

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



КАК
ДОБИТЬСЯ
БОЛЬШЕГО

Маргарет Нил,
Томас Лис



Эту книгу хорошо дополняют:

Переговоры без поражения

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон

Психология убеждения

Роберт Чалдини, Стив Мартин и Ноа Гольдштейн

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстоун

Переговоры

Брайан Трейси

Эмоциональный интеллект в переговорах

Роджер Фишер и Даниэль Шапиро

Margaret A. Neale, Thomas Z. Lys

Getting (More of) What You Want:

How the Secrets of Economics
and Psychology Can Help You
Negotiate Anything,
in Business and in Life

Basic Books



Маргарет Нил, Томас Лис

Психология переговоров

Как добиться большего

Перевод с английского Светланы Кировой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016



УДК 316.776.2

ББК 88.503

Н66

*Издано с разрешения издательства BASIC BOOKS,
an imprint of PERSEUS BOOKS LLC. (США)
при содействии Агентства Александра Корженевского (Россия)*

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Александром Чеканом

Нил, Маргарет

Н66 Психология переговоров. Как добиться большего / Маргарет Нил, Томас Лис ; пер. с англ. С. Кировой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 400 с.

ISBN 978-5-00100-067-9

Эта книга написана не только для тех, кому нравится договариваться, но и для тех, кто переговоров избегает, а также для тех, кому сложно понять, угадал он или прогадал, вступив в переговоры. В ней нашли отражение результаты эмпирических исследований, которые авторы проводили на протяжении нескольких десятилетий, тщательно анализируя различные стратегии и проверяя их эффективность в различных условиях применения.

Книга будет полезна всем, кому приходится вступать в переговоры и вести их — как на работе, так и в повседневной жизни и в семье.

УДК 316.776.2

ББК 88.503

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00100-067-9

© Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



Оглавление

Предисловие 10

Часть I. Основы

Глава 1. Почему вы не вступаете в переговоры? 33

Глава 2. Поиск точек соприкосновения 54

Глава 3. Создание ценности и притязание на нее 78

Глава 4. Создание ценности 100

Глава 5. Планирование переговоров 123

Глава 6. Для танго нужны как минимум двое 156

Часть II. Переговоры

Глава 7. Кто должен сделать предложение первым? 190

Глава 8. Управление переговорами 217

Глава 9. Уступите, а не то... 244

Глава 10. Следует ли позволить им увидеть,
как вы потеете (или плачете)? 268

Глава 11. Сила 290

Глава 12. Многосторонние переговоры 316

Глава 13. Аукционы 338

Глава 14. Конец — делу венец 358

Заключение 371

От автора 374

Примечания 375

Посвящается Франческе и Алу, нашим родителям (которых уже нет, но которые всегда с нами), а также четвероногим членам семьи, сделавшим нашу жизнь даже лучше, чем мы могли пожелать

Предисловие

Как-то раз в далеком 1996 году, когда оба мы, авторы этой книги, преподавали в Бизнес-школе Келлога при Северо-Западном университете, один из наших студентов попросил помочь ему с ответом на деловое предложение, которое он получил*. В свободное от учебы время молодой человек работал продакт-менеджером в крупной фармацевтической компании. На протяжении последних десяти лет его фирма покупала у известного доктора лицензию на производство популярного диагностического набора, приносящего ей солидную прибыль. Все это время обладатель патента ежегодно получал роялти исходя из количества выпущенных тест-наборов. И каждый год изобретатель и компания спорили о том, сколько наборов было произведено на самом деле. Видимо, устав от этих ежегодных пререканий, доктор предложил корпорации выкупить его права на оставшиеся семь лет срока действия патента. За них он запросил три с половиной миллиона долларов.

Прежде чем ответить на предложение, наш студент решил попросить Томаса проверить его расчеты и помочь ему определить величину роялти за последующие семь лет.

* В целях сохранения конфиденциальности все имена и числа в приводимых примерах были изменены. *Здесь и далее прим. авт.*

По подсчетам студента, максимальная сумма, которую корпорация должна будет за это время выплатить патентообладателю за лицензию, составляла четыре миллиона сто тысяч долларов. Иными словами, если бы доктор запросил именно столько, то компании было бы все равно — платить за патент ежегодно или выкупить его раз и навсегда.

Маргарет зашла в аудиторию как раз в тот момент, когда студент подводил итог расчетов, а именно: если принять предложение доктора, то компания сразу же получит прибыль в размере 600 тысяч долларов (4 100 000 – 3 500 000). Если при этом еще и поторговаться, а не сразу ответить согласием на сделанное предложение, то велика вероятность, что можно сорвать еще более солидный куш.

— Если мне удастся уговорить его снизить цену до трех миллионов или около того, то я смогу принести компании прибыль в один миллион долларов, — заявил молодой человек. — На меня сразу начнут смотреть по-другому, и, значит, повышение мне будет гарантировано.

— погоди минутку, — сказала Маргарет, быстро пробежав взглядом по расчетам. — Ты еще не готов к переговорам.

Молодой человек был немало удивлен, но удивился еще больше, когда Томас с ней согласился:

— Она права.

Студент явно забежал вперед. Мысленно он уже наслаждался прибылью в один миллион долларов от сделки, которую еще только предстояло заключить. Он был настолько поглощен мыслями о потенциальной выгоде и о том, как эта удача скажется на его будущей карьере в компании, что уверовал в реалистичность придуманной им суммы и самоочевидность найденного решения. Увы, все было далеко не столь однозначно.

По расчетам молодого человека, сделка должна была обернуться несомненной удачей и обеспечить прибыль как минимум в 600 тысяч долларов. Но оставалось непонятным,

зачем это было нужно доктору. Факты говорили о том, что он попросил слишком мало.

— Сделка должна иметь смысл для обеих сторон, а в данном случае это не так, — сказала Маргарет. — Почему, после того как партнер на протяжении десяти лет предоставлял вам лицензию на использование своего патента, он вдруг решил продать его?

Мы предположили, что тут что-то кроется.

Томас подошел к доске, исписанной студентом, и предложил еще раз оценить предстоящую сделку — только с точки зрения доктора. Расчеты показали, что в течение следующих семи лет по условиям договоренности он смог бы выручить от продажи лицензии на свое изобретение приблизительно пять миллионов долларов.

— Почему он готов продать патент за три с половиной миллиона, если существующее положение вещей принесет ему почти пять? — спросила Маргарет.

Поняв, к чему мы клоним, молодой человек сделал последнюю попытку вдохнуть жизнь в умирающую надежду на повышение по службе:

— Может, автор изобретения не способен разобраться в текущих ценах или...

— Или он знает нечто такое, чего не знаешь ты, — заключила Маргарет.

Наш студент попал в классическую переговорную ловушку. Сосредоточившись на анализе будущей сделки исключительно со своих позиций, он проигнорировал интересы второй стороны. Стремясь как можно скорее заключить успешную сделку, он поторопился принять за чистую монету первоначальные, благоприятные для него, финансовые выкладки и не проявил должной осмотрительности.

В основе такого поведения, характерного для многих переговорщиков, лежат три психологических фактора: сила знакомой ситуации, подмена верности точностью

и врожденное стремление к достижению согласия. Во-первых, взаимоотношения компании и доктора длились долго, и сам патент, а также трудности, сопутствующие оформлению контракта, были нашему студенту до боли знакомы. Он с легкостью поверил, что доктор мог решить продать патент просто ради удобства.

Во-вторых, молодой человек скрупулезно подсчитал стоимость патента (с точностью до нескольких знаков после запятой), и она показалась ему привлекательной, потому что сулила быстрое заключение сделки и получение солидной отдачи. Он подсчитал сумму точно, но не сделал ничего, чтобы проверить, насколько верны его предположения.

И в-третьих, как только люди вступают в переговоры — которые в данном случае начались еще тогда, когда доктор сделал компании первое предложение, — достижение согласия, то есть состояния, когда обе стороны говорят «да», часто воспринимается ими как успех, даже если заключение сделки не так уж и выгодно одной из сторон. Например, переговорщики с большей вероятностью отдадут предпочтение менее выигрышному для них решению, которое, однако, называется «соглашением», чем тому, что называется у них «вариант А»¹. В силу действия этих трех факторов наш студент был готов совершить следующий, кажущийся ему очевидным шаг — заключить сделку и идти вперед!

Возможно, молодой человек действительно побегал бы подписывать договор, если бы не попросил у нас совета и не прислушался к нему. После разговора с нами он взялся за сбор дополнительной информации, и в итоге его компания решила не принимать предложение доктора. Менее чем через год она начала использовать другой, более совершенный метод производства аналогичного диагностического набора, разработанный другим специалистом. Таким образом старый патент утратил свою ценность².

Учет психологических принципов в экономических расчетах всегда приносит отличные плоды. Принес он их и нашему студенту, а заодно и его компании. Он избежал опасности потратить впустую три с половиной миллиона долларов и лишиться возможности приобрести новый, более выгодный патент. С нашей помощью молодой человек смог подойти к расчету экономической выгоды от сделки для обеих сторон более дисциплинированно, в полной мере осознавая, какой психологический груз накладывает на него желание достичь соглашения. В итоге ему удалось умерить свой пыл и переосмыслить первоначальные оптимистические прогнозы. Учитывая одновременно и экономические, и психологические факторы, студент и его компания смогли добиться того, чего хотели, и даже большего.

Переговорная стратегия, с которой мы ознакомим вас в этой книге, родилась летом 1994 года. Именно тогда декан Бизнес-школы Келлога поставил перед нами и нашими коллегами по факультету сложную задачу — разработать междисциплинарный бизнес-подход для подготовки менеджеров к реальной жизни. Как он заметил, решения, которые приходится принимать деловым людям, редко укладываются в рамки одной отдельной дисциплины, будь то бухгалтерское или финансовое дело, организационное поведение или маркетинг. Для достижения успеха менеджерам необходимо применять знания из многих и разных научных отраслей.

Поручение декана резонировало с нашими собственными наблюдениями и опытом. Объединение идей из области экономики и психологии позволяло понять, какие ошибки нередко допускают руководители компаний и организаций, а также помогало находить подходы к их преодолению. Так мы взялись за разработку нового курса с учетом собственных человеку психологических реакций и экономических законов принятия решений. Поставленная перед нами задача и ответ на нее — наш курс! — стали предвестником

новой тенденции в бизнес-образовании, которая в последние десятилетия получила широкое развитие, — тенденции увязывания принципов поведения с экономическими постулатами.

