культурах люди любят поспорить, и ваше намерение быть «благоразумным» они могут понять неправильно. Для жителей Северной Америки и некоторых европейских стран привыкание к агрессивному началу торга является составляющей процесса общей адаптации к таким культурам.

## **Почему агрессивное начало торга приносит пользу в коммерческих переговорах?**

Агрессивное начало выгодно ввиду двух хорошо изученных особенностей психики человека: принципа контраста и правила взаимности.

Для начала давайте рассмотрим принцип контраста. Если вы хотите, чтобы вам заплатили за что-либо \$500 и для начала называете \$750 (обосновав ценами, которые «другие заплатили»), ваше окончательное предложение \$500 выглядит более разумным в сравнении с первым. Если вы заявили цену \$550, а затем снизили ее всего лишь на \$50 и остановили торг, то вы вряд ли будете думать, что совершили хорошую сделку. Агрессивное начало обставляет дело так, что другая сторона, когда

обозначается реалистичный интервал цен, чувствует и облегчение, и удовлетворение (а значит, и скорее готова заплатить).

Принцип контраста ежедневно и с успехом используется в отношении миллионов людей. Почему продавцы автомобилей так сильно стараются задержать вас в залах автосалонов и продать вам что-либо *после того*, как вы купили машину? Потому что они знают: сразу после того, как вы выложили \$40 000 за новый автомобиль, вы готовы потратить еще несколько сотен долларов за расширенные гарантии и продленные графики обслуживания. Такие «добавки» выглядят относительно дешевыми по сравнению с общей ценой. Но, как только вы покинули салон, эти дополнительные услуги теряют свою привлекательность.

Кроме этого агрессивное начальное предложение позволяет задействовать правило взаимности. Работает это примерно так: лицо А делает агрессивное предложение, лицо Б отвергает его; А затем изменяет свое предложение, существенно снижая цену, а Б под действием правила взаимности вынуждено либо пойти на разумную уступку, либо даже ответить согласием на второе предложение.

Психологи обнаружили, что эта схема — «агрессивное начало, отказ, новое предложение с уступкой» — приносит хорошие плоды для всех типов запросов. Ученые, проводившие в этой области полевые эксперименты с контролируемыми условиями, пришли к интересным результатам: благодаря этой схеме люди, ранее воздерживавшиеся от крупных пожертвований в пользу детей из неблагополучных семей, стали безвозмездно водить таких детей на экскурсии в зоопарк; те, кто не желал принимать участие в обходе домов, чтобы собирать подписи под петициями, сами стали подписывать петиции; а испытуемые, которые не хотели давать обещание бросить курить навсегда, отказались от этой привычки на время. Правило взаимности порождает импульсивное желание сказать «да» после того, как вы отвергли завышенное требование, а другая сторона пошла на уступку.

## **Ситуации, в которых агрессивные предложения противопоказаны**

*Всегда ли агрессивное начало торга способствует достижению цели в сделках с противоположными интересами сторон? Нет. Но предусмотреть обстоятельства, в которых оно работать не будет, вполне возможно.*

### **Когда у вас недостаточно рычагов воздействия**

Предположим, что в вашем распоряжении не так много рычагов воздействия, а другая сторона знает об этом. В этом случае ваше начальное предложение не должно быть агрессивным. Если вы, будучи выпускником колледжа, пытаетесь занять одну из нижних ступеней должностной лестницы в таких привлекательных для соискателей городах, как Сан-Франциско или Бостон, не пытайтесь достать луну с неба, когда работодатель спросит вас о том, сколько вы надеетесь получать. Он расценит это как наглость и не захочет рассматривать вашу кандидатуру. Вам стоит вообще уклониться от ответа. Кому из вас двоих лучше известны обычные зарплаты в данной отрасли – вам или вашему потенциальному работодателю? Но, когда он сообщит о своем согласии принять вас на работу, соберите соответствующую информацию и убедитесь, что его предложение справедливо и разумно. Если оно окажется не таким, вы можете поискать случай обсудить это.

### **Когда второго шанса назвать цену не будет**

На некоторых переговорах у вас есть только один шанс назвать цену. Один мой друг, занимающийся консультированием топ-менеджеров, объяснил мне это так. Когда некто звонит ему и просит назвать цену его услуг, он делает это и больше не говорит ничего. Далее он либо получает работу, либо клиент ищет в другом месте. Его цена уже содержит информацию о его

квалификации, а возможный заказчик его услуг, собирая сведения о ценах, подыскивает себе исполнителя требуемого уровня профессионализма. В данном случае ведение торга не входит в условия найма. И, будучи нанятым, мой друг порой оказывает дополнительные услуги и зарабатывает больше, однако такая возможность возникает только после того, как отношения между ним и клиентом установились.

### Когда отношения становятся важнее

Если от обсуждения сделки с противоположными интересами сторон вы переходите к обсуждению сделки с двоякими интересами, сами отношения становятся более значимыми для вас. Здесь агрессивное начало неуместно совсем.

Например, Уэйн Хайзенга, одаренный мастер заключать сделки, создавший несколько конгломератов в индустрии домашних развлечений, отраслях утилизации отходов и продажи автомобилей, всегда, приобретая небольшую компанию, выдвигал первоначальное предложение на справедливом и разумном уровне. Он хотел сохранить в руководстве владельцев этих компаний, чтобы они помогли ему проводить в жизнь его стратегию расширения. И он понимал, что агрессивное, предполагающее низкую цену начало будет для них оскорбительным, ведь свои компании они построили с нуля. Поэтому его начальная цена была на 5–10% ниже той, что он намеревался заплатить в итоге, а переговоры он вел в основном по вопросам, цены не касающимся. За Хайзенгой закрепилась слава жесткого переговорщика, но, как признавали после заключения сделок его оппоненты, он был справедлив.

Эта практика приносила плоды, потому что Хайзенга готовился к переговорам. Он знал о стоимости покупаемых им компаний больше, чем их владельцы. Молва о том, как он заключает сделки, распространялась, и ему стали доверять. Миллиардер Уоррен Баффетт, когда приобретал компании, следовал подобной стратегии и делал это по тем же причинам.

Другими словами, в ситуациях двояких интересов начинать с агрессивного предложения зачастую плохая идея, однако предложения, отражающие оправданно высокие ожидания, тем не менее приемлемы. Попробуйте определить удобную для вас начальную цену, которую можно обосновать с помощью хороших, веских доводов (а не просто «убедительных»). Причем эта цена должна быть такой, чтобы у вас еще осталось некоторое пространство для торга.

### **Вопрос 3. Какую стратегию уступок избрать после того, как сделано начальное предложение?**

Уступки – язык сотрудничества. Они специфическим образом убедительно дают понять другим переговорщикам, что вы считаете их требования оправданными и признаете необходимость пожертвовать чем-то ради достижения устраивающего обе стороны соглашения. Таким образом, даже если вы стремитесь выдвинуть разумное начальное предложение, оставьте себе пространство для торга, чтобы обеспечить возможность пойти на уступки позднее, в ходе переговоров.

Лучший порядок действий прост, и его легко запомнить. После первой своей уступки постепенно уменьшайте размер последующих по мере приближения к границе приемлемого для вас ценового интервала. Достигнув его, не отступайте ни на шаг. И не снижайте цену до самой низкой отметки, пока не начнет поджимать время.

Люди, склонные к сотрудничеству, часто думают, что торг в переговорах – дурацкий и бессмысленный ритуал. Обе стороны знают, что они должны прийти к чему-то, укладывающемуся в промежуток между первоначальными суммами. Почему бы в таком случае просто не назвать объективно справедливую цену и не заключить сделку?

Ответ на этот вопрос дает одна история и несколько исследований. Некоторое время назад почти 2000 компаний, продававших автомобили, поняли, что американцам не нравится торговаться в автосалонах, и установили по всем Соединенным Штатам правило «Не обсуждается!»: все новые машины стали продаваться по единой минимально приемлемой для продавцов цене. Это была грандиозная сделка. Корпоративная Америка наконец-то прислушалась к потребителям, желавшим видеть на машины такие же адекватные цены, какие они видели на мыло. Дилеры намеревались превратить продажу автомобилей из события, вызывавшего стресс и обеспокоенность, в заурядное дело, не отличавшееся от похода в бакалею.

В течение десятилетия от этой политики отказались почти все продавцы. Почему? Во-первых, выяснилось, что группа людей, по-настоящему ненавидящих торг, не столь велика, как предполагалось (всего около 15% от числа жителей страны). Во-вторых, многие люди, вооруженные огромным количеством информации о ценах на машины, почерпнутой из интернета, хотели воспользоваться этим новоприобретенным преимуществом. Наконец, клиентам нравилось хвастаться своим друзьям «шикарными сделками», заключенными в результате торга. Эксперт по вопросам поведения потребителей, изучавший закат политики «Не обсуждается!», так объяснил произошедшее: «Когда покупатели автомобилей приобретают машину, им нужно почувствовать, что они заключили хорошую сделку, а это [чувство] по большей части приходит в результате переговоров». Продолжительные исследования подтвердили правоту заключения этого эксперта.

Поэтому обмен уступками дает обеим сторонам возможность воспринять сделку в более привлекательном свете. Вдобавок к этому, как показывают исследования, сочетая расчетливую стратегию с агрессивным началом, то есть «заявляя высокую цену и медленно снижая ее на все меньшие и меньшие значения», вы заработаете больше денег, чем приняв подход «единственного справедливого предложения».

## **Торг в переговорах по нескольким вопросам: целиком или по частям?**

Если в ходе переговоров, исход которых весьма важен для сторон, обсуждается немало вопросов, обмен уступками зачастую принимает форму либо «обмена по частям», либо «пакетного обмена». Ученые, занимающиеся изучением переговоров, используют применительно к переговорам термин «дистрибутивные» (или «распределяющие») для описания простого торга (люди «делят пирог») и термин «интегративные». Последний описывает более сложный процесс, который предполагает разрешение имеющихся проблем в целях увеличения общей выгоды (люди «делают пирог больше» за счет того, что приводят свои интересы, приоритеты и разногласия к общему знаменателю). Многие сделки содержат элементы обоих подходов к обмену уступками.

Как люди, руководствующиеся первой стратегией, ведут переговоры, когда ставки высоки, а разногласий много? Просто. Они пытаются решить один из вопросов зараз, прибегая к описанной мною выше распределительной процедуре, с тем чтобы получить желаемое. Они делают невыгодное начальное предложение, потихоньку сбавляют цену и в итоге закрывают первый вопрос. Затем весь процесс они повторяют в отношении вопроса второго. Ну и так далее.

Увы, но эта простая стратегия несет в себе более высокий риск попадания в тупик, нежели ее альтернатива в виде согласования спорных вопросов. На переговорах могут вскрыться такие проблемы, по которым другая сторона не сможет пойти ни на какую уступку. Стратегия торга по отдельным пунктам также не учитывает вероятность того, что различные вопросы будут для одной из сторон представляться более важными, чем для другой. Если меня весьма беспокоит, когда мы заключим сделку, а вас — получите ли вы свое наличными или акциями, то мы оба выиграем, договорившись об удобной для меня дате заключения соглашения в обмен на предпочтительную для вас



форму оплаты – наличными. Чистый торг, когда всякое разногласие используется каждой из сторон для получения собственной выгоды, упускает благоприятные возможности.

Как вести торг интегративный? Сначала выясните, какие проблемы, опасения и риски наиболее важны для каждой из сторон, а затем используйте схему «ты – мне, я – тебе», то есть подстраивайтесь друг под друга в вопросах, наиболее существенных для вас и ваших оппонентов.

Если правило уступок при ведении торга «в розницу» заключается в том, чтобы завышать первое предложение и уступать медленно и постепенно, то при ведении торга «оптом» придерживайтесь следующего принципа: *делайте большие шаги в ваших «мелких» (наименее значимых для вас) вопросах и маленькие – в ваших «крупных» (самых значимых) вопросах.* Однако здесь нужно помнить об опасности обесценивания уступок и никогда ничего не отдавать (даже в «мелких» вопросах), не показав, что эта уступка далась вам нелегко.

Когда обе стороны начинают торг с того, что по всем пунктам занимают обоснованную, наиболее выгодную для себя позицию, а затем проявляют гибкость по наименее значимым для каждой из них вопросам, они сообщают друг другу важные сведения о собственных приоритетах. Глядя на поведение оппонента, каждая из сторон получает ценные подсказки о том, как нужно вести процесс «пакетного» обмена уступками.

После того как все вопросы обсуждены (но никаких конкретных начальных предложений по ним не сделано), переговоры протекают зачастую в форме пакетного обмена. Одна из сторон предлагает целый пакет, в котором содержатся требования по каждому из вопросов, предварительно обсужденных и ждущих своего часа, когда придет время торга, а другая тоже отвечает пакетом своих собственных требований.

На следующем шаге сторона, выступившая первой, может пойти на уступки по одному или двум вопросам, имеющим для нее небольшое значение. Тем самым она показывает, что жертвует

этими «фигурами», упорно защищая другие, более важные для нее. Другая сторона отвечает взаимностью, и после нескольких раундов каждая начинает понимать, какие вопросы наиболее (и наименее) существенны для оппонента.

Имея дело с целыми пакетами и исходя из того, что «ничего не решено, пока не решено все», каждая из сторон способна проявлять гибкость. Если позже они поймут, что попали в тупик, обсуждая вопрос, имеющий принципиальное значение для каждой из них (например, вопрос цены), у них остается возможность сделать шаг назад, на ту более раннюю стадию, когда пакетный обмен еще не коснулся вопроса, важного одновременно для обеих сторон. Теперь они могут поискать другие пакетные комбинации так, чтобы не оказаться запертыми в тупике конкретной уступкой по конкретному вопросу, на которую никто из них пойти не может.

## **Если... то**

Зачастую стороны ведут торг не по отдельным вопросам, а группируют их с целью увязать между собой и задействовать то, что хорошо известно умелым переговорщикам как «обусловленная уступка». Суть обусловленной уступки такова: *если вы дадите нам то, что мы хотим по вопросам А и Б, то мы сможем рассмотреть запрошенную вами уступку по вопросу Х.* Формула «если... то» означает, что вы не сделаете уступку, если она не будет каким-либо образом связана со встречной уступкой оппонентов. И, разумеется, вопросы А и Б приоритетны для стороны, выдвигающей такое предложение, тогда как вопрос Х для нее, как правило, менее существенен. В какой-то момент оппоненты могут попасть в ситуацию, когда им придется вести друг с другом весьма жесткий торг относительно очень важных, с их точки зрения, проблем, но они уже будут торговаться с учетом вопросов, которым придают сравнительно небольшое значение.

Предположим, вы продаете ваш стартап большой корпорации. Как повести дело посредством распределяющего торга? Во-первых, вы можете выдвинуть агрессивное начальное требование: цену за вашу компанию вы хотите получить высокую, поскольку такая цена хорошо обоснована, выплата должна быть наличными и сделка должна быть заключена быстро. По мере продвижения переговоров вы можете по-прежнему настаивать на высокой цене и проявить гибкость в вопросе о форме выплаты — либо наличными, либо акциями: *«Если вы готовы поднять цену до удовлетворяющего меня уровня, я рассмотрю возможность получить треть суммы в виде акций и заключить соглашение в удобные вам сроки».*

Жесткая тактика, поддерживающая высокие ожидания, помогает каждой из сторон прояснить предпочтения другой по всему спектру обсуждаемых вопросов. Стороны начинают понимать, в каких вопросах оппоненты готовы пойти на компромисс. В конце концов, внимательное слушание, позволяющее найти лучшие варианты обмена, творческий подход к согласованию вопросов, по которым могут быть сделаны уступки, и введение нескольких дополнительных элементов, позволяющих удовлетворить вторичные потребности каждой из сторон, — все это может продвигать процесс, пока стороны не согласятся заключить сделку.

Исследования подтверждают, что чем больше вариантов люди предлагают во время такого поступательно-возвратного процесса коллективного поиска решений, тем больше вероятность, что они найдут нечто такое, что работает лучше, чем обычные компромиссы. К тому же напряженный спор из-за законных целей сторон, который люди, склонные к сотрудничеству, обычно стремятся избежать или сгладить во имя гармоничных взаимоотношений, помогает перейти к интегративному торгу. Столкновение двух человек, имеющих обоснованные высокие ожидания, может каждого из них заставить мыслить творчески.

## Хороший полицейский / плохой полицейский

Существует одна хитрость, цель которой – принудить к уступкам. Она столь распространена, что получила собственное название: «Хороший полицейский / плохой полицейский». Вы понимаете, что сталкиваетесь с ней, когда обнаруживаете, что вам нравится один из переговорщиков другой стороны, приятный в общении и, казалось бы, готовый идти на уступки по самым важным для вас вопросам, – и ненавистен другой, грубый и неуступчивый.

Этот способ манипулирования заставляет вас быть благодарным за те немногие крохи, что «хороший полицейский» вытягивает в ваших интересах из «плохого». Противостоять этой комбинации просто: на переговорах заявите во всеуслышание, что вы раскрыли план другой стороны, и потребуйте прояснить вопрос о полномочиях ее представителей. Отвечайте ударом на удар.

Вы можете сказать: «Дело выглядит так, будто один из вас играет роль хорошего полицейского, а другой – плохого. Я надеялся, что ради заключения сделки мы будем действовать более чистосердечно. Прежде чем двинемся дальше, мне хотелось бы знать, кто из вас имеет полномочия соглашаться и на что. С людьми, у которых нет права заключать сделку, я продолжать переговоры не могу».

Если «плохой полицейский» – всего лишь адвокат или консультант, вышвыривайте его. Настаивайте на ведении переговоров только с теми, у кого есть полномочия принимать решения. Не позволяйте, чтобы вам вставляли палки в колеса.

## Итоги

Все то время, пока вы начинаете торги и обмениваетесь с другой стороной уступками, помните, что вашу стратегию и тактику должны определять три ключевых фактора. Это, во-первых, *ситуация*: что важнее – исход переговоров или отношения? Во-вторых, ваши *рычаги воздействия*: кто больше или меньше

всего потеряет, если переговоры сорвутся? И в-третьих, это ваш собственный *стиль* и стиль другой стороны: склонны ли вы и ваши оппоненты к сотрудничеству или соперничеству?

Как вы увидите на рис. 9.1, в каждом из четырех квадрантов ситуативной матрицы представлена оптимальная стратегия уступок.

Когда ваши рычаги воздействия ослабевают, вам нужно действовать мягче. И наоборот: если ваши рычаги воздействия становятся мощнее, вам уже не столь необходимо подстраиваться. Это справедливо для любой ситуации.

Наконец, люди, склонные к сотрудничеству, увидят, что им легче следовать более мягким стратегиям, тогда как те, кто предпочитает соперничество, будут естественным образом действовать в более жесткой манере.

|          |                                    | Тактическое решение   |  |   |
|----------|------------------------------------|---|--|---|
|          |                                    | <i>Следует ли мне начинать первым?</i>  | <i>Как мне делать начальные предложения?</i>                                     | <i>Стратегия уступок</i>  |
| Ситуация | Силы с противоположными интересами | Если сомневаетесь, первым не начинайте. Но если у вас есть ценные сведения, то можете | Агрессию (самое высокое или низкое число, подкрепленное убедительным аргументом) | Твердость: уступайте медленно и во все меньших объемах по мере приближения к границам уровня ожиданий |
|          | Дважды интересы                    | Так же, как указано выше  | Оптимистично (самое высокое или низкое число, подкрепленное надежным аргументом) | Большие уступки в малом, малые в большом; коллективный поиск решений; несколько пакетов уступок зараз |
|          | Отношение сотрудничества           | Да  | Щедро  | Подстраивайтесь или идите на справедливый компромисс  |
|          | Минимальная координация действий   | Да, но избегайте конфликтов там, где это возможно                                     | Делайте все, чтобы решить проблему   | Подстраивайтесь   |

**Рис. 9.1.** Этап начала торга и обмена уступками: сводный обзор

# 10

## Этап четвертый. Заключение сделки и принятие обязательств

Договариваясь о чем-либо, выражайся просто и ясно,  
чтобы потом никто не мог пожаловаться.

**Английский стишок\***

Мастер не тот, кто начинает, а тот, кто заканчивает.

**Словацкая поговорка**



\* Make every bargain clear and plain / That none may afterwards complain. –  
*Прим. ред.*

10 ноября 1999 г. торговый представитель Соединенных Штатов Шарлин Баршефски и группа американских переговорщиков прибыли в Пекин. Баршефски в столицу Китая привела необходимость завершить одни из самых сложных и масштабных в истории XX в. переговоров, которые могли иметь глобальные последствия. Речь шла о соглашении, где оговорились бы условия, на которых США поддержали бы «допуск» Китая во Всемирную торговую организацию, то есть предоставление ему членства в ВТО. Соединенным Штатам соглашение обещало облегчить доступ американских компаний на самый крупный рынок мира, охватывающий пятую часть населения планеты. Для Китая же членство в ВТО означало проведение экономических реформ, развитие и рост. Таковы были неотложные цели дальновидных руководителей КНР, стремившихся найти способы подстегнуть стагнирующую государственную экономику и обеспечить политическую стабильность.

Выработка условий соглашения шла уже более десяти лет, однако его заключение не обещало стать легким делом. Как и большинство торговых сделок, соглашение было пугающе сложным и касалось всего, что только можно было произвести, — от компьютеров и консультационных услуг до автомобилей и яблок. Вдобавок к этому против заключения соглашения ожесточенно возражали влиятельные круги как в Соединенных Штатах, так и в Китае.

В США против сделки жестко выступили отрасли промышленности, которые неизбежно потерпели бы поражение в конкуренции с Китаем (такие, например, как текстильная и производители одежды), а также профсоюзы и организации по защите прав человека. Внутри КНР «ястребы» из Китайской коммунистической партии воспринимали членство в ВТО как капитуляцию перед мировой капиталистической системой. Они полагали, что сразу после того, как западные товары и услуги смогут свободно обращаться на территории Китая, экономическая политика страны неизбежно попадет под иностранное влияние.

Фоном визита в Пекин служила неудачная и неуклюжая попытка заключить соглашение несколькими месяцами ранее. В апреле 1999 г. второй по влиятельности человек в китайской иерархии, премьер Госсовета КНР Чжу Жунцзи, прибыл в Вашингтон и привез с собой документ, подтверждающий согласие китайцев на уступки, которые давно требовала Америка. Харизматичный Чжу, бывший мэр Шанхая, был настроен на проведение реформ в стране и пользовался поддержкой председателя КНР Цзян Цзэминя. Цзян и Чжу ожидали, что китайская делегация вернется из Вашингтона домой, имея в кармане заключенное соглашение. Но вместо этого политические советники американского президента Билла Клинтона, опасаясь негативной реакции Демократической партии США, убедили его в том, что на китайские условия идти нельзя.

О своем решении Клинтон пожалел сразу же и на следующий день распорядился, чтобы Баршефски попросила Чжу вернуться и продолжить переговоры. Но Чжу, уже раз испытывавший унижение, отказался, опасаясь новых оскорблений. Однако, прежде чем китайская делегация покинула Вашингтон, Баршефски удалось встретиться с одним из членов делегации китайского министерства торговли и убедить его парафировать договор, привезенный Чжу. Тем самым она сохранила возможность сослаться в будущем на это предложение Пекина.

Вернувшись домой, Чжу столкнулся с тем, что его позиции ослабли еще больше после того, как в Китае стало известно, какие уступки он готовился сделать. Группы, выступавшие против соглашения, теперь уже точно знали, что курс взят на верное поражение. Они были возмущены, а Китай очень быстро уступки дезавуировал.

Спустя несколько недель, когда во время ведения боевых действий в Косово военная авиация США и их союзников по НАТО непреднамеренно разбомбили посольство КНР в Белграде, отношения между странами стали еще хуже. Тогда погибли три китайских журналиста, и еще немало граждан этой страны получили ранения. В Китае прокатилась волна антиамериканских выступлений.



Процесс согласования условий торгового договора застыл. Но в середине лета, чувствуя, что возможность заключить столь давно желаемое соглашение стремительно уходит, Клинтон напрямую связался с Цзяном и попросил его содействовать возобновлению переговоров. Тот согласился, и последовала серия предварительных встреч, на которых обсуждались предложения, содержащиеся в апрельской заготовке Китая. Понятно, что, когда в ноябре самолет Шарлин Баршефски совершил посадку в Пекине, надежды на заключение соглашения были велики. Торговый представитель США планировала провести в столице три дня, поскольку ожидалось, что договор будет заключен после нескольких раундов согласования оставшихся противоречий.

Тем не менее сразу же после официального начала переговоров китайская делегация отказалась от нескольких уступок, которые американцы считали уже согласованными. Казалось, что переговорный процесс движется назад, а не вперед. Более того, перерывы, инициированные китайцами, длились часами, не минутами. Баршефски чувствовала, что вопреки ее надеждам споры в китайском руководстве по поводу линии поведения далеки от завершения. Со своей стороны китайская делегация воспринимала отсутствие у американской позиции гибкости как откат назад. Было ясно, что обе стороны недооценили сложности, с которыми придется столкнуться при заключении договора.

Дни шли, и список обсуждаемых вопросов сузился до самых критичных проблем: 1) требование США обеспечить американской промышленности защиту от возросшего потока импорта с помощью специальных мер; 2) требование США предусмотреть длительный период, в течение которого американские компании могли бы подавать рассматриваемые в особом порядке жалобы на китайские компании, экспортирующие на американский рынок товары по демпинговым ценам; и 3) требование США позволить иностранцам владеть контрольным пакетом акций в размере 51% от суммы капитала американско-китайских медиакомпаний. Китай на уступки по всем трем пунктам идти отказался.

Не видя никакой возможности продвижения вперед и опасаясь, что чем дольше американская делегация будет находиться в Китае, тем более слабыми будут выглядеть ее позиции, Баршефски на пятый день переговоров решила рискнуть. При поддержке Клинтона она распорядилась отправить багаж своей делегации из отеля в пекинский аэропорт и позвонила в три часа ночи своему китайскому коллеге, чтобы сообщить: завтра американцы отправляются домой. При этом она оставила возможность наладить диалог, выразив желание встретиться рано утром.

Спустя несколько часов, когда делегации в последний раз сошлись в клинче, двери в зал совещаний открылись и референт объявил, что прибыли премьер Госсовета КНР Чжу Жунцзи и его заместитель Цянь Цичэнь. Они отозвали Баршефски для конфиденциальной беседы и перешли в небольшую, расположенную рядом комнату. По первым двум вопросам (особым мерам защиты от импорта и антидемпинговым правилам) Чжу согласился принять американскую позицию. Однако требование США разрешить иностранцам владеть контрольными долями в капитале американско-китайских медиакомпаний было названо желанием, заходящим слишком далеко. Китай не мог «ни при каких обстоятельствах» уступить по этому вопросу. К этому времени Баршефски уже достаточно хорошо знала Чжу, чтобы понять, что он говорит правду. Две стороны пришли к компромиссу: собственность на такие совместные предприятия будет делиться поровну. После более чем десятилетия усилий договор был заключен почти что за полчаса.

Или это только казалось. Вернувшись в зал заседаний, где томилась американская делегация, Баршефски узнала, что китайская сторона попыталась вновь поднять кое-какие вопросы второстепенного значения, и тут же положила конец всем дискуссиям. Сделка была заключена, а главе американской делегации осталось только поинтересоваться, в каком часу состоится подписание документов. Через несколько часов, в полдень 15 ноября Баршефски и министр торговли КНР Ши Гуаншэн поставили свои подписи под официальными документами. После этого

председатель КНР Цзян Цзэминь провел лично для Баршефски экскурсию по закрытому для туристов выставочному павильону. С ней он говорил не только на китайском, но и на английском языке, что служило знаком высочайшего уважения.

Во время полета домой американская делегация предавалась размышлениям о той драме, что развернулась при заключении соглашения. Члены делегации думали, что, вероятно, китайцы устроили им испытание, аналогичное тому, которому подвергся в апреле премьер Госсовета КНР Чжу Жунцзи. Возможно, китайское руководство, как и американское, стремилось убедить своих оппонентов в том, что сделка далась ему с большим трудом.

## **Время заключения сделки**

Процесс переговоров завершается развязкой – заключением соглашения и принятием сторонами на себя обязательств. Процесс заключения может протекать плавно и просто, а может, как в случае с американско-китайскими переговорами о принятии КНР в ВТО, стать настоящей драмой, сопровождавшейся ночными звонками и крайним волнением. Некоторые люди наслаждаются тактикой, стремительным галопом несущей их через эту стадию. Другие же чувствуют себя некомфортно и испытывают стресс. В любом случае на этом этапе переговоров ключевую роль играют два психологических фактора – эффект нехватки и чрезмерная увлеченность.

### **Фактор 1. Эффект нехватки как способ создать видимость спешки**

Одним из самых мощных психологических рычагов в любых переговорах является то, что психологи определяют термином «эффект нехватки». Так называется наша склонность более

настойчиво желать вещей, запасы которых, по нашему мнению, подходят к концу. Как говорилось в главе 6, посвященной рычагам воздействия, возможность заполучить в переговорах желаемое часто обусловлена представлениями другой стороны о том, что она может потерять в случае, если сделка сорвется. С момента вступления в стадию обмена сведениями вы можете — а зачастую вам и следует это делать — ссылаться на нехватку.

Однако доводы о нехватке обычно именно на стадии заключения сделки подвергаются самой тщательной проверке. Когда мы думаем, что нечто, нам нужное, вот-вот окажется в дефиците, мы, чтобы избежать сожалений об упущенных возможностях, жмем на воображаемую кнопку под названием «Действуй!». Когда прогноз погоды сообщает о грядущих обильных снегопадах, именно эффект нехватки гонит людей в магазины и заставляет их сметать с полок молоко и другие товары первой необходимости.

Чтобы подвести переговоры к решающему моменту, умные переговорщики используют немало приемов, построенных на эффекте нехватки. Однако порой ситуация сама по себе ясно свидетельствует о недостатке. В переговорах между американцами и китайцами и те и другие знали: сейчас — самое подходящее время, чтобы Китай вступил в ВТО. Они также понимали, что в условиях, когда ситуация в международной торговле настолько сложна, окно возможностей совершить сделку грозит закрыться в любой момент и на много лет.

## Нехватка и представление о соперничестве

У эффекта нехватки есть несколько безотказных спусковых механизмов. Первый из них — соперничество. Находчивые продавцы пытаются втолковать вам, что продаваемый ими товар очень востребован, а запас его стремительно сокращается. Умные переговорщики, какого бы стиля они ни придерживались, говорят о предложениях, полученных на стороне, в надежде, что их

оппоненты не устоят перед усиленным давлением и в панике нажмут кнопку «Действуй!».

Разумеется, во многих ситуациях соперничества другая сторона будет пытаться пустить вам пыль в глаза, создавая впечатление, будто ей поступило много предложений, тогда как в реальности ваше было единственным. Поэтому, если вы слышите о «высокой конкуренции и других предложениях», будьте мудры и проверяйте эти сведения. Вы можете сказать: «Я бы хотел испытать судьбу и поучаствовать в конкуренции. Но, чтобы все было по-честному, не могли бы вы мне показать эти другие предложения?»

## Нехватка и жесткие сроки

Еще одна тактика, дающая эффект нехватки, предполагает ограничение времени. Те же самые китайцы при ведении переговоров о вступлении в ВТО столкнулись с жесткими сроками: уже через несколько недель остальные участники организации собирались начать обсуждение приема новых членов. Китаю позарез нужно было присутствовать на встрече, и это обстоятельство послужило серьезным мотивом для заключения сделки.

Цель установления жестких сроков проста: создать ощущение, что время уходит, а с ним уходит и возможность. Сейчас есть, а завтра нет.

Наличие жестких сроков наиболее действенно, когда они привязаны к событиям, наступление которых *не зависит от воли сторон*, как то и произошло в случае с ВТО. Подобным же образом в переговорах о слиянии компаний часто одна из них может стоять перед необходимостью подать в надзорные инстанции ежеквартальные отчеты об изменениях финансового положения, и сделка должна быть завершена до наступления установленной даты. Когда же одна из сторон имеет возможность передвинуть крайний срок (например, дату решающего совещания совета директоров корпорации), сам этот срок может стать (и становится) предметом переговоров.

Эффект нехватки усиливается, если другая сторона связывает жесткие сроки с нехваткой, вызванной конкуренцией. Сочетание конкуренции и жестких сроков выглядит примерно так: «У вас есть время до завтрашнего полудня, чтобы принять наше предложение, после чего мы продадим товар другой заинтересованной в нем стороне [или купим товар у другой стороны, согласившейся его продать]». Исследования показывают, что переговорщики чаще соглашаются на уступки и сами уступки становятся гораздо существеннее, когда обе стороны понимают, что в их распоряжении мало времени и это ограничение вызвано жесткой конкуренцией.

Еще один способ – поставить жесткие сроки принятия решений по отдельным составляющим предложения. Когда время истекает, такие условия «исчезают», оставляя в повестке дня лишь менее привлекательные предложения. Компании, нанимающие выпускников бизнес-школ и других профессиональных учебных заведений, иногда делают студентам «горячие предложения», содержащие особые условия (например, выплаты подъемных). После истечения срока действия этих специальных предложений они становятся недействительными, хотя общее предложение остается в силе. При заключении более сложных сделок особые условия могут включать в себя льготные банковские ставки или ставки кредитования, благоприятный режим поставок и т.п.

## Нехватка и уход с переговоров

Возможно, наиболее впечатляющий способ вызвать эффект нехватки – это предъявить другой стороне ультиматум: «Либо да, либо нет – другого не дано» – и потом, если та выражает протест, встать из-за стола переговоров и уйти. Ничто не может сравниться с потрясением при виде того, как столь желанная сделка буквально скрывается за дверью. Именно поэтому Баршефски сообщила китайцам о своем намерении отправить багаж американской делегации в пекинский аэропорт.

Демонстративный уход всегда выглядит так, будто вызван сиюминутным решением. Однако в большинстве случаев налицо театральная постановка. Если другая сторона довольно наивна и горячо желает заключить сделку, опытный и склонный к соперничеству переговорщик может использовать свой уход, чтобы сыграть на ее страхах. Баршефски знала, что имеет дело с искусными переговорщиками-профессионалами, однако она также знала, что ее жест покажет, насколько сильна ее позиция и какого внимания она к себе требует.

Яркая карьера Уэйна Хайзенги, мастера заключения сделок, упомянутого в предыдущей главе, полна поучительных историй о демонстративных уходах. Например, в начале 1980-х гг. он и его партнер Стивен Беррард были близки к тому, чтобы заплатить \$4 млн за компанию, принадлежавшую одной семье из Нового Орлеана. Последний вопрос, который осталось обсудить, касался \$100 000 наличными, лежавших на банковском счету этой компании. Ее владельцам Хайзенга сказал, что после заключения сделки эта сумма будет принадлежать ему, однако те с горячностью возразили, что деньги останутся у них.

«Ладно. Ребята, идем домой», — сказал Хайзенга, складывая документы в свой портфель. Но никто не сдвинулся с места. «Я сказал, идем!» — рявкнул Хайзенга и вывел свою команду из комнаты в холл.

«Уэйн, ты с ума сошел? Из-за ста тысяч?» — взмолился Беррард, когда они направлялись к выходу.

«Они не дадут нам дойти и до лифта», — ответил Хайзенга. И только он произнес эти слова, как из-за двери показался юрист семьи владельцев и пригласил их вернуться. Деньги свои Хайзенга получил.

Подводя итог, подчеркну, что эффект нехватки порождает эмоциональную реакцию, а не рациональное решение. Склонные к соперничеству переговорщики используют его, чтобы создать у другой стороны видимость спешки и даже вызывать панику там, где в противном случае оппонентами двигала бы логика.

Иногда на переговорах говорят правду: другие предложения действительно есть, и спрос высок, и сроки на самом деле ограничены. Но в иных случаях переговорщики блефуют, надеясь, что вы встревожитесь и поспешите заключить сделку. Все дело сводится к вашему здравому смыслу — к тому, каким вы видите соотношение рычагов воздействия. И в напряженные моменты, когда вам нужно решить, уступить ли и нажать на кнопку «Действуй!» или же воздержаться от этого, ваша способность рассуждать становится ключевым фактором.

## **Фактор 2. Чрезмерная увлеченность**

Второй психологический феномен, который может вступить в игру на завершающей стадии переговоров, — «чрезмерная увлеченность».

Этот феномен порождается нежеланием людей признавать неудачу или смириться с потерями, когда уже столь многое сделано для совершения тех или иных действий либо для принятия решения. Чем больше люди вкладываются в изначально разумные поступки, тем упорнее они стремятся довести дело до конца, даже если следование по этому пути становится безрассудным.

Когда идут переговоры и процесс занимает все больше времени, желание сторон заключить сделку растет, пусть в ней все меньше и меньше смысла. Особенно серьезную проблему это может представлять при слиянии компаний, когда в общественном мнении репутация их руководителей увязывается с фактом заключения соглашения. В итоге эти высокопоставленные участники переговоров начинают предполагать, что неудача будет воспринята как их личный провал.

Подобно всем эмоциям, чрезмерная увлеченность является врагом рационального осознания тех ваших потребностей и интересов, которые сделка и призвана удовлетворить. Если вы чувствуете, что становитесь слишком заинтересованы в заключении



сделки, сделайте шаг назад и убедитесь в том, что она все еще имеет ценность. Ваши подлинные чувства могут вылиться в сожаление. Эмоции взывают к вам: «Мы потеряем все потраченное время и все отданные силы, если сейчас выйдем из сделки!» — но опытные переговорщики знают, в чем тут дело. Продвигаясь к заключению плохого соглашения, вы всегда рискуете и теряете больше, чем отказываясь от него.

Чрезмерная увлеченность в паре с принципом контраста, упомянутом в главе 9, лежат в основе другой распространенной тактики завершения сделок, используемой ближе к концу переговоров. Она называется «клевать понемножку». Представившие министерство торговли КНР переговорщики, которые утром последнего дня переговоров попытались внести поправки во второстепенные пункты, возможно, планировали применить именно эту тактику. «Клюющий» скромно просит сделать ему небольшие уступки после того, как все думают, что согласие достигнуто, хотя формально сделка еще не заключена. Учитывая, сколь длительными и сложными были переговоры, многие люди не готовы ни сорвать сделку, ни испортить отношения, препираясь по столь незначительному поводу. Поэтому они идут навстречу оппонентам. Однако, «отклеывая понемножку» от каждого из обсуждаемых контрактов, профессиональные переговорщики могут увеличивать для себя выгоду от своих сделок на 3–5% в год.