В 1994 году, впрочем, большинство наших коллег находили идею курса, сочетающего в себе психологию с экономикой и организационной деятельностью, несколько странной. По иронии судьбы, самому декану она также показалась не вполне разумной. Как и многие другие наши коллеги, он не понимал, что может дать отход от доктрины экономической рациональности, — доктрины, в соответствии с которой разумные, дисциплинированные люди принимают решения, приносящие им максимальную пользу. Зачем пытаться привязать к ней разные побуждения, которые лишь отвлекают недисциплинированных людей от дел и не дают им поступать так, как было бы для них лучше всего. Тем не менее, как и можно было предсказать, основываясь на принципах психологии, скептицизм коллег и декана только укрепил в нас решимость довести эксперимент до конца. И мы взялись за работу.

Еще на этапе создания модели интегрированного курса мы стали осознавать, какое это богатство — иметь знания и опыт в разных научных областях. Это позволило нам в паре разработать гораздо более совершенную модель, чем смог бы произвести на свет каждый из нас, трудясь в одиночку. Томас — специалист в области классической экономики, в которой принято считать, что люди ведут себя рационально; что они точно знают, чего хотят добиться в ходе переговоров и в результате принятия решений, а потому придерживаются такой линии поведения, которая приведет их к желанной цели. Последователи этой научной школы убеждены в существовании прямой связи между действиями людей и получаемыми результатами. По их мнению, эти действия они предпринимают в строгом

соответствии со своими предположениями — предположениями разумной личности, или *гомо экономикус*. А все остальное — психология, иррациональность и тому подобное — не имеет значения, и потому это «все» можно и даже нужно игнорировать.

В отличие от Томаса, научные интересы Маргарет связаны с факторами, мешающими переговорщикам превратить свои намерения в результаты. По ее наблюдениям, желания и требования договаривающихся сторон часто меняются даже в условиях отсутствия притока новой информации. Такие ситуационные характеристики, как эмоции участников переговоров и их прошлый опыт, а также желание сохранить лицо, оказывают существенное и весьма предсказуемое влияние на их поведение. В мире Маргарет переговорщики нередко делают выбор не в пользу того, что было бы для них наиболее выгодно.

Начав работать вместе, мы быстро научились относиться с уважением к возможностям и открытиям обеих научных дисциплин и тому вкладу, который они могли внести в понимание и практику принятия решений в целом и ведения переговоров в частности. Экономика дает критерии, по которым можно судить об успешности поведения. Социальная психология, со своей стороны, помогает нам понимать, контролировать и даже использовать предсказуемые, хотя и не всегда рациональные модели поведения, к которым прибегают люди, — модели, способные свести на нет наши попытки добиться того, чего мы хотим.

К нашему огромному удовольствию (и облегчению), прочитанный нами курс в Бизнес-школе Келлога прошел на ура. Томас даже получил почетное звание лучшего профессора 1996 года. Курс оказался весьма востребованным главным образом потому, что нам удалось дать успехам и провалам менеджеров новое объяснение и представить их не как следствие везения или неудачливости людей, а как результат

их типичного, а потому предсказуемого подхода к усвоению и обработке информации.

К сожалению, мы смогли прочитать наш общий курс лишь дважды, так как Маргарет вскоре перешла на работу в Высшую школу бизнеса при Стэнфордском университете. Но даже этот короткий опыт убедил нас в ценности нашего подхода. В последовавшие за тем годы поведенческая (бихевиористская) экономика не только встала на ноги, но и зашагала семимильными шагами. Из категории научных причуд она перешла в разряд мейнстримовских теорий и областей эмпирических исследований, оказав при этом значительное влияние на государственную политику и интеллектуальную мысль. В результате появилась целая серия книг-бестселлеров, таких как *Freakonomics*, *Predictably Irrational*, *Nudge*, и *Thinking Fast and Slow**. Поведенческая экономика дала людям новые подходы к пониманию систематических ошибок и неудач многих людей при выборе, скажем, пенсионного фонда, медицинской страховки или принятия решения стать донором органов. Поведенческая экономика весьма полезна, потому что она объединяет в себе и экономику, и психологию. Именно эту идею Томас и Маргарет начали отстаивать в бизнесе за два десятилетия до появления этой книги.

Несмотря на свою популярность, такой комплексный подход еще не стал общепринятым в переговорном деле. Мы надеемся, что наша книга поможет преодолеть отставание в практике ведения переговоров и усовершенствует ее до уровня, соответствующего современному просвещенному веку.

* Изданы на русском языке: *Левитт С., Дабнер С.* Фрикономика. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; *Ариели Д.* Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; *Канеман Д.* Думай медленно... решай быстро. М. : АСТ, Neoclassic, 2013. *Прим. перев.*

Долгое время стандартный подход к ведению переговоров в значительной степени основывался на постулатах книги *Getting to Yes («Путь к согласию»*)* и других подобных работ. На первый взгляд «путь к согласию» может показаться идеальным названием для книги, посвященной переговорному делу. Оно подсказывает, что согласие — это итог, к которому каждый переговорщик должен стремиться. Согласие равно успеху. А как к нему прийти? Конечно же, создав некую ценность не только для себя, но и для партнера — иными словами, найдя знаменитое «обоюдовыгодное» решение. Так мы получаем простой и ясный рецепт успеха: создайте как можно больше ценности, и вы придете к согласию, которое сделает вас богаче, мудрее, счастливее и даже немного здоровее. По мнению авторов книги, чем бóльшую ценность вы сможете создать и предложить партнеру, тем меньше конфликтов у вас с ним возникнет. В конце концов, делить большой пирог всегда приятнее: от этого все становятся счастливее.

Все это звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой, не так ли?! Рецепт книги *Getting to Yes*, несмотря на его относительную простоту и привлекательность, не обещает вам успеха в переговорах. Дело в том, что любой рецепт предполагает наличие определенного набора ингредиентов и сулит один идеальный результат. Таким образом, любой рецепт ограничивает возможности повара изобрести что-то новое. Рамки, которые задает книга *Getting to Yes*, полностью игнорируют один очень важный момент: независимо от того, сколько ценности вы создаете в переговорах, важно то, сколько вы получите в итоге. Более того, если вы смотрите на создание ценности как на свою главную задачу, то ограничиваете собственную

* На русском языке издана под другим названием: *Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. перев.*

способность к отстаиванию своих прав на получение «своей» доли ценности.

Это первый важный пункт, по которому мы расходимся во мнениях с авторами книги *Getting to Yes*: хороша та договоренность, которая делает вас состоятельнее и позволяет получить то, чего вы хотите, и даже больше. В договоренности ради достижения договоренности нет ничего хорошего, за исключением, конечно, случаев, когда согласие и есть ваша главная цель. Ну, а если так, то вам и ни к чему вести переговоры. Можно просто принять первое же предложение партнера.

В этой книге мы покажем, как нужно воспринимать, выработать и применять на практике стратегии, помогающие отстаивать свои притязания на большую ценность. При данном типе взаимодействия золотым стандартом будет не ценность, создаваемая вами и партнером, а то, на какую часть наличной «на столе переговоров» ценности вы сможете притязать.

Второе большое отличие между нашим подходом и подходом автора *Getting to Yes* состоит в том, что наши рекомендации основываются на многолетних исследованиях практики ведения переговоров. Конечно, читать описания поучительных историй и забавных случаев приятно, но важно точно знать, что обычно работает, а что — нет. В нашей книге нашли отражение результаты эмпирических исследований, которые мы проводили на протяжении не одного десятилетия, тщательно анализируя различные стратегии и проверяя их эффективность в различных условиях применения. Анекдоты и курьезные случаи из практики не обеспечат верного подхода к оценке своих и чужих действий, а эмпирические исследования могут. Мы используем результаты этих исследований, чтобы научить вас делать более правильный выбор в ходе ведения переговоров и повысить ваши шансы на успех.

И в-третьих, наша книга существенно отличается тем, что в ней показано, каким образом знания из области психологии и экономики в совокупности способны помочь вам лучше формулировать свои цели и эффективнее убеждать своих партнеров принять тот итог, который в большей степени соответствует вашим интересам. Если вы будете хорошо понимать другую сторону, то сможете, обмениваясь с собеседником информацией, действовать стратегически более правильно и успешнее добиваться желательного результата. Вы будете лучше представлять себе, какими сведениями следует поделиться и в какой форме, а какие стоит оставить при себе. И еще вы сможете создавать ценность без ущерба для своей способности добиваться того, чего хотите, и даже большего.

Уникальный союз экономики и психологии, лежащий в основе предложенного нами подхода, с самого начала стал приносить впечатляющие плоды. Еще в ходе преподавания первого курса мы поняли, что можем быть очень полезны нашим слушателям. Мы можем научить их не только лучше вести переговоры, но даже предсказывать, какие ошибки, ухудшающие их перспективы на достижение нужных результатов, допустят стороны. Это понимание позволило нам разработать различные стратегии контроля поведения наших студентов при ведении переговоров.

Как вы отреагируете на то, что покупатель сразу примет предлагаемую вами цену за свой подержанный автомобиль? Почувствуете ли вы удовлетворение? Экономическая теория считает, что вы должны быть довольны: в конце концов, будучи владельцем машины, вы знаете ее гораздо лучше, чем кто-либо другой, поэтому ваше мнение о ее ценности — как и назначенная цена — должны быть наиболее точными. Однако чаще всего в подобной ситуации люди чувствуют себя разочарованными: надо было просить больше! Как

ни парадоксально, если бы покупатель стал торговаться и вы согласились на меньшую цену, то остались бы более довольны сделкой. С экономической точки зрения такая реакция лишена смысла. Вы дорожите деньгами и при этом довольствуетесь меньшей суммой. С точки зрения психологии это вполне предсказуемо: у людей, как правило, есть свои представления о том, как должно проходить социальное взаимодействие того или иного типа, в том числе переговоры. Вы делаете свое первое предложение, которое считаете завышенным. Принимая его сразу, партнер показывает вам предельно ясно, что оно таковым не было, и вы чувствуете разочарование, потому что понимаете, что могли запросить больше. Поэтому покупатель, действующий стратегически, не должен принимать первоначальное предложение, напротив, ему следует торговаться и убедить вас согласиться на меньшую сумму. Таким образом, он осчастливит и вас, и себя. Используя свои знания о ваших ожиданиях, он сможет и автомобиль получить за меньшие деньги, и удовольствие вам доставить, так как вы все равно получите больше, чем ожидали, хотя сумма будет ниже первоначально названной вами. Вот это и есть обоюдовыгодная комбинация!

И таких примеров можно провести много. Наш подход к переговорам поможет вам добиться большего, чем вы намеревались достичь во взаимодействии с коллегами, начальниками, супругами, друзьями, врагами и посторонними людьми. Наша модель ведения переговоров тестировалась в самых разных ситуациях и всегда позволяла добиваться больше того, что мы хотели, — снова и снова. Вот еще несколько подобных ситуаций.

Хозяин химчистки. Маргарет заехала в любимую химчистку, чтобы забрать сданные вещи. Хозяин пункта извиняющимся тоном сообщил, что потерял ее постельное покрывало, и предложил компенсировать потерю, если она назовет разумную сумму. Но Маргарет нашла более

удачное решение. Вместо того чтобы взять у хозяина химчистки деньги за покрывало, стоимость которого с учетом износа можно было оценить в 150 долларов, она предложила ему оплатить ей полную стоимость нового покрывала (250 долларов), но не наличными, а в виде услуг. Такой вариант был выгоден и Маргарет, и владельцу химчистки. Издержки для него оказались бы ниже, а выгода Маргарет больше. Она получала услуги стоимостью в 250 долларов, а собственник пункта брал на себя расход в размере лишь 125 долларов (на 25 долларов меньше той суммы, которую был готов заплатить), к тому же сохранял расположение клиентки и обеспечивал себе дальнейшее сотрудничество с ней. На практике Маргарет не только создала дополнительную ценность — она еще и заявила свои притязания на бóльшую сумму, но сделала это так, что обе стороны оказались в выигрыше.

Племянник. Племянник Томаса переехал жить к нему. До этого момента наш коллега не осознавал, как нелегко быть семнадцатилетним юношей. Особенно его удивило то, сколько времени молодой человек проводит в постели в выходные. Томас не понимал, чем это вызвано — настоящей потребностью во сне или нежеланием парня выполнять часть возложенных на него домашних обязанностей.

Однажды племянник попросил у дяди разрешения брать на субботние вечера его внедорожник. Вместо того чтобы просто ответить «да» или «нет», Томас выдвинул встречное предложение. Он хотел, чтобы племянник помогал ему по хозяйству, особенно с покосом травы на полях вокруг дома, поэтому он предложил такой вариант: племянник сможет брать его автомобиль по субботам, если каждое воскресенье будет окашивать два поля. Томас знал, что парню нравится подолгу спать в выходные, но он также знал его любовь к большим ревущим машинам. Перспектива заниматься косьбой показалась молодому человеку не очень

заманчивой, однако возможность ездить на тракторе и брать внедорожник полностью меняла дело, перевешивая желание валяться в постели до полудня. Уговор соблюдался до того момента, когда на поля лег снег.

Приятель. Один из друзей Маргарет как-то раз похвастался тем, что только что заключил ряд выгодных сделок при покупке нового грузовика. Друг рассказал ей, как сторговался о цене нового грузовика, как затем обсудил условия сдачи своего старого грузовика, после чего договорился о продлении срока гарантии на новый. Маргарет, однако, пришло в голову, что он мог бы поступить еще лучше. Объединив все три пункта (покупку нового грузовика, сдачу старого в счет оплаты нового и продление гарантии) в одну сделку, то есть объединив три отдельные сделки разной стоимости в единый торг, он укрепил бы свои позиции и добился бы еще более выгодной цены. Но так как этот мужчина был ее другом и очень гордился своим новым грузовиком и заключенными сделками, она не стала открывать ему глаза на упущенные возможности!

Декан. Этот четвертый и последний пример довольно общий, тем не менее он превосходно иллюстрирует разнообразие усложняющих переговоры факторов.

Некоторое время назад директор по вопросам обучения руководящего персонала при Бизнес-школе Келлога попросил Маргарет стать научным руководителем программы для менеджеров из одной крупной юридической компании. Новая обязанность существенно увеличивала рабочую нагрузку Маргарет, но она согласилась взвалить ее на себя, поскольку подумала, что они с директором договорились о компенсации за дополнительный труд. Однако позже она выяснила, что директор понял их договоренность совсем по-другому. Маргарет не стала вступать с ним в споры, решив, что польза от введения программы перевешивает негативные последствия возможного конфликта, а потому

просто попыталась уйти с поста, дав возможность другому преподавателю факультета занять ее место.

Директор настаивал на том, чтобы программу вела именно Маргарет, но не за ту цену, которая, по ее мнению, была принята в ходе обсуждения. Чтобы выйти из тупика, он попросил начальника Маргарет, декана Школы, надавить на нее и заставить принять его вариант вознаграждения ее труда. Когда Маргарет вызвали в кабинет декана — что воскресило в ней чувство, испытанное в юности, когда ее вызывали к завучу школы, — она поняла, что декан тоже хочет, чтобы должность занимала именно она. Программа обучения руководящего персонала была очень важна для Школы, кроме того, в ближайшее время ее предстояло презентовать клиентам. Декан дал Маргарет лист бумаги со словами: «Напиши, сколько, по-твоему, ты вправе получать за разработку и ведение программы. Я отнесусь с уважением ко всем твоим требованиям и готов поручить бухгалтеру выплатить любую названную тобой сумму».

Маргарет оказалась в положении, довольно часто возникающем при ведении переговоров о заработной плате. Ей на ум сразу же пришли два варианта действий. Во-первых, она могла указать ту сумму, которую, как считала, уже однажды обсудила с директором. Или, во-вторых, если подойти к ситуации с чисто экономической точки зрения, могла попросить гораздо больше, поскольку знала, насколько велика потребность в ее услугах. Но, как мы убедимся далее, ни один из этих подходов не был оптимальным.

К тому моменту, когда Маргарет предстала перед выбором, она занималась изучением темы ведения переговоров уже более пятнадцати лет, поэтому хорошо знала, к каким проблемам приводят такие очевидные действия. Если она потребует очень много, декан воспримет это как проявление жадности и желания воспользоваться положением,

поскольку Маргарет знала о том, что он хочет, чтобы она продолжала руководить программой, тем более что сроки не оставляли ему простора для маневров. Предложение назвать свою цену было лишь одним из актов игры в гораздо более сложном спектакле взаимодействия, в котором декан постоянно испытывал характер Маргарет и свои представления о ее корысти и лояльности к учебному заведению. Она действительно имела возможность получить кругленькую сумму; но это была бы краткосрочная выгода. В перспективе же Маргарет могла проиграть, так как, воспользовавшись ситуацией, дала бы декану основания полагать, что она заботится в первую очередь о собственной выгоде.

Если же Маргарет назовет сумму, которую она изначально считала справедливым вознаграждением за эту работу, то упустит шанс извлечь из начавшихся переговоров бóльшую пользу. Новые обстоятельства — предложение декана самой определить плату за труд и желание директора использовать влияние декана на нее, чтобы тот заставил ее продолжить заниматься программой, — были восприняты Маргарет как возможность добиться чего-то большего. В данном случае речь шла не только о деньгах. Теперь ей выпал шанс продемонстрировать добрые намерения и дать декану шанс сделать то же самое.

Поэтому когда он попросил ее написать сумму, Маргарет протянула ему пустой лист бумаги обратно и сказала: «Сами определите мое вознаграждение за разработку и проведение этой программы. Я соглашусь на любую сумму, которую вы посчитаете подходящей». Декан посмотрел на нее удивленно, а затем улыбнулся. После чего взял листок, написал на нем что-то и дал его Маргарет. Сумма превосходила первоначально обсуждавшуюся с ней. В итоге Маргарет организовала и успешно реализовала новую образовательную программу, получила за работу хорошее вознаграждение и завоевала уважение декана.

Маргарет добилась того, чего хотела, и даже большего. Кроме того, она узнала, что если ее декану предоставляется возможность выбрать между правом воспользоваться своим положением и щедростью, он выберет второе. Она увидела этого человека в новом свете, и это было не менее ценно, чем деньги, которые Маргарет получила, учитывая, что она рассчитывала продолжать сотрудничество с ним еще долгие годы. И самое важное, продемонстрировав свою готовность позволить декану контролировать ситуацию, то есть приняв предложение не торгуясь, Маргарет ясно дала ему понять: она ожидает, что он будет уважать ее долгосрочные интересы. В конечном счете наша коллега получила полный набор выгод: больше денег, лучшее отношение к себе со стороны декана, а также репутацию человека, который ставит интересы учреждения превыше своих, — патриота учебного заведения.

Такая стратегия может быть успешной, конечно, только в том случае, если обе стороны (и декан, и Маргарет) рассчитывают в будущем не раз возвращаться за стол переговоров. Если же спор возникает между теми, кто вряд ли когда-нибудь еще встретится, мы, возможно, посоветуем им придерживаться совершенно иной линии поведения. В подобной ситуации принять чисто экономическое решение — написать максимально высокую цену, на которую возможно согласиться, — вероятно, более разумно. Хотя, конечно, при таком положении вещей декан едва ли сделал бы подобное предложение и, самое вероятное, вряд ли принял бы любую сумму, что бы до этого ни говорил. Между тем, что можно узнать о человеке, если требуешь (и получаешь) от него определенное количество долларов, и тем, что узнаешь о нем, если он сам предложит ту же сумму, большая разница. Узнать истинный характер партнера на долгие годы — это бесценно!

Для хорошего завершения переговоров нужны не только удачливость или готовность принимать желаемое за

действительное, для этого нужно знать, как их вести. Но и это всего лишь одно из условий успеха. Чтобы добиться желаемого (и даже большего), требуется дисциплина. При подготовке к переговорам дисциплиной, увы, часто пренебрегают — ведь ей нельзя научиться, прочитав одну (или даже много) книг.

Чтобы стать дисциплинированным, нужно практиковаться, а чтобы стать эффективным, к дисциплине необходимо добавить знания. Следует знать, когда лучше сдержаться и методично довести дело до конца, даже если проще сейчас сказать «да». В дисциплине есть надобность и при сборе информации. Однако и это еще не все! Она понадобится для определения того, чего хочет партнер по переговорам, а значит, и того, какой информацией и как можно с ним поделиться, а какой и как не стоит. Еще дисциплина необходима для творческого поиска потенциальных решений, которые устроят другую сторону и при этом позволят вам добиться большего, чем обычный компромисс. Дисциплина нужна и для того, чтобы обратиться к своему партнеру и вступить с ним во взаимодействие, чем, собственно, и являются переговоры.