Противоядие очевидно: если вы знаете, что ведете переговоры с «клюющим», припасите что-нибудь напоследок, чтобы отдать ему. Если человек, сидящий напротив, вам плохо известен, не упускайте из виду свои цели, находите подтверждение тому, что другая сторона не менее вашего заинтересована в ведении переговоров, и следуйте примеру Шарлин Баршефски. На требования, выдвигаемые в последнюю минуту, не отвечайте благожелательно. Когда вы, купив входной билет на экскурсию в парк развлечений и отстояв с детьми двухчасовую очередь, чтобы попасть туда, столкнетесь с тем, что кто-то пытается накрутить

дополнительные суммы за посещение, вы, должно быть, придете в ярость. Таким же должно быть ваше отношение к переговорщикам, позволяющим себе «поклевать». В самом крайнем случае настаивайте на уступках и с их стороны.

### **Мягкие тактики: следует ли нам разделить все поровну?**

Тактики, которые мы уже рассмотрели, относятся к разряду состязательных и характерны для деловой среды. Однако гораздо чаще вы будете вести переговоры с людьми, с которыми хотите сохранить теплые длительные отношения. Если отношения важнее, чем конечный результат, следует применять «мягкие» тактики заключения сделок.

Когда вы находитесь в отношениях настоящего сотрудничества, сделка совершается просто. Ваша цель состоит в том, чтобы убедить другую сторону в своих добрых намерениях. Поэтому принимайте ее предложения, а затем мирно и с открытой душой заключайте сделку.

В ситуациях, когда интересы двоякие (как и предполагалось соглашением между США и КНР), принимаются в расчет и исход переговоров, и будущие отношения сторон. Поэтому сделки заключаются более сложным образом. Случается так, что стороны ведут жесткий торг, однако они также никогда не забывают проявлять взаимное уважение. Приближаясь к окончанию переговоров, стороны делают символические шаги, демонстрирующие готовность к компромиссу и добрые намерения. После заключения сделки они принимают участие в протокольных мероприятиях.

Мягкая и эффективная тактика уместна, когда первостепенное значение имеют отношения. В большинстве случаев она помогает вам завершить переговоры. Чаще всего стороны используют технику «дележ поровну». Исследования показывают нам: скорее всего, точка схождения интересов при всяком таком

взаимодействии будет равноудалена от двух начальных предложений. Люди, инстинктивно придерживающиеся компромиссного стиля, предпочитают заявлять начальные цены сделки, а затем останавливаться точно посередине.

Почему дележ поровну столь популярен? Во-первых, нашему чувству справедливости и желанию оказывать взаимные любезности этот подход отвечает наилучшим образом. Благодаря ему создается хороший прецедент для будущих взаимодействий сторон. Ничья очень напоминает равный раздел денег в «игре в последнее слово», описанной в главе 4. Каждая из сторон одновременно с другой идет на равную уступку. Что может быть справедливее?

Во-вторых, дележ поровну прост и доступен для понимания. Он не требует сложных обоснований или запутанных объяснений. Другая сторона видит именно то, что вы делаете.

В-третьих, он быстро осуществим. Для людей, которым не нравится вести переговоры или у которых нет на это времени, дележ поровну дает возможность избежать личных конфликтов, доставляющих массу неудобств и всегда маячащих на горизонте, когда в переговорах возникает нужда.

Дележ поровну — настолько широко распространенная практика заключения сделок, что отказ от него зачастую выглядит оскорбительным и неразумным шагом в любой ситуации. Вместе с тем многие известные авторы, описывающие практику ведения переговоров, доказывают, что вам *никогда* нельзя прибегать к этому способу. Я с ними не согласен, хотя и думаю, что существует по крайней мере две серьезные ситуации, для которых дележ пополам, вероятно, является плохой идеей.

Во-первых, вам нужно убедиться в том, что предложение сойтись на средней цене действительно справедливо по отношению к вам. Если вы изначально предложили разумную цену, а оппоненты начали торг в агрессивной манере, зависив свои ожидания, середина, вероятно, сильно сместится именно в их пользу. Например, середина между 10 и 20 приходится на 15, однако для меня

согласие на нее будет означать увеличение на 50% по сравнению с моей начальной суммой. В то же время, если вы согласитесь на 15, вы лишь на 25% снизите свои притязания.

Во-вторых, когда на кону стоит внушительная сумма денег или важный принцип, а отношения значат не меньше, быстрый дележ пополам может закрыть возможности проработать дополнительные, более продуктивные варианты решения.

Когда разрыв между предложениями сторон слишком велик, чтобы его можно было просто разделить на два, на вооружение должен быть взят иной благоприятный для обеих сторон способ прийти к согласию — например, проведение оценки независимыми экспертами. Если у переговорщиков не получается выбрать одного оценщика, они могут пригласить двух, представляющих каждого из них, и согласиться разделить пополам разницу, размер которой установят эксперты.

Сейчас, в конце концов, есть немало профессионалов, оказывающих услуги крупным компаниям при заключении очень сложных сделок. Иногда с помощью таких деловых посредников сторонам удается избежать ловушек в переговорах и повысить ценность обсуждаемого соглашения для каждой из них.

## **Соглашение — это еще не все: важны гарантии его исполнения**

После заключения соглашения встает проблема: как обеспечить выполнение договоренностей? Вам как переговорщику нужно запомнить одно золотое правило: *цель любых переговоров состоит не просто в достижении соглашения, но и в обеспечении его исполнения.* Вы нуждаетесь в сделке, условия которой другая сторона будет соблюдать и надежно исполнять. Иногда для этого достаточно простого рукопожатия, особенно если стороны состоят в длительных отношениях и доверяют друг другу. В иных случаях требуются более сложные механизмы, не дающие

намерениям остаться лишь словами. Такими механизмами могут быть письменные контракты, публичные церемонии, а также санкции, предусмотренные за нарушение условий сделки.

Чтобы проверить серьезность намерений другой стороны, следует задаться таким вопросом: потеряет ли она что-либо, не сдержав своих обещаний? Если ей терять нечего, у вас нет гарантий ее добрых намерений. Если потери ей грозят, у вас такие гарантии есть. Поскольку существует немало способов сделать так, чтобы людям было что терять в случае нарушения их обязательств, неуклонное следование договоренностям может обеспечиваться по-разному.

Когда две очень крупные компании с Уолл-стрит, Dean Witter Discover & Co. и Morgan Stanley Group, объявили о решении провести слияние, они в соглашение включили интересное примечание: каждая компания обещала выплатить другой \$250 млн в том случае, если она откажется от сделки. А когда звезда команды Бостонского колледжа Дуг Флутти получил впечатляющий шестилетний контракт, согласно которому он заработает \$8,3 млн, выступая за клуб New Jersey Generals – старейшую команду Футбольной лиги США, его агент настоял на том, чтобы новый клуб объявил журналистам о соглашении до того, как стороны уладят все формальности.

В обоих случаях переговорщики связывали себя и партнеров тем, что предпринимали действия, в результате которых у любой из сторон появлялось что терять, измени она свои намерения. В первом случае это были деньги, во втором – репутация.

Как-то раз одна студентка на занятии рассказала мне историю, которая иллюстрирует разницу между соглашениями и намерениями им следовать лучше, чем большинство слышанных мной рассказов ученых мужей. Эта история также показывает, что знание о том, как переговоры протекают, может помочь вам улучшить положение других людей, равно как и ваше собственное.

Моя студентка – назовем ее Терезой – помогала управлять организацией добровольцев, вывозившей по субботам детей

из бедных районов развлечься в сельскую местность. Она, как и другие члены ее группы, договаривалась об аренде автобусов, а с добровольцами-взрослыми — о том, чтобы они сопровождали детей. Тереза также собирала спортивный инвентарь, приносила еду на всех. Делая это, она дарила мальчикам и девочкам день отдыха от тягот уличной жизни.

Все шло хорошо, за исключением работы взрослых добровольцев. Многие не появлялись в назначенное время в субботу, а хуже всего было то, что они не утруждали себя поставить Терезу об этом в известность. Поэтому в автобусах не хватало сопровождающих, а в играх не доставало инструкторов.

Тереза столкнулась с неготовностью выполнять обещания, и эта проблема грозила срывом всей программы. Могла ли Тереза заставить добровольцев приходить в назначенный день?

Но потом Терезу и ее коллег озарила идея. Когда она звонила добровольцам, чтобы уточнить их график и согласовать с ними дату участия в мероприятиях, она давала каждому важное дополнительное поручение. Теперь они должны были принести с собой что-либо нужное для приготовления завтрака детям — мясо для гамбургеров, рулеты, салат, уголь для разведения огня и тому подобные вещи. Как только волонтеры стали давать обещание сделать это, число тех, кто приходил в назначенный день, стремительно возросло. Почему? Раньше люди не являлись, находя себе простое оправдание: даже если одним добровольцем будет меньше, поездка все равно состоится. Однако теперь перед их мысленным взором стоял конкретный образ, выражавший важность их участия (например, мясо для гамбургеров бесполезно, если нет угля). И каждый участник понимал, что значит его вклад. Каждый был членом команды, а отсутствие одного влекло бы за собой потерю для всех. Самоуважение добровольцев и их чувство ответственности, которые изначально и привели их в организацию, стали теперь мотором их реальных действий.

## Четыре способа усилить приверженность своим обязательствам

Существует немало схем, которые обеспечивают исполнение обязательств, зафиксированных в соглашении: гарантийные залоги, вклады и первоначальные взносы. Той же самой цели внутри организации служит система компенсации, увязывающая повышение оплаты труда, льготы или пенсионные отчисления с обещаниями не увольняться в течение определенного периода времени. Ведь сотрудники, которым есть что терять в случае невыполнения условий соглашения, с большей вероятностью будут продолжать работать весь оговоренный срок.

Различные ситуации, служащие фоном переговоров, предполагают и различные формы обязательств. Если вы соглашаетесь посидеть с ребенком соседа, ваше обещание служит единственным обязательством, выполнения которого от вас ждут. Ваши отношения с соседом гарантируют исполнение договора. Но поглощение компании стоимостью несколько миллиардов долларов обычно предусматривает, что будут подписаны юридически обязывающие контракты, приглашены команды бухгалтеров, проведено формальное заключение сделки и составлены определенные документы, а активы перейдут из рук в руки без отлагательств. Чем выше ставки, тем меньше доверия, поэтому люди принимают дополнительные меры для защиты своих интересов.

По сути, любые переговоры включают в себя простые **групповые ритуалы**, с которых и начинается процесс принятия сторонами на себя обязательств. На Западе таким ритуалом служит рукопожатие, другие культуры предусматривают поклоны или иные подобные символические жесты, выражающие уважение и подтверждающие добросовестность.

В относительно закрытых социальных группах к рукопожатию (или его эквиваленту), а также к честному слову отношение обычно весьма серьезное. Неисполнение обязательств, принятие которых было засвидетельствовано этими сигналами, может

подорвать репутацию лица, давшего обещание и поставить под сомнение его членство в группе.

По мере того как возрастает приверженность обязательствам, растет и сложность сопутствующих ритуалов. Многие из таких более сложных ритуалов предполагают **публичное оповещение** или объявление о данном обещании, как это было на пресс-конференции Дуга Флути. К этому же разряду относятся официальные заявления, сделанные в присутствии сообщества людей, к которым обещание имеет непосредственное отношение (как, например, брачные клятвы).

**Перспектива быть привлеченным к ответственности** также усиливает стремление действовать согласно договоренности. Если человеку, давшему обещание, грозит потеря репутации из-за нарушения своих обязательств, то более вероятно, что он сдержит слово.

Заключение соглашений в письменной форме – вот еще один распространенный способ усилить намерение исполнять обязательства и повысить ответственность. Излагая на бумаге и в ясных терминах положения договора, люди естественным образом становятся более внимательными к своим обещаниям. Тем самым приводится в действие психологический принцип постоянства, о котором было сказано ранее. Вспомните, как коммивояжеры оформляют свои сделки: они просят покупателей собственно вручную заполнить бланк заказа. Если обязательства приобрести тот или иной товар отражены в документе, потребитель с большей вероятностью совершит покупку.

Многие письменные соглашения полезны еще и тем, что их легче защитить юридически. Условие о штрафных санкциях в виде выплаты \$250 млн за уклонение от исполнения обязательств стало составной частью итогового соглашения о слиянии компаний Dean Witter и Morgan Stanley. На эту статью договора можно было ссылаться в суде, что делало нарушение соглашения весьма затратной затеей.

Поскольку договор (соглашение, контракт) имеет юридическую силу, весьма мудрым шагом будет узнать, какие поступки



нужно совершить, чтобы он вступил в действие. Этот вопрос не входит в тему настоящей книги, однако существует немало источников, найти которые несложно и которые могут познакомить вас с основами контрактного права. Сейчас же достаточно будет сказать, что многие соглашения становятся юридически действительными только из-за того, что имели место устная договоренность и обоюдные обещания. Одна сторона звонит другой и делает предложение, та в ответ его принимает, обе они обещают сделать указанное и – ура! – юридически обеспеченный контракт заключен. Такова правовая норма в большинстве стран мира, хотя положения устного контракта весьма сложно подтвердить в суде. По этой причине лучше всего ваши важные договоренности фиксировать на бумаге, поясняя, что значат ключевые термины, и позаботившись о том, чтобы стороны поставили под соглашением свои подписи.

Некоторые сделки таковы, что никакой механизм – ни правовой, ни какой-либо еще – не способен надежно гарантировать исполнение обязательств. В таких случаях зачастую благоразумно и полезно будет прибегнуть к **одновременному обмену**. Так, в случае, например, продажи дома или машины стороны обычно обменивают документы, подтверждающие права собственности, на чек, позволяющий получить обговоренную сумму. Исполнение предварительного соглашения сторон может быть гарантировано и невозвратным депозитом, однако действительный переход права собственности не совершается, пока продавец не получит деньги.

## Итоги

Завершающая стадия переговоров, то есть заключение сделки и принятие обязательств, несет с собой значительные трудности. В ситуациях соперничества некоторые сильные психологические мотивы, в том числе эффект нехватки и чрезмерная

увлеченность процессом, могут вызвать у одной из сторон панику в тот момент, когда лучше было бы принять более взвешенное и рациональное решение.

В то же время затягивание процесса также грозит неприятностями. Другая сторона может располагать сильными рычагами воздействия и совершить сделку в ином месте. Упорство, проявленное при отстаивании собственной позиции, также может привести к тому, что ситуация зайдет в тупик. Хотя разногласия зачастую вынуждают стороны действовать более изобретательно в поисках взаимоприемлемых решений, расхождение во взглядах грозит сорвать сделку и испортить отношения. Отсюда следует, что выбор способа заключения сделки требует от вас известной доли рассудительности, а не страстной устремленности к своим целям.

Кроме этого, переговоры нельзя считать законченными, пока стороны не обеспечили выполнение взятых на себя обязательств. Сами по себе соглашения недостаточны, если между сторонами нет глубоких и стабильных отношений и взаимного доверия. Секрет прост: обставьте дело так, чтобы другой стороне было что терять, если она обманет ваши ожидания. И будьте готовы к тому, что вам придется оказаться в таком же положении.

Эта глава завершает ваше путешествие по четырехэтапному процессу ведения торга. Но есть еще два вопроса, на которые вам будет нужно ответить прежде, чем вы сможете занять свое место за столом переговоров.

Первый из них: что произойдет, если переговоры застопорятся и вы обнаружите, что оказались в тупике? Существуют ли доказавшие свою эффективность способы вернуть процесс в колею? Ответить просто на этот вопрос можно одним словом: да. Следующая глава как раз и поднимает эту тему.

Второй вопрос звучит так: какой этики вы, будучи переговорщиком, должны придерживаться? На это вопрос простого ответа нет. В последней главе книги эта исключительной важности проблема и будет затронута.

|          |                              | Тактическое решение   |  |  |   |
|----------|------------------------------|---|--|--|---|
|          |                              | Следует ли мне начинать первым?   | Как мне сделать начальное предложение?   | Стратегия уступок  | Стратегия заключения сделки   |
| Ситуация | Цели соответствуют интересам | Если сомневаетесь, первым не начинайте. Но если у вас есть ценные сведения, то можете | Оптимистично (самое высокое или низкое число, подкрепленное надежным аргументом) | Твердость; уступайте медленно и во все меньших объемах по мере приближения к намеченной цели   | Устанавливайте окончательные сроки; демонстративно уходите с переговоров; выдвигайте последнее предложение; предлагайте дележ пополам; проводите оценку |
|          | Давая интересы               | Так же, как указано выше  | Объективно (самое высокое или низкое число, подкрепленное надежным аргументом)   | Больше уступки в малом, меньше в большом; коллективный поиск решений; пакетный обмен уступками | Так же, как и указано выше; посредничество третьей стороны, которой можно доверять  |
|          | Отношения сотрудничества     | Да  | Щедро  | Подстраивайтесь или идите на справедливый компромисс   | Предлагайте дележ пополам; подстраивайтесь  |
|          | Минимизация эскалации        | Да, но избегайте конфликтов там, где это возможно                                     | Тактично... Делайте все, чтобы решить проблему                                   | Подстраивайтесь  | Подстраивайтесь   |

**Рис. 10.1.** Этапы торга и заключения сделки: сводный обзор

# 11

## Тупиковая ситуация: что делать, когда переговоры срываются

Неискреннее извинение – это еще одно оскорбление.

**Гилберт Честертон**

Танец переговоров может быть быстрым или медленным, затянувшимся или стремительным. Но что происходит, когда музыка останавливается, поступь прерывается и вы обнаруживаете, что застряли в неудобной позе? Если вы предложите компромисс, то, вероятно, будете выглядеть слабым. Если вы будете упорно стоять на своем, то, скорее всего, упустите хорошую возможность.

Настоящая глава даст вам в руки инструменты, с помощью которых вы справитесь с пятью основными проблемами, ведущими переговоры в тупик.

Я начну с двух важных моментов.

Во-первых, тупик – необязательно плохо. Как мы увидим в последней главе, доведя переговоры до патовой ситуации, вы даете понять другой стороне, что ваши слова означают именно то, что вы имеете в виду. Когда оппоненты настойчиво требуют от вас уступок, прервите процесс до тех пор, пока те не воспримут ваш сигнал всерьез.

Во-вторых, процесс переговоров может превратиться в замкнутый круг на любой стадии, не только ближе к концу. Всякий

раз, когда такое происходит, запускайте следующую проверенную временем процедуру:

- Прекратите говорить о вопросах, составляющих суть дела.
- Начните говорить о самом процессе переговоров.
- Спросите другую сторону, есть ли у нее предложения относительно того, как выйти из тупика.

Заявив о проблеме первым, вы получаете право спрашивать другую сторону о предполагаемых решениях. Если вам не нравятся ее идеи, вы можете предложить свои. Если же вы одобрите предложение другой стороны, она признает в вас человека, готового идти на компромисс и согласного сыграть по правилам оппонента. Названные действия вам нужно осуществить, чтобы начать разговор о любой, пусть даже не очень значительной безвыходной ситуации.

Учитывая два указанных важных момента, перейдем к рассмотрению пяти распространенных причин самых сложных случаев безвыходного положения. Заодно я дам кое-какие советы о том, как запустить процесс снова.

## **Проблема 1. Эскалация конфликта? Возьмите паузу, а затем попробуйте сделать один маленький шагок**

Когда ставки высоки, а переговоры протекают очень уж напряженно, обостренные чувства выходят из-под контроля. Ваше нежелание идти навстречу злит меня, моя озлобленность бесит вас, а ваш ответ раздражает меня еще больше. В этот момент процесс становится неуправляемым, а наши предубеждения лишь только ухудшают ситуацию и усугубляют проблемы. Сначала вступает в игру «фундаментальная ошибка атрибуции». Такое название психологи дали склонности человека объяснять негативное поведение оппонента его дурным характером, а свои собственные

промахи оправдывать непредвиденными обстоятельствами. Эта ошибка восприятия оборачивается тем, что я всегда себя считаю жертвой вашей агрессии, а вас — эгоистичным и неразумным врагом. Как только я навесил на вас этот ярлык, в дело вступают склонность к подтверждению своей точки зрения и избирательное внимание. Я отмечаю только те поступки, что доказывают правильность моих отрицательных суждений о вас. Там, на другой стороне стола, вы действуете так же. В итоге доверие испаряется, а его место занимает подозрительность, и это в конце концов надолго останавливает течение процесса. Исследователи, занимающиеся переговорами, такое положение дел называют эскалацией конфликта.

Опытные переговорщики стараются предотвратить подобное развитие событий, для чего следуют простому психологически грамотному правилу: *пользуйтесь своими эмоциями, а не идите у них на поводу*. В ситуациях, когда эмоции бьют ключом, но вам нужно действовать за столом переговоров по-прежнему продуктивно, вы должны многократно усилить контроль за собственными эмоциональными «приступами» и проанализировать их, спрашивая себя о том, насколько ваши ощущения адекватны вызвавшей их причине. Просеивая таким образом свои эмоции, выразите те, что вы нашли обоснованными, — но пусть это не уведит вас от цели. Как однажды выразился Аристотель, умелое использование гнева требует, чтобы вы гневались «на того, на кого нужно, в надлежащей мере и должным образом». В большинстве случаев вам надо начать с того, что вы расскажете о своих чувствах другому человеку. Это лучше, чем дожидаться, когда эмоции раскалятся добела, а затем выплеснуть их на оппонента. Вместо того чтобы стучать кулаком по столу и извергать потоки гнева, начните с хладнокровной констатации факта: «Как мы понимаем, вы только что отказались от своей серьезной уступки, и мы теперь крайне расстроены тем, в каком направлении пошли наши переговоры».

При условии, что обе стороны уже утратили хладнокровие и эскалация налицо, первый шаг, который позволит запустить

обратный процесс, всегда состоит в том, чтобы обратить внимание на собственное внутреннее состояние. Чтобы разорвать порочный круг взаимных нападок, успокойтесь. Любое сознательное усилие, нацеленное на обретение контроля над своими эмоциями, поможет вам вернуть самообладание. Особенно уместны в таких переговорных ситуациях два совета Клиники Мэйо: сделайте глубокий вдох и предложите прерваться на время.

Когда ваше эмоциональное состояние стабилизируется, перейдите к тому, что я называю процедурой одного маленького шажка. Сделайте незначительный шаг навстречу другой стороне, обратитесь на это ее внимание и подождите ответа. Если другая сторона ответит вам взаимностью, вы можете повторить процедуру еще несколько раз, пока нормальное течение процесса не восстановится. Чарльз Осгуд, ученый, в 1960-х гг. занимавшийся исследованием конфликтов и, в частности, холодной войны, предложил для такого случая аббревиатуру ПОИР (постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности)\*.

Возможно, одним из самых ярких примеров применения этого принципа стал богатый на события визит президента Египта Анвара Садата в Израиль в ноябре 1977-го. Визит положил конец десятилетиям войн между двумя странами. Только лишь приказав посадить свой самолет в Иерусалиме – жест, который на самом деле был не столь и значительным, – президент Египта заявил о своей готовности признать существование государства Израиль. В конечном итоге этот шаг привел к подписанию Кэмп-Дэвидских соглашений и возвращению Израилем Синайского полуострова Египту. Также он стал причиной того, что Садат и премьер-министр Израиля Менахем Бегин вдвоем были удостоены Нобелевской премии мира в 1978 г.

В обращении к кнессету 29 ноября 1977 г. в Иерусалиме Садат красноречиво описал и психологическую природу эскалации конфликтов, и роль, которую «малые шажки» играют в процессе

\* GRIT – graduated and reciprocated initiatives in tension reduction – *Прим. ред.*

выхода из таких ситуаций. После упоминания многих препятствий, послуживших причиной отдаления Израиля от своих арабских соседей во время войны, Садат сказал:

«И все же между нами высится еще одна стена. Она возведена психологическим барьером – барьером подозрительности, барьером отвержения, барьером страха быть обманутым... Это барьер, нагроможденный искаженными и выхолощенными истолкованиями ежедневных событий и высказываний. Именно о нем я говорил в официальных заявлениях, когда утверждал, что наша общая проблема на 70% им и является. Сегодня, находясь здесь перед вами, я спрашиваю, почему мы, будучи искренни и преисполнены верой в нашу способность сообща разрушить этот барьер, не протягиваем руки друг другу?»

Обратите внимание, насколько аккуратен был Садат. Он не хотел описывать конфликт с Израилем так, будто в его основе лежали различия фундаментальных принципов и представлений. Как мы увидим далее, обратись он к такому истолкованию, Садат попал бы в ловушку (ниже она будет описана как проблема 4) – в тупик, из которого выйти гораздо сложнее, когда он возникает в политической сфере. Вместо этого он прямо указал на эскалацию конфликта и обратил внимание присутствующих на разделяемое многими стремление к миру – основу переговоров, на которой позже выстроился взаимовыгодный обмен, учитывающий общие интересы.

Когда нужно снять возрастающее напряжение, «один маленький шагик» работает в деловых переговорах так же хорошо, как и в сфере международных отношений. Участница нашего семинара (назовем ее Бетт) рассказала историю о том, как она пользовалась этой тактикой, чтобы возобновить сложные переговоры, казалось бы, в безвыходной ситуации.

Тупик обернулся эскалацией конфликта, обе стороны уже бросали обвинения в лицо друг другу. Вернувшись после перерыва, рассказала нам Бетт, она достала из кармана упаковку



конфет M&M's, открыла ее и высыпала содержимое горкой на центр стола.

«Это еще для чего?» – последовал вопрос от ее оппонентов.

«Для того, чтобы вести счет», – ответила Бетт.

Затем она объявила о своем ходе, который, по ее мнению, продвинет дело вперед, выкатила одну конфету из кучки и положила перед собой.

«Теперь ваш черед», – предложила Бетт.

Чтобы не дать себя переиграть, ее оппоненты склонили друг к другу головы и, посоветовавшись, объявили о том, что идут на уступку. И выкатили уже две конфеты, объяснив это так: «Наша уступка серьезнее вашей».

Бетт разумно позволила другой стороне выиграть эту маленькую партию, а затем сделала еще одну уступку, забрав еще одну конфету.

Вскоре стороны вновь принялись за работу, на этот раз уже с удвоенной энергией, и некоторое время спустя выработали окончательные условия сделки. Точно так же, как во время визита Садата разумный и понятный жест заново ввел в действие правило взаимности. Переговорам, как и подсевшему аккумулятору, нужна искра. Ей-то и стала упаковка M&M's.

Обратите внимание: великодушие, на которое указывает «один маленький шаг», необязательно подразумевает уступку. Иногда бывает достаточно проявить тактичность и грамотно управлять эмоциями – скажем, тогда, когда одна сторона позволяет другой сохранить лицо после того, как последняя совершила под действием момента промах, заведший переговоры в тупик.

В своей ставшей классикой книге «Как преодолеть НЕТ» специалист по разрешению конфликтов и посредник в переговорах Уильям Юри называет такой подход «построением противнику золотого моста», благодаря которому другая сторона сможет вернуться к торгу. Например, можно не вспоминать, что другая сторона демонстративно покинула переговоры или поддалась гневу, а вместо этого обсуждать лишь ее заявления, предшествовавшие

неприятному инциденту. В итоге оппонентам предоставляется и возможность сохранить репутацию, и повод вернуться. Или же говорят об «изменившихся обстоятельствах», что также позволяет другой стороне не дискредитировать себя и возобновить процесс.

## **Проблема 2. Плохо поступили? Извинитесь**

Чтобы застопорить переговоры, вам необязательно нужна полномасштабная эскалация конфликта. Нарушить ход переговоров может даже одно высказывание, если другая сторона его сочтет неэтичным, оскорбительным или нарушающим принятые правила профессионального поведения. Ложь, отказ от ранее сделанной уступки, необдуманные расистские или сексистские замечания, а также проявление неуважения к ценностям культуры представителя другой стороны – все это способно остановить переговорный процесс.

В большинстве случаев за вызывающими высказываниями не стоит злого умысла. Например, может случиться так: вы подумаете, что другая сторона в своем упрямстве неблагоразумна, и скажете, что, если она будет упорствовать, появится необходимость пересмотреть общую структуру сделки. И вдруг вы чувствуете, что подул ветерок враждебности, и былая доброжелательность оппонентов в один момент улетучивается. И вот уже никакого движения вперед нет. Как всегда, ваш первый шаг состоит в том, чтобы прекратить обсуждать дело по существу и поделиться своим впечатлением об изменении общего настроения. Спросите другую сторону, не задели ли вы ее чем-то. Если кто-то думает, что он был оскорблен, значит, так и было. И уже на ваши плечи умелого переговорщика ложится задача вернуть ситуацию в прежнее русло, чтобы все же заключить сделку.

Наипростейший способ положить конец недоразумениям сводится к тому, чему всех нас учили, когда мы были детьми, но что многие из нас так и не научились делать, – к извинениям.

Обратите особое внимание: недостаточно просто произнести «я сожалею». Все дело в том, как именно вы приносите извинения. Ученые, занимающиеся проблемами общения, выявили особенности, делающие извинение «истинным», достигающим своей цели. Ниже представлены четыре элемента, которые, будучи объединены, дают наилучший результат. Вам необходимо будет поразмыслить, нужны ли они все сразу – и даже достаточно ли только их, чтобы разрешить то или иное недоразумение. Вам также может потребоваться совет вашего юриста, если вы полагаете, что какие-либо из этих шагов могут иметь для вас правовые последствия.

- Покажите, что вы огорчены и раскаиваетесь: «Мне на самом деле очень жаль. У вас есть полное право гневаться на меня».
- Возьмите на себя ответственность за произошедшее: «Это была моя ошибка. Вина моя, и ничья больше».
- Выразите намерение исправиться: «Уверю вас, такое больше не повторится».
- Предложите возмещение: «Могу я каким-либо образом загладить свою вину?»

Разумеется, в приведенном списке отсутствует самый важный элемент – тот, чей вклад почти невозможно измерить: искренность. Как однажды сказал Гилберт Честертон, «неискреннее извинение – это еще одно оскорбление». Печально, что в наши времена многие обращения с просьбой простить штампуются в мастерских советников по связям с общественностью, а не исходят от самих обидчиков. Цель каждого профессионального «консультанта по извинениям» заключается в том, чтобы репутацию их клиента не затронул ни сам неприглядный случай, ни сообщения о нем в СМИ. О том, чтобы душевная рана, нанесенная оскорбленному лицу, была залечена, речь не идет. В результате консультанты добиваются лишь одного: обида не проходит и продолжает отравлять отношения, вместо того чтобы восстанавливать их.

На переговорах неискреннее извинение оказывает точно такой же разрушительный эффект. Если вам кажется, что оппоненты кривят душой, прося вас о прощении, вы вправе дать им понять (скорее эмоционально, чем сухо), что их извинение не достигло цели.

Вот вам один хрестоматийный пример просьбы о прощении, которая, по-моему, не прошла проверку на искренность. Дейв Макклюр, один из соучредителей инвестиционной компании 500 Startups в Кремниевой долине, стал героем секс-скандала, волна которых захлестнула индустрию высоких технологий. Как писала *The New York Times*, некая Сара Кунст претендовала на место в этой компании и после собеседования получила от Маккюра сообщение, в котором говорилось: «Я пришел в смятение, размышляя над тем, должен ли я принять вас на работу или приударить за вами». Кунст справедливо увидела в этом оскорбление и рассказала о произошедшем руководству 500 Startups. Но фирма не предприняла никаких шагов. Вместо этого она прекратила всякое общение с Кунст.

Когда газета предала огласке этот и некоторые другие примеры хамского поведения Маккюра на рабочем месте, он на своей странице в социальной сети разместил текст под названием: «Я урод. Я сожалею». В нем Макклюр признал, что является «тупым, эгоистичным и грубым ослом», назвал свое поведение «непростительным» и отметил, что он «обратился к психологу», чтобы исправиться. Со своей стороны 500 Startups сообщила о том, что сексистские выходки Маккюра для нее не новость. Одна из соучредителей 500 Startups приняла на себя управление компанией, а Макклюр был выведен из состава ее руководства.

С технической стороны признание Макклюром за собой вины отвечает трем условиям, которым должна соответствовать правильная просьба о прощении: наличие сожаления, признание ответственности и обещание измениться. Но как вы думаете, купилась ли на такое извинение мисс Кунст и другие женщины, пострадавшие от Маккюра? Конечно же, нет. Извинение было

вытянуто из обидчика и сделано лишь после того, как статья в *The New York Times* привлекла внимание к случившемуся. Более того, вычурное извинение Макклюра больше походило на пародию, а не на покаяние. Не меньше смущает и то обстоятельство, что компания, похоже, знала обо всей этой истории и ничего не сделала, чтобы защитить жертв своего соучредителя или как-то компенсировать им моральный вред.

Таким образом, мы можем сделать вывод: если на переговорах вы поступаете дурно или кто-то из вашей команды ведет себя недолжным образом, не уваливайте. Извинитесь полностью и искренне. Именно так должны поступать профессионалы.

Когда другая сторона задела за живое вас или кого-то из вашей группы, объявите перерыв и объясните оппонентам, почему их слова или действия создали проблему. Будьте открыты к тому, чтобы принять извинения. Если люди, сидящие напротив, не найдут нужным сказать «я сожалею», уместно заявить, что переговоры зашли в тупик и не будут продолжены, пока другая сторона не устраним недоразумение. Во время перерыва вы можете обратиться к общему другу или посреднику, пользующемуся доверием обеих сторон, чтобы тот объяснил лицам, чье поведение вас не устраивает, почему их действия подрывают ваши отношения и какие извинения вы ожидаете услышать, дабы ущерб был возмещен. Но, если удовлетворительной реакции не последует, вы окажетесь перед трудным выбором. Да, вы поступите великодушно, «выстроив золотой мост» и сделав вид, что вас ничего не задело. Однако, если оскорбление было настолько серьезным, что доверие потеряно окончательно, вам следует попросить оппонентов прислать для ведения переговоров других представителей (см. далее). Если и это не даст результата, либо передайте дела кому-то из своей команды, либо — в самых тяжелых случаях — уходите с переговоров. Пусть другая сторона ломает голову над тем, что случится дальше.

### **Проблема 3. Не сошлись характерами? Смените переговорщиков**

В 1990-х гг. профессиональный бейсбол в Америке потерял почти два полных сезона из-за того, что переговоры между профсоюзом игроков и хозяевами клубов зашли в тупик. Владельцы клубов из больших городов хотели снизить затраты на заработную плату, те же, кто владел клубами в менее крупных городах, — чтобы хозяева «больших» клубов дотировали франшизу своих «младших» коллег. Игроки хотели побольше денег. Это был балаган с тремя аренами.

Перелом в переговорах случился, когда владельцы клубов для защиты своих интересов наняли нового переговорщика, опытного юриста Рэнди Ливайна. Ливайн имел хорошую репутацию и был весьма изобретателен и эти свои качества направил на благо всех участников процесса. По словам одного из них, Ливайн «прорвал дамбу недоверия» между сторонами. Благодаря его профессионализму и способности гасить страсти соглашение в итоге было заключено и игры возобновились.

Когда эскалация конфликта и ненадлежащие поступки начинают определять ход переговоров, задайте себе вопрос: а те ли люди сидят за столом? У нас у всех есть свои особенности, и некоторые из них в сочетании с особенностями других людей, да еще и в стрессовых ситуациях переговоров начинают отравлять атмосферу. Вдобавок к этому, как было отмечено выше, когда доверие исчезает, отношения могут и не восстановиться. Если несовместимость характеров переговорщиков не дает двигаться дальше, пусть на их место придут другие. И действительно, одно из преимуществ обращения к услугам умелых профессиональных агентов в том, что те могут вступить в дело, раз стало ясно, что их предшественники не справились.

#### **Проблема 4. Пат из-за принципов? Поищите более глубокие общие ценности и интересы**

Некоторые самые сложные тупиковые ситуации в переговорах возникают, когда одна из сторон заявляет о том, что не может пойти на компромисс, поскольку обсуждаемый вопрос является для нее «принципиальным». Возможно, что вступать в столкновения из-за принципов все же стоит, особенно если обоснованность самого принципа служит исходным допущением, на котором строится переговорная позиция какой-либо стороны. Если вы ведете переговоры, например, о законности оспариваемого права интеллектуальной собственности, – пусть в нашем случае это будет патент, – вам будет сложно добиться чего-либо, пока так или иначе не будет определена область действия этого патента. Если спор с вашим участием касается возможного нарушения гражданских свобод, переговоры начнутся с обсуждения того, на что распространяются эти свободы. Но отказаться от принципа во всех таких случаях вы не можете, ибо это подорвет вашу переговорную позицию.

Однако и тогда важную роль будут играть прагматичные соображения о затратах времени, расходах, издержках выбора и возможной перемене обстоятельств. В итоге снова потребуются переговоры. Когда патовая ситуация, возникшая из-за принципов, требует вмешательства суда, стороны быстро убеждаются в том, что суды неповоротливы, а услуги юристов стоят дорого. По мере того как пребывание в тупике затягивается, обе стороны начинают нести потери также и в других делах. Заканчивается все тем, что участники переговоров все же возвращаются за стол и, помня о своих интересах, сосредоточиваются на поиске выхода из затруднительного положения.

Но все же имейте в виду: в споре по принципиальным вопросам и с высокими ставками не исключено, что сторонам придется обратиться в какую-либо юридическую инстанцию, например в суд, чтобы подать иск о признании прав. И чем скорее они это сделают,

тем лучше будет для каждой из них. Правовая определенность станет той самой основой, на которой можно будет возобновить переговорный процесс, отвечающий интересам обеих сторон.

Когда, например, в 1980-х гг. в операционной системе Microsoft Windows все шире стал применяться так называемый интерфейс «укажи и щелкни», Стив Джобс из Apple подумал, что Билл Гейтс украл одно из самых важных изобретений Apple, ее интеллектуальную собственность. У двух компаний уже было действующее лицензионное соглашение об использовании некоторых элементов интерфейса, и Джобс потребовал, чтобы Microsoft его придерживалась и прекратила использовать другие, не оговоренные этим документом элементы. Гейтс отказался пойти на уступки. Джобс, утверждал он, позаимствовал идею технологии у компании Хегох, а потому не может заявлять о своем исключительном праве на нее. Вдобавок к этому юристы Microsoft доказали, что новый интерфейс Apple с реализованной в нем метафорой «рабочего стола» был не настолько уникален, чтобы можно поднимать вопрос о нарушении авторского права. Как приборная панель в автомобиле, эта особенность представляла собой лишь очевидное техническое решение, позволявшее сделать управление компьютером более удобным.

И Джобс, и Гейтс не сдавали своих позиций и в итоге сошлись в судебной схватке, длившейся четыре года и приостановившей действие их лицензионного соглашения. В конце концов Microsoft выиграла дело, положив начало новым, гораздо более продуктивным переговорам о лицензиях. Благодаря правовой основе взаимодействия соперники заключили многолетнее соглашение о взаимном лицензировании, по условиям которого Apple позволяла Microsoft пользоваться некоторыми элементами разработанного ею интерфейса, а Microsoft создала версию совместимых с компьютерами Apple программ своего пакета Office. Apple также установила на все свои компьютеры веб-браузер Internet Explorer, созданный Microsoft, а та сенсационно вложила \$150 млн в Apple, что стало гарантией будущего партнерства компаний,



несмотря на то, что они оставались соперниками. Уладив свой спор о принципах не за столом переговоров, а в суде, компании нашли способ вернуться на путь к своей деловой цели – к росту (и совместному доминированию) на мировом рынке программного обеспечения.