Эта книга написана не только для тех, кому нравится договариваться, но и для тех, кто переговоров избегает, а также для тех, кому сложно понять, угадал он или прогадал, вступив в переговоры. Наш подход послужит вам «дорожной картой» на пути к эффективному ведению переговоров. Вы научитесь определять, чего хотите добиться в их ходе, а также разрабатывать и реализовывать план достижения этих и даже более высоких результатов независимо от того, насколько доступными или недоступными они вам кажутся. Вести переговоры вы будете не только ради некоей материальной выгоды. Ценности, на которые вы сможете притязать, включают и хорошую репутацию, лучшие условия проживания, более выгодное положение в команде или

в системе принятия организационных решений, бóльшая защищенность на работе и еще сотни других атрибутов благополучия, имеющих значение лично для вас. Ваши желания могут быть столь же разнообразными, сколь и обстоятельства, с которыми будете сталкиваться. В любых ситуациях наш комплексный, экономико-психологический подход поможет вам добиться желаемого и даже больше того.

В следующих главах мы поделимся с вами не только своими собственными историями, но также «кейсами» из жизни наших студентов и индивидуальных и корпоративных клиентов, хотя имена, названия и детали мы изменили ради сохранения конфиденциальности. Каждый эпизод мы подбирали с таким расчетом, чтобы он включал стратегии и тактики, которые, как доказали наши (и наших коллег во всем мире) исследования, наиболее эффективны для получения хороших результатов.

По мере того как начнете применять наш подход, вы сможете ответить себе на ряд вопросов, возникающих на разных этапах переговоров.

- Когда стоит вступить в переговоры? (Глава 1.)
- Как определить, какой исход переговоров можно считать хорошим? (Глава 2.)
- В какие моменты следует отказаться от переговоров? (Глава 2.)
- Какие варианты обмена уступками стоит обдумать, собираясь создать ценность или предъявить свои притязания на нее? (Главы 3 и 4.)
- Что необходимо знать (или попытаться выяснить) о партнере? (Глава 5.)
- Какая информация поможет вам притязать на ценность, а какая нанесет ущерб вашей способности это сделать? (Глава 6.)

- Когда следует сделать первое предложение? (Глава 7.)
- Как можно восполнить пробелы в своих знаниях о партнере по переговорам? (Глава 8.)
- Какие стратегии можно использовать, чтобы подтолкнуть партнера к уступкам? (Главы 9, 10 и 11.)
- Как должна измениться ваша стратегия, если вы имеете дело с несколькими партнерами или ведете переговоры с целой командой? (Глава 12.)
- В какой момент следует подумать о том, чтобы перейти от переговоров к аукциону? (Глава 13.)
- Как следует завершать переговоры? (Глава 14.)

Книга состоит из двух частей. Их последовательность соответствует тому порядку, в котором они понадобятся вам при подготовке к ведению переговоров. Первая часть — своеобразный учебный курс для новичков. В нем изложены основы ведения переговоров, начиная с определения того, стоит вступать в переговоры или нет, и заканчивая описанием традиционной структуры большинства типов переговоров. Более продвинутый читатель может пожелать пропустить эти главы, но мы советуем этого не делать, так как в них описаны основы, на которых строится вся книга. Эти главы стоит полистать даже самым опытным переговорщикам. В них мы сфокусировались на стратегическом фундаменте процесса обмена информацией, необходимого для успешного ведения переговоров, а также на методах планирования и подготовки к ним; это позволит вам добиться того, чего вы хотели, и даже большего.

Во второй части книги мы сконцентрировали свое внимание на факторах, которые подталкивают нас и наших партнеров к поведению, усложняющему ход переговоров. Вы предпочитаете сами делать первое предложение или получить его? Как следует реагировать на угрозы? Какие

специфические трудности вас подстерегают, если вы работаете в команде? Как следует вести себя, если обстановка накаляется? Как смягчить боль от ощущения бессилия? В последней главе мы подведем итоги и поговорим о том, о чем вам следует помнить после достижения согласия, — например, о том, как снизить вероятность того, что на столе переговоров останется «неразобранная» ценность, а также как избежать опасности срыва сделки в последний момент. В переговорах, как и во многих других видах деятельности, то, что кажется финалом, нередко оказывается всего лишь очередным началом — а значит, и шансом добиться того, чего хочешь, и даже большего.

Часть I

ОСНОВЫ

Глава 1

Почему вы не вступаете в переговоры?

Как определить, стоит ли вести переговоры

Прошлым летом, сидя в своем кабинете, Маргарет получила по электронной почте письмо от декана, в котором он извещал ее о последних изменениях в системе подсчета рабочей нагрузки и оплаты труда преподавателей. Дело в том, что ректор, начальник декана, хотел ввести во всем университете единый коэффициент корреляции количества часов, из которых состоял тот или иной курс для студентов, и количество начисляемых преподавателям за их ведение «зачетных единиц». Поэтому впредь за все короткие (длящиеся не год, а лишь один семестр) курсы планировалось начислять членам преподавательского состава не 0,6, а 0,5 единиц. Чтобы выполнить стандартную рабочую нагрузку, Маргарет необходимо было проводить в год три полных курса. Нововведение означало, что впредь ей придется вести не пять, а шесть коротких курсов в год.

Новость немедленно привлекла внимание Маргарет. Она сразу же запросила «аудиенцию» у декана, к которой

подготовила ряд вопросов и пару предложений. Во время встречи она поинтересовалась, чем вызваны такие перемены. Он сообщил ей, что просто выполняет требование ректора по введению единой системы подсчета рабочей нагрузки преподавателей в лекционных часах.

Его слова подсказали Маргарет, с чего начать серьезный разговор. Дело в том, что у нее была информация, которой декан не владел. Ее занятия в рамках коротких курсов всегда занимали больше отводимого для них количества часов, что создавало проблемы студентам, рассчитывающим на то, что все занятия будут оканчиваться одновременно. До этого дня Маргарет воспринимала эти «сверхурочные» как издержки, неизбежные при ведении экспериментальных курсов. Но, получив письмо декана, она поняла: теперь проблема ее студентов, хоть и в меньшей степени, обернулась для нее шансом на получение большей ценности. Она читала и длинные курсы, которые «стоили» больше условных единиц рабочей нагрузки, чем значилось в программе.

Маргарет изложила все это декану, после чего высказала свое, более удачное, решение. Она предложила увеличить количество часов в каждом из ее курсов (чтобы оно отражало реальное положение дел), а не сокращать коэффициент, начисляемый за их ведение. Декан охотно принял предложение, и Маргарет снова стала вести по пять курсов в год.

В Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете трудится более 100 преподавателей, но ни один из них, кроме Маргарет, не заметил в письме декана возможность для ведения переговоров, не разглядел проблему, нуждающуюся в решении. Почему только она одна отважилась на переговоры? Что заставило коллег уступить новому требованию несмотря на то, что они долго его комментировали и жаловались друг другу в коридорах? Вероятно, коллеги Маргарет не увидели в нововведении основания для вступления в переговоры. Им не пришло в голову, что они могут

найти лучший выход: в конце концов, это же было решение, спущенное сверху, из самого ректората.

Если вы похожи на коллег Маргарет, то считаете переговоры уместными лишь в ограниченных случаях и вступаете в них, только если на кону стоит крупная сумма денег. Большинство же обычных ситуаций, которыми полна повседневная жизнь, вы не воспринимаете как возможность добиться того, чего хотите, и даже большего. А если у вас и возникает желание поторговаться, например, при совершении дорогой покупки, скажем, автомобиля или дома, обсуждении трудового контракта или поступлении на новое место работы, то все равно не делаете этого и просто принимаете сделанное вам предложение. Конечно, мало кто воспринимает поход в местный универсам как повод для вступления в переговоры. Именно так настроены и коллеги Маргарет. Они с большей вероятностью станут торговаться с деканом из-за зарплаты, но не из-за внесения небольшого изменения в систему подсчета рабочей нагрузки, к каким бы последствиям оно ни привело.

Рассмотрим и другой, более обыденный пример, а точнее, собрания. Любому из нас хоть раз доводилось присутствовать на подобных мероприятиях, будь то на работе или в товариществе жильцов. Итак, вас приглашают на собрание. Зачем? В большинстве случаев затем, что человек, созывающий собрание, хочет получить доступ к ресурсам, которыми вы обладаете, как материальным, так и нематериальным. К их числу может относиться ваше время, знания, политический «капитал», денежные взносы или моральная поддержка. Почему вы соглашаетесь участвовать? Да потому, что у других участников собрания тоже есть разнообразные активы, к которым вы хотите получить доступ. Может, у них есть опыт, сведения или они контролируют ресурсы, которые вам нужны. Хотя официальная повестка дня может содержать в себе такие пункты, как подготовка

презентации для руководства компании или организация субботника, контекст этих собраний всегда связан с переговорами о том, какую часть ваших скудных ресурсов вы готовы вложить и что надеетесь получить взамен от других участников совместного проекта.

Многим людям бывает некомфортно думать о ведении переговоров о бытовых вещах, особенно если в роли другой стороны выступают их друзья или родственники. Причиной такого дискомфорта, как правило, бывает восприятие переговоров как некоего противостояния, конфликта соперников, в котором один противник выигрывает, а другой проигрывает, а значит, пользу из этого извлекает лишь один и всегда за счет другого. Немудрено, что такое представление о переговорах вызывает чувство неудобства и большинство людей отвергают подобную перспективу, считая ее невозможной в общении с близкими людьми.

А что, если вы пересмотрите свое отношение к переговорам и начнете воспринимать их как способ решения проблем? Вместо того чтобы считать их простым механизмом распределения ресурсов, игрой с нулевой суммой, в которой выигрыш одного равняется проигрышу другого, начнете смотреть на это по-другому — как на ситуацию, в которой *двое или больше людей решают, что именно каждый из них отдаст и что получит, и делают это в процессе взаимного влияния друг на друга и убеждения, предлагая решения и согласовывая общий курс поведения.*

Более широкое определение переговоров как ответ на оспаривание ограниченных ресурсов позволяет нам понять, что в переговоры можно вступать и в тех случаях, которых вы раньше не замечали. Подобная точка зрения избавляет от еще одного беспокойства, которое, возможно, вас мучает, — от мысли о том, что если вы начнете «торговаться», то окружающие подумают о вас плохо, например, что вы жадный, придиричивый или неприятный человек. Кому

захочется прослыть тем, кто вечно требует для себя чего-то из ряда вон выходящего, каких-то особых привилегий?

Если, столкнувшись с ограниченностью ресурсов, вы начнете фокусироваться только на своем желании вытребовать большего, то ваше беспокойство окажется основательным. Но в том-то и дело: расширив свое понимание переговоров, взглянув на них как на процесс избавления от проблемы и поиска решения, выгодного и вам, и вашим партнерам, вы сделаете большой шаг вперед. Перейдете от переговоров как формы предъявления простых требований к договору, представляющему собой своеобразный обмен, в ходе которого вы решаете проблемы партнеров и свои собственные инновационным способом.

И первая сложность, с которой вы столкнетесь, касается выбора, когда лучше принять сложившееся положение, а когда следует начать переговоры, и как отличить одну ситуацию от другой. Начнем с более простого вопроса: когда лучше *не* вступать в переговоры?

В каких случаях правильнее отказаться от переговоров

Переговоры отнимают время, и, чтобы провести их хорошо, к ним нужно подготовиться: подумать, собрать информацию, разработать стратегию. Поэтому ответ на вопрос, в каких случаях лучше отказаться от переговоров, очень прост: когда издержки на их проведение превышают потенциальные выгоды. Предположим, вы решили продать свой автомобиль, но при этом вас ничто не принуждает к спешке. Следовательно, вы можете назначить свою цену и просто ждать, пока найдется покупатель, готовый ее заплатить, и не тратить время на торг с людьми, которые, возможно, никогда и не решатся на подобную покупку. Только представьте себе, сколько времени отнимали бы покупки в бакалейной лавке,

если бы все, кто стоит в очереди в кассу, торговались о цене каждого продукта, который они положили в свою корзину.

Вы можете отказаться от вступления в переговоры и тогда, когда вопрос, стоящий на кону, для вас чересчур важен и вы не хотите рисковать тем, что партнер передумает договариваться. Хорошим примером могут служить истории Томаса и Маргарет о том, как они искали свое первое место работы в академической среде. Томас прошел собеседование во многих бизнес-школах и получил девять предложений о приеме на работу, в то время как Маргарет обращалась в меньшее количество вузов и получила только одно предложение. Томас вел переговоры о своей будущей зарплате, а Маргарет — нет. Она боялась, что любая попытка торговаться с единственным потенциальным работодателем, Университетом Аризоны, может заставить руководство вуза отказаться от своего предложения, поэтому она быстренько подписала документ и отправила его обратно экспресс-почтой.

Почему Томас был готов пойти на риск быть отвергнутым, а Маргарет — нет? Вся разница в том, что у него было восемь других вариантов, а у нее — ни одного.

Как пример крайнего случая можно взять ситуацию, в которой вооруженный незнакомец говорит вам: «Деньги или жизнь!» Даже Томас не стал бы воспринимать эту фразу как первое предложение и повод вступить в переговоры. Вместо того чтобы ответить: «А как насчет того, чтобы я отдал вам лишь половину денег и сохранил при этом жизнь?», Томас поспешил бы удовлетворить требование грабителя и отдал бы все свои деньги. (В главе 2 мы подробно изучим, каким образом наличие или отсутствие *альтернатив* меняет предмет и характер переговоров, а также ответим на вопрос, стоит вступать в них или нет?)

Итак, вы можете отказаться от переговоров потому, что ставки слишком высоки, а можете пренебречь ими потому,

что выгоды были бы слишком малы. Вернемся к примеру с бакалейной лавкой. Допустим, вы предпочтете не торговаться, так как выгода даже от очень щедрой скидки не покроет ущерба от потерянного времени, ненависти, которую вы вызовете у всех, стоящих за вами в очереди, а также, возможно, стресса, который сами испытаете, начав вести себя в общественном месте столь странным образом.

И наконец, последняя причина, по которой вы можете отказаться от возможности вступить в переговоры, — это отсутствие необходимой подготовки. Если у вас недостаточно времени, желания или ресурсов для того, чтобы всерьез заняться планированием переговоров, то вам, вероятно, лучше отказаться от них. Иногда возможность договориться о чем-нибудь действительно возникает неожиданно, но чаще всего переговоры застают вас врасплох потому, что вы просто не думали о будущем в перспективе. Наши студенты признавались, что в случаях, когда они относились к собеседованию с потенциальным работодателем как к первому этапу процесса, они оказывались совершенно неподготовленными и не знали, что ответить на вопрос специалиста по найму: «Итак, что нужно сделать, чтобы вы согласились у нас работать?» В тот момент подобный вопрос и вправду мог показаться молодым людям неожиданным, но по здравом размышлении любому кандидату следовало бы быть готовым к нему. Скорее всего, они просто не желали хорошо подумать над этим, потому что им пришлось бы внутренне принять перспективу вступления в переговоры, а им хотелось этого избежать.

Важно помнить: одно из главных отличий между успешными переговорщиками и их менее удачливыми товарищами заключается в качестве планирования этих самых переговоров. Чем лучше вы подготовитесь, тем эффективнее будете контролировать ход дела: вы будете лучше понимать, чего хочет партнер, и находить более креативные

решения, которые принесут вам наибольшую выгоду. Коротче говоря, подготовка способна превратить переговоры из напряженного противостояния в выигрышную ситуацию, позволяющую вам и вашему партнеру пуститься в поиски выгодного для вас решения, которое даст вашему визави возможность сказать «да». (Если вы хотите быстрее узнать о том, как готовиться к переговорам, можете сразу перейти к главе 5.)

Когда стоит выбрать переговоры

Как люди принимают решение о вступлении в переговоры, и как им *следовало бы* это делать? Далее мы убедимся, что ответы на эти два вопроса не всегда совпадают. Представьте себе типичную ситуацию с двумя сестрами-близнецами, которые одновременно протягивают руку, чтобы взять последний апельсин из вазы для фруктов. Они обе хотят апельсин, но только одна из них может его получить, поэтому девочки начинают спорить, кто больше его заслуживает. Если они похожи на большинство сестер, то их проблема решается просто. Одна поделит апельсин на две части, позволив другой получить свою половинку. Так девочки достигнут компромисса. Спор разрешится быстро, хотя каждая из сестер получит лишь половину того, что хотела.

Если бы девочки нашли время поразмышлять над тем, зачем сестре нужен апельсин, то они, возможно, нашли бы совсем иное решение. Итак, после того как апельсин был поделен, одна девочка выжала из него сок, чтобы сделать коктейль, а другая аккуратно сняла с него кожицу, чтобы натереть ее и придать аромат сахарной глазури. Очевидно, что каждая из них могла бы получить свое, если бы потрудились выяснить желание другой.

Как показывает этот пример, выбор самого простого компромисса иногда ставит вас в невыгодную ситуацию.

Это и есть классический — и зачастую провальный — кратчайший путь в переговорах, но он отнюдь не единственный. Если собирать информацию в целях определения того, стоит ли вступать в переговоры, вы с большой вероятностью допустите другую распространенную ошибку: будете искать только то, что подтверждает ваше предварительное мнение.

Когда дело доходит до принятия решения, вступить в переговоры или нет, собственная психология может оказаться нашим злейшим врагом. Людям не нравится неопределенность, а предсказуемость, напротив, усиливает в нас чувство контроля над ситуацией. Все, чему вас учили, что вы видели и узнали на собственном опыте, создает у вас некую систему индивидуальных представлений о том, как устроен мир, в чем причина вещей и почему люди ведут себя определенным образом. Обнаруживая информацию, подтверждающую эти представления, вы испытываете удовлетворение. И наоборот, когда полученные сведения явно опровергают ваши теории, расстраиваетесь.

Из-за стремления избежать дискомфорта от расшатывания своих представлений о мире у людей развивается так называемая предвзятость подтверждения, или, иными словами, необъективность, обусловленная необходимостью аргументировать выбранную точку зрения. Речь идет о склонности человека воспринимать и интерпретировать информацию таким образом, который позволяет подтвердить собственные, ранее сложившиеся теории о мире, а также свою адекватность им.

В переговорах предвзятость подтверждения создает огромную проблему. Начнем с того, что она просто-напросто не дает многим людям вступить в переговоры. Например, если вы не верите, что переговоры — это разумный вариант действий, то и не попытаете провести их даже в тех случаях, когда это вполне уместно. В мировоззрении многих людей переговоры ассоциируются с конфликтом,

а конфликтов, по их мнению, следует избегать, если потенциальная выгода недостаточно значительна. И не важно, истинно или ложно такое убеждение, оно часто подталкивает людей отказаться от ведения переговоров, потому что они не хотят вступать в конфликты или переживать неуверенность, которой обычно сопровождается переговорный процесс. Конечно, прежде чем вступить в переговоры, вам действительно следует внимательно сопоставить потенциальные выгоды от них с потенциальными издержками. Вместе с тем не следует забывать: существует достаточно доказательств того, что нежелание вступать в переговоры в сочетании с естественной человеческой склонностью к предвзятости подтверждения вызывает у многих ощущение, что делать этого не стоит, поэтому они нередко упускают хорошие возможности.

Безусловно, поиск подтверждающих доказательств работает в обе стороны. Если вы любите торговаться, то с большой вероятностью будете переоценивать потенциальные выгоды и недооценивать издержки переговоров. Объективно говоря, вы наверняка не хотите прослыть человеком, постоянно стремящимся отхватить самый лакомый кусок. Если ваша склонность к подтверждению сложившегося у вас (предвзятого) мнения слишком часто подталкивает вас к ведению переговоров, то в следующий раз вам, вероятно, лучше дольше подумать, прежде чем начать торговаться.

Но не только предвзятость подтверждения как психологический механизм не дает людям вести переговоры. Пол тоже играет в этом свою роль. Как показывают наблюдения, женщины менее склонны вступать в переговоры, чем мужчины. Лучшее всего, пожалуй, этот феномен описан Линдой Бабкок и Сарой Лашевер в их книге *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* («Женщины не просят. Переговоры и гендерные отличия»)¹. Они выяснили, что при

поступлении на работу мужчины-выпускники со степенью магистра делового администрирования от университета Карнеги — Меллон получают зарплату, на 7,6 процента превышающую плату за труд их однокурсниц-женщин. На первый взгляд может показаться, что эти данные появились в результате действия той же предвзятости подтверждения и что они в очередной раз доказывают то, что все мы и так знаем: за равный труд женщины получают меньше мужчин². Но к такому результату можно прийти двумя путями. Во-первых, компании могут активно дискриминировать женщин, предлагая им ту или иную зарплату. Во-вторых, женщины и мужчины могут вести себя по-разному, получая предложение.