Если не брать в расчет споры об основных правах, общие принципы, которые могут завести переговоры в тупик, по большей части относятся к политике компаний или регулируют их деятельность. Рассмотрим такой пример. Представьте, что вы обсуждаете долговременный контракт с крупным корпоративным заказчиком. Он собирается купить разработанную вами систему управления информацией о клиентах и в этом продукте будут учтены его индивидуальные требования. Ближе к концу переговоров, чтобы завершить сделку, вы выдвигаете свое последнее предложение по схеме «если... то». Вы говорите: «Если вы сможете предоставить нам статус привилегированного поставщика – о чем мы давно просим – и дадите нам право уравнивать наши цены с ценами, предложенными вам конкурентами на товары, подобные нашим, то мы готовы сейчас продать вам продукт по приемлемой для вас цене и поставить его в удобные для вас сроки. Пойдет?»

Внезапно вы чувствуете, что произошло что-то нехорошее. «Статус привилегированного поставщика, – говорит вам ваш контрагент торжественным голосом, – есть нечто такое, что зарабатывается, а не то, что мы даем. Включение такого условия в первоначальный контракт с продавцом противоречит исторически сложившемуся принципу, на котором выстраивается снабжение нашей компании». Слова контрагента застали вас врасплох. Это действительно «принцип» или просто удобная отговорка, позволяющая оставаться на переговорной позиции, учитывающей только собственные интересы?

Стоя на пороге патовой ситуации, причиной которой стали принципы, как в этом случае, уместно задать вопрос, предполагающий развернутый ответ. Например: «Спасибо, что столь ясно

высказались по этому поводу. Не могли бы вы помочь нам лучше понять логику, лежащую в основе этого принципа?»

Допустим, вы приходите к выводу, что ваше предложение действительно противоречит принципу и правда столь дорогому для ваших оппонентов. В таком случае, когда будете отвечать на принципиальное возражение, помните вот о какой хорошо зарекомендовавшей себя практике: *никогда не нападайте на принцип в лоб; вместо этого сосредоточьтесь на поиске общей позиции, определяемой более глубокими общими ценностями и интересами*. Если вместо того, чтобы бороться с принципами, вы будете относиться к ним как к вполне правомерным ограничениям, то откроется возможность для продолжения диалога. И удивитесь, как часто вы вместе с другой стороной сможете находить нетривиальные способы обойти эти ограничения.

Вернемся к примеру с продажей системы управления информацией о клиентах. Принцип, согласно которому статус привилегированного поставщика предоставляется в качестве поощрения, вынуждает новых продавцов по мере развития их отношений с покупателем упорно бороться за дополнительное вознаграждение со стороны последнего. Вместо того чтобы нападать, поищите, какие сугубо практические, *не связанные с получением статуса привилегированного поставщика* варианты решения проблемы дают столь нужную вам уверенность в рентабельности сотрудничества. Это может быть сокращение сроков оплаты, система скидок за более ранние поставки или (по модели отношений Apple – Microsoft) более тесная совместная работа с вашим заказчиком над вашей новой линейкой продуктов.

Если подойти к делу по-иному, то вы могли бы помочь другой стороне уточнить границы применимости ее принципа так, что ваш случай в них не вписывался бы. Можно сказать: «Вы руководствуетесь очень хорошим правилом. Но меня интересует, применимо ли оно к нашему уникальному случаю? Глядя на наше дело, я представляю себе долговременное стратегическое сотрудничество, а не сделку разовой купли-продажи. В настоящее время

мы тратим миллионы долларов на модификацию нашего продукта в соответствии с требованиями вашего бизнеса. Стимулы, на создание которых направлена политика вашей компании, уже работают в том, что касается нас. Не могли бы вы проконсультироваться со своим высшим руководством и узнать, подпадают ли под этот принцип случаи, подобные нашему?»

Подводя итог, назову четыре приема, весьма полезных в случае, если какой-либо основополагающий принцип угрожает тупиком в переговорах:

- Задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ. Вникайте, в чем состоит цель принципа и как он действует.
- Никогда не прибегайте к прямым нападкам на принцип.
- Находите практичные и основанные на интересах обходные пути.
- При возможности помогайте другой стороне уточнить границы применения принципа так, чтобы ваш случай не подпадал под его действие.

Разумеется, когда обсуждение затрагивает принципы *вашей компании*, вам следует настаивать на таком же уважительном отношении к ним. Если другая сторона нападает на ваши принципы, объясните их важность для вас и поищите решения, учитывающие общие интересы, вместо того чтобы отказываться от своих ценностей. И повторюсь: вы будете весьма удивлены возможностями, которые откроются после того, как вы надежно увязали успех переговоров с необходимостью уважать ваши принципы.

## **Проблема 5. Имея дело с задирой, стойте на своем и вовсю используйте рычаги воздействия**

Некоторые переговорщики наслаждаются конфликтами между людьми. Они целенаправленно загоняют ситуацию в тупик, чтобы

испортить отношения, и, стремясь ослабить позиции своих оппонентов, используют угрозы начать тяжбу в качестве тарана. Таковы переговорщики-задиры — заклятые враги всех благо-разумных людей. Если вероятно размолвка, они, дабы обрести рычаги воздействия, первыми подают на вас в суд, а лишь затем начинают переговоры. Если они получают от вас счет на оплату, они оспаривают его, а затем отказываются платить. Они подзадоривают вас, с тем чтобы вы подали на них в суд, а позже пытаются выторговать скидку, учитывающую размер затрат на судебный процесс.

Для такого поведения в некоторых правовых системах и в некоторых отраслях экономики сложились весьма благоприятные условия. Например, в Соединенных Штатах каждая сторона обязана платить своим юристам за участие в судебных заседаниях независимо от того, кто выиграл и кто проиграл дело. Это дает возможность задирам, обращаясь в суд по пустячным поводам, обременять другую сторону судебными издержками. В Европе и Азии проигравшая сторона обязана оплатить судебные расходы стороны победившей, и эта практика не дает бузотерам принуждать своих оппонентов к необязательным платежам.

В Соединенных Штатах любая сфера деловой активности, где разовые сделки являются нормой, а длительные отношения редки, становится благодатной почвой, на которой расцветают агрессивные стратегии, заводящие переговоры в тупик. Возьмите пример строительства в большом городе, где действует множество взаимозаменяемых поставщиков, каждый из которых может приходить в проект и покидать его, уступая место другому. В этой отрасли ведется много переговоров, где стороны готовы к сотрудничеству, но и они должны противостоять не меньшему числу задир.

Например, газета *USA Today* однажды подсчитала количество судебных дел, в которых участвовал магнат недвижимости Дональд Трамп и аффилированные с ним компании с 1986 по 2016 г., то есть до того самого года, когда Трампа избрали

президентом США. Оказалось, что таких дел было 4095, то есть в течение 30 лет подряд каждые два с половиной дня рассматривалось одно дело. Кажется, что для Трампа суды служили не только средством разрешения спора, но и инструментом, с помощью которого он обретал или использовал рычаги воздействия.

Когда на переговорах вы сталкиваетесь с задирой, ни одно из обычных правил не работает. Задира каждый вопрос будет называть делом принципа, уступку в котором он не может себе позволить. Каждый ваш маленький шаг ему навстречу он будет воспринимать как признак вашей слабости. Он и не подумает извиниться. Он будет целенаправленно вести себя так, будто это вы не сходите с ним характерами, и вымотает вам всю душу.

Переговорщики-задиры, как и забияки, которых вы встречали на школьном дворе, уважают только одну валюту — силу. В переговорах это значит, что вы должны сосредоточиться на шестом основании — рычагах воздействия. Как вы можете изменить соотношение рисков понести потери и сделать так, чтобы упорное следование стратегии выкручивания рук обошлось задире дорого? Правительства во всеуслышание объявляют о курсе на отказ от удовлетворения требований похитителей, захватывающих людей с целью выкупа. Так же должны действовать и вы. Пусть станет известно, что вы не подстраиваетесь под переговорщиков-задир — вы с ними боретесь.

В качестве примера того, как выглядит битва с переговорщиком, не останавливающимся ни перед чем, рассмотрим следующий пример из того периода жизни Дональда Трампа, когда он занимался игорным бизнесом в Атлантик-Сити, штат Нью-Джерси. Эта история показывает, как даже «маленькие люди», если они не слишком заинтересованы в сделке, могут получить рычаги воздействия и применить их против лиц богатых и могущественных.

Одна престарелая женщина по имени Вера Коукинг владела маленьким пансионом в одном из лучших районов Атлантик-Сити. Ее доходы были скромны, а в этом доме она прожила почти всю

свою жизнь. Когда в город пришел игорный бизнес, несколько потенциальных застройщиков выразили заинтересованность в приобретении собственности мисс Коукинг, чтобы возвести на этом месте казино.

Сначала пришел издатель журнала *Penthouse* Боб Гуччоне. По общему мнению, он предложил за землю мисс Коукинг около \$1 млн, однако она отвергла это предложение. К тому же Гуччоне не удалось получить лицензию на открытие казино, и он оставил эти планы. За ним пришел Дональд Трамп, пытавшийся вести переговоры с Коукинг, отталкиваясь от рыночной стоимости здания, как если бы оно было обычным жилым помещением. Он тоже сел в лужу. В конечном итоге Трамп, начав активно расширять бизнес, построил отель и казино Trump Plaza в непосредственной близости от участка Коукинг и снова повел переговоры с ней. На этот раз женщина была готова заключить сделку и попросила \$1 млн. Предприниматель отказался.

По прошествии почти десяти лет тщетных маневров, судебных разбирательств и внимания СМИ Трамп перестроил Trump Plaza: теперь здания комплекса стали окружать пансион Коукинг с трех сторон. А затем он воспользовался своим политическим влиянием — в результате чего власти Атлантик-Сити, регулирующие вопросы развития игорного бизнеса, вынесли решение о сносе пансиона так, будто надо было удалить бельмо на глазу. Коукинг не отчаялась, а наняла юриста для защиты своей земли и продолжала наслаждаться репутацией «Трамповой язвы». В конечном итоге ей помогли юридические фонды, занимавшиеся конституционной защитой права частной собственности. И когда художник-карикатурист Гарри Трюдо в серии газетных комиксов изобразил битву Трампа за собственность в Атлантик-Сити, будущий президент превратился в посмешище национального масштаба.

Вера Коукинг была стара и одинока, но она смогла устоять под натиском Трампа, потому что имела рычаги воздействия. У нее было юридически подкрепленное право собственности на дом. Она знала, что Трампу участок нужнее, и ее, очевидно, вполне

устраивало положение дел. Наконец, она просто смогла продержаться дольше, чем Трамп. В 2014 г. Коукинг переехала в дом престарелых и продала свой пансион на аукционе за \$583 000 другому магнату игорного бизнеса, Карлу Айкану. В тот год, когда она продала свой дом, гостиничный комплекс Трампа едва держался на плаву, как и весь конгломерат Trump Entertainment Resorts, в итоге обанкротившийся. Последним шагом Трампа в Атлантик-Сити стало обращение в суд с требованием демонтировать с фасада отеля вывеску с его именем.

Если у вас нет ресурсов, чтобы сражаться с задирами, борьба с ними станет делом нешуточным, а вы с большой вероятностью ее проиграете. Не принимайте это поражение на личный счет. Вас вынудили оставить вашу игру и действовать на поле, где задиры любят резвиться и знают, как это делать. Ошибку вы допустили (если вообще допустили) намного раньше, когда каким-то образом позволили себя затянуть в денежные отношения с задирой. Насколько это возможно, следуйте примеру Веры Коукинг и передайте ведение переговоров хладнокровным профессионалам, отвечающим забияке ударом на удар. Как только задира поймет, что вы будете твердо стоять на своем, он, вероятнее всего, уйдет восвояси.

## **Итоги**

В переговорах патовые ситуации могут быть нужны, однако вам, чтобы выбраться из них, скорее всего, потребуются специальные средства. В таблице ниже обобщены рассмотренные нами в этой главе проблемы и способы их решения.

### Пять способов выбраться из тупика

| Проблема                              | Решение   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Эскалация конфликта                | Процедура «одного маленького шажка»                           |
| 2. Неблаговидные поступки             | Принесите извинения   |
| 3. Несходство характеров              | Смените переговорщиков  |
| 4. Вопросы принципа                   | Найдите более глубокие общие ценности и интересы              |
| 5. Ваш оппонент – переговорщик-задира | Сопротивляйтесь – создавайте и используйте рычаги воздействия |

Теперь, когда у вас появилось полное представление о том, как ведутся переговоры от самого их начала и до конца, настало время пристально посмотреть в зеркало. Какие этические ценности вы привносите в каждый этап процесса? Зависят ли ваши подходы к этическим проблемам от поведения оппонентов или вам следует держаться собственных ценностей, чего бы другая сторона ни сделала? Следующая и заключительная глава книги даст вам возможность получить ответы на эти важные вопросы. Для вашего самого дорогого актива – вашей репутации они критически важны.



# 12

## Этика: вести торг с дьяволом и не продать ему душу

Рынок – это место, где люди могут обманывать друг друга.

**Анахарсис (600 г. до н.э.)**

Большинству из тех, с кем я играю в карты, я доверяю. Но тем  
не менее по-прежнему снимаю колоду.

**Джон О'Лафлин, Allstate Insurance Company**

Нормально ли врать на переговорах? Нравственно ли воспользоваться тем, что человек не знает истинной ценности какой-нибудь редкой книги или гравюры, которую он отдает по дешевке на домашней распродаже? Этично ли нанять для участия в аукционе подставных покупателей, чтобы они накручивали цену на ваш лот и тем самым заставили раскошелиться единственного реального покупателя?

Большинство людей на вопросы о том, что хорошо, а что плохо, отвечают: «Это зависит от обстоятельств». Пример с аукционом, вероятно, и не укладывается в ваши представления о хорошем, однако вводить в заблуждение о предельно допустимой цене может показаться вам приемлемым. Что касается добровольного раскрытия сведений о подлинной цене старой вещицы, выставленной на домашнюю распродажу, то тут ваш ответ может зависеть от личности продавца. Представьте, что это ваш друг или

пожилой сосед, нуждающийся в деньгах, чтобы заплатить за переезд в дом престарелых, — каков будет ваш ответ в таком случае?

Обсуждение этических вопросов я оставил напоследок поскольку вам нужен широкий контекст для всестороннего осмысления этой важной темы. Этические вопросы пронизывают все стороны переговоров, коль скоро каждый этап процесса требует от вас соотносить свои интересы со множеством ваших обязанностей. Это могут быть обязанности, налагаемые законом, например, обязательства в рамках фидуциарных отношений сторон либо же ваши обязательства перед работодателем или клиентами. Обязательства часто могут иметь и характер нравственных предписаний по отношению к людям, попавшим в беду, к вашей семье или к более широкому сообществу, членом которого вы являетесь. Важно отметить, что ваше поведение на переговорах будет показывать, каковы личные ценности, в том числе религиозные или моральные. Будете ли вы на высоте своих ценностных установок, которые, как можно надеяться, выражают лучшую версию вашей личности, или отдадитесь на волю позывов, диктуемых эмоциями?

Как мы уже увидели в главе 1, один из самых важных уроков, который нам может дать изучение поведения самых квалифицированных переговорщиков, — оставаться верным себе и честным. Но в непрерывном потоке составляющих переговоры событий у вас может не быть времени, чтобы продумать каждый встающий перед вами этический вопрос. Вместо этого вы должны в мгновение ока принимать решения, многие из которых будут служить отражением вашей нравственности.

Мой совет здесь таков: найдите сейчас время на выработку у себя решимости следовать кодексу «правильного поведения» в переговорах. Эта глава позволит вам наметить для себя основные положения такого кодекса, а я поделюсь своими представлениями о плохом и хорошем. Однако для того, чтобы ваш кодекс приносил пользу, вы сами должны задать себе стандарты поведения и нести ответственность за свой выбор.

## Золотой глобус

Давайте начнем с истории, поднимающей простые этические вопросы об обмане. Журналист из Филадельфии Даррелл Сиффорд как-то раз написал о стычке, случившейся между ним и продавцом магазина в одном далеком городке, где он отдыхал. В своих газетных заметках Сиффорд всегда побуждал людей быть честными, однако сам он однажды выбрал другой путь и очень гордился собой.

В один из дней отпуска он прогуливался с целью прикупить какое-нибудь украшение для своей гостиной и оказался перед магазином, в котором со скидками продавалась мебель. В витрине он заприметил эlegantный глобус, подсвеченный изнутри золотистыми лампочками, и сразу же был очарован им.

При входе в магазин Даррелла тепло поприветствовал продавец и спросил, чем может быть полезен.

«Вон тот глобус на витрине, – сказал Сиффорд. – Я хочу взглянуть на него».

Продавец подвел Сиффорда к внутренней стороне витрины, откуда тот смог лучше рассмотреть глобус, и показал ему ценник. Цена была ужасной: \$495.

«Это больше, чем я намерен был заплатить», – сказал Сиффорд, качая головой.

Продавец вошел в его положение и начал показывать ему разные другие глобусы, но ни один из них не казался Сиффорду таким же красивым, как первый. В конце концов он сказал, что хочет тот, что стоит на витрине, но не хочет платить за него \$495. Тогда продавец спросил, не живет ли Сиффорд поблизости, и журналист назвал адрес своего временного пристанища, расположенного в соседнем многоквартирном доме.

«Тогда нет проблем, – заверил его продавец. – Людям, живущим в нашем районе, магазин предоставляет скидки. Как вам цена \$450?»

«Звучит превосходно», – отозвался Сиффорд.

Раньше он никогда не торговался в магазинах и всегда думал, что в этом есть что-то унизительное. Однако он находился далеко от родной Филадельфии, в магазине, где торг, похоже, вошел в привычку. Поэтому он решил попробовать себя в этом деле – и вот он уже не мистер Правда.

«Точно такой же глобус я видел в каталоге распродаж. И там он стоил \$325, – солгал Сиффорд. – Как вы можете называться магазином скидок, если ваши цены выше, чем в каталоге?»

«Нам он вышел дороже, – ответил продавец, – но мы можем продать вам этот глобус за 400 долларов. И это станет вашей выгоднейшей покупкой, ибо ни в каком другом месте вы не найдете цены ниже».

«Тогда я куплю по каталогу, – твердо заявил Сиффорд. – Спасибо, что потратили на меня время». И устремился к двери.

Продавец прыжком оказался перед ним: «Я переговорю с нашим управляющим». Он вернулся буквально через минуту. «Управляющий находится в очень хорошем расположении духа сегодня. Он сказал, что вы можете купить глобус за \$350».

«Дорого», – возвращаясь к глобусу, обронил Сиффорд. Придирчиво разглядывая вещицу, он сказал: «Вот посмотрите! Зазубрина на основании. Это же бракованный товар».

Продавец посмотрел на основание. На нем было едва различимое пятно. «Ничего не понимаю», – сказал он. Позже Сиффорд говорил, что продавец при этих словах на самом деле *улыбался*, а значит, был даже восхищен тактикой Сиффорда. «Мы не продаем брак. Позвольте, я еще раз переговорю с менеджером».

Минутой позже продавец вернулся. «Вы добились своего», – признал он, и за \$325 отдал глобус Сиффорду. Тот горделиво, будто трофеем, вынес его из магазина и направился домой.

## Главная этическая проблема на переговорах

Сиффорд совершил выгодную покупку. Но для этого он соврал насчет цены в каталоге. Хорошо ли он поступил? Ясно, что он думал именно так, и миллионы людей во всем мире были бы сильно удивлены, узнав, что подобная ложь ни при каких обстоятельствах не может считаться пристойным поступком. Люди, покупая или продавая что-либо, говорят что угодно для оправдания своих требований. Я недаром привел в начале главы цитату из древнегреческого философа — получается, что на рынках люди обманывают друг друга уже тысячи лет.

Более 750 студентов Гарвардской школы предпринимательства, которые приехали из разных стран обучаться по программе MBA, составили по просьбе ученых рейтинг наиболее сомнительных приемов, часто используемых на переговорах, — от блефа при обосновании начальных предложений и лжи с целью усиления переговорных позиций до дачи взятки ради получения сведений о плане ведения переговоров другой стороны. Студенты не увидели ничего предосудительного в таких тактиках, названных исследователями «традиционными», как введение в заблуждение относительно минимально приемлемого уровня цен, ложь о сжатых сроках и выдвижение фиктивных предложений. Обещания поддерживать отношения в будущем, данные без намерения их выполнить в обмен на уступки другой стороны, студенты одобрили тоже. Поведение Сиффорда органично укладывается в этот перечень. Но исчерпывается ли этим дело?

Не исключено. Тем не менее многие люди с чистой совестью увидели бы проблему и в том выборе, которые сделал Сиффорд, и в тех поступках, которые одобряют студенты MBA, то есть в случаях обмана с целью получить выгоду за чужой счет. Если некий человек использует такую тактику против вас, начинаете ли вы больше ценить его? Что вы чувствуете, когда понимаете, что другая сторона целенаправленно кормила вас обещаниями в обмен на вашу реальную помощь?

Одним из важнейших мотивов поведения переговорщиков, которых профессор Джеральд Уильямс называл «сотрудничающими», было сознательное желание «вести себя этично». Ложь о предельно приемлемой цене и о будущих отношениях навряд ли служит достижению этой цели.

Безобидная, на первый взгляд, ложь Сиффорда многим людям может быть по крайней мере неприятна. И они могли бы задать по этому поводу несколько неудобных вопросов. Если ложь Сиффорда – допустима, то в каких случаях подобная ложь не приемлема? Было бы этичным, если бы продавец обманул Сиффорда, сказав, что у него есть другой «заинтересованный покупатель», который придет чуть позже за этим глобусом и заплатит \$350?

Вот еще один вопрос, вероятно, наиболее ярко высвечивающий проблему. Не является ли нечестное поведение привычкой, которая может укорениться, если врать постоянно? Генеральный директор одного нью-йоркского кадрового агентства подсчитал, что примерно 25% предпринимателей, с которыми он провел собеседование, «неисправимые лжецы». Пожалуй, не будет большой ошибкой предположить, что эти люди стали лжецами в профессиональной жизни отчасти потому, что развили у себя привычку лгать в быту ради достижения не столь важных целей. Аристотель верил, что добродетель является привычкой, то есть таким поведением, в котором вы обязаны упражняться, если хотите, чтобы оно действительно было вам присуще. То же самое можно сказать и о пороках. Например, о привычке лгать. Чем чаще вы обманываете, тем легче вам будет это делать и в дальнейшем.

Сиффорд показал пример лжи мелкой. Однако этот поступок поднимает главную этическую проблему, с которой мы сталкиваемся, когда на переговорах пытаемся не выходить за рамки морали. Джеймс Уайт, преподающий навыки ведения переговоров в Школе права при Мичиганском университете, кратко описал эту проблему так: «Роль переговорщика сводится к тому, чтобы по крайней мере пассивно вводить оппонента в заблуждение

относительно своего представления о предпочтительном результате и в то же время оставаться в границах добропорядочности».

В утверждении Уайта отражено противоречие, с которым сталкиваются многие, когда начинают задумываться об этике ведения переговоров. Действительно ли возможно «этично» ввести кого-либо в заблуждение, преследуя свою исключительно корыстную цель? Что имеет в виду Уайт, когда говорит о «пассивном» обмане? Может ли преднамеренный обман (искажение действительности) о таких незначительных вещах, как цена в каталоге (вспомните Сиффорда), быть более нравственным, чем пассивный обман (сокрытие дефекта вашего товара), касающийся чего-то крайне важного в случае многомиллиардной сделки? На эти вопросы простых ответов нет. А дополнительные профессиональные этические обязательства, какие бывают у брокеров, юристов и бухгалтеров, делают проблему еще более запутанной.

## **Этика в первую очередь, а не в последнюю**

Однажды известный британский писатель Эдвард Форстер написал: «Как я могу сказать, что я думаю, пока я не пойму, что говорю?» Если рассуждать о переговорах (а в более общем плане и о характере человека), то я переформулировал бы это высказывание так: «Как я могу сказать, *кто я есть*, пока я не увижу, что я *делаю*?» Хорошее поведение (что бы вы ни понимали под «хорошим») в переговорах открывает перед вами возможность проявить свои личные этические установки. Так будет, даже если никто, кроме вас, не узнает, насколько плохо или хорошо вы поступили.

Для начала я прямо сейчас покажу вам, в чем заключается мое мнение по этому вопросу. Я полагаю, что вам следует стремиться к тому, чтобы придерживаться строгих нравственных правил в тех случаях, когда этика ведения переговоров ставится во главу угла.

Себя я отношу к числу тех, кто считает, что Сиффорду лучше было бы найти иной способ купить глобус. И я подозреваю, что две хорошие привычки, будь они у него, позволили бы ему приобрести желаемое, не прибегая к обману. Я говорю о более тщательной подготовке к переговорам и о приобретении навыка использовать в речи слова, выражающие, так сказать, искреннюю неуверенность (например: «Я предполагаю, что мог видеть цену \$325 где-то в онлайн-каталоге, но я с удовольствием бы потратил эти деньги в вашем магазине. Давайте прямо сейчас и покончим с этим делом?»). Искренность не означает слабости. Она лишь требует от вас терпения, подготовки и внимания.

Ниже я познакомлю вас с тремя самостоятельными этическими школами, за деятельностью которых я наблюдаю в течение десятилетий своей преподавательской работы. После того, как у вас будет возможность изучить эти три подхода к этике ведения торгова, вы сможете выработать и свой собственный кодекс поведения. А в конце главы мы посмотрим, что нужно делать, чтобы защититься от этически сомнительных тактик, направленных против вас.

## **Самоанализ и чувство ситуации**

Давайте начнем с двух истин. Во-первых, в переговорах почти никогда не удается вынести суждение о хорошем и плохом, не обладая знанием о фактах, относящихся к тому или иному случаю. Даже в правовых предписаниях, препятствующих мошенничеству на переговорах, — этот важный аспект я подробно освещаю в приложении Б — оговариваются особые ситуации, что отражает представления о настоящей справедливости. Так, например, для профессионалов, имеющих преимущество при ведении торгова с больными и престарелыми людьми, чьи возможности ограничены, действуют порой более строгие правила переговоров по сравнению с ситуацией, когда стороны действуют на равных. На стороны, связанные фидуциарными,



доверительными отношениями, как то бывает в товариществах, налагаются более строгие, чем в иных случаях, обязательства: они не должны ничего утаивать друг от друга. Ложь о ключевых качествах главного предмета сделки (например, о пробеге подержанного автомобиля) наказывается более строго, чем преувеличение в сообщениях о ваших намерениях, об имеющихся альтернативах или минимально приемлемой цене. Молчание, которое, как правило, и надежнее, и этичнее, может обернуться для вас проблемами с законом, если вы, продавая дом, не сообщаете, что в его подвале хранятся отравляющие вещества.

Поэтому, постигая, каковы же ваши этические ценности, нужно помнить, что своему кодексу поведения вы будете следовать в режиме реального времени и в условиях реальной жизни. И значение здесь будут иметь ваше чувство ситуации и способность выносить верные суждения.

Во-вторых, продвигаясь вперед, мы должны помнить, что у нас есть склонность относиться к собственному поведению более снисходительно, нежели к поведению других людей. В предыдущей главе, когда речь шла о тупиковых ситуациях, мы уже сталкивались с фундаментальной ошибкой атрибуции, которая сильно влияет на нашу способность оценивать хорошие и плохие поступки. Если я лгу, то для оправдания своего поведения я обычно имею в запасе совершенно логичные доводы. Но когда на обмане я ловлю вас, я начинаю думать, что вы «лжец» и мое доверие к вам улетучивается. Таким образом, большую часть времени вы будете искренне убеждены в том, что ведете себя этично. Чтобы ловить себя на том, что вы, возможно, находите рациональные причины для обоснования своих неприглядных действий, необходим самоанализ и некоторая доля смирения. А это уже требует самодисциплины, благодаря которой можно понять, что вами движет. Только так вы научитесь не изменять своему этическому кодексу.

Здесь уместно одно предупреждение. Не думайте, что вы можете читать мысли других людей, когда полагаете, что они

поступили по отношению к вам некрасиво. Будьте готовы, приняв их проступок как недоразумение, выстроить по дороге к ним «золотой мост». И помните: нельзя, заглушив голос совести, забывать обо всех этических требованиях к себе. Будьте готовы к тому, что вам придется приносить извинения.

### **Три школы этики ведения торго**

Чуть ранее я сказал, что мы рассмотрим три школы этики ведения торго. К ним относятся: 1) школа покера, девизом которой могло бы стать утверждение «Это всего лишь игра»; 2) идеалистическая школа с девизом «Поступай правильно, несмотря ни на что»; 3) прагматическая школа, для которой подошел бы девиз «Как аукнется, так и откликнется».

Давайте по очереди рассмотрим каждую из них. Пока я буду описывать эти школы, постарайтесь решить для себя, какие аспекты их воззрений полнее отвечают вашему собственному отношению к ведению торго. После того как вы поймете, к какому лагерю вы принадлежите сейчас, найдите время, чтобы поразмыслить, а то ли это место, где вам нужно быть. Мой совет таков: стремитесь принять самые строгие и самые простые правила, не противоречащие вашим убеждениям о том, каким должен быть искусный и порядочный профессионал.

#### **«Это всего лишь игра». Школа покера**

Школа покера рассматривает переговоры как игру или спортивное состязание, ведущееся по определенным правилам. Эти правила устанавливаются законами, в частности запрещающими мошенничество, принуждение к чему-либо или нарушение фидуциарных обязанностей. Следование этим правилам этично, обратное – нет.

Ярким представителем школы покера был Альберт Карр, бывший советник по особым вопросам президента Гарри Трумэна.

В 1960-х гг. из-под пера Карра вышла книга, весьма удачно названная «Бизнес как игра» (Business as a Game). В статье, приуроченной к выходу книги и опубликованной в *Harvard Business Review*, Карр доказывал, что блеф и другие вводящие в заблуждение, но законные тактики ведения переговоров являются «неотъемлемой частью [разворачивающейся на переговорах] игры и руководитель, не овладевший [этими] приемами, навряд ли заработает много денег или обретет власть».

Сторонники школы покера признают, что ведение торга и покер не вполне одно и то же, но отмечают, что обман крайне важен для достижения успеха в любом из этих двух видов деятельности. Более того, и умелым игрокам в покер, и искусным переговорщикам свойственно вынесенное из опыта неверие в намерения других людей. Люди ведут переговоры, чтобы выигрывать. А в таком случае, доказывает Карр, хорошие игроки, ведя честную и непримиримую схватку за столом переговоров, не должны принимать во внимание «притязания дружбы» и должны прибегать к «хитроумным уловкам и утаиванию». По завершении игры приверженцы школы покера не меняют к худшему своего отношения к противникам только из-за того, что тем удалось провести их. На деле же получается так, что, если тактика ведения переговоров не выходила за рамки закона, приверженцы этой школы могут даже восхищаться ловкачом и клясться, что в следующий раз они подготовятся лучше.

Понятно, что в игре, разворачивающейся на переговорах, обе стороны могут прибегать к блефу. Но в отличие от игроков в покер переговорщики всегда стараются открыть хорошую карту, если такая приходит к ним, пока идет торг. Поэтому блеф оставляется на крайний случай — чтобы скрыть слабую карту. Хороший блеф включает в себя правдоподобные, убедительные, почти не поддающиеся проверке (и тем не менее ложные) заявления о существовании альтернатив, о минимально приемлемых ценах, о бюджетах или важных данных. Если другая сторона, раскусив ваш блеф, уходит с переговоров или

выдвигает убедительный ультиматум, вы проиграли. Или вы просто не заключите сделку, хотя и могли бы. Или окончательная цена будет ближе к последнему предложению другой стороны, нежели к вашему.

Как было отмечено выше, школа покера верит в силу закона. В покере вам не дозволяется прятать карты или вступать в спор с другими игроками. Но ожидается, что вы будете их обманывать, говоря о том, какие карты у вас на руках. В переговорах лучшие игры удаются тогда, когда вы, не нарушая закон, но занимая слабую позицию, блефуете так, что другие участники идут вам на уступки или соглашаются на ваши требования.

У школы покера, как я это вижу, есть три серьезные проблемы. Во-первых, ее подходы зависят от того, все ли согласны с утверждением «Переговоры по своей сути есть игра». К сожалению, многие люди придерживаются другого мнения. В переговорах они видят лишь эпизод развивающихся отношений или возможность решить проблемы либо создать нечто ценное. Такое расхождение во взглядах не останавливает членов школы покера, настаивающих, что наличие правил оправдывает приверженность жестким переговорным тактикам даже в тех случаях, когда другая сторона не примет исходное допущение, согласно которому торг — это игра.

Во-вторых, как предполагается, всякий участник игры ведет ее по общим правилам. Но в переговорах это невозможно, коль скоро правовые установления неодинаковы для всех отраслей экономики и стран мира и применяются везде по-разному.

Наконец, в отличие от игроков в покер, выступающих арбитрами в своих соревнованиях, стороны, понесшие урон в ходе переговоров, должны прибегать к помощи судов. И в этом заключается третья проблема. Чтобы против плутов вести в судах дело с надеждой на успех, необходимо обращаться к услугам хороших юристов. Не лишними бывают благорасположенность самих судей, а также немалые суммы денег на покрытие судебных издержек. О том, что на такие затраты иногда приходится

идти, переговорщики из школы покера знают, и некоторые из них считают судебные тяжбы лишь еще одной формой игры.

### «Поступай правильно, несмотря ни на что». Идеалистическая школа

Если школа покера располагается на одном краю спектра, то идеалистическая школа занимает другой. В своей книге «Победители никогда не лгут» (Winners Never Cheat) предприниматель-миллиардер Джон Хантсмен рассказывает, как он вел переговоры о покупке нескольких подразделений у одной из самых крупных британских компаний, Imperial Chemical Industries (ICI), остро нуждавшейся в средствах для развития новых видов деятельности.

Эта потребность оппонента дала Хантсмену серьезные рычаги воздействия. Но как только переговоры вступили в завершающую фазу, генерального директора ICI Чарльза Смита постигло горе: его супруга умерла от рака. Хантсмен, как он сам об этом пишет, уже был готов «выцарапать» последние 20% от суммы сделки, но вместо этого сбросил карты и согласился на цену, обсуждавшуюся в те дни, когда жена Смита скончалась. Позже он объяснил свое нежелание идти до конца: «Эти деньги я бы сделал на горе Чарльза! То, до чего мы успели договориться, было уже неплохо». Хантсмена знали не только как жесткого переговорщика, но и как глубоко религиозного человека. Порядочность и сострадание были важны для него в любых жизненных обстоятельствах, в том числе и на переговорах с высокими ставками.

Как показывает история Хантсмена, идеалистическая школа считает переговоры обычным процессом общественной жизни, а не каким-то специфическим видом деятельности, ведущимся по особым правилам. Та же самая этика, которой мы следуем в домашних делах, должна быть перенесена и в сферу деловых переговоров. Если в обычных житейских ситуациях говорить неправду плохо, то и на переговорах дело обстоит так же. Если

в некоторых особых случаях говорить неправду приемлемо (например, чтобы пощадить чувства другого человека), то в подобных случаях можно обманывать и на переговорах.

Идеалисты не утверждают, что ложь на переговорах недопустима ни при каких обстоятельствах. Например, если другая сторона исходит из наличия у вас серьезного рычага воздействия и напрямую не просит вас изложить свое видение ситуации, вы не обязаны добровольно выкладывать сведения, тем самым ослабляя собственную позицию. И идеалист может уходить от ответа. Однако такие исключения из общего правила являются для него весьма неприятными моментами. Сторонники идеалистической школы предпочитают быть искренними и честными за столом переговоров, даже если это означает, что они должны будут отказаться от некоторых стратегических преимуществ.

Свою силу идеалистическая школа черпает как в философии, так и в религии. Иммануил Кант, например, говорил, что мы все должны руководствоваться этическими правилами, следование которым мы ожидаем и от других. Кант доказывал, что, если все люди будут постоянно обманывать друг друга, социальная жизнь превратится в хаос. Значит, вы не должны лгать. Кант также не соглашался с тем, что к другим людям можно относиться просто как к средству достижения собственных целей. Ложь в переговорах – поступок эгоистичный, совершенный для извлечения наживы. Такая форма поведения поэтому не этична. Точка. Большинство религий разделяют этот взгляд. «Не производи ложного свидетельства на ближнего твоего» – так звучит одна из десяти заповедей.

Идеалисты соглашаются с тем, что обман на переговорах редко вызывает нравственное неприятие, за исключением тех случаев, когда ложь незаконна, подрывает доверие между друзьями, разрушает доверительные отношения между партнерами или обеспечивает преимущество за счет больных и престарелых. И если единственным способом предотвратить какую-нибудь ужасную

беду, подобную убийству, остается ложь, то иди и ври. Однако тот факт, что ложь не возмущает и иногда может быть оправдана, не превращает обман на переговорах в нечто правильное.

Идеалисты совершенно отвергают идею, что переговоры могут считаться «игрой». По их мнению, переговоры – серьезный и значительный акт коммуникации. Люди ведут переговоры, дабы разрешить существующие между ними противоречия так, чтобы общественная жизнь протекала на благо каждого. Мы должны по единым для всех правилам нести ответственность за каждый из своих поступков, в том числе и за выбор способа ведения переговоров.

В приверженцах школы покера идеалисты видят хищников и стяжателей. В свою очередь школа покера считает идеалистов наивными. И страсти могут накалиться, если сторонники каждой из этих школ встречаются за столом переговоров.

Большая проблема идеалистов очевидна: их строгие предписания порой закрывают путь для использования многих обычных переговорных тактик. Если приверженность идеалистической школе не сопровождается ясным пониманием того, что другие люди могут вести переговоры по-иному, идеализм делает его сторонников уязвимыми для тех, кто придерживается иных воззрений. Эти ограничения чреваты неприятностями особенно тогда, когда идеалисты представляют на переговорах интересы других людей.

И все же я предлагаю серьезно отнестись к идеалистической школе. Помимо Джона Хантсмана, чья предпринимательская карьера сложилась исключительно удачно, живым примером того, что идеализм может приносить реальный успех, служит миллиардер Уоррен Баффетт – вероятно, самый известный инвестор современности. Я изучал переговорные практики Баффетта, обсуждал их с различными людьми, которым довелось вести с ним переговоры. И как показало мое исследование, подход предпринимателя к переговорному процессу основан на неуклонном стремлении к правде. Более того, многое говорит о том, что Баффетт

считает свое поведение на переговорах частью единого и последовательного отношения к жизни, взятой во всей ее целостности. И я приветствую его стремление с умом пользоваться правдой вместо того, чтобы хитростью вводить в заблуждение.