Скорее всего, прослеживается и та, и другая тенденция. Когда участников исследования спросили, пытались ли они вести переговоры о назначении им более высокой заработной платы, утвердительно ответили лишь 7 процентов женщин и 57 процентов мужчин. К удивлению авторов, разницы в степени успешности попыток тех и других они не обнаружили. Те выпускники, которые торговались (в основном мужчины), добились увеличения стартовой зарплаты в среднем на 7,4 процента — почти на столько же, на сколько в итоге отличалась заработная плата мужчин и женщин — участников исследования. Очевидно, что если бы все выпускники в выборке, как мужчины, так и женщины, в одинаковой пропорции попытались выторговать для себя более высокую зарплату, то разница в 7,6 процента существенно сократилась бы.

Женщины склонны упускать и другие, менее явные возможности для ведения переговоров. В 2006 году на Открытом чемпионате США по теннису была введена новая система повторного воспроизведения эпизода, позволяющая игрокам оспаривать решения линейных судей. Статистика показала, что примерно каждая третья претензия

и у мужчин, и у женщин оказывалась основательной. Кроме того, выяснилось, что при равном количестве женских и мужских матчей, юноши оспаривали решение судей 73 раза, а девушки — только 28³. Возможно, у вас и на это найдется аргумент. Например, вы скажете, что рефери оценивают игру теннисисток точнее, чем игру теннисистов. Но есть и другая гипотеза, и ее трудно игнорировать: женщины, даже самые высокопрофессиональные игроки в теннис, менее склонны запрашивать больше, даже если это означает просто пересмотреть эпизод, давший судье на линии основание принять то или иное решение. Поставить под сомнение решение рефери для них равносильно созданию конфликта, и даже эти женщины, пользующиеся непререкаемой репутацией в своей профессии, могут счесть подобный нестандартный поступок вызывающим и не соответствующим их представлениям о правильном спортивном поведении. Поэтому не стоит удивляться, что эффект от персональных теорий о том, что уместно, а что нет, распространяется не только на территорию теннисного корта, но и далеко за ее пределы.

Впрочем, пол, похоже, не единственный фактор, препятствующий вступлению в переговоры. Девяносто три процента женщин не запрашивали повышения зарплаты, но, как показало исследование, многие мужчины тоже этого не делали. Независимо от пола, человек может переживать из-за того, что подобная просьба выставит его в плохом свете — как человека жадного или слишком требовательного. А потому он может принять первое сделанное ему предложение. Ведь, в конце концов, те, кто вступили в переговоры, получили прибавку лишь в 7,4 процента — а эта выгода, возможно, не стоит того, чтобы подвергать свою репутацию риску (или нарываться на то, чтобы предложение взяли назад, сколь бы маловероятной ни казалась такая перспектива).

Однако небольшая начальная разница в оплате может вырасти со временем в огромную диспропорцию. Чтобы вы осознали, насколько масштабной она может стать, представьте себе двух одинаково квалифицированных 30-летних кандидатов на одинаковую должность по имени Крис и Фрейзер. Они получают одинаковое предложение о годовом окладе от одной и той же компании в размере 100 тысяч долларов. Крису удается договориться об увеличении зарплаты на 7,4 процента (до 107 тысяч 400 долларов), тогда как Фрейзер принимает первоначальное предложение. Оба остаются работать в компании в течение 35 лет, ежегодно получая повышение оклада в размере 5 процентов.

Если Крис выйдет на пенсию в 65 лет, то Фрейзеру, чтобы уйти на покой, заработав такую же сумму денег, придется трудиться еще восемь лет. Только вдумайтесь в эту цифру! А ведь *единственное* отличие между этими двумя работниками состоит в том, что Крис в самом начале договорился о повышении зарплаты на 7,4 процента.

И эти расчеты касаются скромного развития событий. Мы получили восемь лет разницы, допустив, что зарплата Криса и Фрейзера повышалась ежегодно на одинаковые 5 процентов. Но в компании к этим двум сотрудникам могло сложиться разное отношение, причем именно *по причине* разницы в окладе. Если определять ценность работника для организации по зарплате, то сразу становится очевидным, что Криса ценят выше. Зарплата более ценных сотрудников повышается быстрее. Иными словами, у Криса она могла расти не на 5 процентов в год, как у Фрейзера, а на 6 процентов. Такой рост означал бы, что к концу 35-летнего служения в компании Крис зарабатывал бы на 100 тысяч долларов в год больше, чем Фрейзер. Следовательно, последнему пришлось бы трудиться еще *четыре десятилетия* после выхода Криса на пенсию, чтобы

заработать столько же денег, сколько его коллега. Вам еще не захотелось переоценить потенциальные пользы от ведения переговоров?

Этот пример показывает, как дорого может обойтись решение Фрейзера не вступать в переговоры, — решение, которое в самом начале могло казаться обоснованным. Но Фрейзер будет расхлебывать его последствия буквально на протяжении всей жизни. Мы не предлагаем вам начинать вести переговоры при любой перемене в вашем социальном статусе, но вам следует всегда учитывать долгосрочные последствия *невступления* в переговоры.

Нет ничего необычного в допущении — из предыдущего примера, — будто работодатель оценивает вас в немалой степени и по тому, сколько он вам платит! Недавно ученые провели интересный тест — дегустацию вина, — во время которого предлагали людям два бокала с одним и тем же вином, но говорили им, что в первом бокале вино стоимостью 45 долларов, а во втором — 5 долларов. Испытуемые не только утверждали, что «дорогое» вино им нравится больше, но даже та часть их мозга, в которой формируется реакция удовольствия, активизировалась гораздо сильнее, когда они пробовали вино из первого бокала, чем тогда, когда они пили из второго, в котором было «дешевое» вино. Ученые доказали не только то, что цена оказывает влияние на восприятие качества продукта, но также и то, что более высокая (в представлениях индивида) цена вина меняет характер ощущений человека от потребления этого напитка на физиологическом уровне⁴. Безусловно, система, по которой начальник оценивает вашу работу, должна быть намного сложнее, чем система оценки качества вина. Но тот факт, что люди по-разному воспринимают вкус вин, исходя из разницы в их стоимости, должен подсказать вам, как и вашему руководителю, что вы более ценный работник, раз вам платят больше!

Что общего между примерами с теннисистами, дегустацией вина и вашим желанием вести переговоры? А то, что результаты зависят от ожиданий. Вы ожидаете, что дорогое вино окажется вкуснее, чем дешевое, и это меняет восприятие вкуса. Точно так же и предположение, что другие сочтут вас занудным, жадным или неприятным, способно привести к самоцензуре, изменению поведения и решения, причем не важно, по какому поводу — оспаривать ли мнение судьи, вступать ли в переговоры.

На ожидания влияет среда и опыт. В различных культурах существуют разные нормы относительно уместности или неуместности торговли. Американцы склонны считать, что переговоры стоит вести тогда, когда речь идет о чем-то необычайном или дорогом, в то время как на Ближнем Востоке представления о круге вопросов торгового характера шире. К ним восточные люди относят любого рода сделки — как крупные (например, слияние компаний), так и мелкие (покупки на рынке). Такие культурные отличия имеют региональный характер и различаются в разных странах. Но на наши ожидания влияние оказывает и поведение людей, которые нам намного ближе — членов семьи, учителей и ролевых моделей. Если ваши мама с папой склонны торговаться и делают это даже в местах, в которых это не совсем принято, например в универмаге, вы будете воспринимать поход по магазинам в несколько ином свете, чем люди, чьи родители смотрят на торговлю за скидкой как на нечто неуместное или неприемлемое.

В зависимости от того, какие факторы влияли на вас при взрослении, свидетелем каких ситуаций вы становились, у вас сложилось собственное четкое представление о том, чего можно ожидать от переговоров. Но поскольку эти ожидания способны как мотивировать на свершения, так и сковывать вас, очень важно понимать, как именно они работают, — и использовать их с выгодой.

Сила ожиданий

Ожидания — великая сила. В определенном смысле их можно считать целями, которые мы ставим перед собой. Если ваши ожидания слишком малы, вы будете действовать не настолько хорошо, насколько могли бы. Если же они чересчур велики, то можете оказаться не в состоянии им соответствовать, что с большой долей вероятности вызовет у вас разочарование. В любом случае ваше поведение имеет значение. Смысл постановки цели состоит не столько в достижении этой самой цели, сколько в оптимизации собственных действий. Ожидания задают стандарты, которым вы будете пытаться соответствовать. Одна из крупнейших перемен, которые вы можете провести, чтобы добиваться того, чего хотели, и даже больше, состоит в формировании более высоких ожиданий, даже если пока вы не можете достичь своих целей. Такие ожидания изменят ваше поведение и приведут к улучшению результатов вашей деятельности. Их сила так велика, что даже ожидания других людей, о которых мы можем и не подозревать, способны влиять на наши действия.

Вспомним известное исследование, подтвердившее наличие так называемого эффекта Пигмалиона, который выражается в том, что невольные ожидания учителей оказывают влияние на успеваемость их учеников; этот эффект, кстати, может быть как позитивным, так и негативным⁵. Недавно ученые изучали и другой психологический феномен под названием «угроза подтверждения стереотипа». Речь идет о следующем: человек испытывает беспокойство по поводу того, что негативные стереотипы о группе, к которой он принадлежит, могут подтвердиться, в результате чего в нем возрастает тревожность, а ожидания и результативность действий снижаются⁶.

Приведем и другой пример влияния стереотипов на продуктивность человека. Рассмотрим, какой эффект оказывает

на людей относительно распространенный стереотип о том, что успех белых спортсменов обеспечивается их умом (спортивной интеллигентностью), а черных — их атлетичностью (природными способностями к занятиям спортом). После того как перед игрой белым и черным игрокам в гольф сообщили, что успех зависит от спортивной интеллигентности, черные показывали результаты хуже белых. Если же они играли после того, как им объясняли, что успешность в гольфе зависит от природных спортивных талантов, результативность белых спортсменов оказывалась ниже, чем у их черных партнеров.

Если вы сами играете в гольф, то, возможно, эта информация не убедит вас: ведь многое может отвлечь человека от игры. Но наверняка вы согласитесь, что с результативностью в математике дело обстоит иначе. В этом плане интересен пример с азиатскими девушками, которые попадают под влияние двух противоречащих друг другу стереотипов: «азиаты — хорошие математики» и «женщины — плохие математики». Чтобы протестировать воздействие этих стереотипов, ученые поделили группу азиатских девушек на две подгруппы. Студенткам одной из них необходимо было перед началом теста указать свой пол и тем самым испытать на себе действие стереотипа «женщины — плохие математики». Студенткам из другой подгруппы необходимо было указать свою национальность, что напомнило им о стереотипе «азиаты — хорошие математики», не содержащем в себе негатива⁷. Идентификации с полом оказалось достаточно, чтобы вызвать угрозу подтверждения стереотипа и ухудшить способность азиаток к решению математических задач.