Признаюсь, перед идеалистической школой я снимаю шляпу. Поэтому вам нетрудно будет догадаться об источниках моих взглядов на обсуждаемую проблему. Однако в то же время я понимаю, что ваш опыт и те обстоятельства, в которых вам приходится работать, могут отличаться от моих, а идеализм может вызывать у вас лишь удивление как оторванная от действительности система морали. Это нормально. И как я, надеюсь, ясно дал понять, идеализм не является единственным методом осмысления переговоров в категориях этики.

«Как аукнется, так и откликнется».

#### Прагматическая школа

Последняя школа, о которой пойдет речь, – школа прагматической этики, идеология которой включает в себя как собственные уникальные элементы, так и заимствованные у школ покера и идеалистической. Общим со школой покера у прагматистов является взгляд на обман как на необходимую часть переговорного процесса. Однако в отличие от адептов школы покера прагматисты предпочитают не допускать вводящие в заблуждения высказывания и не лгать, если существуют альтернативные способы добиться желаемого. Особенность прагматической школы в том, что ее сторонники беспокоятся, не скажется ли нечестное поведение на развитии отношений. В противоположность идеалистам прагматисты считают, что ложь и другие сомнительные приемы плохи не сами по себе, а потому, что в долговременной перспективе ущерб от них может быть больше, чем сиюминутный выигрыш.

Прагматист рассматривает ложь и введение в заблуждение как сомнительные переговорные инструменты в случае, когда



они могут серьезно подорвать чью-либо репутацию. Ведь репутация — важный актив успешных переговорщиков, желающих как сохранить имеющиеся рабочие отношения, так и защитить свое доброе имя на рынке или в сообществе. Это последнее соображение отражено в том, что я называю кредо прагматического направления: «Как аукнется, так и откликнется». Школа покера меньше озабочена проблемой доброго имени и в большей степени сосредоточена на том, чтобы каждая схватка была выиграна по «правилам».

Чем школа прагматическая отличается от идеалистической? Если без обиняков, то прагматист врать будет намного чаще, чем идеалист. Так, иногда прагматист проводит четкое различие между обманом о наиболее существенных моментах сделки (а такой обман — всегда неразумен и зачастую противозаконен) и введением в заблуждение, например, при обосновании позиции. Продавец автомобилей, принадлежащий к прагматической школе, считает ложь обо всем, что имеет отношение к техническому состоянию подержанной машины, крайне неэтичной. Но тот же самый продавец может без зазрения совести сказать: «Мое руководство не разрешит мне продать эту машину меньше, чем за \$10 000», — хотя при этом он будет знать, что его начальник продал бы ее и за \$9500. Обоснования и аргументы, не соответствующие действительности, прагматистом в некоторой степени допускаются, поскольку они обычно менее важны для сделки и их ложность гораздо сложнее выявить, чем ложность утверждений об основных параметрах того, что продается и покупается.

Также прагматисты, применяя так называемые приемы блокировки, то есть ухода от вопросов, ответы на которые могут явить слабость позиции, несколько более свободно трактуют понятие истины. Например, будет ли этично с вашей стороны ответить «Я не знаю», когда вопрос касался факта, вам известного, и прямой ответ на него ухудшит ваше положение? Идеалист откажется отвечать на такой вопрос или попытается сменить тему разговора, но не скажет: «Я не знаю». Прагматист же с легкостью

сделает это, если объем его познаний в данном вопросе сложно определить или ложь не будет угрожать его репутации.

Проблема прагматизма в том, что его приверженцы склонны трактовать все в свою пользу, они эгоистичны. То, что в глазах прагматиста может выглядеть как продиктованная особенностями ситуации гибкость, другие могут расценить как нравственную непоследовательность или даже беспринципность. В переговорах невозможно быть совершенно объективным, поэтому прагматисты могут разрешать себе поступать в стиле школы покера в тех ситуациях, когда от других людей ожидается следование идеалистическому подходу. Все это может приводить к недоразумениям, утрате доверия и испорченным отношениям.

### **Этические школы в действии**

Чтобы вы смогли определить собственные этические установки, давайте рассмотрим простой пример. Предположим, вы ведете переговоры с целью продать офисное здание, а другая сторона спрашивает вас, есть ли у вас иные покупатели. На самом деле у вас таковых нет. Как вам посоветовали бы поступить представители разных школ?

Сторонник школы покера посоветовал бы солгать. Дескать, в заключении такого рода сделок обе стороны поднаторели, поэтому ложь об имеющихся у вас альтернативах законом, скорее всего, будет считаться не относящейся к «существенным» моментам. При этом приверженец школы покера хотел бы заранее знать ответы на два вопроса. Во-первых, легко ли будет выяснить, что была сказана ложь? Если легко, то обман стал бы неверным шагом, поскольку он не сработал бы и мог бы вызвать у другой стороны опасения в том, что она и дальше будет сталкиваться с обманом со стороны переговорщика — «игрока в покер». Во-вторых, станет ли ложь о других покупателях самым толковым приемом, способным заставить покупателя сделать ценовое предложение?

Возможно, ложь о чем-то другом – например, о крайних сроках заключения сделки – лучше бы решила эту задачу.

Как могла бы протекать беседа сторон, если допустить, что обман сложно выявить и он сработает?

Покупатель: Есть ли у вас другой покупатель?

Продавец, сторонник школы покера: Да. Одна компания из Саудовской Аравии сегодня утром вышла на нас с предложением продать здание за ... долларов, и у вас теперь в распоряжении есть только 48 часов на ответ. Требования конфиденциальности не позволяют нам показать это предложение, но будьте уверены, что оно у нас есть. Что теперь вы намерены сделать?

Как в этой ситуации повел бы себя идеалист? Ни один из многих возможных вариантов его действий не предполагает обман. Идеалист, например, мог бы указать на неуместность вопроса:

Покупатель: Есть ли у вас другой покупатель?

Продавец, сторонник идеалистической школы: Я все поступившие нам предложения сохраняю в тайне. С другим покупателем я не буду обсуждать предложение, поступившее от вас, а с вами – поступившие от других покупателей. Не хотите все же назвать свою цену?

Разумеется, идеалист на самом деле может относиться к предложениям в полном соответствии со своими словами. Однако не исключено, что это выйдет ему боком, когда ситуация сложится так, что ему неплохо было бы выложить сведения об иных заманчивых предложениях, чтобы получить рычаг воздействия на другую сторону.

Второй способ ответить на вопрос покупателя у идеалиста может сводиться к тому, чтобы сказать правду и при этом представить ее в наиболее благоприятном для себя свете.

Покупатель: Есть ли у вас другой покупатель?  
Продавец, сторонник идеалистической школы: Сейчас нет. Однако мы надеемся, что очень скоро появится. Нам кажется, что в ваших интересах сделать нам предложение по цене сейчас и выкупить у нас здание прежде, чем конкуренция за него поднимет его цену.

Есть еще четыре типа ответа идеалиста на вопрос о «другом покупателе», и каждый из них не нарушает правил идеалистической школы. Решимость не прибегать к неверной информации требует от идеалиста, чтобы у него в запасе было больше приемов, чем у сторонника школы покера.

- *Ответ на другой вопрос.* («Наше предложение о продаже имущества таково, что мы не будем долго собирать заявки. Рынок подвижен, а наши планы изменчивы». Разумеется, это утверждение неизбежно будет правдивым.)
- *Уход от ответа* («Более важным делом нам представляется вопрос о том, получим ли мы предложение от вас и когда»).
- *Ответить вопросом на вопрос* («Какие иные варианты покупки зданий вы рассматриваете в настоящее время?»).
- *Поменять тему обсуждения* («Наша встреча уже затянулась. Назовите вашу цену сегодня или повремените?»).

Как прагматисты отвечают на вопрос о «другом покупателе»? Это зависит от того, как они оценивают отношения и репутационные риски. Конечно, они могут пользоваться всеми вышеперечисленными приемами, имеющимися в арсенале идеалистов, равно как и видоизменять их с тем, чтобы преувеличивать вероятность поступления еще одного предложения или срочность заключения сделки либо принятия решения. Могут прагматисты придумывать и несуществующие ограничения своих полномочий, якобы не позволяющие им идти на дальнейшие уступки.

Прагматисты могут скатиться до крайнего искажения информации, как то делают сторонники школы покера, если чувствуют,

что их действия в определенной ситуации обмена социально приемлемы (примером чего может служить тактика Даррела Сиффорда, желавшего «завоевать» свой «золотой» глобус). Наконец, прагматики могут разрешить себе ложь, если опасность быть пойманным на ней, не велика, а перспективы будущих отношений туманны.

Теперь ответьте себе, к какой же школе принадлежите вы? А может, вы принадлежите к своей собственной школе – например, к школе «прагматического идеализма»? Опросы учащихся по программе МВА показывают, что установки школы прагматизма пользуются наибольшим одобрением, за ними следует школа идеалистическая, а замыкает тройку школа покера. При этом немалое число опрошенных относит себя к группе, которой близки и идеализм, и прагматизм, а немногие идентифицируют себя как «прагматичных игроков в покер».

Повторюсь: за ваши этические взгляды вы отвечаете только перед одним человеком. И этот человек – вы. А последним способом проверки себя может стать вот что. Подумайте о том, кем вы очень сильно восхищаетесь, а затем спросите себя: «Воззрения какой этической школы ведения переговоров этот человек одобрил бы?» Получив ответ, поставьте себе задачу соответствовать именно этому стандарту поведения.

## **Переговоры с дьяволом: искусство самозащиты**

Какую бы школу этики вы ни сделали своим ориентиром, время от времени вам придется сталкиваться с тем, что другие люди не очень-то разборчивы в средствах. Существуют ли какие-то надежные способы самозащиты, позволяющие оградить себя от этой опасности или свести ее к минимуму? Этот раздел содержит рекомендации, как вам понять, что ситуация, в которой вы оказались, в этическом плане сопряжена с риском, и как вам защититься от аморальных приемов?

Будьте начеку в «делках-состязаниях», особенно когда рычаги воздействия сторон не уравнивают друг друга

Вероятность возникновения этических проблем весьма велика в тех случаях, когда цена является главным предметом обсуждения, а вероятность будущих сделок между сторонами мала. Угроза, что поведение сторон выйдет за рамки приличия, становится еще более серьезной, когда противостояние принимает обостренную форму. Исследования показывают, что отсутствие равновесия между рычагами воздействия, находящимися в распоряжении сторон, побуждает переговорщиков чаще преступить нравственные ограничения. Что любопытно, обе стороны переговоров – и сильная, и слабая – заинтересованы в том, чтобы лгать и ловчить. Группа исследователей пришла к выводу, что «тем, кто имеет меньше возможностей задавать ход переговоров, обман дает преимущества, когда они не хотят уступать требованиям более сильной стороны». Другие ученые выяснили, что более сильная сторона, чьи рычаги воздействия не уравновешены рычагами оппонентов, может «опьянеть» от ощущения своей силы. Эти исследователи высказывают мнение, согласно которому «в целом переговорщики, находящиеся в более выгодной позиции, с большей вероятностью будут злоупотреблять своими преимуществами, прибегая к менее этичным тактикам».

Полагайтесь на отношения при всякой возможности

Исследования также показывают, что люди предъявляют к себе более строгие моральные требования, когда перспективы будущих отношений становятся более четкими. Как это сформулировал один ученый, «если переговорщик не считает, что ему придется жить с последствиями использования этически сомнительных приемов, он будет весьма охотно к таким приемам прибегать».

Если у вас еще не установились прочные отношения с оппонентом, обращайтесь к своему окружению, чтобы получить как можно больше информации об этом человеке. При возможности будьте готовы назвать имена общих с ним знакомых, и тем самым вы покажете ему, что у вас один и тот же круг общения. Когда оппонент поймет, что его репутация не останется незапятнанной в глазах этих людей, он будет крайне осторожен при выборе тактики ведения переговоров.

### Выясняйте, уточняйте, нащупывайте

Обман весьма вероятен на переговорах – так что будьте начеку! Люди, как правило, не стремятся обвинить лгуна сразу, а склонны сомневаться: действительно ли их обманули? Такая установка работает в большинстве случаев социального взаимодействия, а также в таких связанных с переговорами ситуациях, когда имеют место отношения сотрудничества или молчаливая координация. Но она же может выйти боком, если особое значение придается исходу торга.

Если у вас возникают подозрения, задавайте вопросы. И не останавливайтесь, пока не выясните, в чем дело.

Уточнение полученных сведений поможет вам понять, есть ли неувязки в том, что вам говорит другая сторона, однако не ожидайте, что она тут же признается в своем неэтичном поведении. Вы должны полагаться как на свое суждение, так и на наблюдения. Исследования говорят, что определить, когда другие люди лгут, бывает очень сложно. И даже тогда, когда вам это удастся, очень сложно понять, в чем именно заключается ложь. Прежде чем прийти к твердому мнению, вам следует изучить как можно больше источников информации.

Стоит ли вам заявлять о том, что вы увидели в поступках другой стороны нечто неприглядное? Возможно, если это приближает вас к вашим целям. Но я бы повременил с этим, чтобы понять, нужно ли вам создавать препятствия в общении. Если бы

я продавал свой дом и мне стало бы ясно, что вероятный покупатель в чем-то меня обманывает, я бы весьма настороженно начал подходить к вопросам, предполагающим мое доверие к другой стороне. Но в то же время я бы учитывал вероятность того, что напротив меня сидит неопытный переговорщик или человек, робеющий перед нашей общей проблемой. Вместо того чтобы обвинять другую сторону в неэтичном поведении, я бы скорее выдвинул дополнительные условия, позволяющие мне убедиться в ее платежеспособности и полномочиях заключать сделку. А уж прежде, чем передавать подписанные документы на дом, я подождал бы, пока мне не поступит платеж.

### Будьте настойчивы и упорны

Когда другие люди ведут себя неэтично и тем самым препятствуют заключению соглашения, настаивайте на искренности и справедливости. Вы можете запрашивать подтверждения фактов, о которых заявила другая сторона. Возможно, для этого вам понадобится посредничество третьих лиц, которым вы доверяете. Когда все испробованные средства не дадут результата, сообщите другой стороне, что вас беспокоит потеря взаимного доверия, и спросите оппонентов, что, по их мнению, может решить проблему. Как это ни удивительно, в подобных случаях другая сторона часто предлагает в ответ конструктивные идеи и этого бывает достаточно, чтобы дело приняло более благоприятный оборот.

### Следуйте собственным правилам и не прогибайтесь под давлением другой стороны

Когда другая сторона ведет себя неэтично, всегда бывает очень заманчиво ответить ей тем же. Мы начинаем злиться, мы теряем ориентиры и сами вступаем на скользкий путь нарушения нравственных границ.



Избегайте этой ловушки. Во-первых, всегда, когда дело касается вашей репутации, не поступайтесь ничем. Имейте чистое досье. Это поможет вам сохранить уважение к себе и не запятнать свое имя участием в махинациях. Во-вторых, сразу же, как вы начнете вести себя некрасиво, вы потеряете право оспаривать поведение других людей. А ведь их действия могут дать вам законные основания требовать от них уступок или даже могут стать основанием для обращения в суд. Как только вы окажетесь в одной сточной канаве с негодяями, вы лишитесь морального преимущества и юридической защиты.

В схеме на рис. 12.1 представлены некоторые инструменты, позволяющие вам избежать неприятных ситуаций, связанных с обманом. И вы должны решить для себя, отвечает ли приведенный в схеме совет вашим личным моральным установкам. Насколько мне известно, все указанные на рисунке варианты защиты законны, поэтому приверженцы школы покера, часто попадающие в опасное положение, когда ложь не срабатывает, смогут спокойно ими воспользоваться. Прагматисты обычно предпочитают избегать лжи, когда отношения важны. Поэтому схема будет полезна и им. Идеалисты смогут использовать варианты защиты, предполагающие, что сказанная правда не сбивает оппонентов с толку или не является явным приемом блокировки, применяемым с целью увести разговор в сторону.

## Говорите правду, но не всю сразу

Нет такой заповеди, которая гласила бы: «Ты должен отвечать на всякий поставленный вопрос». И поэтому, будучи честолюбивым идеалистом, я понял, что бесполезно придерживаться двух правил.

Во-первых, *никогда не лгите; вместо этого говорите правду медленно, по частям*. Открывайте ваши карты одну за другой, подтверждая, что вы не блефуете. Когда вы находитесь в автосалоне и продавец спрашивает вас, сколько вы готовы заплатить за машину, вы можете не называть конкретной цифры и ответить:

«О приемлемой цене я пока не готов говорить, но я могу сказать, что вчера посетил один салон и посмотрел там очень интересную новую модель, которую они рекламируют в этом месяце. За какую самую низкую цену вы сможете уступить машину, на которой мы только что совершили пробную поездку?»

Во-вторых, *когда бы вы ни испытывали искушение соврать о чем-то, остановитесь, подумайте с минуту, а затем найдите нечто такое, о чем можете сказать правду.* Если другая сторона спрашивает вас о ваших возможностях заключить сделку с кем-нибудь еще, не врите ей. Скажите правду о ваших целях, ожиданиях и интересах. В моей схеме содержится несколько таких вариантов ответа.

| Вместо того, чтобы говорить неправду                      | Попробуйте поступить так  |
|---|---|
| 1. О предельно приемлемой цене                            | Приемы блокировки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спросите другую сторону о ее предельно приемлемой цене.</li> <li>• Скажите: «Это вас не касается».</li> <li>• Скажите: «Я не имею права раскрывать такие сведения».</li> <li>• Скажите правду о ваших целях.</li> <li>• Обратите внимание на ваши трудности/потребности.</li> </ul> |
| 2. О недостаточных полномочиях                            | Сначала получайте только ограниченные полномочия. Запросите у вашей группы согласие на заключение сделки.   |
| 3. О наличии альтернативных возможностей заключить сделку | Предпринимайте усилия с тем, чтобы найти хорошие альтернативы. Делайте акцент на возможностях и неопределенности. Будьте удовлетворены текущим положением дел.  |
| 4. О готовности поменять позицию                          | Преследуйте главную цель. Придерживайтесь обязательных требований. Будьте внимательны к интересам другой стороны.   |
| 5. О надуманных проблемах                                 | Предложите для обсуждения вопросы, имеющие значение, или составьте перечень пожеланий.  |
| 6. Об угрозах   | Возьмите паузу, чтобы немного остыть. Предложите обратиться к посреднику. Обсудите, какую пользу для продвижения вперед принесет справедливое ведение дела.   |
| 7. О намерениях   | Давайте только такие обещания, которые можете и хотите сдержать.  |
| 8. О фактах   | Привлекайте внимание к неопределенности в отношении фактов. Аккуратно выбирайте слова. Выражайте свое мнение, а не делайте необоснованные заявления о фактах.   |

**Рис. 12.1.** Альтернативы неправде

## Набор плутовских приемов

В завершение этой главы я предлагаю рассмотреть ряд распространенных манипулятивных приемов, с которыми вы столкнетесь за столом переговоров. Кое-какие из них мы уже видели, но я еще раз сведу их в единый список для того, чтобы вы могли лучше их запомнить. И обратите внимание: лишь отдельные из них предполагают неприкрытый обман.

Я не буду называть эти приемы неэтичными, поскольку большинство из них вполне отвечают правилам школы покера, а некоторые даже могут быть взяты на вооружение прагматистами в тех ситуациях, когда отношения не имеют значения.

### Ложь о наименьшей приемлемой цене и альтернативных возможностях заключения сделки

Это самый распространенный вид лжи из всех представленных. Относитесь ко всем утверждениям такого типа с сомнением до тех пор, пока вы не узнаете хорошо другую сторону и не начнете ей доверять. Когда вам кажется, что вы столкнулись с такой ложью, задавайте вопрос, требующий развернутого ответа: «Как мы можем убедиться в том, что у вас есть альтернативы?» Или: «Помогите мне понять, почему вы установили именно эту цену?» Разумеется, если у вас есть рычаги воздействия, заявления другой стороны о том, что сделку она сможет заключить и в ином месте, не имеют значения.

### Занижение начальной цены

Здесь мы имеем дело со «слишком хорошим предложением, чтобы оно было правдой». Чтобы сделка была для вас привлекательной, оппоненты предлагают на удивление низкую цену, не раскрывая, как сильно она потом возрастет. Другая сторона знает:

вы нуждаетесь в том, что она вам сбывает. И после того как вы говорите «да», она начинает поднимать цену до нужного ей уровня, обременив вас дополнительными расходами и новыми условиями.

Защита от этого приема строится на том, что вы требуете предоставить вам до заключения сделки всю информацию о дополнительных условиях и обязательствах. Пока у вас в голове не сложится вся картина, не соглашайтесь на то, чтобы «ваша мечта сбылась».

## Надуманые проблемы

Иногда их называют еще приманками, или отвлекающим маневром. Одна из сторон составляет перечень из четырех-пяти вопросов, всячески подчеркивает их значимость и даже называет жизненно важными, а на деле таких в этом списке один или два. Остальные же – надуманные. Затем ваши неуступчивые оппоненты бьются за каждый пункт и делают так, чтобы возникла угроза зайти в тупик. И только потом они уступают вам по надуманным проблемам в обмен на ваши серьезные уступки по тем вопросам, что только и имели для них значение.

От надуманных проблем защищайтесь, анализируя реакцию другой стороны на ваши предложения обменяться различными пакетами уступок. Попробуйте сказать: «Мы сейчас не говорим, что можем согласиться на любой из вариантов сделки. Однако если бы вы стояли перед необходимостью выбрать лишь один набор уступок, какой бы вы предпочли – А или Б?» Когда сталкиваешься с неординарным подходом, блефовать продолжительное время становится трудно.

## Полномочий нет? Или они есть?

Обман, касающийся полномочий, принимает две формы. Первая сводится к тому, что люди будут врать и говорить, что у них есть полномочия, когда на самом деле их нет. Такой прием обычно

сопутствует уловке занижения начальной цены. С ним сложно бороться. Если вы сомневаетесь в наличии полномочий, когда другая сторона делает вам «сказочное предложение», чаще всего имеет смысл запросить их подтверждение.

Вторая форма обмана заключается в том, что люди утверждают, будто у них нет полномочий, когда на самом деле они у них есть. Частенько этим грешат юристы, брокеры и разные агенты. Если вы делаете предложение, ответить на которое эти переговорщики вправе, они соврут и ответят, что не в их компетенции его принять, поскольку цена либо слишком низкая, либо недостаточно высокая. Вы в состоянии решить эту задачу, отказываясь иметь дело с агентом всегда, когда это возможно. Обращайтесь со своими предложениями непосредственно к тем, кто уполномочен говорить «да» и «нет».

### Чрезмерная увлеченность

Подробно об этой тактике мы говорили в главе 10. По сути, переговорщик, сидящий напротив вас, затягивает процесс и/или вынуждает вас приложить значительные усилия, давая понять, что в этом случае дело будет доведено до конца. После того как вы хорошенько постарались, он в последний момент перед заключением сделки повышает или понижает цену (или вводит новые условия), будучи уверенным, что вы не сможете сказать «нет», коль скоро вы уже вложили в переговоры столь много.

Лучшее противоядие — в том, чтобы следить за степенью своей увлеченности делом и при этом смотреть, равен ли вашему вкладу вклад другой стороны. Мысленно возвращайтесь к своим интересам и проверяйте, не отклонились ли вы в сторону.

### Хороший и плохой полицейские

Этот прием мы рассмотрели в главе 9. В его основе лежит эффект контраста, возникающего от сопоставления разумных

и неразумных условий. Плохой полицейский выдвигает неприемлемые и жесткие требования, а его коллега, хороший полицейский, становится вашим «другом» и спорит с коллегой, вынуждая того снизить уровень агрессии. Вы и хороший парень объединяетесь против плохого, а в итоге вы выигрываете битву, но проигрываете войну. Лучший способ сопротивления этой хитрости сводится к тому, чтобы распознать ее, сказать об этом прямо и отказаться в ней участвовать.

### Ловушка постоянства

Эта тактика обсуждалась в главе 3. Ловушка постоянства захлопывается, когда другая сторона сначала вынуждает вас согласиться с невинно выглядящим обязательным требованием или правилом, а затем показывает вам, что их предложение логически следует из того, с чем вы согласились. Избежать такой ловушки можно, если вы заметите ее раньше, чем выразите свое согласие с предписанием, и остановитесь.

### Отсутствие взаимности

Когда мы ведем переговоры, мы по очереди задаем друг другу вопросы, даем на них ответы и делаем уступки. Остерегайтесь людей, которые либо отказываются отвечать взаимностью в переговорном процессе, либо делают это лишь «для галочки», идя на крайне незначительные уступки в обмен на крупные ваши. Правило же взаимности предполагает, что вы взаимодействуете на равных. Настаивайте на этом.

### Клевать понемножку

Эта уловка упоминается в главе 10. Стороны в последний момент перед заключением сделки пытаются ухватить себе еще что-нибудь. Они выдвигают последнее требование, которое

само по себе настолько незначительно, что его будто бы не стоит и обсуждать. Однако они получают эту уступку, не отдавая ничего взамен, поэтому она дает им чистую прибыль. Постоянно «ключущий» переговорщик может добирать в свою копилку 3–5% от величины сделки. Свою силу эта тактика черпает в эффекте контраста и в чрезмерной увлеченности.

В чем заключается противоядие? В простом отказе. Или в требовании уравновесить каждую вашу уступку чем-то существенным со стороны «ключущего».

## **Итоги**

Переговоры пронизаны этическими проблемами. Поэтому, договариваясь о заключении сделки, люди стараются вести себя безукоризненно. Один морально осуждаемый поступок – и вот на вашей репутации пятно, которое быстро не смыть. Успешные переговорщики очень серьезно подходят к задаче сохранения честного имени, неуспешные же так не делают.

Как вы можете уравновесить риск оказаться обманутым и стремление оставаться честным? Я рассмотрел три теории, пытающиеся ответить на этот вопрос, – школу покера, идеалистическую школу и прагматическую. Хотя я и предложил вам «говорить правду не всю сразу», дабы уменьшить вероятность того, что вы раскроете важные сведения слишком рано, я все равно полагаю, что наилучшим выходом для вас будет всегда оставаться честным. Расплачиваясь за следование этому принципу, щепетильный переговорщик иногда выпускает из рук рычаги воздействия, но он компенсирует эту утрату, приобретая доброе имя и основания себя уважать.

Принимать ли в расчет этику на переговорах – дело ваше личное, разумеется. Единственное, на чем я настаиваю, – это то, о чем я писал в первой и повторил в последней главе: переговорщики, которые берегут честь, будут, скорее всего, поступать

последовательно и в согласии со своим продуманным набором ценностных установок, выбор которых они смогут при необходимости объяснить и обосновать перед другими людьми.

### **Этика: чек-лист**

- Решите, к какой школе этики ведения переговоров вы принадлежите.
- Определите, могут ли ваши отношения с другой стороной обезопасить вас от ее плохих поступков?
- Выясняйте, уточняйте, нащупывайте. Не принимайте за чистую монету все, что вам говорят.
- Останавливайтесь. Помните, что вы не должны отвечать на каждый вопрос.
- Не лгите. Вместо этого раскрывайте правду по частям и находите способы делать так, чтобы она работала на вас.



## Заключение

### Стать успешным переговорщиком

Не будь настолько сладок, чтоб тебя съели.

Не будь столь горек, чтоб тебя выплюнули.

Пушгунская пословица

Большинство из нас при слове «переговоры» думают о церемониальных и даже театральных представлениях, на которых присутствуют генеральные директора, мастера по сделкам с Уолл-стрит или юристы. Такие переговоры – вершина Эвереста, которая покоряется квалифицированным и опытным профессионалам.

Столь высокого уровня состязания за столом переговоров случаются, однако, относительно редко даже у высококлассных специалистов. Реальная переговорная деятельность большинства из нас проявляется во множестве каждодневных событий. Эти менее яркие случаи переговоров об оказании медицинской помощи, делах школы, обязанностях по дому, повышении оклада, крупных покупках значат для нас никак не меньше, чем «серьезные сделки». И поэтому те, кто принимает участие в такого рода переговорах, – здравомыслящие люди, старающиеся выполнять свою работу и проживать жизнь с пользой, – нуждаются в надежном, проверенном знании о переговорном процессе. Вот почему я написал эту книгу – чтобы помочь вам сделать из переговоров легкий в обращении инструмент, благодаря которому вы будете добиваться ваших целей в деловой, общественной или личной жизни, во всех их измерениях.

Однажды я получил по электронной почте письмо от своего бывшего студента (далее я буду называть его Биллом Сигилом). Билл до того, как стал единоличным владельцем небольшой фирмы, расположенной на северо-востоке США, посещал

наш уортонский семинар для руководителей. За время учебы он показал себя переговорщиком очень нервным, не уверенным в своих силах и свято верившим, что уж лучше сесть в зубо-врачебное кресло, чем за стол переговоров. И вот Сигил написал мне письмо, поведав о том, как улучшились его навыки ведения торга.

«Мой десятилетний сын до сих пор припирает меня к стенке, — в шутку признался Билл, — но деловые переговоры превратились для меня в занятие бодрящее и доставляющее приятные минуты». Рассказав о кое-каких союзах и партнерствах, заключенных на рынках при его непосредственном участии, Сигил изложил интересную историю, которая может послужить иллюстрацией многих идей, высказанных мною в этой книге.

Сигил, будучи членом некоммерческой организации, занимавшейся решением проблем местного сообщества, как-то раз услышал о том, что городские власти намереваются потратить \$450 000 на снос изысканного 125-летнего здания в центре города.

«Напрасная трата денег», — подумал Билл, и вот тогда-то ему и пригодилась выучка переговорщика. Первым делом он поставил себе ясные и конкретные цели. Сигил решил, что хочет спасти здание и сделать так, чтобы оно начало приносить пользу, а если повезет, то сам он сможет заработать на этом. Он изучил обстоятельства дела и обнаружил, что, хотя городские власти стремились собирать как можно больше налогов с владельцев коммерческих помещений, никто из членов городского совета не озаботился спасением этого здания.

Затем Билл, используя свои связи, добился встречи с должностным лицом из городской администрации, отвечавшим за снос, и убедил его в том, что выдать \$450 000 активисту на ремонт здания — более разумно, нежели потратить эту сумму на разрушение. Чиновник согласился при условии, что Сигил сможет заключить сопутствующие сделки с минимальными для города издержками.

Получив деньги, Сигил начал поиск тех, кто мог бы заинтересоваться его начинанием и поспособствовать в добывании дополнительных средств. Знакомый рассказал, что штат выдает гранты

на подобные проекты, и Билл вскоре получил еще \$270 000 по программе сохранения архитектурного наследия городов. Потом он убедил чиновников фискальной городской службы предоставить щедрые налоговые льготы всем тем арендаторам, которых он сможет найти. Имея в качестве рычага воздействия решение о льготах, он договорился с тремя бизнесменами и одной общественной организацией историков, заинтересованными в переезде в здание после ремонта.

Наконец его последним шагом стали усилия по достижению своей личной цели, состоявшей в получении прибыли. Он успешно провел переговоры об аренде здания у города на 99 лет за символическую сумму \$1 и поставил во всем деле точку, продав за хорошие деньги весь пакет соглашений и документов одному профессиональному застройщику.

В истории Билла примечательно то, что его навыки переговорщика сослужили хорошую службу всем вовлеченным в этот проект — городу, штату, арендаторам, застройщику и самому Биллу. И все переговоры по проекту он вел в свое свободное время, ведь он работал не в строительстве, а в сфере делового консультирования.

История Сигила дает вам представление о том, что может случиться, когда вы постигнете основы переговорного искусства. Она также показывает, как можно сделать наш мир лучше. Я как преподаватель вижу, что, совершенствуя навыки переговорщиков, мои студенты становятся куда более продуктивными в профессиональном отношении. И я уверен, что то же самое произойдет и в вашей жизни, мой читатель. К вам придет уверенность в собственных силах, а немало препятствий обернется возможностями.

## **Последний раз о продуктивности**

Первый шаг к изменению вашего подхода к переговорам состоит в отказе от представлений о себе как о человеке, вступающем

в переговоры от случая к случаю. Вместо этого приучите себя относиться к переговорам так, будто вы ведете их на профессиональной основе. Примите решение, что вы — «переговорщик». Лишь только вы уверились в этом, у вас не будет иного выхода, кроме как сосредоточиться на четырех факторах повышения продуктивности, о которых я говорил в главе 1, — желании готовиться, вырабатывать у себя высокие ожидания, терпение слушать и решимость оставаться честным. Такова лучшая практика лучших переговорщиков, и, следуя ей, вы повысите свои показатели вне зависимости от того, какова переговорная ситуация, в которой вы оказались, и каковы вы сами.

Вместе с этим, опираясь на шесть оснований успешных переговоров, вы всегда сможете проверить, насколько хорошо вы делаете свое дело. Поймите особенности своей личности, изучите применимые в переговорной ситуации предписания, черпайте силу в отношениях, узнавайте, в чем заключаются интересы другой стороны, и усиливайте имеющиеся у вас в распоряжении рычаги воздействия. Наконец, для каждого случая переговоров продумайте свои действия на этапах обмена сведениями, уступками и на стадии принятия на себя обязательств. Выберите правильную стратегию с учетом ситуации, в которой вы оказались, и особенностей людей, с которыми столкнулись. И, если течение процесса прервалось, будьте готовы вывести переговоры из тупика.

Прежде чем я перейду к заключению, хочу положить в ваш «набор инструментов переговорщика» еще один, последний — выверенный свод методов, руководствуясь которым вы поднимете свой потенциал до максимума. Точнее, их два: один для переговорщиков, изначально склонных к сотрудничеству, а другой — для тех, кто в большей степени настроен на соперничество. Выберите методику, которая подходит именно вам, а затем вспоминайте о ней каждый раз, когда вступаете в новые переговоры.

## **Семь методов переговорщиков, стремящихся к сотрудничеству**

Если вы относитесь к числу тех здравомыслящих людей, кто хочет выстраивать отношения сотрудничества, вам, ведя переговоры, нужно быть более **настойчивым, уверенным в себе и осмотрительным**. В этом случае к вам придет и успех. Порой нет ничего сложнее, чем подготовиться к переговорной ситуации, чреватой конфликтами. И поэтому я предлагаю вам семь простых приемов, благодаря которым ваши действия на переговорах станут более продуктивными.

- 1. Старайтесь не сильно концентрироваться на минимально приемлемом для вас исходе дела. Потратьте дополнительное время на проработку ваших целей и сформируйте у себя высокие ожидания.* Будучи человеком, склонным к сотрудничеству, вы часто в первую очередь думаете о нуждах других людей. Вы сосредоточиваетесь на минимально приемлемых для вас результатах и пытаетесь лишь слегка превзойти их. И знаете что? Вы получаете именно то, что для вас минимально приемлемо. Исследования подтверждают, что люди, ожидающие большего, больше и получают. Сфокусируйтесь на своих целях и ожиданиях. Потратьте чуть больше времени, чтобы понять, чего вы хотите и почему вы этого заслуживаете.
- 2. Прорабатывайте альтернативные возможности заключить сделку. Пусть они станут подстраховкой на случай, если переговоры провалятся.* Если вы не можете уйти с переговоров, вы не можете сказать «нет». Люди, склонные к сотрудничеству, очень часто сами оставляют себя без выбора. У них нет альтернатив, предусмотренных на случай провала, поэтому я позволю себе небольшую подсказку: ваша подготовка всегда должна включать в себя составление плана Б. Если сделка не состоится, жизнь все равно будет идти своим чередом, поэтому заранее подумайте, какие у вас есть другие варианты,

проработайте их и на переговоры приходите, четко удерживая их в уме. Помните пример «железки Джейни» из главы 6. Если вам нужно, постройте свою собственную железную дорогу – безвыходных положений не бывает.

3. *Наймите агента и доверьте ему решение задачи.* Если вы столкнетесь с переговорщиком, склонным к соперничеству, вы понесете убытки. Наймите в качестве агента человека, любящего соревноваться, или по крайней мере введите такого человека в свою команду. Этот шаг не станет свидетельством того, что вы заранее признали свое поражение или что у вас не хватает умения вести переговоры. Это просто предусмотрительность и мудрость.
4. *Ведите торг от лица кого-то еще, не от своего лица.* Даже люди, настроенные на соперничество, чувствуют себя менее уверенно, когда ведут переговоры от своего собственного лица. А люди, склонные к сотрудничеству, полагают, что они эгоистичны, когда настаивают на своем.

Прекрасно. Тогда не ведите переговоры за себя. Остановитесь и подумайте о других людях, зависящих от вас, и о своих побудительных мотивах – о семье, сообществе, к которому принадлежите, о коллективе на работе или даже о себе самом, но в будущем, когда «выйдете на заслуженный отдых». Действуйте так, будто вы агент этих людей. Исследования показывают, что вы можете вести переговоры более жестко, если действуете в чужих интересах. И это обстоятельство имеет особенно большое значение для женщин, что и подтверждается научными данными, приведенными в главе 1.

5. *Создайте свою аудиторию.* Результаты работ ученых свидетельствуют о том, что люди ведут переговоры более настойчиво, если на них смотрят другие. Вот почему профсоюзные переговорщики столь неуступчивы: они знают, что члены профсоюза глаз с них не спускают. Возьмите этот эффект на вооружение. Скажите кому-нибудь из своих знакомых, что вам предстоит

в скором времени вступить в переговоры, опишите свои цели и способы их достижения, пообещайте этому человеку, что по окончании процесса сообщите ему о результатах.

6. *Мягко возражайте, по крайней мере хотя бы раз.* Люди, склонные к сотрудничеству, предрасположены соглашаться на первое же поступившее обоснованное предложение. Чтобы избавиться от этой привычки, вам нужно немного попрактиковаться в том, как давать отпор. Например, неплохо бы научиться задавать вот такой вопрос: «А получше предложения у вас нет?» Если другая сторона отвечает отрицательно, но вы чувствуете, что у вас есть силы зайти на второй круг, попросите оппонентов помочь вам разобраться, почему их предложение не может быть улучшено. Если в ответах другой стороны логики не наблюдается, выразите свое удивление. Вперед к достижению цели вас продвинет вежливая настойчивость, а не безропотное быстрое согласие с положением дел.
7. *Настаивайте на приверженности обязательствам, оговоренных соглашением, а не только на необходимости его заключить.* Люди, склонные к сотрудничеству, считают других такими же добросердечными, как и они сами. Они полагают, что соглашения вполне достаточно, чтобы обязательства исполнялись, как то и было обещано.

Будьте более благоразумными. Договор хорош тогда, когда у вас есть веские основания считать, что другая сторона будет выполнять его условия. Однако, когда вы плохо знаете оппонентов или предполагаете, что они могут подвести, проследите за тем, чтобы им было что терять в том случае, если они не сдержат слова.

## **Семь методов переговорщиков, склонных к соперничеству**

Если вы изначально относитесь к числу тех, кто склонен к соперничеству, больше всего вы нуждаетесь в том, чтобы научиться **принимать других людей и их обоснованные потребности**. Ниже предлагаются семь приемов, которые вы можете использовать, чтобы повысить свою квалификацию переговорщика. Они помогут вам полнее учитывать фактор отношений.

1. *Стремитесь к обоюдному, а не к единоличному выигрышу.* В начале книги я сказал, что рассуждения в категориях взаимовыгодного результата – пустая трата времени. Так и есть – но только для людей, склонных к сотрудничеству или желающих подстраиваться под других. Для тех же, кому нравится соревноваться, девиз «побеждают оба» служит хорошим напоминанием о том, что интересы другой стороны имеют значение. Занимайтесь сделками так, чтобы обе стороны в них что-то приобретали, но ваш выигрыш был бы более значительным.
2. *Задавайте вопросов больше, чем, по вашему мнению, следовало бы.* Склонным к соперничеству людям нравится находить информацию, помогающую понять, в чем может заключаться их преимущество, и после этого сразу переходить к действию. Однако не стоит спешить. Потребности других людей разнообразны, они хотят не всегда того же самого, что нужно вам. Если вы сможете понять, что оппонентам на самом деле важно, они дадут вам то, о чем вы и не решались мечтать.
3. *Опирайтесь на справедливые установления, особенно на те, в которые верит другая сторона.* Люди охотно соглашаются с доводами, основанными на справедливых, по их мнению, правилах. На переговорах не спешите обращаться к рычагам воздействия, когда подход, опирающийся на правила, работает не хуже. Запомните: когда отношения важны, обоснованные аргументы приводят к цели быстрее, чем нажим.



4. *Наймите менеджера по отношениям.* Возможно, вы не самый дипломатичный человек на свете. Если это так, поручите заниматься теми аспектами сделки, что касаются отношений, кому-то, кто умеет обходиться с людьми лучше, чем вы. Такой шаг будет свидетельствовать не о слабости, а о вашей предусмотрительности и мудрости.
5. *Будьте надежным партнером.* Держите слово. Возможно, вы почувствуете искушение блефовать, когда ситуация к тому располагает. Однако в глазах других людей вы станете лжецом, если они вас поймут даже на небольшом преувеличении. Невыполненные обещания, даже если они касались вещей незначительных, также могут обойтись вам дорого. Сделайте так, чтобы вас знали как абсолютно надежного человека, и тогда доверие к вам будет только возрастать.
6. *Не спорьте, когда можете обсуждать.* Возможно, вас тянет спорить по любому поводу и вы пытаетесь всегда взять верх. Вместо этого попробуйте интегративный торг: делайте большие уступки в вопросах, для вас мало значащих, и мелкие – в более важных вопросах. Управляйте своими приоритетами. Обрамляйте ваш пакет уступок формулировкой «если ... то».
7. *Всегда признавайте значимость другой стороны. Не роняйте самооценку человека, с которым ведете переговоры.* Люди самолюбивы. Даже когда у вас есть все рычаги воздействия, им нравится слышать в ваших словах уважение к ним и их потребностям. Проявление уважения не обходится дорого, а оппоненты оценят ваше отношение. В другой раз уже они будут иметь рычаги воздействия, а вы будете нуждаться в их благосклонности.

## Послесловие

Во введении я сказал, что писал эту книгу, желая показать, как вести переговоры следуя разумному и практичному подходу и не теряя самоуважения. Сейчас вы уже можете оценить, удалось ли мне выполнить эту задачу.

По моему мнению, эффективные переговоры на 10% обязаны своим успехом технике их проведения и на 90% – настрою переговорщика. Чтобы выработать правильный настрой, вам нужны все три элемента, о которых говорилось раньше: практичность, ум и самоуважение.

Я изучаю переговоры, поскольку они представляют собой увлекательный аспект социальной жизни человека. И они продолжают меня удивлять. Обучаю же я переговорным навыкам потому, что испытываю огромное удовлетворение, когда вижу, как люди приобретают соответствующие знания, начинают пользоваться ими и достигать своих целей. Я уверен, что эти навыки сделают их жизнь лучше – так же как они в свое время улучшили мою.

И вот мой последний небольшой совет. Возьмите эту книгу и пользуйтесь ею как руководством всегда, когда придется вести переговоры – будь то в профессиональных или личных целях. Учитесь на своих победах, но еще упорнее учитесь на своих поражениях.

У вас в руках есть все инструменты, чтобы стать по-настоящему искусным переговорщиком.

А теперь ваш ход – примените эти инструменты на практике.

## Приложение А

### Определение индивидуального стиля ведения переговоров

Чтобы узнать, каков ваш индивидуальный стиль ведения переговоров, вам нужно пройти тест, состоящий из четырех шагов.

Выберите, пожалуйста, одно утверждение из каждой предложенной ниже пары. Не тратьте много времени на раздумья и ни при каких обстоятельствах не пересматривайте ответы, которые уже дали. Выбирайте из пары то утверждение, которое, по вашему мнению, *более точно отражает* особенности вашей личности, когда вы вступаете в переговоры или наталкиваетесь на чье-либо несогласие. Выбирайте одно утверждение даже тогда, когда вы считаете, что никакой из двух вариантов не отвечает вашему характеру или подходят оба. Рассматривайте отвлеченную – не бытовую и не рабочую – ситуацию. И не выбирайте утверждение, исходя из его «правильности», – пускай ваш внутренний голос подскажет, которое из них больше соответствует вам. Некоторые из утверждений повторяются, но вам не стоит переживать, если отвечать вы будете непоследовательно. Просто отвечайте. Любой ответ будет в одинаковой мере правильным.

После того как вы выберете одно утверждение из пары, вернитесь к началу и подсчитайте количество утверждений, помеченных буквами А, Б, В, Г и Д. Запишите полученные данные в графу «Результаты» в конце анкеты.

Нанесите ваши суммарные показатели на прилагаемую сетку оценок. Соедините отрезками все обведенные в кружок числа так, чтобы у вас получилась простая ломаная линия. Ваши наиболее ярко выраженные склонности окажутся в вершинах линии, а наименее ярко выраженные – в ее «провалах».

Вернитесь к главе 1 или, если хотите получить более полное объяснение ваших показателей и общих особенностей того или иного стиля ведения переговоров, продолжайте читать приложение А.

### Шаг 1. Заполнение анкеты

1. Д. Я очень стараюсь сохранить отношения со своим партнером.  
Б. Я пытаюсь выявить глубинные проблемы. Я выбираю \_\_\_\_.
2. Г. Снижение напряженности я беру на себя.  
А. Когда я настойчив, я добиваюсь уступок. Я выбираю \_\_\_\_.
3. Д. Я сосредотачиваюсь на решении проблем другой стороны.  
Г. Я стараюсь избежать лишних конфликтов. Я выбираю \_\_\_\_.
4. В. Я стремлюсь к компромиссу, удовлетворяющему обе стороны.  
Д. Я очень стараюсь сохранить отношения. Я выбираю \_\_\_\_.
5. В. Я предлагаю пойти на компромисс, удовлетворяющий обе стороны.  
Г. Я избегаю личных стычек. Я выбираю \_\_\_\_.
6. В. Я ищу середину между нашими позициями.  
Б. Я выявляю проблемы, из-за которых между нами возникло несогласие. Я выбираю \_\_\_\_.
7. Г. Многие противоречия я разрешаю тактично.  
В. В переговорах я ожидаю обмена мнениями и уступками. Я выбираю \_\_\_\_.
8. А. Я четко заявляю о своих целях.  
Б. Я внимательно отношусь к потребностям другой стороны. Я выбираю \_\_\_\_.

9. Г. Я предпочитаю уходить от конфликтов.  
А. Я отстаиваю свои позиции с помощью сильных доводов. Я выбираю \_\_\_\_
10. В. Обычно я стремлюсь к компромиссу.  
А. Мне доставляет удовольствие выбивать уступки. Я выбираю \_\_\_\_
11. Б. Я искренне хочу решить проблемы, возникающие между нами.  
Д. Я больше беспокоюсь об отношениях, нежели о получении заключительной уступки. Я выбираю \_\_\_\_
12. Г. Я стараюсь избегать ненужных личных конфликтов.  
В. Я стремлюсь к компромиссу, удовлетворяющему обе стороны. Я выбираю \_\_\_\_
13. В. Я иду на уступки и ожидаю от другой стороны того же.  
А. Я прилагаю усилия, чтобы достичь всех своих целей на переговорах. Я выбираю \_\_\_\_
14. А. Мне больше нравится добиваться уступок, чем уступать.  
Д. Я прилагаю усилия, чтобы поддерживать отношения. Я выбираю \_\_\_\_
15. Д. Чтобы сохранить отношения, я учитываю нужды другой стороны.  
Г. Когда я могу, я оставляю другим конфликтовать. Я выбираю \_\_\_\_
16. Д. Я стараюсь понимать потребности других людей.  
А. Я стремлюсь достичь своих целей. Я выбираю \_\_\_\_
17. А. Я прилагаю усилия к тому, чтобы мои проблемы обсуждались.  
Г. Я отмечаю вопросы, по которым мы достигли согласия. Я выбираю \_\_\_\_
18. Д. Я всегда действую с оглядкой на отношения.  
В. Я иду на уступки и ожидаю от другой стороны того же. Я выбираю \_\_\_\_
19. Б. Я называю вслух все, в чем мы не сходимся, и обсуждаю это.  
Г. Я стараюсь избегать конфликтов. Я выбираю \_\_\_\_
20. А. Я готов к тому, чтобы предложить свою долю уступок.  
Д. Я прилагаю усилия, чтобы поддерживать отношения. Я выбираю \_\_\_\_

21. Б. Я называю вслух все, в чем мы не сходимся, и обсуждаю это.  
В. Я ищу, какие компромиссы могли бы устранить расхождения. Я выбираю \_\_\_\_.
22. Д. Я развиваю хорошие отношения с другой стороной.  
Б. Я предлагаю варианты, отвечающие потребностям обеих сторон. Я выбираю \_\_\_\_.
23. В. Я ищу, что нас может объединить.  
А. Я прилагаю усилия, чтобы достичь всех своих целей на переговорах. Я выбираю \_\_\_\_.
24. Б. Я называю все, в чем мы расходимся, и ищу способы преодолеть расхождения.  
Г. Я стараюсь избегать лишних конфликтов. Я выбираю \_\_\_\_.
25. Д. Я стараюсь сохранять отношения с другой стороной.  
В. Я стремлюсь к компромиссу, удовлетворяющему обе стороны. Я выбираю \_\_\_\_.
26. Г. Я делаю упор на тех вопросах, по которым мы достигли согласия.  
Б. Я открыто говорю, в чем мы не согласны, и берусь за устранение расхождений. Я выбираю \_\_\_\_.
27. А. Я стараюсь добиться своих целей.  
Б. Я обращаю внимание на потребности другой стороны. Я выбираю \_\_\_\_.
28. В. Я стремлюсь к компромиссу, удовлетворяющему обе стороны.  
Б. Я пытаюсь выявить все глубинные проблемы. Я выбираю \_\_\_\_.
29. В. Я избегаю ненужных споров.  
Д. Я сосредотачиваюсь на решении проблем других людей. Я выбираю \_\_\_\_.
30. А. Я стремлюсь достичь своих целей.  
Б. Я прилагаю усилия, чтобы удовлетворить потребности каждого. Я выбираю \_\_\_\_.

## Шаг 2. Подсчет результатов

Посчитайте, сколько раз вы дали ответы А, Б, В, Г и Д и укажите эти данные ниже:

А = \_\_\_\_\_

Б = \_\_\_\_\_

В = \_\_\_\_\_

Г = \_\_\_\_\_

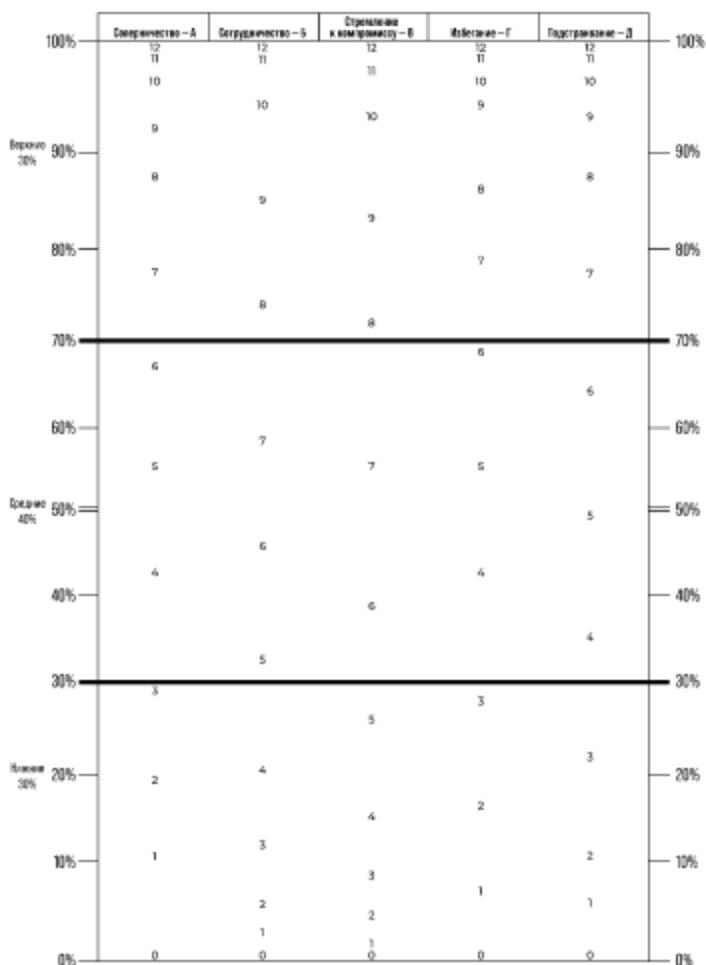
Д = \_\_\_\_\_

Общий итог = \_\_\_\_\_ (должно получиться 30).

## Шаг 3. О чем говорят результаты

В предлагаемой ниже сетке найдите числа, соответствующие вашим показателям по каждому из пяти буквенных обозначений, и обведите их в кружок. Ваш показатель по «А» обведите кружком в первой вертикальной колонке, находящейся с левой стороны сетки и обозначенной как «Соперничество – А». Ваш показатель по «Б» обведите кружком в следующей колонке, «Сотрудничество – Б», и так же поступите с другими буквами.

После того, как у вас в каждой колонке сетки появились обведенные числа, *соедините эти пять кружков прямыми отрезками так, чтобы у вас вышла ломаная линия*. Получившийся график покажет, насколько сильно у вас выражен каждый стиль ведения переговоров по сравнению с данными, полученными при опросе 3200 высших руководителей компаний мирового уровня – мужчин и женщин, работающих в разных отраслях экономики. Показатели, попавшие в верхнюю часть графика (превышающие 70%), сообщат, к какому стилю ведения переговоров вы предрасположены. Показатели, попавшие в нижнюю часть графика (не дотягивающие до 30%), скажут, какой стиль ведения переговоров свойственен вам в наименьшей степени. Все показатели, которые окажутся между 30% и 70%, будут свидетельствовать об умеренной склонности к тому или иному стилю. Чем выше или ниже процентный



показатель, тем эта склонность сильнее или слабее. Обратите внимание: график лишь показывает степень выраженности данной предрасположенности, но не указывает, какие шаги вам нужно предпринимать в той или иной ситуации. Опрос строится



на изначальном предположении, что вы можете чаще проявлять более сильную предрасположенность, а менее сильную — реже. Ваша более ярко выраженная предрасположенность также может оказывать влияние на ваши решения, и тогда неоднозначные ситуации будут вами оцениваться как располагающие к совершению шагов, соответствующих предрасположенности.

Чтобы глубже постичь переговорные стили, их первопричины и смысл, продолжите чтение. Те, кто только взял в руки эту книгу, могут обратиться к сказанному о переговорных стилях в главе 1. Более глубокое изучение можно оставить на потом.

## Дальнейший анализ вашего индивидуального стиля ведения переговоров

История интереса к особенностям личности как к фактору переговорного процесса берет свое начало примерно тогда же, когда переговоры стали предметом обучения. С тех времен этот интерес только возрастал. Причина проста: когнитивные и эмоциональные различия между людьми играют ключевую роль в переговорном процессе. Переговорщики, которые рассматривают личностные характеристики в качестве важного фактора переговоров, поступают мудро.

В моем понимании переговорные стили — это относительно устойчивые и зависящие от особенностей личности переговорщика типы поведения и реакций, проявляющихся во время ведения торга. Эти поведенческие шаблоны дают о себе знать снова и снова, поскольку мы склонны действовать определенным образом в силу полученного в семье воспитания, половой принадлежности, первоначального профессионального опыта. Багаж переговорных стилей некоторых людей достаточно велик, что позволяет им с легкостью переключаться с одного на другой стиль для решения возникающих в торге проблем. Другие чувствуют себя более спокойно, действуя так, а не иначе. Истинным критерием вашего персонального стиля служит ваше

эмоциональное состояние, когда вы придерживаетесь разных стратегий. Какие стратегии приносят вам неподдельное удовольствие и даже радость, а какие постоянно заставляют тревожиться или вызывают чувство бессилия, так что становится неуютно?

Свой метод определения индивидуального стиля ведения переговоров я разработал для того, чтобы пользоваться им при обучении слушателей. Сетка оценок фиксирует в процентном отношении частоту, с которой руководители компаний, прошедшие обучение по моей программе, выдавали тот или иной показатель. Ниже я предлагаю краткий обзор того, в чем выражается каждый из пяти стилей. В этом обзоре стили описываются через свойства человека и рассматриваются как проявление сложного комплекса личностных особенностей переговорщика.

## **Некоторые характеристики переговорщиков, проявляющиеся в пяти переговорных стилях**

Особенности переговорных стилей я обсуждал на протяжении многих лет с тысячами руководителей и специалистов. В этих беседах я подвергал проверке различные гипотезы, касающиеся стилей, искал подтверждения и опровержения. Ниже я подвожу итог этому опыту и излагаю свой взгляд на сильные и слабые стороны каждого стиля, которые могут проявляться у переговорщиков, попадающих в группу с относительно высокими (выше 70%) или относительно низкими (ниже 30%) показателями. Для краткости я буду именовать людей, имеющих предрасположенность к тому или иному стилю, по его названию (например, «яркий, выраженный подстройщик» или «слабый искатель компромисса»). Разумеется, многие люди демонстрируют предрасположенность сразу к нескольким стилям, и сочетание этих склонностей будет влиять на то, как такие люди будут управлять собой в различных переговорных ситуациях.

## Подстраивание

*Переговорщики, весьма склонные подстраиваться под другую сторону.* Такие люди испытывают немалое удовлетворение, решая проблемы других людей. Зачастую они обладают хорошими навыками выстраивания отношений, проявляют относительно сильную способность чувствовать эмоциональное состояние других людей, понимают язык тела и сигналы, передаваемые голосом. Это замечательная черта, которую нужно использовать, когда проблемы, возникающие на переговорах, решаются за счет командных действий, а также когда переговорщики берут на себя задачу управления отношениями или в случае, если работа с клиентами ведется по многим направлениям.

Если говорить о слабостях, яркие подстройщики порой уделяют отношениям внимания больше, чем того может требовать ситуация. Когда так происходит, они могут оказаться уязвимы для людей, более склонных к соперничеству. Яркие подстройщики, чувствуя, что кто-то в таких ситуациях выигрывает за их счет, могут впоследствии испытывать обиду, что лишь снижает их продуктивность.

*Переговорщики, не склонные подстраиваться под другую сторону.* Переговорщики, показавшие низкие результаты по шкале подстраивания, склонны упрямо держаться своей точки зрения на то, какой выход из возникшей на переговорах ситуации будет «правильным». Они пребывают внутри своей системы взглядов и часто воспринимают свое решение как *объективно* верное. Иными словами, для слабых подстройщиков порой важнее быть «правым», нежели убедительным. Когда такой переговорщик выступает в качестве эксперта, понимающего проблемы лучше, чем другие люди за столом переговоров, особенности его поведения приведут к тому, что группа потратит немало времени на поиск «самого лучшего» выхода из положения. В то же время другие могут воспринимать слабого подстройщика как человека

упрямого, а вероятно, даже и неблагодарного, и это может затруднять группе выработку оптимального решения. Вдобавок люди, более склонные подстраиваться, могут ошибочно видеть в озабоченности слабого подстройщика «правильным» решением (и в связанном с этим недостатке внимания к чувствам и эмоциям других) признак того, что он не воспринимает их как личностей. Скажу еще раз: все это может вести к тому, что люди не будут испытывать желания сотрудничать с таким человеком.

### Стремление к компромиссу

*Переговорщики, весьма склонные соглашаться с другой стороной.* В торге они обычно делают все, чтобы заключить сделку путем «преодоления расхождений во взглядах». Они выискивают предписания о справедливости и формулировки, которые помогут им завершить сделку как можно скорее. Когда время поджимает или ставки не так высоки, предрасположенность к поиску компромисса может стать ценным качеством. Яркий «искатель компромисса» в глазах других будет выглядеть «благоразумным человеком», заинтересованным в отношениях. Однако зачастую такие переговорщики слишком и безо всякой на то необходимости ускоряют ход переговорного процесса, а кроме того, чересчур легко идут на уступки. Они не ставят под сомнение свои допущения и редко задают другой стороне изрядное количество вопросов. Они также могут удовлетворяться первым же правилом, выглядящим справедливым основанием для заключения сделки, когда иные, столь же справедливые основания могут оказаться полезнее для заключения более выгодного соглашения.

*Переговорщики, не склонные к поиску компромисса с другой стороной.* Такие мужчины и женщины – это люди принципа. Их главное преимущество заключается в их способности привносить

в дело страсть и решимость, когда на кону стоит решение серьезных принципиальных вопросов, а найденный выход может послужить образцом для других случаев. Их самая большая слабость заключается в склонности «раздуть из мухи слона» там, где другие видят лишь отстаивание интересов, то есть противостояние по поводу денег, положения или выгод. Ведя длительные споры о принципе, который другие люди считают предметом второстепенной важности, слабый искатель компромисса рискует стать в их представлении упрямым — человеком, более озабоченным победой в споре, нежели желанием заключить сделку. Неприятие слабым искателем компромисса таких произвольных правил, как дележ поровну, может также послужить для него препятствием к заключению сделки, когда времени остается мало.

Показательно отличие слабых подстройщиков от слабых искателей компромисса. Первые могут (чаще, чем другие типы) заикливаться на предпочтительных для них самих «правильных» решениях. Вторые одержимы предпочтительными для них самих «правильными» принципами и отсылками к справедливости. Но и первые, и вторые могут вызывать у других людей раздражение, навлекая на себя обвинения в упрямстве.

## Избегание

*Переговорщики, весьма склонные избегать проблем.* Выраженно уклончивые переговорщики умело откладывают на будущее разрешение вопросов, чреватых столкновениями, и избегают противостояния. Предрасположенность уклоняться принимается другими людьми за проявление такта и дипломатичности и считается хорошим качеством. Яркие «избегатели» весьма искусно применяют такие снижающие напряженность методы, как опора на понятные правила или прояснение вопросов о полномочиях и иерархии, заменяющее собой переговоры. Яркие избегатели также достаточно уютно себя чувствуют, когда пользуются

электронной почтой, прибегают к обмену служебными записками, услугам агентов и другим посредническим методам, снимающим необходимость в противостоянии лицом к лицу. Когда межличностный конфликт служит интересам организации или группы, яркие избегатели могут оказаться узким местом, затрудняющим обмен информацией о том, насколько важны предпочтения тех или иных людей. А когда межличностные конфликты лишь тлеют, поведение ярких избегателей ухудшает ситуацию, загоняя самые разные проблемы еще глубже. Наконец, яркие избегатели упускают множество возможностей спросить о вещах, которые могли бы улучшить их положение, и делают это именно тогда, когда другие люди были бы рады подстроиться под них. Все это может привести к тому, что яркие избегатели в ситуациях, когда для решения их проблем достаточно было задать всего лишь один вопрос, будут испытывать разочарование.

*Переговорщики, не склонные избегать проблем.* Слабые избегатели не особо боятся вступать в межличностные конфликты. Более того, в некоторых случаях они даже могут получить от них удовольствие. Как переговорщики они весьма устойчивы в ситуациях, когда торг ведется искренне, а стороны открыто настаивают на своем. Они могут день напролет упорно биться со своими оппонентами, а позже, вечером того же дня, вместе выпивать и травить байки. Весьма полезно иметь низкие показатели на шкале избегания в таких областях деятельности, как управление трудовыми отношениями, судопроизводство, осуществление слияний и поглощений компаний. Однако будьте начеку: людям, имеющим низкие показатели на этой шкале, порой недостает такта и в них часто видят крайне конфликтных личностей. В обстановке государственных учреждений они могут считаться нарушителями спокойствия, не желающими оставлять все как есть. Обычно такие люди выходят из равновесия, когда сталкиваются с бюрократическим порядком, столь противоречащим их складу.

## Сотрудничество

*Переговорщики, весьма склонные к сотрудничеству.* Выраженные «кооператоры» получают от переговоров удовольствие, поскольку им нравится решать сложные проблемы других людей коллективно и в процессе общения. Они от природы одарены способностью использовать переговоры для того, чтобы проникать за видимую сторону конфликтов и находить там истинные интересы их участников, понимать, как те воспринимают мир, и предлагать новые решения проблем. Они настойчиво и искренне стремятся найти лучшее решение для каждого человека. Но в то же время люди, склонные к сотрудничеству, порой создают ненужные сложности, находя в относительно простых ситуациях отличную возможность, пусть интересную и требующую изобретательности, для тренировки своих собственных навыков. Это может раздражать тех, кто хочет поскорее заключить сделку, или тех, у кого нет времени на то, чтобы вникнуть в детали, или тех, кто не хочет рисковать отношениями из-за пустяков, пусть даже обременительных. Чтобы претендовать на свою справедливую долю прибыли, в создании которой они участвуют, выраженным кооператорам также не мешало бы развить в себе другие, более эгоцентричные качества. Выраженные кооператоры, имеющие очень низкие показатели по шкале соперничества, могут оказаться уязвимыми для противника с более высокими показателями по ней.

*Переговорщики, не склонные к сотрудничеству.* Слабым кооператорам не нравится использовать процесс торга как площадку для проявления своих творческих способностей. Они предпочитают, чтобы проблемы были разрешены до начала переговоров, и при обсуждении дела им нравится придерживаться своего плана действий и преследовать свои собственные цели. Они зачастую действуют методично, весьма планомерно и требуют ясности от себя и других. Когда идет обсуждение вопросов сложных настолько, что лучшим выходом остается лишь коллективный

поиск решения, их стиль ведения переговоров может стать препятствием, замедляющим продвижение вперед. Прием, которым слабые кооператоры могут компенсировать этот недостаток, заключается в том, чтобы прерывать торг при первой же необходимости. Возможность брать перерыв по желанию помогает собраться с мыслями и дает слабым кооператорам время переосмотреть свою стратегию.

## Соперничество

*Переговорщики, весьма склонные к соперничеству.* Как и выраженные кооператоры, выраженные «борцы» тоже получают удовольствие от переговоров. Однако это происходит по другой причине, поскольку переговоры дают любителям соревноваться возможность выигрывать и проигрывать, а выигрывать им нравится. Поэтому выраженные борцы предпочитают воспринимать переговоры как игру, в которой можно делать ходы, приводящие к приобретениям или потерям в зависимости от соотношения сил и навыков ее участников. Весьма выраженные борцы интуитивно чувствуют, в чем их рычаги воздействия, насколько важен фактор времени, каким должно быть начальное предложение, как преподнести свое последнее предложение, выдвинуть ультиматум. Эти и подобные особенности ведения торга они воспринимают практически инстинктивно. Вместе с тем из-за того, что их стиль может определять, как будет протекать процесс, склонные к соперничеству люди иногда пренебрегают отношениями. Тот, кого они «перебороли», может думать, будто его использовали, вынудили или обманули. В будущем такой побочный эффект способен затруднить переговорщикам, склонным к сотрудничеству, ведение дел с теми, кого они обыграли. Вдобавок они безотчетно сосредотачиваются на вопросах, решение которых проще всего выразить количественно, — например, связанных с деньгами. Они могут не обращать внимания на проблемы, решение которых не поддается количественной оценке, но, тем не менее, приносит пользу.



*Переговорщики, не склонные к соперничеству.* Люди со слабой предрасположенностью к соперничеству не думают, что переговоры – дело побед и поражений. Они воспринимают переговорный процесс в виде некоего танца, а не игры. Именно танца, ведя который, стороны ставят себе целью быть друг к другу справедливыми, избегать ненужных столкновений, решать проблемы или выстраивать доверительные отношения. Тех, чьи показатели по шкале соперничества низки, другие люди зачастую воспринимают как совершенно безобидных. Это может оказаться весьма полезным, когда такой человек действует в профессиональной сфере, где способность завоевывать доверие выступает важнейшей чертой характера. Однако, когда ставки в переговорах высоки, слабая склонность к соперничеству поставит ее обладателя в незавидное положение.

## **Некоторые часто задаваемые вопросы о стилях ведения переговоров**

Применяя на практике метод определения индивидуального стиля ведения переговоров, я обратил внимание на ряд повторяющихся вопросов, поступавших от моих учеников – студентов и руководителей. Представляю некоторые наиболее распространенные вопросы и ответы на них.

1. *Можно ли говорить о каких-либо «оптимальных» показателях переговорщика?*

Нет. «Правильного» набора переговорных стилей не существует. Скорее, у людей, от природы предрасположенных к любому из пяти стилей или не принимающих ни один из них, имеются схожие сильные и слабые особенности личности. В свою очередь эти особенности либо полезны, либо вредны в зависимости от того, в какой ситуации находится их обладатель и с кем он имеет дело. Высокие показатели по шкалам соперничества

и сотрудничества у профессиональных переговорщиков будут свидетельствовать о том, что они трудятся с удовольствием. У людей, посвящающих немало времени продажам, успех которых зависит от отношений, или консультированию, высокие показатели по шкале подстраивания или стремления к компромиссу могут быть признаком того, что работа им подходит. Напротив, показатели профессиональных дипломатов по шкале избегания конфликтов порой бывают выше средних.

Другими словами, ваши показатели говорят о том, насколько естественно ваш стиль «встраивается» в ту рабочую обстановку, в которой вы ведете переговоры. Однако одного-единственного набора качеств, каким должны обладать переговорщики, не существует.

#### *2. Что означает наличие у человека нескольких стилей?*

Каждый человек – уникальная комбинация предпочтений. У многих из нас есть сильная предрасположенность к обладанию несколькими переговорными стилями. Людям свойственно оценивать своих оппонентов, анализировать ситуации, в которых сами оказываются, проверять, уместен ли в них предпочтительный (а потому и наиболее привычный) стиль, и действовать. Если предпочтительный стиль неуместен (когда, например, выраженный избегатель продает подержанные машины), люди переключаются на другой из наиболее близких для них стилей. Подобное изменение в подходе может случиться и в ходе переговоров, если избранный стиль не ведет к успеху.

Некоторые комбинации стилей дают весьма характерные результаты. Так, например, некто сильный и в *соперничестве*, и в *сотрудничестве*, скорее всего, будет, как было сказано ранее, уютно чувствовать себя в ситуациях, исход которых для него весьма значим. Другой, сильный в *соперничестве* и не склонный *избегать* проблем, будет производить впечатление бестактного, крайне настырного переговорщика, которому по душе надавить на другую сторону так, чтобы она действовала по его правилам,

или уйти, хлопнув дверью. Те же, у кого высоки показатели по шкалам *подстраивания, избегания* и *стремления к компромиссу*, напротив, очень ориентированы на отношения. Весьма вероятно, что другие люди будут считать, что с такими переговорщиками легко найти общий язык, коль скоро они плавно переходят от поиска решения чужих проблем к простому, быстрому и справедливому разделу наличных ресурсов.

3. *Что, если чьи-то показатели по всем пяти шкалам оказываются в области средних значений? Значит ли это, что у такого человека нет наиболее близкого ему стиля?*

Показатели, попадающие в среднюю область той или иной шкалы, зачастую говорят о том, что стиль, измеряемый по этой шкале, не вступает в противоречие с установками переговорщика, который может воспользоваться этим стилем, если того требует ситуация. Некоторые имеют средние показатели по всем пяти шкалам, и это говорит о том, что такие люди могут с легкостью приспосабливаться – качество, способствующее успеху в большинстве сложных случаев. В то же время, однако, такие переговорщики все же могут быть слабее своих оппонентов, если последние так же опытны, но имеют более ярко выраженную склонность к какому-либо стилю. К примеру, когда ситуация требует состязательного настроя, умеренно соперничающие переговорщики, сталкивающиеся с оппонентами, у которых эта черта выражена сильнее, нуждаются в мобилизации всей своей энергии и задатков, чтобы оставаться с ними на равных. Оппоненты же их в этой ситуации будут чувствовать себя более уверенными и раскованными.

4. *Влияет ли мой стиль ведения торга на то, как я воспринимаю других переговорщиков?*

Несомненно. Исследования показывают: большинство из нас верит в то, что другие люди на нас похожи. Как говорится в одной старинной поговорке, «каждый купец на свой аршин»

меряет». И люди, склонные к сотрудничеству, полагают, что другие таковы же. Поэтому получается, что, когда склонный к соперничеству человек встречается за столом переговоров со склонным к сотрудничеству, каждый из них с большой долей вероятности будет видеть в оппоненте свойства, которых у того на самом деле нет. А это приведет к недоразумениям. Скажем, если вы стремитесь к сотрудничеству, то, рассчитывая на взаимность, вы будете делиться информацией, выдвигать справедливое начальное предложение и всячески стремиться вести себя открыто и рассудительно. Но ваш склонный к соперничеству визави, думая, что эти действия либо свидетельствуют о вашей наивности, либо осуществляются с намерением провести его или вынудить отказаться от использования рычагов воздействия, обращает ситуацию себе на пользу, закрепляет свою выигрышную позицию и затем, воспользовавшись вашей ошибкой, сметает деньги со стола. Теперь уже вы чувствуете себя жертвой обмана и отвечаете враждебно. А это подтверждает изначальное предположение вашего склонного к соперничеству оппонента: дескать, вы действительно сели за стол переговоров только ради достижения эгоистичных целей. И вот уж дело принимает скверный оборот.

Другими словами, вера человека, склонного к соперничеству, в то, что другие действуют так же, как и он, становится иногда самоисполняющимся пророчеством. И та же самая закономерность работает порой в обратном направлении: вера человека, склонного к сотрудничеству, в то, что другие действуют так же, как и он, позволяет его оппонентам разоружиться и вести себя более разумно и конструктивно. Разумеется, будет ли работать это правило, зависит от того, каков в глубине души тот, кто за столом переговоров сидит напротив вас.

А вот когда встречаются два человека с одинаковыми стилями ведения торга, взаимопонимание между ними может установиться мгновенно.

Если обобщить, то мой совет таков: улучшите минутку в начале переговоров, чтобы присмотреться к оппонентам и понять, какие

стили они привносят в процесс. Сделать это вы сможете, обсуждая незначительные вопросы. Оцените реакции тех, кто сидит напротив вас, а затем переходите к обсуждению главного предмета сделки. Заботятся ли ваши оппоненты о том, чтобы отвечать взаимностью на каждый ваш ход? Если да, то это будет означать их нацеленность на сотрудничество. Выглядит ли дело так, что другая сторона придерживает информацию и хватается за любую возможность «вырваться вперед»? Если да, то вы, вероятно, имеете дело с людьми, желающими посоревноваться. В любом случае не теряйте времени, пытаясь навязать им самый близкий вам стиль. Просто примите переговорщиков другой стороны такими, какие они есть, и следуйте к вашей цели.

#### *5. Меняются ли показатели со временем?*

Показатели по шкалам зависят от времени и места, то есть обстановки, в которой вы заполняете опросный лист. Если ваши отношения с кем-то бесповоротно испорчены в результате недавнего жесткого конфликта, вы можете сожалеть о случившемся и чаще, чем если бы ссоры не произошло, выбирать ответы, свидетельствующие о склонности подстраиваться. Точно так же, если некто только что уступил в тяжелых переговорах, его показатели могут отражать его желание исправить ситуацию и он будет чаще выбирать ответы, говорящие о расположении к соперничеству, нежели это ему свойственно на самом деле.

Если бы люди, пользующиеся моим методом определения стиля, могли бы привести себя в совершенно бесстрастное состояние и просто выбирать из каждой пары ответов тот, который лучше отражает их склонности, показатели были бы относительно постоянными. По крайней мере относительно неизменной должна была бы оставаться общая картина со всеми сильными предпочтениями в отношении стратегий и общих установок, хотя и пусть менее выраженными. Мои собственные показатели, например, не изменяются вот уже многие годы. Но этот принцип необязательно распространяется на более молодых или

менее опытных переговорщиков, которые исследуют свой стиль в начале карьеры, а затем, спустя насыщенные практикой годы, пытаются определить его еще раз.

*6. Чем метод определения индивидуального стиля ведения переговоров отличается от оценки конфликтности по методу Томаса–Килманна, представленной в первом издании «Большой книги переговоров»?*

Мой способ определения индивидуального стиля ведения переговоров имеет общую с методом Томаса–Килманна (МТК) структуру, а сам инструмент был мною предложен в первом издании настоящей книги. Оба теста подразумевают заполнение анкеты и используют прием ограниченного выбора, который применяется во многих психологических исследованиях. Более того, оба включают в себя предложенную в середине 1960-х гг. Блейком и Моутоном разбивку множества стилей на пять категорий – соперничество, сотрудничество, стремление к компромиссу, подстраивание и избегание.

Между тем ответы, предложенные на выбор в моем методе определения стиля и их последовательность в опроснике, отличаются от тех, что даны в МТК, и имеют более непосредственное отношение к переговорному процессу. Читателям стоит самим сравнить эти способы, заказав на сайте The Myers–Briggs Company (<https://eu.themyersbriggs.com/>) копию МТК у обладателя авторских прав на этот метод – компании Consulting Psychologists Press, Inc. – и затем сопоставив полученные результаты.