Независимо от того, кем созданы ожидания — нами самими или другими людьми, — они способны управлять нашим поведением. Подумайте о следующем: когда менеджеры, назначающие зарплату своим сотрудникам, узнавали, что им,

возможно, придется объяснять, почему они повысили плату тому или иному работнику, они повышали оклад женщин на меньшую сумму, чем оклад мужчин с такими же показателями деятельности⁸. Похоже, менеджеры меняли свои решения в зависимости от своих ожиданий, а именно: что мужчины будут торговаться и просить больше, а женщины просто примут повышение без лишних вопросов. Поэтому они «превентивно» давали мужчинам больше. Стоит ли тогда удивляться замкнутому кругу снижения ожиданий как у работодателей, так и у работающих женщин — ожиданий того, что производительность женщин существенно ниже, чем мужчин с аналогичной квалификацией, занимающих аналогичную должность.

Чтобы разорвать этот круг, необходима отправная точка: нужно изменить свои собственные ожидания от того, что реально и возможно в переговорах. В конце концов, если вы не ждете, что добьетесь чего-то значительного, даже если попросите, то вы, вероятно, и не станете просить ничего или попросите гораздо меньше того, что могли бы. К тому же, чем меньше будет ваша уверенность в уместности ведения переговоров в настоящих обстоятельствах, тем выше вероятность, что вы примете меньшую прибавку, чем та, которую могли бы получить, если бы попробовали поторговаться.

Исследование, недавно проведенное в лучших бизнес-школах страны, подтвердило решающую роль ожиданий при определении вознаграждения за труд. Так, было доказано, что женщины, окончившие Гарвардскую школу бизнеса со степенью магистра делового администрирования, соглашались начать работу с зарплатой, примерно на 6 процентов ниже, чем у их однокурсников-мужчин. И это при поступлении на работу в одну и ту же отрасль, с одинаковыми зарплатами для людей без диплома, в одинаковой области применения специальных знаний, в одних и тех же городах. И самое плохое, женщины, окончившие Гарвард с такой

ученой степени, соглашались на годовые бонусы в размере примерно на 19 процентов ниже, чем у их коллег-мужчин. Похоже, главным определяющим их зарплаты и бонусы фактором были их ожидания: чем двусмысленнее компонента компенсационного пакета, тем больше диспропорция между мужчинами и женщинами, окончившими Гарвардскую школу бизнеса со степенью магистра делового администрирования. Но когда эта разница в ожиданиях нивелировалась вследствие подачи информации о действующих ставках зарплат и бонусов, и мужчины, и женщины вели переговоры одинаково активно и с одинаковым результатом. Похожие ожидания приводят к похожим результатам⁹.

Приведем результаты и другого исследования, продемонстрировавшего силу влияния ожиданий — особенно негативных — на способность людей вести переговоры. Участников этого эксперимента, в числе которых было одинаковое количество мужчин и женщин, поделили на две группы в произвольном порядке. Первой группе рассказали, что переговорщики добиваются плохих результатов, когда ведут себя эгоистично, самоуверенно, давят на собеседников, чересчур рационально воспринимают их предпочтения и остерегаются проявления эмоций — то есть перечислили ряд стереотипов мужского поведения. Второй группе участников сообщили, что они потерпят поражение в переговорах, если будут выражать свои интересы только в ответ на прямые вопросы и будут пытаться двигать ход дела вперед, полагаясь на свою интуицию или умение слушать, а также если будут демонстрировать свои эмоции — то есть будут вести себя так, как, по общепринятому мнению, ведут себя женщины¹⁰.

После того как участников эксперимента таким образом «подготовили», они перечислили свои ожидания от переговоров. Мужчины, прослушавшие предостережения о негативных мужских стереотипах, предположили, что их успех

на переговорах под угрозой. Женщины из этой же группы были настроены гораздо оптимистичнее. И наоборот, женщины из группы, прослушавшие набор негативных женских стереотипов, ожидали, что добьются на переговорах гораздо худших результатов, чем их «коллеги»-мужчины.

Неудивительно, что корреляция между ожиданиями и действительными результатами участников эксперимента оказалась очень высокой. Мужчины-переговорщики справлялись с задачей ведения переговоров гораздо лучше женщин в тех случаях, когда они прослушали информацию о негативных женских стереотипах, а женщины-переговорщики оказывались намного успешнее мужчин тогда, когда им до этого говорили о негативном влиянии стереотипных мужских качеств на способность к ведению переговоров.

Из всего вышесказанного напрашивается один вывод: если вы хотите провести успешные переговоры, верно оценить качество вина, определить приемлемый размер оплаты для определенной должности или хорошо пройти тест по математике, вам жизненно необходимо создать в себе правильные ожидания для каждого сценария развития событий. Таким образом, вы заранее решите получить больше того, чего хотите, — будь то более высокая зарплата, более качественное вино или более высокая оценка за решение математических задач.

Резюме

Каждый день дает вам шанс вступить в переговоры. Большинство людей упускают эти возможности получить то, что хотят, и даже больше, из-за узости своих представлений об уместности или неуместности ведения переговоров. Чтобы воспользоваться возможностями, вам необходимо расширить свои горизонты: предметом переговоров может быть очень многое.

Ситуации, сопряженные с ограниченностью ресурсов или социальным конфликтом, представляют собой особенно хороший повод для вступления в переговоры. Столкнувшись с такой ситуацией, оцените ее и решите, можно ли начать переговоры, чтобы получить то, что вы хотите, и даже больше.

Ключевые выводы из этой главы таковы:

- Переговоры могут оказаться очень полезным инструментом в ряде вариантов развития социального конфликта, хотя на первый взгляд подобные случаи мало напоминают типичную переговорную ситуацию.
- Важно внимательно оценивать потенциал каждого переговоров. Во многих случаях они могут оказаться весьма выгодными, но подумайте и об издержках, которые придется понести, если вы вступите в них.
- Даже тогда, когда вы видите в ситуации возможность для переговоров, чувство дискомфорта может привести к субъективному перевесу издержек над выгодами. Помните о феномене «предвзятости подтверждения». Если ведение переговоров доставляет вам неудобства, вы закроете глаза на шансы вступить в переговоры, которые возникают постоянно. Делайте соответствующую «скидку» на этот дискомфорт.
- Ожидания определяют поведение. Если вы формируете в себе высокие ожидания относительно своих действий во время переговоров, то справитесь с ними лучше. Хотя вы можете не достичь установленных вами стандартов, не забывайте: основная цель переговоров — это заключение более успешной сделки, а не достижение собственных «планок высоты». Создавайте в себе более высокие ожидания, даже если вы им не соответствуете.

Глава 2

Поиск точек соприкосновения

Инфраструктура переговоров

Все переговоры — это своеобразная форма обмена; но не любой обмен сопряжен с переговорами. Обмен и переговоры позволяют вам отдать свое положение, статус или решение, чтобы получить новые, более выгодные. При обмене вы меняете свой настоящий статус на новый, который нравится вам больше, но ни вы, ни другая сторона не пытаетесь при этом изменить предварительно заданные условия обмена. Возьмем, к примеру, типичную ситуацию: продавец назначает цену, покупатель соглашается. В переговорах же первая oferta (предложение) одной из сторон является всего лишь отправной точкой для взаимодействия. Более того, первоначальную oferta вы можете принять — и тогда мы посчитаем операцию обменом, а можете отвергнуть и взамен выдвинуть встречное предложение, тем самым начав процесс переговоров.

В большинстве обменов ценность создается как для вас, так и для партнера (за исключением случаев принудительного обмена, таких как ограбление; но в этой книге мы не будем касаться данной темы). Например, вы покупаете хлеб за

5 долларов. Эта покупка создает ценность, так как для вас этот продукт дороже пяти долларов, а для булочника пять долларов дороже буханки. То есть ценность создается, потому что каждый из вас получает нечто более ценное в обмен на нечто другое, что он ценит меньше.

Чтобы определить, какая ценность создается при обмене, нам необходимо знать отправную цену каждой из сторон — иными словами, сколько максимально покупатель готов заплатить и сколько минимально продавец готов принять. Допустим, вы цените хлеб в 6,50 доллара, то есть вам все равно, заплатите вы 6,50 доллара и получите буханку или оставите деньги при себе. Точно так же булочник может быть не готов продать вам свой продукт меньше чем за 2,50 доллара. В таком случае обмен создаст ценность в размере 4 долларов: 1,50 доллара для вас ($6,50 - 5,00$) и 2,50 доллара ($5,00 - 2,50$) для булочника.

Теперь давайте включим в этот обмен элемент переговоров. Булочник установил цену на буханку в размере 5 долларов. Вы хотите хлеба, но убеждены, что можете получить его по более выгодной цене, а именно за 2 доллара. Это желательная, или аспирационная, для вас цена. И вы выдвигаете булочнику встречное предложение — купить буханку за 2 доллара. Если в итоге вы заключите сделку, то соглашение будет достигнуто в пределах от 5 до 2 — то есть нечто среднее между предложением булочника и вашим контрпредложением. Представим себе, что булочник согласится снизить цену до 3 долларов. Подобно первоначальному варианту обмена, в этих переговорах не будет создана дополнительная ценность, но вы заявите притязания на дополнительные 2 доллара, которые булочник потеряет, согласившись снизить цену. Так вы осуществите свое *притязание на ценность*. И вот ваши переговоры окончились тем, что вы получили хлеб за 3 доллара, а не за первоначально предложенные пять.

Конечно, все эти расчеты строятся на одном важном допущении: что вы и ваш партнер цените доллары одинаково. А что, если для вас и для пекаря они имеют разную ценность? Допустим, он дорожит ими больше. Может, вам просто нравится вкус свежей выпечки, а для него важно, чтобы булочная, которую он недавно открыл, не прогорела. Если он ценит деньги выше, чем вы, то создается бóльшая ценность для обмена при более высокой цене. Для пекаря переход от 3 к 5 долларам значит больше, чем для вас — заплатить дополнительные 2 доллара. Но поскольку вас к сделке побуждает лишь один стимул, то вы не чувствуете готовности платить больше, хотя и цените эту денежную разницу меньше, чем булочник.