## Приложение Б

### Закон о мошенничестве применительно к переговорам

Каждый обязан соблюдать законы, регулирующие переговорный процесс. А поскольку вы являетесь искусным переговорщиком, на вас лежит дополнительное бремя: вы должны понимать эти правила. В качестве примера того, как работает закон в переговорах, я расскажу об американском подходе к правовому регулированию недобросовестного поведения. Хотя я уделяю основное внимание законам США, основополагающие правовые принципы, касающиеся добросовестности, одинаковы на всей планете. Вы, возможно, удивитесь, узнав, как часто правовые установления в этой сфере совпадают со здравым смыслом, и ваши интуитивные представления о хорошем и плохом помогут вам избежать неприятностей с законом. Однако прежде, чем обвинить вашего визави в мошенничестве, непременно посоветуйтесь с юристом. То, что вы примете за неэтичное поведение, порой вполне укладывается в рамки закона.

Американские законы не оговаривают всеобщую обязанность быть добросовестным в переговорах о заключении коммерческих соглашений. Как однажды написал один американский судья, «обе стороны предположительно стараются заключить сделку на наилучших для себя условиях... Правильный способ защиты [от ненадлежащего поведения] заключается в том, чтобы уйти

из-за стола переговоров, а не судиться из-за злонамеренности при ведении торгова». Это общее правило, однако, предполагает, что никто из участников не совершил мошенничества. Как мы увидим позже, законы о мошенничестве сполна учитывают своеобразие сложного поведения на переговорах.

У мошенничества есть шесть основных признаков. Действие, совершенное во время ведения торгова, считается обманом, если совершившее его лицо (1) осознанно (2) ввело другую сторону в заблуждение (3) относительно существенного (4) и фактического обстоятельства, а (5) потерпевшая сторона не имела оснований усомниться, и это (6) причинило ей ущерб.

Продавец автомобилей совершает мошенничество, когда он скручивает показания пробега на одомере и продает, выдав за совершенно новую, одну из машин парка своей компании. Продавец знает, что автомобиль неновый; он лжет покупателю о ее состоянии, которое при заключении сделки является не просто лишь мнением, а существенным фактом (обстоятельством). Покупатель же, когда приобретает машину, не имеет веских оснований усомниться в показаниях счетчика пробега и в итоге несет урон. Точно так же человек, продающий свой бизнес, совершает мошенничество, когда лжет о том, каким количеством кредитов обременена его компания и какова сумма задолженности.

В деловых переговорах ложь об обстоятельствах, имеющих отношение к сути сделки, не редкость. Однако большинство переговорщиков не нуждаются в юристе или специалисте по этике, чтобы услышать, что подобным ложным истолкованиям не место при ведении торгова. Все выше приведенные случаи – мошенничество чистой воды, а люди, пытающиеся вас обмануть, – жулики.

Более интересные случаи обмана возникают на границах закона о мошенничестве. Как оценить ситуацию, когда продавец говорит, что вам лучше было бы купить машину сегодня, поскольку у него есть другой покупатель, готовый отхватить ее завтра? Это утверждение может касаться факта, но будет ли он существенным? Является ли ложь продавца мошенничеством или



она лишь форма творческой попытки заинтересовать в совершении покупки?

Предположим, продавец не утверждает ничего о важных обстоятельствах, а вместо этого высказывает мнение, пользуясь неоднозначной формулировкой. Например, продавец, уступая свой бизнес, говорит, что большая задолженность «может быть пересмотрена» после того, как вы купите компанию. Может ли это мнение быть принято за попытку ввести в заблуждение, причем мошенническую, раз продавец знает, что кредитор никогда не пойдет на переговоры о задолженности?

Давайте коротко рассмотрим каждый из основных признаков мошенничества, устанавливаемых законом, и поймем, где проходит граница права. Хотя каждый из нас предпочел бы иметь дело с четкими правилами, определяющими наши юридические обязательства, законопослушное поведение зачастую невозможно без разумного отношения к областям, где границы размыты. Это удивительно, но иначе и быть не могло, коль скоро переговоры являются деятельностью, пронизывающей все и вся и имеющей множество аспектов. Знание закона помогает вам оставаться в его рамках, однако это знание не устраняет необходимость иметь хорошо развитое чувство правильного и неправильного.

## Признак 1. Осознанное деяние

Чтобы совершить мошенничество, переговорщик должен ввести другую сторону в заблуждение «осознанно». Поэтому говорящий может некоторым образом избежать совершения мошенничества, если не будет иметь дела напрямую с информацией, обладание которой позволит говорить о том, что он «знал» и «осознавал».

К примеру, президент компании может подозревать, что фирма находится в незавидном финансовом положении, но он тем не менее не «знает» этого, поскольку последних квартальных отчетов не видел. Когда его советники просят его назначить встречу для обсуждения этих отчетов, он отвечает, что лучше

с этим повременить. Он вот-вот вступит в переговоры с одним важным поставщиком и хотел бы иметь возможность честно сказать, что, насколько ему известно, компания оплачивает свои счета. Сохранит ли он таким образом душевный комфорт? Возможно. Однако многие суды с некоторого времени расширительно толкуют понятие осознанного деяния, так что под него подпадают заявления подобные тем, что сделаны этим руководителем, сознательно и легкомысленно закрывшим глаза на действительное положение дел.

Правда, только лишь легкомысленное пренебрежение истиной закон не наказывает. Жертвы, введенные в заблуждение по неосторожности или даже без вины, при некоторых условиях могут получить возмещение ущерба, однако закон введение в заблуждение без умысла мошенничеством не считает. Закон расценивает подобные деяния скорее как ошибки (чем они и являются) и позволяет стороне – жертве таких ошибок расторгнуть соглашение, получив неустойку.

## Признак 2. Введение в заблуждение

Согласно закону, чтобы ложное утверждение было сочтено мошенническим, оно должно быть высказано переговорщиком вслух. Для участников деловых переговоров основным юридическим правилом являются слова: «Молчи и избежишь беды».

Разумеется, на практике трудно хранить молчание, когда оппонент задает вам хитрые вопросы. Переговорщики, сталкиваясь с такими неудобными вопросами, зачастую вынуждены юлить и прибегать к словесным уловкам – например, к утверждению «Я не знаю». Когда же переговорщик прижат к стенке, от него нередко можно услышать: «Это не тот предмет, который я могу свободно обсуждать». Подобные уклончивые ответы не влекут проблем с законом. Однако, когда в ответ на конкретный вопрос вы решаетесь произнести вслух заведомо ложное утверждение, касающееся обстоятельств, на которых выстраивается ваша

переговорная позиция, — например, о возможных других возможностях совершить сделку, — вы тут же рискуете быть привлечены к юридической ответственности. Как мы увидим далее, некоторые виды такой лжи тем не менее не касаются «существенных» обстоятельств, а ответственность за проверку соответствия сказанных слов действительному положению дел может быть возложена на другую сторону.

Удивительно, что существуют ситуации, когда мошенничеством может стать ваше молчание о каком-либо аспекте сделки, о котором *другая сторона вас и не спрашивала*. Когда переговорщик обязан добровольно изложить обстоятельства, невзирая на то, что это может ухудшить его переговорную позицию? Американское законодательство обязывает раскрывать сведения в следующих четырех случаях:

1. *Когда переговорщик раскрывает сведения частично и другую сторону такие действия в свете всех обстоятельств вводят или могут ввести в заблуждение.* Если вы заявляете, что ваша фирма приносит доход, на вас может быть наложена обязанность сообщить, используете ли вы сомнительные бухгалтерские методики, позволившие вам прийти к такому заключению. Вам также следует сообщить новую информацию, если в следующем квартале фирма покажет убыток, а переговоры продолжатся.
2. *Когда стороны находятся в фидуциарных отношениях.* В переговорах между доверителями и поверенными, партнерами в товариществах, дольщиками в малых компаниях или участниками семейного бизнеса на стороны может налагаться обязанность быть полностью откровенными и не придерживаться правила «молчи и избежишь беды».
3. *Когда сторона, не раскрывающая всех сведений, располагает жизненно важной информацией относительно сделки и эта информация не может быть получена другой стороной.* В общем случае обязанность продавцов раскрывать

сведения о скрытых изъянах своей собственности имеет более строгий характер, нежели обязанность покупателя сообщать о «тайных сокровищах», которые могут в этой собственности крыться. Продавец дома обязан сообщить о том, что в его доме водятся термиты, однако добывающая нефть компания может не сообщать фермеру, с которым она ведет переговоры о покупке участка земли, что этот участок нефтеносный. Это исключение очень тонкое, лучшим критерием мошенничества в данном случае служит признак осознанности деяния и требование к сторонам относиться друг к другу справедливо.

4. *Когда имеют место особо оговоренные обязанности сообщать сведения, как, например, в отношении договоров страхования или публичных ofert ценных бумаг.* Порой закон возлагает обязанность раскрывать информацию при заключении сделок особого вида. В США, например, многие штаты сейчас требуют от продавцов домов сообщать обо всех выявленных проблемах, связанных с состоянием этих домов.

Если нет ни одного из этих исключений, то нет и оснований для признания любой из сторон виновной в совершении мошенничества путем сокрытия информации. Каждая сторона может сохранять молчание, позволяя другой стороне действовать, исходя из ее собственных предположений.

### Признак 3. Существенное обстоятельство

Предположим, что владелец художественной галереи получил от художника разрешение продать одно из его полотен за любую цену выше \$10 000. Будет ли мошенничеством со стороны владельца галереи, если он в ходе переговоров с коллекционером скажет: «Я не могу продать картину меньше чем за \$12 000»? По сути, у него есть полномочия продать полотно за любую цену, превышающую \$10 000, поэтому налицо осознанное ложное истолкование обстоятельства сделки. Теперь предположим,

что покупатель говорит: «Сумма, предусмотренная мною на эту покупку, составляет \$9000», — когда на самом деле он готов заплатить и \$11000. Это точно такой же поступок. И в обоих случаях закон ставит вопрос, было ли ложно истолкованное обстоятельство существенным.

Нет, не было ни в одном из них. По сути, обман о степени востребованности предмета сделки и о минимально приемлемой цене встречается в торге так часто, что многие профессиональные переговорщики не считают такие ложные утверждения обманом, предпочитая говорить о блефе.

Почему? Подобные заявления позволяют сторонам заявить о законности своих притязаний и, ничем не рискуя, установить интервал, в котором будет определена цена сделки. Вводящие в заблуждение высказывания о минимально приемлемой цене и востребованности предмета сделки также позволяют сторонам проверить, насколько решительно их оппоненты готовы отстаивать свои заявленные интересы.

Американское правоведение в конце долгого пути пришло к решению согласиться с такой практикой и закрепить ее в общих правилах профессионального поведения. Согласно им «определение стоимости или ценности предмета сделки и соображения стороны относительно приемлемости соглашения» не являются существенными обстоятельствами, позволяющими применять этические нормы, запрещающие юристам делать ложные утверждения.

Таким образом, получается, что юридических проблем нет, если вы соврали о том, сколько собираетесь заплатить, или о том, какие из обсуждаемых на переговорах вопросов для вас более важны. Потребности и минимально приемлемые цены не являются, с точки зрения закона, существенными обстоятельствами сделки.

По мере того как на смену вашим «выдумкам» о том, сколько вы готовы заплатить, приходит более явная ложь о том, почему нужно заплатить определенную цену, возрастает и вероятность того, что вы совершаете мошенничество. Распространенный

способ обосновать цену можно увидеть на примере Сиффорда (см. главу 12). Довод «Я могу купить дешевле где угодно» приводится потребителями по всему миру. И переговорщики часто лгут о том, что у них есть иные возможности заключить сделку. Можно ли это считать мошенничеством?

Когда покупатель врет продавцу о том, что может где-то еще в городе купить товар дешевле, его утверждение не является «существенным» обстоятельством. Как бы то ни было, но продавец должен знать об истинной ценности товара не меньше, а то и больше, чем покупатель.

Но представим, что роли поменялись. Вообразим, что продавец врет одному покупателю о том, что у него есть предложение от другого покупателя, которое надо перебить. В качестве примера рассмотрим следующий старый, но не утративший актуальности правовой прецедент, случившийся в штате Массачусетс.

Домовладелец, сдающий помещения внаем, купил еще одно здание и, когда у владельца магазина игрушек, расположенного в этом доме, истек срок аренды, вступил с ним в переговоры о новых условиях. Владелец магазина занял твердую позицию и ответил отказом на требование нового собственника здания платить на \$10 000 больше. Тогда домовладелец сказал, что у него есть другой арендатор, готовый платить запрашиваемую сумму, и пригрозил владельцу магазина немедленным выселением, если тот не примет новые условия аренды тут же. Последний заплатил, но позже узнал, что угроза была дутой: никакого другого арендатора не было. Обвинив собственника здания в мошенничестве, владелец магазина выиграл в суде.

В другом случае, на этот раз произошедшем в Оклахоме, агент по недвижимости был признан виновным в совершении мошенничества и *обязанным возместить убытки*. Его преступление заключалось в том, что он вынудил покупателя приобрести дом. И сделал он это так: рассказал о другом покупателе, претендовавшем на тот же дом и готовом заплатить запрашиваемую сумму позже в тот же день.

Что в плане закона отличает эти случаи обмана от утверждения владельца художественной галереи «Я не могу отдать эту картину меньше чем за \$12 000» или от фразы покупателя «Да где угодно я могу купить этот товар дешевле»? Я полагаю, что отличие должно заключаться в том, что жертвами обмана в указанных случаях стали «простые люди», хозяин маленькой компании и обычные потребители, которых несправедливо вынудили совершить сделки опытные профессионалы, обладающие знаниями. Выдуманные предложения стали существенными, с точки зрения покупателей, обстоятельствами сделок, эти ложные заявления невозможно было проверить, и они сопровождались ультимативными требованиями.

Однако я не думаю, что суд пришел бы к такому же выводу, если бы обе стороны сделки были обычными потребителями или в равной степени опытными специалистами. Я также не стал бы ожидать от суда такого решения, если бы дело имело место не на территории столь богатого и защищающего интересы потребителей государства, каким являются Соединенные Штаты. Тем не менее стоит отметить, что такие случаи бывают. Всем, чьей профессией является торговля, они могли бы послужить наглядным примером того, что некоторая осторожность не бывает лишней, когда противоположной стороной в торге выступают обычные люди.

#### Признак 4. Фактический характер обстоятельства

На первый взгляд кажется, что только утверждения, не соответствующие объективным фактам, дают повод применять правовые санкции. Поэтому предприниматели, старающиеся придерживаться закона, очень осторожны и на переговорах говорят так, что в их речи слышны только мнения, предположения и высказывания о намерениях, но не о фактах. Более того, избыток преувеличений положительных качеств продукта и чересчур позитивные прогнозы относительно того, как товар себя проявит, считаются

нормальной составляющей процесса продаж – покупатели и продавцы не могут принимать все сказанное за чистую монету.

Однако поверхностное понимание закона может завести не туда. Суды в некоторых случаях уже находили возможность наказать за высказывания о намерениях и за выражение мнения, усматривая в них явные мошеннические действия. Для закона критерием мошенничества служит скорее не то, что рассматриваемое высказывание касалось лишь факта, а то, что оно привело к сокрытию фактов, о которых переговорщик предпочел не распространяться.

Представим, что вы обратились к вашему дяде с просьбой дать вам в долг и говорите ему, что намереваетесь потратить эти деньги на оплату обучения в колледже. На самом же деле вы собираетесь купить навороченный спортивный новый автомобиль. Обман? Вероятно, да.

По широко известному выражению одного знаменитого английского судьи, «состояние ума человека – факт настолько же осязаемый, как и состояние его желудка». В законе даже есть специальное название для обмана о намерениях: мошенничество, выстроенное на обещании. Неопровержимое доказательство факта совершения такого мошенничества состоит в том, что лицо дало обещание и *при этом знало, что не будет его выполнять*. Другими словами, человек, обещая, водит вас за нос. Если вы стали жертвой такого мошенничества, вы также должны доказать, что намерение оппонента совершить сделку и определяло саму ее суть, то есть было существенным обстоятельством.

А что, если высказано мнение? Заявления о ценности вашего товара, или о характеристиках вашего продукта, или о состоянии компании, продиктованные желанием извлечь необоснованную прибыль, – привычное (и законное) блюдо в меню переговоров. Но при этом переговорщики могут понести ответственность за мошенничество, если они выдали свое суждение за мнение о предмете сделки, осознавая, что оно противоречит известным им фактам. Например, в Нью-Йорке имел место случай, когда



хозяин авторемонтной мастерской высказал ее вероятному покупателю мнение, что у того «не будет проблем» с заказами от крупнейшего клиента компании. На самом же деле продавец задолжал этому клиенту и намеревался выплатить долг из денег, вырученных за продажу фирмы, а в действительности у мастерской не было работы, поскольку ее владелец славился низкой квалификацией. Покупателю удалось доказать, что ключевую роль в совершении сделки сыграли мошеннические утверждения, поданные как мнение, и он взыскал ущерб.

Недобросовестность – вот, что составляет суть всех этих случаев. Если заявление о намерении или выражение мнения искажают действительную природу обсуждаемого на переговорах предложения настолько, что участвующий в торге оппонент не может точно определить, какова примерная ценность предмета сделки и каковы связанные с обладанием им риски, а значит, и не может составить представление о его стоимости, то такие высказывания могут быть признаны мошенническими.

## Признак 5. Нет оснований усомниться

Прибегающие ко лжи переговорщики иногда в свою защиту говорят, что «только простак мог поверить моим словам. Другая сторона не должна была рассчитывать на то, что я скажу ей правду, она сама была обязана до нее докопаться».

Как мы уже видели, когда обсуждали обман о наличии других предложений, такая защита достаточно неплохо работает, если обе стороны примерно равны. Однако если у одной из них есть решительное преимущество, какое бывает у профессионального закупщика или у продавца-профессионала перед обычным потребителем или маленькой компанией, американские суды склонны считать, что жертва обмана имела основания поверить в ложь.

Вдобавок к этому суды сочувственно относятся к тем, кто с чистой совестью полагается на других и таким образом проявляет справедливое отношение к своим партнерам по переговорам.

Суды благосклонны и к тем, чьим доверием воспользовались обладающие куда большей властью компании, пытающиеся узнать коммерческую тайну или получить доступ к иной информации. В истории зафиксировано немало случаев, когда суды принимали решения о возмещении ущерба, например, независимым исследователям, которым в ходе переговоров пришлось раскрыть свои коммерческие секреты, чтобы продать свои открытия. В таких случаях вероятными покупателями обычно являлись крупные компании, пытавшиеся использовать переговорный процесс в качестве способа получить нечто ценное, не уплатив за это ни копейки. Правда, благоразумный переговорщик всегда заключает отдельное соглашение о конфиденциальности, если секретная информация или деловые планы должны быть представлены на стадии обмена сведениями.

Хитрость, которую переговорщики-манипуляторы берут на вооружение, чтобы избежать ответственности за утаивание важных фактов или недобросовестное поощрение к заключению сделки, состоит в том, чтобы вписать настоящие условия в окончательный документ о достигнутом соглашении. И если жертва обмана подписывает такой контракт не прочитав, у нее будут сложности, когда позже, при рассмотрении в суде дела о мошенничестве, она захочет доказать, что имела все основания доверять противоположной стороне, сделавшей до этого ложные утверждения.

Представьте, например, что вы ведете с большой корпорацией, действующей в сфере здравоохранения, переговоры о продаже главного актива вашей компании — электронного медицинского прибора. Пока переговоры длятся, корпорация уверяет вас, что она будет агрессивно продвигать на рынке ваш прибор, поэтому вы сможете заработать, получая роялти. Однако контракт особо оговаривает, что у корпорации есть полное право отложить продвижение продукта, если она сочтет это нужным. После того как сделка состоялась, корпорация принимает решение прекратить продвижение вашего товара, а затем вы узнаете, что она на самом деле никогда и не собиралась этим заниматься: она

лишь попыталась убрать ваш продукт с рынка, поскольку он конкурировал на рынке с некоторыми ее продуктами.

В подобных случаях суд принимал решение, что ответчик придерживался условий окончательного соглашения, заключенного в письменной форме. И урок отсюда следует такой: *читайте контракт прежде, чем подписывать его, и ставьте под сомнение уверения в том, что изменение формулировок носит всего лишь технический характер или делается по требованию юристов.*

## Признак 6. Причинение ущерба

Если вы не понесли ущерба из-за ложного утверждения или умышленной недомолвки, вы не можете обратиться в суд за защитой от мошенничества. Порой люди бывают сбиты этим с толку. Другой переговорщик лжет самым беспардонным образом, поэтому люди и считают, что обман запрещен законом. Да, так бывает, но только, если такое поведение привело напрямую к исчисляемым материальным потерям жертвы мошенничества. Если такого ущерба нет, то правильным будет отказаться от сделки, а не подавать в суд.

## Закон или этика?

Если говорить об этике ведения переговоров, то надо сказать, что обязанность соблюдать закон у вас есть вне зависимости от того, к какой этической школе вы принадлежите. Приверженцы школы покера в этическом плане наиболее гибки, но и они понимают, что определяемые законом правила игры задают рамки их поведения. Идеалисты же и прагматисты настроены находиться только внутри правовых границ.

Однако, читая этот раздел, вы могли заметить, что ваше внутреннее чувство, позволяющее отличать правильное от неправильного, зачастую способно подсказать, как действуют правила

закона на практике. Судьи тоже люди. Когда некто следует букве закона, но идет против его духа, суды склонны изыскать способ восстановить справедливость. Поэтому на практике широко распространены правила нравственности и налагаемые законом обязанности совпадают настолько, что это вызывает удивление.

Отсюда урок: вместо того чтобы сосредоточиваться на том, как избежать ответственности за совершение мошенничества, заставьте себя поступать так, чтобы доверие к вам только возрастало. В нашем современном мире, где социальные медиа получают все большее распространение, вам следует согласиться с тем, что о любых ваших сомнительных поступках может стать известно широкому кругу лиц. К тому времени, когда суд решит, что вы не мошенник, вы уже запятнаете свою репутацию.

## Приложение В

### Систематическая подготовка: ваш основанный на обладании информацией план переговоров

#### 1. Проблема

Формулировка проблемы: «Я должен провести переговоры с (имярек), чтобы решить проблему, заключающуюся (в...)»

#### 2. Цели и лица, принимающие решения

|   |  |
|---|--|
| Конкретный, самый высокий результат, которого я ожидаю: | Лица, принимающее решение, к которому мне нужно обращаться:                          |
| Минимально приемлемый итог переговоров:                 | Лица, влияющие на принятие решения (не следует ли мне сначала переговорить с ними?): |

#### 3. основополагающие потребности и интересы (общие, взаимодополняющие, противоположные)

| Мои                                      | Другой стороны                           |
|--|--|
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> | <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |

#### 4. Рычаги воздействия

|   |  |
|---|--|
| Что я потеряю, если сделка не состоится?<br><br>Какие шаги или другие варианты сделки где-то еще снизят эти потери?   | Что потеряют оппоненты, если сделка не состоится?<br><br>Могу ли я воздействовать на их альтернативные варианты заключения сделки или изменить положение другой стороны к худшему? |
| Рычаги воздействия находятся: у меня <input type="checkbox"/> ; у другой стороны <input type="checkbox"/> ; и здесь, и там <input type="checkbox"/><br>(Кто потеряет больше, если сделка не состоится?) |  |

#### 5. Есть возможность сделать предложение

|  |
|--|
| Варианты: найти общие интересы / сблизить противоположные интересы / подойти творчески |
|--|

#### 6. Обязательные требования и правила

| Мои | Другой стороны | Мои аргументы против принятия их правил |
|-----|----------------|---|
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |
|     |                |   |

#### 7. Использование третьей стороны

|  |
|--|
| Могу ли я использовать третью сторону в качестве рычага воздействия на оппонента? Чтобы принести извинения? В качестве слушателя и зрителя, в присутствии которого ведутся переговоры? Как союзника? |
|--|

## 8. Ситуационный и стратегический анализ

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Ситуация как я ее вижу:                         |  | Ситуация как ее видит другая сторона:           | Стратегия, которую я ожидаю от другой стороны:    |
| <input type="checkbox"/> Сделка                 | Мой основной переговорный стиль сводится к _____, поэтому в этой ситуации мне нужно быть более _____ | <input type="checkbox"/> Сделка                 | <input type="checkbox"/> Соперничество            |
| <input type="checkbox"/> Отношения              |  | <input type="checkbox"/> Отношения              | <input type="checkbox"/> Решение проблем          |
| <input type="checkbox"/> Двоюкие интересы       |  | <input type="checkbox"/> Двоюкие интересы       | <input type="checkbox"/> Стремление к компромиссу |
| <input type="checkbox"/> Молчаливая координация |  | <input type="checkbox"/> Молчаливая координация | <input type="checkbox"/> Избегание                |
|   |  |   | <input type="checkbox"/> Подстраивание            |

## 9. Лучший способ общения

|  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Через агента          | <input type="checkbox"/> Во время телеконференции | <input type="checkbox"/> Посредством электронной почты |
| <input type="checkbox"/> В ходе личной встречи | <input type="checkbox"/> По телефону              | <input type="checkbox"/> Через мессенджеры/SMS         |

## 10. Основная переговорная позиция

|  |
|--|
| Короткое утверждение, выражающее в общем виде основную цель, которую вы преследуете на этих переговорах: |
|--|

# Примечания

## Введение. Теперь ваш ход

1. **125 миллисекунд:** A.D. Craig, "How Do You Feel Now? The Anterior Insula and Human Awareness," *Nature Reviews Neuroscience*, Vol. 10 (January 2009), pp. 59–70.
2. **«Вы должны вести переговоры по-настоящему»:** James C. Freund, *Anatomy of a Merger* (New York: Academic Press, 1975), p. 10.

## 1. Основание первое.

### Ваш стиль ведения переговоров

1. **Датская пословица:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 13.
2. **Переговоры продлились до позднего вечера:** Bettye H. Pruitt, *The Making of Harcourt General* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), pp. 219–42.
3. **в тенистой роце:** Эту произошедшую на самом деле историю я нашел (и добавил в нее несколько красочных деталей) в подробном повествовании антрополога П.Х. Галливера о том, как проходят переговоры в племени аруша. См. P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), pp. 234–252.
4. **переговорами является всё и вся:** См., например, Gavin Kennedy, *Everything Is Negotiable: How to Get the Best Deal Every Time*, 4th ed. (London: Random House UK, 2008). [Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. — М.: Альпина Паблишер, 2019.]
5. **на некотором фундаменте:** В философии и психологии идут продолжительные и запутанные споры между теми, кто видит первичные побудительные мотивы человеческих поступков в личностных факторах, и теми, кто видит их во внешних обстоятельствах. См. John Sabini and Maury Silver, "Lack of Character? Situationism Critiqued," *Ethics*, Vol. 115 (2005), pp. 535–562. На мой взгляд, это не вопрос или-или. Поведение — результат взаимовлияния личности и ситуации. Социологи подталкивают хороших людей к плохим поступкам и плохих людей — к хорошим. Однако каждый из нас — это прежде всего наш характер, который и определяет, как мы отвечаем на вызовы обстоятельств.
6. **таким фундаментом служат особенности вашей личности:** Недавние исследования личностных особенностей еще раз недвусмысленно подтвердили высокую важность индивидуальных отличий в переговорном



- процессе. Ученые, изучающие «большую пятерку» этих особенностей, в частности экстраверсию и конформизм, показали, что отличия определяют, какими будут итоги переговоров. См. Jeanne Brett and Leigh Thompson, "Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136 (2016), pp. 68–79 (обзорная статья, обобщающая важные результаты исследований переговорного процесса, проведенных с 1965 до 2016 г.); Hillary Anger Elfenbein, "Individual Differences in Negotiation: A Nearly Abandoned Pursuit Revived," *Psychological Science*, Vol. 24 (2015), pp. 131–36. См. также Andrew J. Hosmanek, Brian W. McCormick, and Erik Gonzalez-Mulé, "Born and Raising: Intelligence and Personality Matter in Negotiations," *Journal of Conflict Management*, Vol. 2 (2014), pp. 33–48; S. Sharma, W.P. Bottom, and H.A. Elfenbein, "On the Role of Personality, Cognitive Ability, and Emotional Intelligence in Predicting Negotiation Outcomes: a Meta-analysis," *Organizational Psychology Review*, Vol. 3 (2013), pp. 293–336.
7. **пока сам он не выиграет раздачу:** Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (New York: Penguin Books, 1994), p. 93.
  8. **главы CNN Теда Тернера:** Агентом Ларри Кинга был Боб Вульф. См. Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), pp. 147–148.
  9. **профессором Джеральдом Уильямсом:** Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, MN: West Publishing, 1983), p. 19.
  10. **Джоном Карлайлом в Англии:** Neil Rackham and John Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 1: The Behavior of Successful Negotiators," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 6 (1978), pp. 6–11; Neil Rackham and John Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 2: Planning for Negotiations," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 7 (1978), pp. 2–5.
  11. **нацелены на утверждение своего статуса:** Deborah Tannen, *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation* (New York: William Morrow, 1990); *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work* (New York: William Morrow, 1994). [Таннен Д. Ты меня не понимаешь! Почему женщины и мужчины не понимают друг друга. – М.: АСТ, 1999. Таннен Д. Общаться на работе. Как? – М.: Эксмо, 2007.]
  12. **привлечение внимания к своей персоне:** Janet Shibley Hyde, "The Gender Similarities Hypothesis," *American Psychologist*, Vol. 60, No. 6 (2005), pp. 581–592. Профессор Хайд обнаружила, что 78% экспериментально зафиксированных поведенческих отличий полов были незначительны или несущественны, если рассматривать в целом общие результаты 46 обзоров исследований, проведенных в этой области. Она пришла к выводу, что чрезмерно настойчивые утверждения о существовании

поведенческих отличий полов могут привести к тому, что оба пола заплатят за это высокую социальную цену.

13. **на рабочем месте:** Там же. См. также Madeline E. Heilman and Tyler G. Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Commonality Deficit," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (2007), pp. 81–92.
14. **реже, чем мужчины:** Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Подобные результаты были получены и в исследованиях спортивной индустрии. См.: Bill King, "Survey: Why Women Choose Not to Negotiate Salary in Sports," *Sports Business Journal*, September 11–17, 2017, p. 1.
15. **других научных работ:** D.M. Kolb and J. Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success* (New York: Simon & Schuster, 2000).
16. **«Не бойтесь выглядеть настырными»:** Вместе с боязнью вызвать негативную реакцию действует и второй, менее осознаваемый фактор, влияющий на поведение женщины на переговорах, — так называемая угроза подтверждения стереотипа. Если женщины непосредственно перед переговорами сталкиваются с напоминанием о стереотипах относительно половых поведенческих особенностей, это может отрицательно повлиять на результаты торга. См.: Laura J. Kray, Leigh Thompson, and Adam Galinsky, "Battles of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, No. 6 (2001), pp. 942–58; Laura J. Kray, Adam Galinsky, and Leigh Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, No. 2 (2002), pp. 386–409.
17. **более склонны участвовать в совместной работе, нежели мужчины:** Результаты более ранних исследований, показавших излишнюю нацеленность женщин на сотрудничество, см. в: Amy E. Walters, Alice F. Stuhlmacher, and Lia L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 76 (1998), pp. 1–29; Alice Stuhlmacher and Amy E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcomes: A Meta-analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 52 (1999), pp. 653–77.
18. **исследователи гендерных проблем называют социальным недовольством:** E.T. Amanatullah and C. Tinsley, "Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 120 (2013), pp. 110–122. Этот страх нашел свое отражение в данных, касающихся цены, которую женщины на деле платят, ведя переговоры в настойчивой манере. См. Michelle Ma, "Finally, More Women Are Asking for Raises. But There's a Catch." *Wall Street Journal*, October 10, 2017, p. R4.

19. **от своего собственного имени:** E.T. Amanatullah and C. Tinsley, "Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 120 (2013), pp. 110–122.
20. **сопровожала в поездке в Латинскую Америку:** Laura-Ann Dooly, "Culture Clashes Hinder Deals," *The National Law Journal*, Vol. 22, No. 3 (September 13, 1999), pp. B1, B4.
21. **когда оно не учитывается:** См.: Jeanne Brett and Leigh Thompson, "Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136 (2016), p. 75 (обобщает итоги недавних исследований влияния фактора культуры при ведении переговоров); Catherine H. Tinsley, "How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4 (2001), pp. 583–593.
22. **люди, занимающие совершенно одинаковое положение:** John L. Graham, "The Japanese Negotiation Style: Characteristics of a Distinct Approach," *Negotiation Journal*, Vol. 9, No. 2 (April 1993), pp. 123–140.
23. **чтобы избежать ошибок в интерпретации:** Самый удачный обзор вопросов, касающихся ведения переговоров с представителями других культур, см. В. Camille P. Schuster and Michael J. Copeland, *Global Business: Planning for Sales and Negotiations* (Fort Worth, TX: Dryden Press, Harcourt Brace College, 1996). Немалое количество сведений содержится в деловой прессе и книгах об особенностях той или иной культуры и связанных с ними проблемах, которые могут возникнуть у переговорщиков. См., например, Terri Morrison, Wayne A. Copaway, and George A. Borden, *Kiss, Bow and Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries* (New York: Adams Publishing, 1995); John L. Graham and N. Mark Lim, "The Chinese Negotiation," *Harvard Business Review*, October 2003, pp. 82–91.
24. **важность подготовки:** Arvind Rangaswamy and G. Richard Shell, "Using Computers to Achieve Joint Gains in Negotiation: Toward an Electronic Bargaining Table," *Management Science*, Vol. 43, No. 8 (1997), pp. 1147–1163.
25. **ведущих дела честно:** Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, MN: West Publishing, 1983), pp. 20–40; Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Boston: Harvard University Press, 1982), pp. 119–122.
26. **все это имеет значение:** Этот и имеющие к нему отношение вопросы я освещаю в своей статье. См.: G. Richard Shell, "When Is It Legal to Lie in Commercial Negotiations?" *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3 (1991), pp. 93–101.

## 2. Основание второе. Ваши цели и ожидания

1. **Чэн-ван, династия Чжоу (ок. 1100 г. до н.э.):** Violina P. Rindova and William H. Starbuck, "Ancient Chinese Theories of Control," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6, No. 2 (June 1997), pp. 153–155.
2. **Сэм Уолтон, основатель Walmart:** Sam Walton, "Running a Successful Company: Ten Rules That Worked for Me," в кн.: Sam Walton: *Made in America* (New York: Doubleday, 1992), p. 246. [Уолтон С. Сделано в Америке. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.]
3. **«В Америке все хотят иметь большие приемники»:** Akio Morita, *Made in Japan* (New York: E.P. Dutton, 1986), pp. 83–85. [Морита А. Сделано в Японии. — М.: Альпина Паблишер, 2016.]
4. **вы его воплотите в жизнь:** Некоторые научные исследования показали, что люди, ставящие перед собой конкретные цели, превосходят в своих результатах тех, кто ставит цели общие или держится принципа «сделай как можно лучше». См.: G. Latham and E. Locke, "Self-regulation Through Goal Setting," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2 (1991), pp. 212–47; E. Locke and G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990), pp. 29–31; I.R. Gellately and J.P. Meyer, "The Effect of Goal Difficulty on Physiological Arousal, Cognition, and Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 2 (1992), pp. 694–704.
5. **угрозы своей репутации:** Действительно, исследования показывают, что переговорщики обычно отделяют свои представления о результатах переговоров и об отношениях с другими их участниками. При этом переговорщики соотносят результаты со своими ожиданиями, а представления о других людях — с отношением, проявленным к ним другой стороной. Итог исследований таков: вы можете провести переговоры в своих интересах и одновременно выстроить великолепные отношения с оппонентами. Jared R. Curhan, Hillary Anger Elfenbein, and Heng Xu, "What Do People Value When They Negotiate: Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91 (2006), pp. 493–512. Хорошие исследования о том, как через постановку конкретных и амбициозных целей повышать свою продуктивность на переговорах, см. в: Ruth Kanfer and Gilad Chen, "Motivation in Organizational Behavior: History, Advances and Prospects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136 (2016), pp. 6–19; Kenneth R. Thompson, Wayne A. Hochwater, and Nicholas J. Mathys, "Stretch Targets: What Makes Them Effective?" *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3 (1997), pp. 48–61.
6. **отвечает Кот:** Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (New York: Penguin, 1960), p. 64. [Кэрролл Л. Алиса в Стране чудес. — М.: Детская литература, 1988.]

7. **по зрелому размышлению следует сделать:** Вера в то, что цель достижима, помогает перевести эту цель в разряд ожиданий. См.: Marilyn Burdina, R. Scott Hiller, and Neil E. Metz, "Goal Attainability and Performance: Evidence from Boston Marathon Qualifying Standards," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 58 (2017), pp. 77–88; Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), pp. 145–151.
8. **на получение в будущем докторской степени:** US Department of Education, *National Education Longitudinal Study 1988–1994*, NCE596–175 (May 1996), pp. 45–46.
9. **тем сильнее становятся ваши ожидания:** Ученые в ряде эмпирических исследований выявили эти и некоторые другие факторы. См.: Reinhard Tietz, Hans-Jürgen Weber, Ulrike Vidmajer, and Christoph Wentzel, "On Aspiration-Forming Behavior in Repetitive Negotiations," in Heinz Sauerermann, ed., *Bargaining Behavior* (Tübingen, Germany: J. C.B. Mohr, 1978), pp. 88–102; Steven R. Wilson and Linda L. Putnam, "Interaction Goals in Negotiation," *Communication Yearbook*, Vol. 13 (1989), pp. 374–406; Kristina A. Diekmann, Ann Tenbrunsel, Pri Pradhan Shah, Holly A. Schroth, and Max Bazerman, "The Descriptive and Prescriptive Use of Previous Purchase Price in Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66, No. 2 (1996), pp. 179–191.
10. **«убеждает убежденность»:** Booz Allen & Hamilton, *Strategy & Business* (New York: Fourth Quarter, 1997), p. 79.
11. **«зоны возможного соглашения» (ЗВС):** Deepak Malhotra and Max Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam, 2008), p. 23; Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), pp. 45–50. [Малхотра Д., Базерман М. Когда ваш партнер лжет, а когда говорит правду. Искусство вести важнейшие переговоры. — М.: Астрель, 2011.] Райффа предпочитает говорить об «отправных ценах», однако в понятии «минимально приемлемый уровень (цены)» содержится тот же смысл.
12. **соотносят с ней:** Sally Blount White, Kathleen L. Valley, Max H. Bazerman, Margaret A. Neale, and Sharon R. Peck, "Alternative Models of Price Behavior in Dyadic Negotiations: Market Prices, Reservation Prices, and Negotiator Aspirations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 57, No. 3 (1994), pp. 430–447.
13. **мощнейшая мотивирующая сила:** Neil Rackham and John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 2: Planning for Negotiations," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 7 (1978), pp. 2–5 (сообщается, что умелые переговорщики скорее будут задавать как цели, так и нижний предел уступок в торге, тогда как переговорщики средней квалификации ставят перед собой лишь одиночный ориентир).

14. **стратегия принесла ему миллионы:** Michael Pye, *Moguls: Inside the Business of Show Business* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), pp. 88–89.
15. **снизил цены на записи вполонину:** *Ibid.*, pp. 106–107.
16. **не соглашался быть вторым:** Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper & Row, 1990), pp. 325–326.
17. **до скромного уровня \$2,10:** Sydney Siegel and Lawrence Fouraker, "The Effect of Level of Aspiration on Differential Payoff," in *Bargaining and Group Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 61–70.
18. **готовы это признать:** Morris Rosenberg, *Conceiving the Self* (New York: Basic Books, 1979), p. 61.
19. **постоянно улучшаются:** Это так, когда мы говорим о достижениях в общем смысле. См.: Sheena S. Iyengar, Rachael E. Wells, and Barry Schwartz, "Doing Better but Feeling Worse," *Psychological Science*, Vol. 17 (2006), pp. 143–146. И это также истинно, если мы говорим конкретно о переговорах. См.: Adam D. Galinsky, "Disconnecting Outcomes and Evaluations: The Role of Negotiator Focus," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83 (2002), pp. 1131–1140.
20. **более скромных ориентиров:** Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), p. 145; Kurt Lewin, Tamara Dembo, Leon Festinger, and Pauline S. Sears, "Level of Aspiration," in J. Mc V. Hunt, ed., *Personality and the Behavior Disorders*, Vol. 1 (New York: Ronald Press, 1944), pp. 337–340.
21. **как можно более конкретными:** Vandra L. Huber and Margaret A. Neale, "Effects of Self- and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2 (1987), pp. 197–203.
22. **вашу уверенность в себе:** Визуализация, как было показано, повышает продуктивность некоторых видов деятельности, в особенности физической активности. См.: A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986), pp. 61–62; Donald R. Liggett and Sadao Hamada, "Enhancing the Visualization of Gymnasts," *American Journal of Clinical Hypnosis*, Vol. 35, No. 3 (1993), pp. 190–197.
23. **цели добиться не удалось:** Ряд исследований показал, что переговорщики некоторым образом ведут торг упорнее, когда думают, что за ними наблюдают те, кто их поддерживает. См.: Orly Ben-Toav and Dean G. Pruitt, "Accountability to Constituents: A Two-Edged Sword," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 34, No. 3 (1984), pp. 283–295; Peter J.D. Carnevale, Dean G. Pruitt, and Scott D. Britton, "Looking Tough: The Negotiator Under Constituent Surveillance," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 5, No. 1 (1979), pp. 118–121.
24. **истечет срок оплаты заказа:** Steve Massey, "US Airways Reiterates Cost-Cutting Warning to Unions," *Pittsburgh Post-Gazette*, April 11, 1997, p. A1

(рассказ о том, как генеральный директор US Airways Стив Вульф объявил, что 30 сентября 1997 г. — крайний срок заключения соглашения с профсоюзом пилотов, поскольку после этой даты договор с Airbus о поставке самолетов на \$14 млрд будет расторгнут).

25. **«лихорадочное стремление» к победе:** Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), pp. 264–265. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009.]
26. **эскалацией заинтересованности:** Max Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998), pp. 66–78.
27. **чувство сожаления «проклятием победителя»:** Richard H. Thaler, *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life* (New York: Free Press, 1992), pp. 1–5.

### 3. Основание третье.

#### Правила и обязательные требования

1. **Сэмюэл Кольридж:** Michael R. Roloff, Frank E. Tutzauer, and William O'Daniley, "The Role of Argumentation in Distribution and Integrative Bargaining Contexts: Seeking Relative Advantage but at What Cost?" in M. Afzalur Rahim, ed., *Management Conflict: An Interdisciplinary Approach* (New York: Praeger, 1989), p. 109.
2. **Дж.П. Морган:** Ron Chernow, *The House of Morgan* (New York: Simon & Schuster, 1990), p. 114.
3. **прожил много лет:** R.F. Barton, *The Halfway Sun: Life Among the Head-hunters of the Philippines* (New York: Brewer and Warren, 1930), pp. 65–86. Эта история также приводится в: P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), pp. 30–31.
4. **«принцип постоянства»:** Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, 2nd ed. (New York: William Morrow, 1987), p. 59. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009.]
5. **современной Индии:** M.K. Gandhi, *The Story of My Experiments with Truth* (Ahmedabad, India: Jivanji Dahyabhai Desai, 1927), pp. 272–276. [Ганди М. Моя жизнь. — М.: Гл. ред. восточной литературы изд-ва «Наука», 1969.]
6. **в сюртуке в сочетании с шейным платком:** Ibid. [Там же. С. 130.]
7. **длились бы бесконечно:** P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), pp. 191–194; Dean Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981), pp. 4–5; P.J. DiMaggio and W.W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutionalism, Isomorphism, and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1 (1983), pp. 147–60.
8. **от цены продажи дома:** M.H. Bazerman, M.A. Neale, K.L. Valley, E.J. Zajac, and Y.M. Kim, "The Effect of Agents and Mediators on Negotiation Outcomes,"

*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 53, No. 1 (1992), pp. 53–73 (обратим внимание на то, что в США вознаграждение агентов недвижимости в размере 6% устанавливалось законом и оставалось таковым в течение десятилетий, пока не наступила эпоха дерегуляции).

9. **привычке уважать авторитеты:** Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (New York: Lyle Stuart, 1980), pp. 58–60. [Козн Г. Обо всем можно договориться. — М.: АСТ, 2010.]
10. **серьезно влияет на исход переговоров:** Sally Blount, Melissa C. Thomas-Hunt, and Margaret A. Neale, "The Price Is Right — Or Is It? A Reference Point Model of Two-Party Price Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, No. 1 (October 1996), pp. 1–12.
11. **«мы бы повели дело по-другому»:** Paul Magnusson, "A Wake-up Call for Business," *BusinessWeek*, September 1, 1997, p. 29.

#### 4. Основание четвертое. Отношения

1. **Франклин Рузвельт:** Откуда эта цитата, я не знаю. Ее я нашел в книге о переговорах, написанной агентом, работающим в спортивной сфере и индустрии развлечений, Бобом Вульфом. См.: Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), p. 37.
2. **кенийская поговорка:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 74.
3. **пострадавших от Великой депрессии 1930-х гг.:** Abraham Pais, *Einstein Lived Here* (New York: Clarendon Press, 1994), p. 188. Другое изложение этих событий может быть найдено в: Dennis Brian, *Einstein: A Life* (New York: John Wiley & Sons, 1996), p. 232.
4. **в пяти-шести случаях из десяти:** G. Thomas & G.J. Fletcher, "Mind-reading Accuracy in Intimate Relationships: Assessing the Roles of the Relationship, the Target, and the Judge," *Journal of Personality*, Vol. 85, No. 6 (2003), pp. 369–393.
5. **случаются еще чаще:** Nicholas Epley, *Mindwise: How We Understand What Others Think, Believe, Feel, and Want* (New York: Alfred A. Knopf, 2014), pp. 167–184. [Эпли Н. Интуиция. Как понять, что чувствуют, думают и хотят другие люди. — М.: Азбука-Аттикус, 2015.]
6. **«наших прошлых взаимодействий»:** Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2 (April 1960), pp. 161–178; quote at pp. 170–171.
7. **за полвека до этого, в 1935-м:** Роберт Чалдини обобщает выводы из этого исследования на страницах своей книги. См.: Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), pp. 17–57. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009.]



8. **из любого взаимодействия:** Экономист Мэтью Рабин в 1993 г. написал поразительную статью, в которой он смоделировал эффект, оказываемый отношениями на обмен. Эта статья считается среди экономистов радикальной. См.: Matthew Rabin, "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics," *American Economic Review*, Vol. 83, No. 5 (December 1993), pp. 1281–302. Разумеется, влияние отношений на обмен, глубокое и всестороннее, признается всеми направлениями социальной психологии.
9. **до случаев одаривания при слиянии компаний:** Colin Camerer, "Gifts as Economic Signals and Social Symbols," *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (Suppl.) (1988), pp. S180–S214.
10. **и Джона Моргана:** Andrew Carnegie, *Autobiography* (New York: Doubleday, 1920), pp. 165–166. [Карнеги Э. История моей жизни. – М.: РОССПЭН, 2007.]
11. **называется «игра в последнее слово»:** Игры, когда исход зависит от ответного хода играющего, позволяют узнать, как мы понимаем справедливость при наличии и отсутствии отношений со вторым игроком. И это понимание становится фактором при принятии решений. Обзор литературы по играм такого рода см. в: Werner Guth and Reinhard Tietz, "Ultimatum Bargaining Behavior: A Survey and Comparison of Experimental Results," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 11 (1990), pp. 417–432.
12. **заведомо несправедливый дележ:** Большинство исследований, посвященных играм в «последнее слово», показывают, что люди в среднем предлагают 40% того, что делится, и обычно отказываются, если им предлагается меньше 20%. См.: George Lowenstein, Samuel Issacharoff, Colin Camerer, and Linda Babcock, "Self-serving Assessments of Fairness and Pre-trial Bargaining," *Journal of Legal Studies*, Vol. 22, No. 1 (1993), pp. 135–159.
13. **верить ему больше:** Восприятие другого человека как щедрого, равно как и честного или знающего, служит надежным основанием для формирования доверия. Dejun Tony Kong, Kurt T. Dirks, and Donald L. Ferrin, "Interpersonal Trust within Negotiations: Meta-Analytic Evidence, Critical Contingencies, and Directions for Future Research," *Academy of Management Journal*, Vol. 57 (2014), pp. 1235–1255.
14. **как люди ведут переговоры на свиданиях:** William R. Fry, Ira J. Firestone, and David L. Williams, "Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose?" *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 4, No. 1 (1983), pp. 1–16.
15. **между дружбой и отношениями посторонних людей:** Edward H. Lorenz, "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry," in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (New York: Basil Blackwell, 1988), p. 194.
16. **добился своей цели:** Два исследования, проведенные в начале 1970-х гг. и документально зафиксировавшие, как работает принцип сходства,

описываются в книге Роберта Чаддини «Влияние». В первом исследовании ученые одевались как хиппи или бродяги и слонялись по территории студенческого городка, выпрашивая мелочь (десять центов). Они выяснили, что их просьба удовлетворялась примерно в двух случаях из трех, если они были одеты примерно так же, как и те, у кого они просили. Однако менее чем в половине случаев экспериментаторы получали деньги, если тот, к кому они обращались с просьбой, был одет не так, как они. См.: T.K. Emswiller and J.E. Willits, "Similarity, Sex and Requests for Small Favors," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 1 (1971), pp. 284–91. К такому же результату ученые пришли примерно таким же способом, прося подписать петицию против войны во Вьетнаме. См.: P.S. Suedfeld, S. Bochner, and C. Matas, "Petitioner's Attire and Petition Signing by Peace Demonstrators: A Field Experiment," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 1 (1971), pp. 278–283.

17. **внешности или о членстве в одной и той же группе:** Kelly Schwind Wilson, D. Scott De-Rue, Fadel K. Matta, Michael Howe, and Donald E. Conlon, "Personality Similarity in Negotiations: Testing Dyadic Effects of Similarity in Interpersonal Traits and the Use of Emotional Displays on Negotiation Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 (2016), pp. 1405–1421.
18. **со своим партнером:** Копирование стиля другой стороны и ее манеры держаться может помочь установить доверие. См.: William W. Maddux, Elizabeth Mullen, and Adam D. Galinsky, "Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44 (2008), pp. 461–468.
19. **отношений сторон:** Jeanne Brett and Leigh Thompson, "Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136 (2016), pp. 68–79; Colin Camerer, "Gifts as Economic Signals and Social Symbols," *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (Suppl.) (1988), pp. S180–S214.
20. **отношений, выстроенных через общих знакомых:** Murray Weidenbaum, "The Bamboo Network: Asia's Family-Run Conglomerates," *Strategy and Business*, No. 10 (1998), pp. 59–65; Cynthia L. Kemper, "Russian Business Success Is a Long-term Proposition," *The Denver Post*, June 8, 1997, p. 14.
21. **взаимный обмен знаками уважения:** Эта церемония может быть очень сложной. Одна книга дает ее описание на трех страницах. См.: Jon P. Alston, *The Intelligent Businessman's Guide to Japan* (New York: Charles E. Tuttle, 1990), pp. 39–42.
22. **гуаньси:** Eric W.K. Tsang, "Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?" *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2 (1998), pp. 64–73.
23. **«простые договоренности не выполняются»:** "The 'Guanxi' List 1997," *International Business Asia*, Vol. 5, No. 12 (June 30, 1997), pp. 11–23.

## 5. Основание пятое. Интересы другой стороны

1. **Адам Смит (1776 г.):** Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations* (Oxford: Oxford University Press, 1993), p. 22. [Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – С. 28.]
2. **Генри Форд:** Мне не удалось найти, где это высказывание встречается впервые, однако оно приписывается Генри Форду в книге Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» (Мн.: Попурри, 2018). Фраза имеет и ироническое звучание, учитывая нежелание Форда внести изменения в изначальный вид его «Модели Т», даже когда покупатели начали требовать от производителей автомобилей их разнообразия.
3. **вывоз мусора из калифорнийского города Оушенсайд:** Jeff Bailey, "Arizona Has Plenty of What Oceanside Needs and Vice Versa," *The Wall Street Journal*, March 4, 1997, p. 1.
4. **потребностей другой стороны:** См.: Nicholas Epley, *Mindwise: How We Understand What Others Think, Believe, Feel, and Want* (New York: Alfred A. Knopf, 2014); Andrew R. Todd, Austin J. Simpson, and Diana I. Tamir, "Active Perspective Taking Induces Flexible Use of Self-Knowledge During Social Influence," *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 145 (2016), pp. 1583–88; Thorsten M. Erle and Sascha Topolinski, "The Grounded Nature of Psychological Perspective-Taking," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 112 (2017), pp. 683–95. [Эпли Н. Интуиция. Как понять, что чувствуют, думают и хотят другие люди. – М.: Азбука-Аттикус, 2015.]
5. **«будет миллиард долларов»:** Melissa Wahl, "1st Union Chief's Nerve-racking Wait for CoreStates," *Philadelphia Inquirer*, November 26, 1997, p. D1.
6. **в 2012 и 2013 гг.:** Terry Pluto, *The Comeback: LeBron, the Cavs and Cleveland* (Cleveland: Gray & Company, 2016); Scott Cacciola, "The Decision Is Reversed and Cleveland Is in a Forgiving Mood," *The New York Times*, July 11, 2014, p. A1.
7. **в половине случаев:** Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998), p. 49.
8. **называемый психологами предвзятостью подтверждения:** Thomas Gilovich and Lee Ross, *The Wisest One in the Room: How You can Benefit from Social Psychology's Most Powerful Insights* (New York: Free Press, 2015), pp. 138–157. Предвзятость подтверждения открывает путь необъективному восприятию – наблюдению действительности сквозь призму наших желаний и потребностей. Leigh A. Thompson, "They Saw a Negotiation": Partisanship and Involvement," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68 (1995), pp. 839–853.

9. **пониманию их настоящих мотивов:** На самом деле большинство переговорщиков верят не только в то, что другие люди такие же, как и они сами, но и в то, что другие менее гибки, целеустремленны, компетентны, справедливы, честны или нацелены на сотрудничество. См.: Max H. Bazerman and Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992), p. 61.
10. **соревновательных сторонах торга:** Ibid., pp. 16–22.
11. **истинные интересы и мотивы:** Walter Morley Balke, Kenneth Hammond, and G. Dale Meyer, "An Alternate Approach to Labor-Management Relations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18 (1973), pp. 311–327.
12. **общих интересах сторон:** N. Rackham and J. Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 1: The Behavior of Successful Negotiators," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 6 (1978), pp. 6–11; N. Rackham and J. Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 2: Planning for Negotiations," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 7 (1978), pp. 2–5.
13. **цены, полномочий и контроля:** Только 11% ответов менее умелых переговорщиков свидетельствуют о том, что такие переговорщики сосредотачиваются на поиске точек соприкосновения. Ibid., Rackham and Carlisle, Part 2.
14. **своих собственных целей:** Leigh Thompson, "Information Exchanged in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 27 (1991), pp. 161–79; Leigh Thompson and T. DeHarpport, "Social Judgment, Feedback, and Interpersonal Learning," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 58, No. 3 (1994), pp. 327–45; Leigh Thompson and R. Hastie, "Social Perception in Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, No. 1 (1990), pp. 98–123.
15. **«Просите, и будет вам скидка»:** "Ask and It Shall Be Discounted: Business-to-Business Bargains Are Becoming a Way of Life," *Business Week*, October 6, 1997, pp. 116–118.
16. **исторический ценовой рекорд:** Melissa Wahl, "1st Union Chief's Nerve-racking Wait," *Philadelphia Inquirer*, March 2, 1998, p. D1; Steven Lipin and Stephen Frank, "First Union to Acquire CoreStates for Stock Valued at \$16.1 Billion," *Wall Street Journal*, November 19, 1997, p. A1.

## 6. Основание шестое. Рычаги воздействия

1. **знаю об этой причине:** Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), p. 129.
2. **приписывается американскому гангстеру Аль Капоне:** Ibid., pp. 129–130.
3. **специалисты достигают своих целей:** Chester L. Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: HarperBusiness, 1992), pp. 20–22.

[Каррас Л.Ч. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата. — М.: Эксмо, 1997.]

4. **столкнулась с большой проблемой:** Эта история взята из книги: Matthew Lynn, *Birds of Prey, Boeing vs. Airbus: A Battle for the Skies*, rev. ed. (New York: Four Walls Eight Windows, 1997), pp. 120–122.
5. **Питер Губер:** Nancy Griffin and Kim Masters, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood* (New York: Simon & Schuster, 1996), pp. 88–89.
6. **своей огромной электростанции:** Daniel Machalaba, "Tired of Costs, Delays of Railroads, Firms Lay Their Own Tracks," *The Wall Street Journal*, February 6, 1998, p. A1.
7. **взяты в заложники 134 человека:** William Grieder, Richard Harwood, and Washington Post staff writers, "Hanafi Muslim Bands Seize Hostages at 3 Sites," *The Washington Post*, March 10, 1977, p. A1; Aaron Davis, "The Day Terrorists Took D.C. Hostage," *The Washington Post*, March 10, 2017, p. B1. Tom Mathews, "Seizing Hostages: Scourge of the 70s," *Newsweek*, March 21, 1977, p. 16; *Newsweek Archives*, "Muslim Terrorists Took 134 Hostages in the Name of Allah in a 1977 Guerrilla Raid," *Newsweek.com*, August 4, 2017, перепечатка из номера от 21, 1977. См.: <http://www.newsweek.com/muslim-terrorists-took-134-hostages-645620>.
8. **оценить ситуацию:** Случаи захвата заложников давно уже стали предметом всесторонних исследований переговорного процесса. Особенно часто такими исследованиями занимаются ученые, изучающие коммуникативный аспект переговоров. Список литературы, посвященной данному вопросу, см. в: William A. Donohue and Anthony J. Roberto, "Relational Development as Negotiated Order in Hostage Negotiation," *Human Communication Research*, Vol. 20, No. 2 (December 1993), pp. 175–198.
9. **правдоподобности вашей угрозе будет не хватать:** В своей классической работе это с убедительностью доказывает Томас Шеллинг. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (London: Oxford University Press, 1960), pp. 21–52. [Шеллинг Т. Стратегия конфликта. — М.: ИРИСЭН, 2007. — С. 18–22.]
10. **случаев захвата заложников:** До того как полиция и другие органы власти начали использовать переговоры в качестве инструмента, помогающего такие ситуации разрешить, в ходе штурмов, проводимых полицией с целью освобождения заложников, последних погибло больше, чем было убито непосредственно захватившими их террористами. Abraham H. Miller, *Terrorism and Hostage Negotiations* (Boulder, CO: Westview Press, 1980), pp. 37–38.
11. **желание остаться в живых:** Ibid, p. 42.
12. **«в течение [многих] часов»:** Ibid.

13. в **2003 г.**: Daniel Barnes, "Forty Years Later: Remembering the Hanafi Siege That Paralyzed DC," March 9, 2017. See <http://www.nbcwashington.com/news/local/40-Years-Later-Remembering-the-Hanafi-Siege-That-Paralyzed-DC-415793043.html>.
14. **тем мощнее ваш рычаг**: Donald J. Trump, *The Art of the Deal* (New York: Random House, 1987), p. 37.
15. **ярче, чем возможные приобретения**: О важности того, как люди воспринимают возможные убытки в сравнении с возможными приобретениями, существует обширная литература. См.: Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Risk," *Econometrica*, Vol. 47, No. 2 (1979), pp. 263–291; Paul H. Schurr, "Effects of Gains and Loss Decision Frames on Risky Purchase Negotiations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3 (1987), pp. 351–358; Eric van Dijk and Daan van Knippenberg, "Buying and Selling Exchange Goods: Loss Aversion and the Endowment Effect," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 17 (1996), pp. 517–524.
16. **вердиктом, одобренным единогласно**: Harry Kalven Jr. and Hans Zeisel, *The American Jury* (Boston: Little, Brown, 1966), pp. 486–491; John Sabini, *Social Psychology*, 2nd ed. (New York: W.W. Norton, 1992), pp. 94–95.
17. **обществоведы называют социальным подкреплением**: Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1983), p. 114–166. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009. — С. 113–158.]
18. **за продуктовыми карточками**: Scott Kilman, "Hard-Pressed Ranchers Dream of Marketing Own Brand of Beef," *The Wall Street Journal*, March 26, 1997, p. A1.
19. **тем больше у вас сил**: Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes*, 2nd ed. (New York: Penguin Books, 1991), pp. 97–106. [Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. — М.: МИФ, 2018.]
20. **не важно, есть ли НАОС**: Peter H. Kim and Alison R. Fragale, "Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2005), pp. 373–381 (НАОС выступает более надежным критерием преимуществ при ведении переговоров, когда область торга невелика, однако, если область торга расширяется, большее значение в отношении приобретает вклад каждой из сторон).
21. **«что ты прав»**: G. Richard Shell and Mario Moussa, *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas* (New York: Portfolio, 2007). [Шелл Р., Мусса М. Как убедить, что ты прав. — М.: Альпина Паблишер, 2013.]

## 7. Этап первый. Подготовка вашей стратегии

1. **Френсис Бэкон (1597):** Michael Kiernan, ed., Sir Francis Bacon, *The Essays of Counsels, Civill and Morall* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), pp. 145–147. Эссе, из которого приведена эта цитата, называется «О переговорах» и впервые было опубликовано в 1597 г. [Бэкон А. Сочинения: Т. 2 – М.: Мысль, 1972. – С. 464.]
2. **Турецкая поговорка:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 30.
3. **танец, состоящий из четырех этапов:** Д-р Галливер выделяет восемь самостоятельных стадий: 1) выявление круга интересов; 2) формулирование повестки переговоров; 3) предварительное рассмотрение предмета переговоров; 4) сужение круга рассматриваемых вопросов; 5) подготовка к заключительным переговорам; 6) торг; 7) заключение соглашения и ритуал, его подтверждающий; 8) проведение соглашения в жизнь. P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), p. 82. На своих занятиях я предпочитаю сводить эти восемь стадий к четырем. Подобные основные этапы в переговорном процессе вычленили и другие ученые. Ann Douglas, *Industrial Peacemaking* (New York: Columbia University Press, 1962), pp. 13–99; Ian Morley and Geoffrey Stephenson, *The Social Psychology of Bargaining* (London: George Allen & Unwin, 1977), pp. 284–293; Michael E. Holmes, “Phase Structures in Negotiation,” in *Communication and Negotiation*, Linda L. Putnam and Michael E. Roloff, eds. (Newbury Park, CA: Sage, 1992), pp. 83–105; Camille P. Schuster and Michael J. Copeland, *Global Business: Planning for Sales and Negotiations* (Fort Worth, TX: Dryden Press, Harcourt Brace College, 1996), pp. 27–28.
4. **степень заинтересованности сторон в предполагаемых результатах переговоров:** Предлагаемое в тексте описание является видоизмененной моделью «двоих интересов». Peter J.D. Carnevale and Dean G. Pruitt, “Negotiation and Mediation,” *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 (1992), pp. 539–543.
5. **в сознании и душе:** Christine Ma-Kellams and Jennifer Lerner, “Trust Your Gut or Think Carefully? Examining Whether an Intuitive, Versus Systematic, Mode of Thought Produces Greater Empathetic Accuracy,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 111 (2016), pp. 674–685.
6. **и, возможно, чего боятся:** Adam D. Galinsky, W.W. Maddux, D. Gilin, and J.B. White, “Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective-taking and Empathy in Negotiations,” *Psychological Science*, Vol. 19 (2008), pp. 378–384.
7. **бывает шагом разумным:** Превосходное обобщение попыток научного изучения роли агентов в переговорах см. в: Robert H. Mnookin, Lawrence E. Susskind, and Pacey C. Foster, *Negotiating on Behalf of Others: Advice*

to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians, and Everybody Else (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999).

8. **к услугам хорошего юриста, помогающего вести переговоры по сделкам:** Умелый юрист действительно может значительно улучшить результаты переговоров. Плохие же юристы обычно затягивают процесс и увеличивают расходы нанявшей их стороны. См.: Ronald J. Gilson and Robert H. Mnookin, "Disputing Through Agents: Cooperation and Conflict Between Lawyers in Litigation," *Columbia Law Review*, Vol. 94 (1994), pp. 509–578.
9. **избавить переговоры от множества преград:** Хорошее обобщение особенностей различных методов поддерживать связь и их влияния на переговоры см. в: Kathleen L. McGinn and Rachel Croson, "What Do Communication Media Mean for Negotiations? A Question of Social Awareness," in Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett, eds., *The Handbook of Negotiation and Culture* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2004), pp. 334–349.
10. **как можно чаще пользоваться наиболее узкими каналами связи (e-mail):** По общим вопросам ведения переговоров с помощью электронных средств связи я написал более развернутую работу. См.: G. Richard Shell, "Electronic Bargaining: The Perils of E-Mail and the Promise of Computer-Assisted Negotiations," in Stephen J. Hoch and Howard C. Kunreuther, *Wharton on Making Decisions* (New York: Wiley, 2001), pp. 201–221.
11. **преимущества электронной почты:** Общее обсуждение преимуществ электронной почты предлагается в: Leigh Thompson and Janice Nadler, "Negotiating via Information Technology: Theory and Application," *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 1 (Spring 2002), pp. 109–124. Однако нужно иметь в виду, что пользование электронной почтой может вызывать у вас чрезмерную уверенность в своей способности убеждать других людей. См.: M. Mahdi Roghanizad and Vanessa K. Bohns, "Ask in Person: You're Less Persuasive Than You Think over Email," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 69 (2017), pp. 223–226.
12. **исследований переговоров с использованием исключительно электронной почты подтвердили существование этой проблемы:** Об одной такой работе можно узнать из статьи: Michael Morris, Janice Nadler, Terri Kurtzberg, and Leigh Thompson, "Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-mail Negotiations," *Group Dynamics, Theory, Research & Practice*, Vol. 6, No. 1 (May 2002), pp. 89–100. Исследования, позволившие сделать такие же выводы, были проведены в различных университетах при участии студентов-правоведов: одни переговорщики, желая познакомиться с другой стороной прежде, чем начать переговоры по электронной почте, звонили будущему оппоненту по телефону, другие же этого не делали. В итоге первые избегали тупиковых ситуаций и достигали лучших результатов, нежели вторые. Janice Nadler, "Legal Negotiation and Communication Technology: How Small Talk Can Facilitate E-mail Dealmaking,"



*Harvard Negotiation Law Review*, Vol. 9 (2004), pp. 223–245. См. также: Nicholas Epley and Justin Kruger, “When What You Type Isn’t What They Read: The Perseverance of Stereotypes and Expectancies over E-Mail,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 41 (2005), pp. 414–422. О дальнейшем изучении опасностей, которыми грозит использование электронной почты для ведения переговоров, говорится в статьях: Raymond A. Friedman and Steven C. Currell, “Conflict Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-mail Communications,” *Human Relations*, Vol. 56, No. 11 (2003), pp. 1325–1347; Charles E. Naquin and Gaylen D. Paulson, “Online Bargaining and Trust,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1 (2003), pp. 113–120 (в этой публикации доказывалось, что переговорщики, выбирающие общение по электронной почте, пользуются меньшим доверием и реже стремятся вступать в повторные сделки по сравнению с переговорщиками, предпочитающими личное общение).

13. **готовившись к неудаче:** Это высказывание часто приписывают Бенджамину Франклину, однако тщательные поиски в электронной версии его собрания сочинений ни к чему не привели. В свою очередь профессор Блейн Маккормик, эксперт по наследию Франклина из Бэйлорского университета отрицает, что эти слова принадлежат Франклину. См.: <https://www.sciencedaily.com/releases/2015/07/150701152634.htm>. Иногда приводящие цитату авторы ссылаются на Джона Вудена, легендарного тренера баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Он, без сомнения, использовал эту мысль в своих речах. См.: <http://newsroom.ucla.edu/releases/wooden-quotes-84178>. Однако нет никаких оснований полагать, что он является ее автором.

## 8. Этап второй. Обмен сведениями

1. **Френсис Бэкон (1597):** Michael Kiernan, ed., Sir Francis Bacon, *The Essays of Counsels, Civill and Morall* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), pp. 145–147. Эссе, из которого приведена эта цитата, называется «О переговорах» и впервые было опубликовано в 1597 г. [Бэкон Ф. Сочинения: Т. 2. – М.: Мысль, 1972. – С. 463.]
2. **Пословица народа фульбе:** R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 24. Народность фульбе проживает в Африке, преимущественно на территории Нигерии.
3. **правилу взаимности:** Как об этом говорится в главе 4, справедливость и взаимность служат краеугольными камнями здания хороших отношений. Paul C. Cozby, “Self-disclosure, Reciprocity, and Liking,” *Sociometry*, Vol. 35, No. 1 (1972), pp. 151–160.
4. **к своим целям:** Camille P. Schuster and Michael J. Copeland, *Global Business: Planning for Sales and Negotiations* (Fort Worth, TX: Dryden Press,

Harcourt Brace, 1996), pp. 27–28 (затрагивается широкое распространение за пределами Северной Америки практики обсуждения вопросов, не относящихся к предмету переговоров, – от личных забот до самых общих тем).

5. **взаимопонимания и доверия:** *Ibid.*, pp. 107–112. («Ввиду того что [в Латинской Америке] отношениям придается большое значение, а ведение дел не считается самым важным занятием, на начальных стадиях переговоров много времени тратится на то, чтобы узнать другого человека и решить, в каком формате будет протекать переговорный процесс.»)
6. **установить взаимопонимание между сторонами:** Bruce Barry and Richard L. Oliver, “Affect in Dyadic Negotiation: A Model and Propositions,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 2 (1996), pp. 127–143.
7. **в расслабляющей и непринужденной атмосфере:** J.P. Forgas, “On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition and Bargaining Strategies,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 (1998), pp. 565–577. Современная наука о мозге с ясностью установила, что значение ситуации как переменной, определяющей характер поведения участников, невозможно переоценить. Профессор Ричард Фридман из медицинского колледжа Уэйлл Корнеллского университета недавно сформулировал это положение так: «В зависимости от почтового индекса места, где вы пребываете, социального окружения и уровня стресса, у вас будет буквально совершенно другой мозг». См.: Richard A. Friedman, “What Cookies and Meth Have in Common,” *The New York Times*, Sunday Review, June 30, 2017, p. SR1.
8. **контракт достался:** Carl Blumay, *The Dark Side of Power: The Real Armand Hammer* (New York: Simon & Schuster, 1992), pp. 96–97.
9. **в Нью-Йорке и его окрестностях:** Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (New York: Penguin, 1994), p. 27.
10. **«кого мы знаем и кто нам нравится»:** Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1993), pp. 167–207. [Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2009. – С. 158–194.]
11. **одинаковые убеждения и привязанности:** Kelly Schwind Wilson, D. Scott DeRue, Fadel K. Matta, Michael Howe, and Donald E. Conlon, “Personality Similarity in Negotiations: Testing Dyadic Effects of Similarity in Interpersonal Traits and the Use of Emotional Displays on Negotiation Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 (2016), pp. 1405–21. Две более ранние работы, которые помогли выявить это явление: T.M. Newcomb, *The Acquaintance Process* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961) и D. Byrne, *The Attraction Paradigm* (New York: Academic Press, 1971). Другой опрос и другое исследование того, как схожесть наклонностей влияет на чувство

- симпатии, см. в: Kenneth D. Locke and Leonard M. Horowitz, "Satisfaction in Interpersonal Interactions as a Function of Similarity in Level of Dysphoria," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, No. 5 (1990), pp. 823–831.
12. **ощущение схожести:** M.B. Brewer, "In-Group Bias in the Minimal Group Situation: A Cognitive-Motivational Analysis," *Psychological Bulletin*, Vol. 86 (1979), pp. 307–324; A.H. Ryen and A. Kahn, "Effects of Intergroup Orientation on Group Attitudes and Proximal Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31 (1975), pp. 302–310.
  13. **стоит вам репутации:** См.: Edward E. Jones and C. Wortman, *Ingratiation: An Attributional Approach* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1973); Edward E. Jones, "Flattery Will Get You Somewhere," *Transaction*, Vol. 2, No. 4 (1965), pp. 20–23; David Drachman, Andre DeCarufel, and Chester A. Insko, "The Extra Credit Effect in Interpersonal Attraction," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 14 (1978), pp. 458–465.
  14. **воспроизводить в домашних условиях телевизионные программы:** Изначально эта история была рассказана на страницах *The New Yorker*. См. "Annals of the Law: The Betamax Case I," *The New Yorker*, April 6, 1987. Затем она появилась в: Robert M. March, *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic* (Tokyo: Kodansha International, 1989), pp. 119–123.
  15. **совершаемыми в рабочей обстановке:** N. Rackham and J. Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 1: The Behavior of Successful Negotiators," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 6 (1978), pp. 6–11; N. Rackham and J. Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 2: Planning for Negotiations," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 7 (1978), pp. 2–5.
  16. **в два раза чаще задают вопросы:** N. Rackham and J. Carlisle, "The Effective Negotiator – Part I: The Behavior of Successful Negotiators," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 2, No. 6 (1978), pp. 6–11.
  17. **«прощупывать позицию оппонента»:** Gerald Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, MN: West Publishing, 1983), pp. 15–46. Исследование Уильямса охватило практикующих юристов в двух крупных городах США. Помимо того, что Уильямс выявил черты успешного переговорщика, он обнаружил, что наименее успешные переговорщики либо слишком «доверчивы» и «сговорчивы» (это относится к переговорщикам, нацеленным на сотрудничество), либо «вызывают раздражение», «свое нравны» и «заносчивы» (это касается тех, кто нацелен на соперничество).
  18. **в этой сфере:** Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), pp. 120–121.
  19. **после «умения ясно излагать»:** Chester Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: HarperBusiness, 1992), pp. 241–244.

20. **обрести рычаги воздействия:** формализованную экономическую модель, выражающую ту же самую мысль, см. в: Vincent P. Crawford and Joel Sobel, "Strategic Information Transmission," *Econometrica*, Vol. 50, No. 6 (1982), pp. 1431–1451.
21. **в половине случаев:** Leigh Thompson and D. Hrebec, "Lose-Lose Agreements in Interdependent Decision Making," *Psychological Bulletin*, Vol. 120 (1996), pp. 396–409.
22. **привели блеф и введение в заблуждение:** Leigh Thompson, "An Examination of Naive and Experienced Negotiators," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 1 (1990), pp. 82–90.
23. **«тем нужнее им эта сделка»:** Эту цитату я позаимствовал у Харви Макея. См.: Harvey Mackay, *Swim with the Sharks* (New York: Ivy Books, 1988), p. 107.
24. **признайте, что сила на другой стороне:** Исследования показывают, что перенос столкновений, случающихся на переговорах, в личную плоскость особенно уместен, если у вас недостает инструментов воздействия. Ian Morley and Geoffrey Stephenson, *The Social Psychology of Bargaining* (London: George Allen and Unwin, 1977), pp. 138–182. См. также: James K. Esser, Michael J. Calvillo, Michael R. Scheel, and James L. Walker, "Oligopoly Bargaining: Effects of Agreement Pressure and Opponent Strategies," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 20 (1990), pp. 1256–1271; Dean Tjosvold and Ted L. Houston, "Social Face and Resistance to Compromise in Bargaining," *Journal of Social Psychology*, Vol. 104 (1978), pp. 57–68.
25. **на удивление плодотворным:** Aiwa Shirako, Gavin J. Kilduff, and Laura J. Kray, "Is There a Place for Sympathy in Negotiation? Finding Strength in Weakness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 131 (2015), pp. 95–109.

## 9. Этап третий. Начало торга и обмен уступками

1. **Сэмюэль Джонсон:** *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), p. 530.
2. **как источник сырья:** Allan Nevins, John D. Rockefeller: *The Heroic Age of American Enterprise*, Vol. 2 (New York: Scribners, 1940), pp. 417–422; Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Random House, 1998), pp. 390–392.
3. **от прибыли фильма:** Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), pp. 180–181.
4. **еще раз подумать о своих ориентирах:** Bruce K. MacMurray and Edward J. Lawler, "Level-of-Aspiration Theory and Initial Stance in Bargaining," *Representative Research in Social Psychology*, Vol. 16, No. 1 (1986), pp. 35–44.

5. **совершенно произвольными опорными точками:** Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1990), pp. 27–30.
6. **низких значений первого ценового предложения:** James K. Esser, "Agreement Pressure and Opponent Strategies in Oligopoly Bargaining," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 15, No. 4 (1989), pp. 596–603.
7. **на переговоры согласился:** Эта история взята у Марка Маккормака. См.: Mark McCormack, *On Negotiating* (Los Angeles: Dove Books, 1995), p. 129.
8. **стоит начинать агрессивно:** Jerome M. Shertkoff and Melinda Conley, "Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 7, No. 2 (1967), pp. 181–185; Gary Yukl, "Effects of the Opponent's Initial Offer, Concession Magnitude, and Concession Frequency on Bargaining Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30, No. 3 (1974), pp. 323–335. Результаты этого исследования, хотя и подтвержденные неоднократно, могут быть обусловлены той обстановкой, в которой оно проводилось. Как правило, участники таких исследований (обычно это неопытные студенты, еще не прослушавшие полного курса психологии) сидят в кабинках и, полагая, что ведут переговоры с другим человеком, выдвигают в письменной форме или в электронном виде предложения и контрпредложения по различным товарам, таким как подержанные машины или бытовая техника. При этом участники только отправляют или принимают ценовые предложения. Экспериментаторы ставят испытуемых в условия, когда тем предлагается со стороны «оппонента» набор стратегий вступления в торг или стратегий уступок, и затем они записывают ответы участников исследования и фиксируют итоговую сделку. Открытие торга слишком высоким (или слишком низким) предложением, неотхотное согласие на уступки, каждая из которых меньше предыдущей, в таких искусственных условиях ведение торга является наилучшим способом заключить сделку. Является ли такая стратегия наиболее эффективной в реальных условиях осуществления купли-продажи, остается вопросом открытым и более сложным.
9. **(с участием посредника):** Mike Allen, William Donohue, and Becky Stewart, "Comparing Hardline and Softline Bargaining Strategies in Zero-Sum Situations Using Meta-Analysis," in M. Afzalur Rahim, ed., *Theory and Research in Conflict Management* (New York: Praeger, 1990), pp. 86–103.
10. **принцип контраста:** Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), pp. 11–14, 42–45. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009. — С. 27–30, 55.]
11. **даже ответить согласием:** Robert B. Cialdini, Joyce E. Vincent, Stephen K. Lewis, Jose Catalan, Diane Wheeler, and Betty Lee Darby, "Reciprocal

- Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 2 (1975), pp. 206–215. См. также: Robert Vincent Joule, "Tobacco Deprivation: The Foot-in-the-Door Technique versus the Low-Ball Technique," *European Journal of Social Psychology*, Vol. 17 (1987), pp. 361–365.
12. **и не захочет рассматривать вашу кандидатуру:** James K. Esser, Michael J. Calvillo, Michael R. Scheel, and James L. Walker, "Agreement Pressure and Opponent Strategies in Oligopoly Bargaining," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 20 (1990), pp. 1256–1271.
  13. **он был справедлив:** Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pp. 38–39.
  14. **тем не менее приемлемы:** Dean G. Pruitt and Steven A. Lewis, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 4 (1975), pp. 621–633.
  15. **и несколько исследований:** Keith Bradsher, "Sticker Shock: Car Buyers Miss Haggling Ritual," *The New York Times*, June 13, 1996, p. D1.
  16. **«приходит в результате переговоров»:** Ibid., p. D23.
  17. **заклучения этого эксперта:** P.L. Benson, H.H. Kelly, and B. Liebling, "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 24 (1983), pp. 73–83. Такие же результаты можно встретить во многих работах. См.: S.S. Komorita and Arline R. Brenner, "Bargaining and Concession Making Under Bilateral Monopoly," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 9, No. 1 (1968), pp. 15–20.
  18. **«единственного справедливого предложения»:** Как выразил это психолог У.Хамнер, «переговорщики ожидают большего, нежели простого взаимного обмена, приносящего вознаграждение. Они также хотят участвовать в социальном взаимодействии, тоже обеспечивающем вознаграждение за каждое действие. Это значит, что они определяют торг как процесс согласования взаимных уступок и поэтому ожидают, что он будет состоять из серии обменов, а не одной большой уступки с каждой стороны». См.: W.C. Hamner, "Effects of Bargaining Strategy and Pressure to Reach Agreement in a Stalemated Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30 (1974), pp. 458–467. Убежденность Хамнера слышна в более свежем исследовании, результаты которого подчеркивают важность правил «процедурной справедливости» в процессе принятия разнообразных решений о распределении благ. См.: Tom R. Tyler and Eugene Griffin, "The Influence of Decision Makers' Goals on Their Concerns About Procedural Justice," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21 (1991), pp. 1629–1658.
  19. **интересы, приоритеты и разногласия:** Richard E. Walton and Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 126–182.

20. **«крупных» (самых значимых) вопросах:** Lewis A. Froman Jr. and Michael D. Cohen, "Compromise and Logroll: Comparing the Efficiency of Two Bargaining Processes," *Behavioral Science*, Vol. 15 (1970), pp. 180–183.
21. **в форме пакетного обмена:** Dean G. Pruitt and Steven A. Lewis, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 4 (1975), pp. 621–633; Elizabeth A. Mannix, Leigh Thompson, and Max H. Bazerman, "Negotiation in Small Groups," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 3 (1989), pp. 508–517; Gary A. Yukl, Michael P. Malone, Bert Hayslip, and Thomas A. Pamin, "The Effects of Time Pressure and Issue Settlement Order on Integrative Bargaining," *Sociometry*, Vol. 39, No. 3 (1976), pp. 277–281.
22. **по вопросу X:** Gavin Kennedy, John Benson, and John McMillian, *Managing Negotiations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), pp. 88–98.
23. **чем обычные компромиссы:** Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes*, 2nd ed. (New York: Penguin, 1991). [Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: АСБ, 1992.] Эти авторы предлагают мозговой штурм в качестве метода, применимого в ситуациях поиска решения проблем. См. также: Thomas J. D'Zurilla and Arthur Nezu, "A Study of the Generation-of-Alternatives Process in Social Problem Solving," *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 4, No. 1 (1980), pp. 67–72 (в книге показывается, что лучший способ найти хорошие решения — выработать как можно больше их вариантов).
24. **«хороший и плохой полицейские»:** Примеры могут быть обнаружены в нескольких «батальных» книгах, повествующих о слияниях и поглощениях. См.: Bryan Burrough and John Helyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990), pp. 266–269; Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pp. 141–143.
25. **грубый и неуступчивый:** Роберт Чалдини дает замечательное описание психологических принципов, лежащих в основе схемы «хороший и плохой полицейские». Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), pp. 186–187. [Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2009. — С. 175.]

## 10. Этап четвертый.

### Заключение сделки и принятие обязательств

1. **английский стишок:** *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), p. 533.
2. **Словацкая поговорка:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 73.
3. **во Всемирную торговую организацию:** Детали этой истории посол Баршефски сообщила мне в личной беседе 3 ноября 2017 г. и разъяснила

- некоторые из них позже в личной переписке. См. также: Joseph Fewsmith, "China and the WTO: The Politics Behind the Agreement," *The National Bureau of Asian Research*, November 1999, [https://www.iatp.org/files/China\\_and\\_the\\_WTO\\_The\\_Politics\\_Behind\\_the\\_Agreement.htm](https://www.iatp.org/files/China_and_the_WTO_The_Politics_Behind_the_Agreement.htm); см. также: "Anatomy of a WTO Deal," *Time*, Nov. 29, 1999, <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2053673,00.html>.
4. **самой тщательной проверке:** Michael Lynn, "Scarcity Effects on Value: A Quantitative Review of the Commodity Theory Literature," *Psychology and Marketing*, Vol. 8, No. 1 (Spring 1991), p. 52.
  5. **об упущенных возможностях:** Graham Loomes and Robert Sugden, "Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty," *The Economic Journal*, Vol. 92 (1982), pp. 805–824.
  6. **вызвано жесткой конкуренцией:** Chester Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: HarperBusiness, 1992), pp. 20–23.
  7. **одной семье из Нового Орлеана:** Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pp. 73–74.
  8. **чрезмерная увлеченность:** Howard Garland, "Throwing Good Money After Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6 (1990), pp. 728–731.
  9. **никогда нельзя прибегать к этому способу:** Бывший специалист ФБР по переговорам с людьми, захватившими заложников, даже назвал так свою книгу. См.: Chris Voss, *Never Split the Difference* (New York, HarperCollins, 2016).
  10. **сильно сместится:** Боб Вульф, известный специалист по переговорам в индустрии спорта, утверждал, что он никогда не делит остаток пополам. Напротив, он относился к предложению произвести дележ поровну как к приглашению. По сути, другая сторона этим предложением сказала ему, что она может пойти на сделку по цене, лежащей посредине между двумя последними предложениями сторон. Воспринимая эту информацию в качестве уступки, Вульф, опираясь на анализ справедливой рыночной стоимости своих игроков, торговался по мелочи еще за несколько процентов от цены. Интервью Вульфа "How to Negotiate Practically Anything," *Inc.*, February 1989, p. 10.
  11. **услуги крупным компаниям при заключении очень сложных сделок:** Scott R. Peppet, "Contract Formation in Imperfect Markets: Should We Use Mediators in Deals?" *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Vol. 19 (2004), pp. 283–367; Charles Middleton-Smith and Edward Moore, "Assisted Deal Making," *Newsletter of the Mediation Committee of the International Bar Association*, Vol. 3, No. 1 (July 2007).
  12. **если она откажется от сделки:** Patrick McGeehan, "Morgan Stanley, Dean Witter Have Big Breakup Fee," *The Wall Street Journal*, February 18, 1997, p. B12.



13. **улаят все формальности:** Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), pp. 19–22.

## 11. Тупиковая ситуация:

### что делать, когда переговоры срываются

1. **еще одно оскорбление:** G.K. Chesterton, *The Common Man* (London: Sheed and Ward, 1950), p. 121.
2. **непредвиденными обстоятельствами:** За понятным описанием изначальной «фундаментальной ошибки атрибуции» и «искажения переноса», можно обратиться к: Thomas Gilovich and Lee Ross, *The Wisest One in the Room: How You Can Benefit from Social Psychology's Most Powerful Insights* (New York: Free Press 2015), pp. 62–70, 202, 217.
3. **эскалацией конфликта:** Исследование эскалации конфликта и проблемы озлобленности, возникающей у участников переговоров, см. в статье: Jeanne Brett and Leigh Thompson, "Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136 (2016), pp. 72–73.
4. **«должным образом»:** Эта цитата, слегка отредактированная, чтобы соответствовать сути изложенного, так же как и сведения о замечательных исследованиях способов эффективно совладать с возникающей на переговорах озлобленностью взяты из статьи: Andreas Jäger, David D. Loschelder, and Malte Friese, "Using Self-regulation to Overcome the Detrimental Effects of Anger in Negotiations," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 58 (2017), p. 31.
5. **прерваться на время:** Помимо глубокого вдоха и короткого перерыва клиника Майо советует рассказать о своих чувствах и привести в ситуацию юмор. См.: Mayo Clinic, "Anger Management: 10 Tips to Tame Your Temper," <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/anger-management/art-20045434?pg=1>.
6. **и подождите ответа:** Эффективность этой процедуры была подтверждена экспериментально. См.: S.S. Komorita and James K. Esser, "Frequency of Reciprocated Concessions in Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, No. 4 (1975), pp. 699–705.
7. **инициативы по разрядке напряженности:** Charles E. Osgood, *An Alternative to War or Surrender* (Urbana: University of Illinois Press, 1962), pp. 85–134.
8. **Синайского полуострова Египту:** Говард Райффа дает прекрасное описание Кэмп-Дэвидских соглашений как пример переговоров с участием посредников. См.: Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982), p. 205.
9. **разрушить этот барьер:** Выступление президента Анвара Садата в кнессете Израиля; Иерусалим, 29 ноября 1979 г. Воспроизведено в: Thomas Gilovich and Lee Ross, *The Wisest One in the Room: How You Can Benefit*

from *Social Psychology's Most Powerful Insights* (New York: Free Press, 2015) p. 203.

10. **вернуться к торгу:** Уильям Юри посвятил этому предмету целую книгу. См.: William Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam, 1991), pp. 105–29. [Юри У. Как преодолеть нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.]
11. **делающие извинение «истинным»:** S.J. Sher and J.M. Darley, "How Effective Are the Things People Say to Apologize? Effects of the Realization of the Apology Speech Act," *Journal of Psycholinguistic Research*, Vol. 26, No. 1 (1997), pp. 127–140.
12. **«приударить за вами»:** Katie Benner, "Women in Tech Reveal Culture of Harassment," *The New York Times*, July 1, 2017, p. A1.
13. **«Я урод. Я сожалею»:** Sara Ashley O'Brien, "I'm a Creep. I'm Sorry! Another Tech Investor Apologizes for Mistreating Women." *CNN Tech*, <http://money.cnn.com/2017/07/02/technology/business/dave-mcclure-500startups/index.html>.
14. **между сторонами:** Murray Chass, "The National Pastime's True MVP," *The New York Times*, November 28, 1996, p. B23.
15. **переговорам о лицензиях:** Apple Computing, Inc. v. Microsoft Corporation, 35 F.3rd 1435 (4th Cir. 1994); Dawn Kawamoto, Ben Heskett, and Mike Ricciuti, "MS to Invest \$150 Million in Apple," *CNET News*, August 6, 1997.
16. **в течение 30 лет подряд:** Jonathan Mahler, "All the President's Lawyers," *The New York Times Sunday Magazine*, July 5, 2017, p. 28 (приводится статистика газеты *USA Today*).
17. **в серии газетных комиксов:** David M. Herszenhorn, "Widowed Home-owner Foils Trump in Atlantic City," *New York Times*, July 21, 1998, p. B1; Tiffany Danitz, "When Private Land Is Public Property," *Washington Times*, April 6, 1998, p. 14; John Curran, "Elderly Woman Battles Casinos over Her Home," *Los Angeles Times*, February 25, 1996, p. A11.
18. **демонтировать с фасада отеля вывеску с его именем:** Manuel Roig-Franzia, "The Time Donald Trump's Empire Took On a Stubborn Widow – and Lost," *The Washington Post*, September 9, 2015, p. D-1.

## 12. Этика: вести торг с дьяволом и не уступить ему свою душу

1. **Анахарсис (600 г. до н.э.):** *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), p. 548.
2. **Джон О'Лафлин, Allstate Insurance Company:** Когда О'Лафлин заявил это, он был старшим вице-президентом Allstate Insurance Company. См.: Bruce Horovitz, "When Should an Executive Lie?" *Industry Week*, November 16, 1981, p. 87.

3. **в одном далеком городке:** Darrell Sifford, "Mastering the Fine Art of Negotiation," *Philadelphia Inquirer*, June 30, 1991, p. 11.
4. **уже тысячи лет:** Сиссела Бок называет невинную ложь «самой распространенной и самой обыденной формой, какую может принять двуличие». Sissela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (New York: Vintage, 1978), p. 60. О некоторых интересных исследованиях лжи в повседневности сообщается в двух статьях. См.: Bella M. DePaulo, Deborah A. Kashy, Susan E. Kirkendol, Melissa M. Wyer, and Jennifer A. Epstein, "Lying in Everyday Life," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 5 (1996), pp. 979–995; Deborah A. Kashy and Bella M. DePaulo, "Who Lies?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 5 (1996), pp. 1037–1051. Удивительно, но самым ярким показателем склонности того или иного человека к обману, служат его отношения с лицами своего пола. Как об этом говорят исследователи, «люди, описывавшие отношения с лицами своего пола как теплые, длительные и приносящие удовлетворение, в целом меньше обманывали, а в особенности меньше прибегали к лжи, вызванной самодовольством, нежели это делали люди, описывавшие отношения с лицами своего пола в менее ярких выражениях».
5. **на уступки другой стороны:** Robert J. Robinson, Roy J. Lewicki, and Eileen M. Donohue, "Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale," *Journal of Organizational Behavior* (1998).
6. **вести себя этично:** Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, MN: West Publishing, 1983), p. 19.
7. **неисправимые лжецы:** Bruce Horowitz, "When Should an Executive Lie?" *Industry Week*, November 16, 1981, pp. 81–87.
8. **оставаться в границах добропорядочности:** James J. White, "The Pros and Cons of 'Getting to Yes,'" *Journal of Legal Education*, Vol. 34 (1984), pp. 115–124 (приводимая цитата взята на p.18). Специалист по этике предпринимательства и экономист Роберт Фронк из Корнеллского университета вторит этому утверждению, когда говорит: «Искусство вести торг, как большинство из нас в конце концов убеждается, по большей части представляет собой искусство наводить на ложную мысль о [приемлемых] ценах». См.: Robert H. Frank, *Passions Within Reason* (New York: W.W. Norton, 1988), p. 165.
9. **не пойму, что говорю?»:** E.M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Harcourt, 1927), p. 101. Фактически Форстер здесь приводит старую шутку, однако сейчас авторство этого высказывания приписывается ему.
10. **личные этические установки:** В социальной психологии понятие нравственной личности послужило предметом целого ряда исследований. См.: K. Aquino and A. Reed, "The Self-importance of Moral Identity," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83 (2002), pp. 1423–1440. Чем

сильнее и целостнее нравственное начало в человеке, тем упорнее оно препятствует неблагоприятным поступкам. См.: K. Aquino, D. Freeman, A. Reed, V. K.G. Lim, and W. Felps, "Testing a Social-Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 97 (2009), pp. 123–141. Очевидно, что эта идея восходит к представлению Аристотеля о доброте и является сердцевинной любой религиозной традиции.

11. **стороны действуют на равных:** Geoffrey M. Peter, "The Use of Lies in Negotiation," *Ohio State Law Journal*, Vol. 48, No. 1 (1987), pp. 1–50.
12. **«заработает много денег или обретет власть»:** Albert Z. Carr, "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review*, Vol. 46 (1968), pp. 143–153. Бывший калифорнийский магнат в сфере торговли недвижимостью Роджер Доусон, помогающий людям стать «мощными переговорщиками», может быть отнесен к числу современных приверженцев школы покера. Он обучает «переговорным гамбитам», рассказывая, что один из секретов его успеха заключается в том, чтобы «думать о переговорах как об игре». См.: Roger Dawson, *Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating* (Hawthorne, NJ: Career Press, 1995), p. 94.
13. **восхищаться ловкачом:** Albert Z. Carr, "Is Business Bluffing Ethical?" *Harvard Business Review*, Vol. 46 (1968), p. 145.
14. **Imperial Chemical Industries:** Jon M. Huntsman, *Winners Never Cheat* (New York: Pearson, 2008), pp. 49–50.
15. **поэтому не этична:** Immanuel Kant, *Foundations of the Metaphysics of Morals*, L.W. Beck, trans. (New York: Liberal Arts Press, 1959). [Кант И. Основы метафизики нравственности. — М.: Директ-медиа, 2012.]
16. **оторванная от действительности система морали:** Ученые предположили, что нездоровая обстановка на работе может привести хороших людей к совершению неблагоприятных поступков. Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield, and Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1998), pp. 14–31. Вдобавок существуют эмпирические подтверждения идеи, что люди склонны ориентироваться на цели, соответствующие нормам учреждений, в которых они работают или пребывают. Tim Kasser, "Aspirations and Wellbeing in a Prison Setting," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 26 (1996), pp. 1367–1377. Общую постановку проблемы см. в: John M. Doris, *Lack of Character: Personality and Moral Behavior* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).
17. **«требованиям более сильной стороны»:** Frank J. Monteverde, Richard Paschke, and James T. Tedeschi, "The Effectiveness of Honesty and Deceit as Influence Tactics," *Sociometry*, Vol. 37, No. 4 (1974), pp. 583–591. Подобное же исследование показало, что «игрок, ведший игру-торг и находившийся

в проигрышной позиции, врал чаще, чем его более сильный оппонент, и, как следствие, получал более крупный выигрыш на переговорах». См.: C.S. Fischer, "The Effect of Threats in an Incomplete Information Game," *Sociometry*, Vol. 32 (1969), pp. 301–314.

18. **«менее этическим тактикам»:** Roy J. Lewicki, Joseph A. Litterer, John W. Minton, and David M. Saunders, *Negotiation*, 2nd ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), p. 402.
19. **«будет весьма охотно к таким приемам прибегать»:** Ibid., p. 401. Люди, не ожидающие, что отношения продлятся долго, с большей вероятностью будут рассматривать этически сомнительное поведение как приемлемое, нежели люди, рассчитывающие на долговременные отношения. Они также чаще ожидают, что другие будут вести себя по отношению к ним незетично, и прибегают к сомнительным тактикам, дабы защититься.
20. **действительно ли их обманули?:** Peter J. DePaulo and Bella M. DePaulo, "Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Non-verbal Behavioral Cues?" *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, No. 18 (1989), pp. 1552–1577.
21. **прийти к твердому мнению:** Исследования того, как выявляется ложь, показали, что в этом успешны только специалисты вроде тех, кто работает в секретных службах. См., например: Paul Ekman and Maureen O'Sullivan, "Who Can Catch a Liar?" *American Psychologist*, Vol. 46 (1991), pp. 913–920. Другие ученые утверждают, что обычные люди могут преувозйти средние показатели обнаружения факта обмана, хотя бы заметив, что имеет место «нечто подозрительное». Bella M. DePaulo and Robert Rosenthal, "Telling Lies," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 10 (1979), pp. 1713–1722; Richard A. Maier and Paul J. Lavrakas, "Lying Behavior and Evaluation of Lies," *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 42 (1976), pp. 575–581. Однако все исследования, проведенные этими учеными, показывают, что людям сложно определить, что от них скрывают другие. Они могут лишь сказать, что скрывается *что-то*.
22. **«отвлекающим маневром»:** Roger Dawson, *Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating*, 15th Anniversary Edition (Wayne, NJ: Career Press 2010), pp. 94–100. [Дуосон Р. Мастерство общения в любой ситуации. – Белгород: Клуб семейного досуга, 2011.]

## Заключение. Стать успешным переговорщиком

1. **Пуштунская поговорка:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 81. На языке пушту говорят в отдаленных районах Пакистана, а изначально он сформировался в Средней Азии.
2. **агент этих людей:** James A. Breaugh and Richard J. Klimoski, "Social Forces in Negotiation Simulations," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 7,

No. 2 (1981), pp. 290–295 (в статье показывается, что люди ведут переговоры более жестко, если выступают от лица группы, к которой они принадлежат, нежели это происходит в тех случаях, когда они всего лишь «наемники», действующие как агенты-переговорщики). В общем случае агенты склонны преследовать цели более настойчиво, чем люди, ведущие переговоры только за себя. См.: Max H. Bazerman, Margaret A. Neale, Kathleen L. Valley, Edward J. Zajac, and Yong Min Kim, “The Effect of Agents and Mediators on Negotiation Outcomes,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 53, No. 1 (1992), pp. 55–73.

3. **на них смотрят другие:** Peter J.D. Carnevale, Dean G. Pruitt, and Scott D. Britton, “Looking Tough: The Negotiator Under Constituent Surveillance,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 5, No. 1 (1979), pp. 118–121.

### **Приложение А. Определение индивидуального стиля ведения переговоров**

1. **переговоры стали предметом обучения:** J.Z. Rubin and R.B. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975); R.C. Bordone, “Teaching Interpersonal Skills for Negotiation and for Life,” *Negotiation Journal*, Vol. 16, No. 4 (2000), pp. 377–385; R.S. Fortgang, “Taking Stock: An Analysis of Negotiation Pedagogy across Four Professional Fields,” *Negotiation Journal*, Vol. 16, No. 4 (2000), pp. 325–338. Сходная, более современная линия психологии педагогики, затрагивающая вопросы переговоров, исследует когнитивные искажения, к которым склонны люди всех рас, любого пола и стилей общения. Группа преподавателей навыков ведения переговоров, возглавляемая Максом Базерманом и опирающаяся на основания, заложенные Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски, приняла на вооружение метод обучения студентов навыкам выявления систематических искажений, свойственных человеческому сознанию и могущих ослабить у переговорщика способность к суждению. Полученные экспериментальным путем свидетельства существования таких феноменов, как «эффект одного пирога на всех», установка «выиграл или проиграл», эвристика доступности, эффект владения, усиление решимости и чрезмерная уверенность в собственной правоте, представляются надежными. Продемонстрировать многие искажения в ходе аудиторных занятий относительно легко, и это помогает людям научиться определять, когда эти искажения имеют место, преодолеть их и в итоге стать более успешными переговорщиками. Подобно исследованиям о половых, расовых или культурных различиях, работы в области когнитивной психологии скорее дополняют, нежели замещают собой вопросы, касающиеся переговорных стилей. Искажения являются не столько проявлением предрасположенности тем или иным образом справляться с ситуациями, возникающими на переговорах, сколько

укоренившимися особенностями способности человека обрабатывать информацию, причем эти особенности оказывают влияние на процессы принятия решений. D. Kahneman and A. Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, Vol. 47 (1979), pp. 136–291; D. Kahneman, D.P. Slovic, and A. Tversky, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982). [Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. — Харьков: Гуманитарный центр, 2005.]

2. **только возрастал:** См. главу 1 и примечания к ней.
3. **играют ключевую роль:** R.W. Gilkey and L. Greenhalgh, "The Role of Personality in Successful Negotiating," *Negotiation Journal*, Vol. 2, No. 3 (1986), pp. 245–256.
4. **«каждый купец на свой аршин меряет»:** R. G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management: 3,333 Proverbs* (Washington, DC: Manuscript, 1994), p. 13.
5. **полагают, что другие таковы же:** H.H. Kelly and A. Stahelski, "Social Interaction Basis of Cooperators' and Competitors' Beliefs About Others," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 16 (1970), pp. 66–91; James K. Esser and S.S. Komorita, "Reciprocity and Concession Making in Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 5 (1975), pp. 864–872.
6. **(МТК) структуру, а сам инструмент был мною предложен в первом издании настоящей книги:** R.H. Kilmann and K.W. Thomas, "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict Handling Behavior: The 'Mode' Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37 (1977), pp. 309–325. Есть некоторые сомнения относительно конструктивной валидности МТК. См.: M.A. Konovsky, F. Jaster, and M.A. McDonald, "Using Parametric Statistics to Explore the Construct Validity of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument," *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, No. 2 (1989), pp. 268–290; B. Kabanoff, "Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1 (1987), pp. 160–163. Приведенные авторами доводы могут быть распространены и на метод оценки индивидуального стиля ведения переговоров, относительно валидности которого никаких исследований не проводилось.
7. **в середине 1960-х гг. Блейком и Моутоном:** R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publications, 1964).

## **Приложение Б. Закон о мошенничестве применительно к переговорам**

1. **регулирующие переговорный процесс:** Многие из сказанного ниже взято мною из моей же статьи, написанной в 1991 г. См.: G. Richard Shell, "When Is It Legal to Lie in Negotiations?," *Sloan Management Review*, Vol. 32 (1991), pp. 93–101.

2. **заключении коммерческих соглашений:** Единый торговый кодекс утверждает, что общая обязанность быть добросовестным касается только исполнения соглашений, а не переговоров, предшествующих их заключению. См.: Uniform Commercial Code § 1–203, а также Restatement (Second) of Contracts § 205 (1981) с комментарием С («Недобросовестность в переговорах» не «охватывается этим разделом»). Ibid., § 205, comment C.
3. **«злонамеренности при ведении торга»:** *Feldman v. Allegheny Intn'l, Inc.*, 850 F. 2d 1217, 1223 (7th Cir., 1988).
4. **причинило ей ущерб:** W. Page Keeton, Dan B. Dobbs, Robert E. Keeton, and David G. Owen, *Prosser and Keeton on the Law of Torts* (St. Paul, MN: West Publishing, 1984), p. 728.
5. **в его доме водятся термиты:** *Miles v. McSwegin*, 388 N.E. 2d 1367 (Ohio, 1979).
6. **ведет переговоры о покупке:** *Zaschak v. Traverse Corp.*, 333 N.W. 2d 191 (Mich. Appl., 1983).
7. **предпочитая говорить о блефе:** Robert A. Wenke, *The Art of Negotiation for Lawyers* (New York: Law Distributors, 1985), p. 33. Обобщение результатов исследований, которые были посвящены изучению отношения к этичности блефа и других традиционных стилей поведения, предполагающих «соперничество за столом переговоров», см. в кн.: Roy J. Lewicki, Joseph A. Litterer, John W. Minton, and David M. Saunders, *Negotiation*, 2nd ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), pp. 392–398.
8. **свои заявленные интересы:** John G. Cross, *The Economics of Bargaining* (New York: Basic Books, 1969), pp. 166–179 (завышенные требования позволяют вовлекаться в процесс сотрудничества, предполагающий взаимные уступки). P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), pp. 135–141 (завышенные требования устанавливают допустимые ограничения для предмета спора). Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict* (New York: Oxford University Press, 1963), pp. 22–28 (решительность является ключом к успеху, когда для того, чтобы ухватить большую долю излишка, получаемого в результате ведения торга, используются утверждения, вводящие в заблуждение относительно минимально приемлемой цены). [Томас Шеллинг: Стратегия конфликта. — М.: ИРИСЭН, 2007.]
9. **делать ложные утверждения:** American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 4.1 (a) official comment (1983).
10. **правовой прецедент, случившийся в штате Массачусетт:** *Kabatchnick v. Hanover-Elm Bldg. Corp.*, 103 N.E. 2d 692 (Mass., 1952).
11. **позже в тот же день:** *Beavers v. Lamplighters Realty, Inc.*, 556 P. 2d 1328 (Okla. Appl., 1976).
12. **«состояние его желудка»:** *Edgington v. Fitzmaurice*, L. R. 29 Ch.Div. 459 (1885).



13. **было существенным обстоятельством:** Особенно яркий случай поведения такого рода стал предметом судебного рассмотрения в деле *Markov v. ABC Transfer & Storage Co.*, 457 P. 2d 535 (Wash., 1969). См. также: *Gibraltar Savings v. LDBrinkman Corp.*, 860 F. 2d 1275 (5th Cir., 1988). (Обещание поддерживать платежеспособность холдинговой компании было дано должником кредитору в то время, когда первый уже приступил к реализации плана ее ликвидации. Это обещание было признано мошенническим, что в итоге обернулось наказанием виновного на \$6 млн.)
14. **от крупнейшего клиента компании:** *Allo v. Saponaro*, 520 N.Y.S. 2d 245 (A.D., 1987).
15. **продать свои открытия:** *Smith v. Snap-on Tools Corp.*, 833 F. 2d 578 (5th Cir., 1988) (ответственность не наступает, когда изобретатель дарит компании свое изобретение); *Smith v. Dravo Corp.*, 203 F. 2d 369 (7th Cir., 1953) (ответственность наступает, когда изобретатель намеревался вести переговоры к тому, чтобы продать свой коммерческий секрет).
16. **окончательного соглашения, заключенного в письменной форме:** *Turner v. Johnson & Johnson*, 809 F. 2d 90 (1st Cir., 1986).

# Литература

- Alston, Jon P. *The Intelligent Businessman's Guide to Japan*. New York: Charles E. Tuttle, 1990.
- Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Babcock, Linda, and Sara Laschever. *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- Bazerman, Max, and Margaret A. Neale. *Negotiating Rationally*. New York: Free Press, 1992.
- Bazerman, Max. *Judgment in Managerial Decision Making*, 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- Blau, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Bok, Sissela. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Vintage, 1978.
- Brett, Jeanne M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
- Byrne, D. *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press, 1971.
- Cialdini, Robert B. *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. New York: Simon and Schuster, 2016.
- Coleman, Peter T., and Robert Ferguson. *Making Conflict Work: Harnessing the Power of Disagreement*. New York: Mariner, 2014.
- Cross, John G. *The Economics of Bargaining*. New York: Basic Books, 1969.
- Douglas, Ann. *Industrial Peacemaking*. New York: Columbia University Press, 1962.
- Frank, Robert H. *Passions Within Reason*. New York: Norton, 1988.

- Freund, James C. *Anatomy of a Merger*. New York: Academic Press, 1975.
- Freund, James C. *Smart Negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1992.
- Freund, James C. *The Acquisition Mating Dance*. Clifton, NJ: Prentice-Hall, 1987.
- Gardner, Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books, 1995.
- Gulliver, P.H. *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Academic Press, 1979.
- Jones, Edward E., and C. Wortman. *Ingratiation: An Attributional Approach*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1973.
- Karrass, Chester L. *The Negotiating Game*, rev. ed. New York: HarperBusiness, 1992.
- Kennedy, Gavin, John Benson, and John McMillan. *Managing Negotiations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- Kolb, Deborah M., and Jessica L. Porter. *Negotiating at Work: Turn Small Wins into Big Gains*. New York: Jossey-Bass, 2015.
- Kolb, Deborah M., and Judith Williams. *Everyday Negotiations: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*. New York: Jossey-Bass, 2003.
- Kramer, Roderick M., and David M. Messick. *Negotiation as a Social Process*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.
- Kramer, Roderick M., and Tom R. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996.
- Lax, David A., and James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: Free Press, 1986.
- Locke, E., and G. Latham. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
- March, Robert M. *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*. Tokyo: Kodansha International, 1989.
- McCormack, Mark H. *On Negotiating*. Los Angeles: Dove Books, 1995.
- Menkel-Meadow, Carrie, and Michael Wheeler, eds. *What's Fair: Ethics for Negotiators*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Miller, Abraham H. *Terrorism and Hostage Negotiations*. Boulder, CO: Westview Press, 1980.
- Mnookin, Robert. *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. New York: Simon & Schuster, 2010.
- Mnookin, Robert, Lawrence Susskind, and Pacey C. Foster. *Negotiating on Behalf of Others*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.

- Mnookin, Robert, Scott Peppet, and Andrew S. Tulumello. *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.
- Morley, Ian, and Geoffrey Stephenson. *The Social Psychology of Bargaining*. London: George Allen & Unwin, 1977.
- Murnighan, J. Keith. *The Dynamics of Bargaining Games*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Neale, Margaret, and Max Bazerman. *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press, 1991.
- Newcomb, T.M. *The Acquaintance Process*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961.
- Nierenberg, Gerard I. *Fundamentals of Negotiating*. New York: Hawthorn/Dutton, 1973.
- Nixon, Peter. *Mastering Business in Asia: Negotiation*. New York: Wiley, 2005.
- Osgood, Charles E. *An Alternative to War or Surrender*. Urbana: University of Illinois Press, 1962.
- Pruitt, Dean, and Jeffrey Z. Rubin. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House, 1986.
- Pruitt, Dean. *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press, 1981.
- Rahim, M. Afzalur, ed. *Theory and Research in Conflict Management*. New York: Praeger, 1990.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Boston: Harvard University Press, 1982.
- Rosenberg, Morris. *Conceiving the Self*. New York: Basic Books, 1979.
- Roth, Alvin E., ed. *Game-Theoretic Models of Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- Rubin, Jeffrey Z., and B.R. Brown. *The Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press, 1975.
- Schuster, Camille P., and Michael J. Copeland. *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. Fort Worth, TX: Dryden Press, Harcourt Brace College, 1996.
- Shapiro, Ronald, and Mark Jankowski. *The Power of Nice*. New York: Wiley, 2001.
- Shapiro, Ronald. *Bullies, Tyrants, and Impossible People: How to Beat Them without Joining Them*. New York: Crown Business, 2005.

- Singer, Linda. *Settling Disputes: Conflict Resolution in Business, Families, and the Legal System*. Boulder, CO: Westview Press, 1990.
- Stark, Peter B. *It's Negotiable*. Amsterdam: Pfeiffer & Company, 1994.
- Subramanian, Guhan. *Dealmaking: The New Strategy of Negotiations*. New York: W.W. Norton & Co., 2011.
- Susskind, Lawrence, and Jeffrey Cruikshank. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books, 1987.
- Thaler, Richard H. *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. New York: Free Press, 1992.
- Thompson, Leigh. *Negotiation (Frontiers of Social Psychology)*. New York: Taylor & Francis, 2005.
- Thompson, Leigh. *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Trump, Donald J. *The Art of the Deal*. New York: Random House, 1987.
- Walton, Richard E., and Robert B. McKersie. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Wenke, Robert A. *The Art of Negotiation for Lawyers*. New York: Law Distributors, 1985.
- Wheeler, Michael. *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*. New York: Simon & Schuster, 2013.
- Williams, Gerald R. *Legal Negotiation and Settlement*. St. Paul, MN: West Publishing, 1983.
- Woolf, Bob. *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win*. New York: Berkley Books, 1990.
- Zartman, I. William. *The Negotiation Process: Theories and Application*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1978.
- Акио М. *Sony. Сделано в Японии*. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Баррет Л. *Как рождаются эмоции. Революция в понимании мозга и управлении эмоциями*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Гилович Т., Росс Л. *Наука мудрости: как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии*. — М.: Individuum, 2019.
- Доусон Р. *Мастерство общения в любой ситуации*. — Харьков: Клуб семейного досуга, 2011.
- Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2018.
- Канеман Д., Словик П., Тверски А. *Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения*. — Харьков: Гуманитарный центр, 2005.

- Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – Мн.: Попурри, 2018.
- Карнеги Э. История моей жизни. – М.: РОССПЭН, 2007.
- Козн Г. Обо всем можно договориться. – М.: АСТ, 2010.
- Левицкий Р. Самое главное о переговорах. – М.: Форум, 2006.
- Малхотра Д., Базерман М. Когда ваш партнер лжет, а когда говорит правду. Искусство вести важнейшие переговоры. – М.: Астрель, 2011.
- Сапольски Р. Биология добра и зла: Как наука объясняет наши поступки. – М.: Альпина нон-фикшн, 2019.
- Таннен Д. Общаться на работе. Как? – М.: Эксмо, 2007.
- Таннен Д. Ты меня не понимаешь! Почему женщины и мужчины не понимают друг друга. – М.: АСТ, 1999.
- Уиллер М. Искусство переговоров: Как договариваться с людьми в условиях неопределенности и без сценария. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2016.
- Уолтон С. Сделано в Америке. – М.: Альпина Паблишер, 2007.
- Фишер Р., Браун С. Путь к совместному успеху: Как построить взаимоотношения в процессе переговоров. – СПб.: Гуманитарное агентство «Акад. проект», 1997.
- Фишер Р., Шапиро Д. За пределами здравого смысла. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. – М.: АСБ, 1992.
- Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Хантсмен Д. М. Победители никогда не лгут. Даже в трудные времена. – СПб.: Питер, 2011.
- Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2009.
- Шелл Р., Мусса М. Как убедить, что ты прав. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Шеллинг Т. Стратегия конфликта. – М.: ИРИСЭН, 2007.
- Штернберг Э. Нейрологика: Чем объясняются странные поступки, которые мы совершаем неожиданно для себя. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
- Эпли Н. Интуиция. Как понять, что чувствуют, думают и хотят другие люди. – М.: Азбука-Аттикус, 2015.
- Юри У. Как преодолеть нет: Переговоры в трудных ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

## Об авторе

Ричард Шелл – профессор в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета, научный директор программы обучения топ-менеджеров ведению переговоров, убеждению и оказанию влияния. Он помогает руководителям компаний, неправительственных организаций и государственных учреждений самых разных стран стать эффективными переговорщиками. Эта деятельность принесла ему множество наград, а журнал *BusinessWeek* в своем «Путеводителе по лучшим школам предпринимательства» неоднократно называл Шелла в числе лучших американских преподавателей школ бизнеса.

Перу Шелла также принадлежат книги «Как убедить, что ты прав» (в соавторстве с Марио Муссой), «Стратегия успеха: Как избавиться от стереотипов и найти свой путь» и «Установи свои правила, иначе это сделает конкурент». Он имеет двух взрослых сыновей и живет с женой Робби в пригороде Филадельфии Уиннвуде, Пенсильвания.

Шелл Ричард

# БОЛЬШАЯ КНИГА ПЕРЕГОВОРОВ

Большая книга переговоров

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Корректоры *Е. Аксёнова, А. Кондратова*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Арт-директор *Ю. Буга*

Подписано в печать 11.03.2020.  
Формат 70×100  $\frac{1}{16}$ .  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 17,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

**ООО «Альпина Паблицер»**  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7(495)980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

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



Отпечатано с готовых файлов заказчика  
в АО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14