Ситуация, однако, изменится, если появится дополнительный мотив, который важен для вас и который булочник сможет пустить в дело. Таким мотивом может быть, например, свежевыпеченность продукта. Если вы были готовы заплатить 3 доллара за обычную буханку, то сколько вы готовы заплатить за хлеб, только что вытасченный из печи? Если булочник ценит доллары выше, чем вы, а вы цените аромат и вкус свежевыпеченного хлеба выше, чем он, то ему стоит настроить процесс выпечки хлеба в соответствии с вашим желанием. Ведь в этом случае вы предложите более высокую цену, скажем 5 долларов, при условии, что он согласится выпечь хлеб прямо сейчас. В итоге он получит то, что ценит больше, — доллары, и вы получите то, что цените больше, — удовольствие от поедания свежевыпеченного хлеба. Это и называется *создание ценности* в переговорах. Выгода от приятного переживания ценится вами дороже, чем дополнительные 2 доллара, которые вы согласились заплатить. Булочнику же выпечь хлеб специально для вас обойдется дешевле тех 2 долларов, которые он получит за буханку, только что вытасченную из печи. И вы, и он получили то, что цените выше: он — деньги, а вы — хлеб с пылу с жару.

Чтобы перейти от восприятия ценности, создаваемой в результате простого обмена, к осознанию потенциальной ценности, которая может быть создана в ходе переговоров, требуется подходить к взаимодействию с партнерами вдумчиво и вступать в него, имея ясную стратегию. Один из способов заявить свои притязания на бóльшую ценность — создать бóльшую ценность в переговорах. Ведь создавая ее, вы сможете притязать на большее. Но будьте осторожны! Первое не гарантирует второго. На самом деле, если не продумать все хорошо, можно заявить притязания даже на меньшую ценность, чем вы создали, потому что информация, которая при этом раскроется, даст вашему партнеру некое преимущество и он сам потребует большего. Иными словами, партнеры могут воспользоваться предоставленными вами дополнительными сведениями (об этом читайте в главе 4).

Размер ценности, которая создается или на которую притязают, зависит от переговоров. Конечно, вы хотите заключить *хорошую сделку* — такую, которая не только обеспечивает вам достижение цели, но и превосходит имеющиеся у вас альтернативные варианты и вашу отправную цену и настолько близка к вашей аспирационной цене, насколько было возможно ее приблизить. В следующем разделе мы ознакомим вас с системным подходом, который поможет вам разобраться с тем, чего вы хотите добиться, после чего определим «вклад» каждого из вышеупомянутых параметров в общий успех в переговорах.

Определение цели

Переговоры ведутся ради достижения разных целей и чаще всего не одной. Например, договариваясь о покупке автомобиля, вы, как правило, концентрируетесь на том, чтобы заплатить как можно меньше. В других случаях можете

стремиться в первую очередь к тому, чтобы «обойти» партнера или достичь соглашения как можно быстрее. А еще вы можете стать участником переговоров, в которых вашей целью будет улучшение отношений с партнером, даже если ради этого придется пожертвовать своими краткосрочными финансовыми интересами.

Кажется вполне очевидным, что переговорщики должны ясно представлять себе свои цели еще до начала переговоров, но, как ни странно, многие не соблюдают этого основополагающего правила. Нередко можно наблюдать, как люди вступают в переговоры, еще не определив, чего хотят добиться, не говоря уже о том, что обычно они не знают, как именно собираются это сделать. Если же нет ясного понимания своей цели, резко возрастает вероятность того, что во время переговоров вы можете разволноваться и запутаться. На самом деле переговорщики часто упускают из виду свою первоначальную цель, или стараются отхватить «кусочек» побольше, или пытаются добиться соглашения как можно быстрее, чтобы избежать неловкой ситуации.

Как говорилось в предисловии, переговорщики любят соглашения, но соглашение не всегда означает успех¹. На самом деле успешными можно назвать те переговоры, в которых вы получаете, что хотите, и даже больше, а не те, в которых достигаете согласия. Если ваши представления о хорошей сделке смещаются в сторону достижения соглашения с партнером, это означает, что вы не только сформулировали для себя успех, но еще и поставили себя в положение, в котором все может закончиться для вас не очень хорошо и вы получите меньше того, что хотели. Как только партнер осознает, что вы хотите всего лишь достичь согласия, он получит большое преимущество: ваш настрой позволит ему заявить свои притязания на бóльшую часть дополнительно созданной ценности в обмен на то, что столь дорого вам — соглашение. Мы действительно

рекомендуем вам во время переговоров остерегаться подобного поведения.

Чтобы не упустить из виду свою первоначальную цель и не вести переговоры только ради достижения согласия, вам необходимо определить, что будет считаться хорошей сделкой, а что таковой назвать будет нельзя. Для этого вам нужно решить, какие вопросы вы считаете важными, и определить свою отправную цену и притязания. И еще следует сделать все это таким образом, чтобы во время переговоров вы ни на секунду не теряли из виду ни свои цели, ни отправные цены, ни притязания.

Определение параметров переговоров

Для определения параметров предстоящих переговоров необходимо представить худший возможный итог, который вы готовы принять. Это и будет ваша отправная цена, та самая точка, дойдя до которой, вам будет все равно, скажете вы «да» или «нет». Очевидно, чтобы зафиксировать этот предел, вы должны сначала оценить имеющиеся альтернативы. Что произойдет, если переговоры зайдут в тупик? Если сделка сорвется, вы останетесь именно в таком положении. Самая очевидная (и банальная) альтернатива — сохранение статус-кво, то есть ситуации на момент до начала переговоров. Однако у вас могут быть и другие варианты — например, заключить сделку с другими партнерами. Вместе взятые, альтернативы составляют вашу *страховочную сетку*, или то, что вы получите, если выйдете из переговоров. Очевидно, что вы не должны соглашаться на результат, который для вас менее выгоден, чем другие варианты.

Естественно, чем лучше альтернативы, тем выше будет ваша готовность выйти из переговоров и тем больше в общем случае вы сможете получить при достижении соглашения. Поэтому оценка своих вариантов будет для вас одним

из самых доступных источников сил в переговорах. По сути, убедительные альтернативы заставят вашего партнера заплатить как минимум их стоимость, чтобы просто продолжить договариваться. Таким образом, самый важный отдельно взятый элемент подготовки к началу любых переговоров и есть определение альтернатив: какие у вас есть варианты в случае, если соглашение не будет достигнуто?

Конечно, у партнера тоже есть альтернативы, благодаря чему он может позволить себе отказаться от переговоров. И у этих вариантов есть потенциал заставить вас «раскошелиться», чтобы вынудить его продолжить договариваться. Действительно, как показывают исследования, переговорщики с лучшими альтернативами, как правило, предъявляют притязания на большую часть ценности, являющейся предметом переговоров².

Вспомните историю с реакцией Маргарет и Томаса на их первое предложение о работе в научной среде, которую мы обсуждали в главе 1. Томас получил девять предложений, а Маргарет — только одно. Очевидно, что Томас находился в гораздо более сильной позиции, чем его коллега. У него было больше вариантов выбора, чем у нее. И он действительно использовал свое преимущество, чтобы вступить в переговоры о зарплате, тогда как Маргарет подписала предложение сразу, чтобы скрепить сделку как можно быстрее.

Сила альтернатив

Хорошая альтернатива (или альтернативы) способна кардинально изменить ваше поведение во время переговоров. Поразмыслите над следующей историей.

В 2000 году журнал BusinessWeek выпустил полугодичный обзор программ на получение степени магистра делового администрирования, в котором поставил программу Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете на поразительно низкое 11-е место — самое низкое за все времена. Причиной такой плохой оценки стали такие же оценки, которые специалисты по подбору персонала ставили выпускникам Стэнфорда из-за

их самонадеянного поведения на собеседованиях. Вчерашних студентов обвиняли еще и в том, что они приходили на интервью небрежно одетыми — так подобает одеваться на игру в гольф, а не при устройстве на работу. Два года спустя Стэнфордская школа бизнеса заняла четвертое место в рейтинге. Чем объясняется столь головокружительный взлет?

Когда декану задали этот самый вопрос, он ответил, что за истекшие два года были введены специальные занятия по карьерному менеджменту. Цель — внушить студентам, что каждый из них является, по сути, представителем Стэнфорда, а такое положение ко многому обязывает. Видимо, занятия дали результат, поскольку в 2002 году хедхантеры оценили выпускников вуза весьма высоко.

Но есть и другое объяснение. В 2000 году Кремниевую долину охватила дотком-лихорадка. Вчерашние студенты Стэнфорда со степенью МДА получали в среднем по шесть предложений о работе. Выпускникам 2002 года повезло гораздо меньше: в экономике наступил резкий спад, и теперь каждый выпускник в среднем получал менее одного предложения. Кажется вполне возможным, что не занятия по карьерному менеджменту повлияли на поведение студентов и привели в конечном счете к изменению места вуза в рейтинге, а количество и качество поступивших предложений о работе. При отсутствии хороших альтернатив во время собеседований выпускники чувствовали себя менее уверенными в себе, что, похоже, и заставило их вести себя более уважительно. Какое объяснение верно — вам решать!

Качество альтернатив оказывает влияние не только на ваши действия, но и на то, как воспринимает вас партнер. Хорошие альтернативы делают ваше поведение во время переговоров более настойчивым. Участники с превосходными вариантами выбора часто производят впечатление людей напористых и настроенных на борьбу, а переговорщики со слабыми альтернативами ведут себя покладисто, сердечно, дружелюбно³. Следовательно, анализируя поведение партнеров, вы можете вычислить их альтернативы. Например, если собеседник ведет себя агрессивнее, чем вы ожидали, это может свидетельствовать о том, что у него более сильные варианты, чем вы предполагали.

Альтернативы способны изменять поведение людей даже тогда, когда они не связаны с конкретной ситуацией. Подумайте о том, как работает стратегия «хороший полицейский — плохой полицейский». Поскольку люди

оценивают качества объектов путем сравнения, присутствие хорошего полицейского способствует тому, что плохой полицейский кажется еще хуже, а присутствие плохого полицейского приводит к тому, что предложения хорошего полицейского кажутся более приемлемыми. Однако есть и третий вариант — не принимать ни одно из предложений. Ведь с рациональной точки зрения предложение плохого полицейского таково, каково оно есть, и его не следует оценивать сквозь призму предложения хорошего полицейского, как и наоборот*.

После того как выясните, какие у вас есть альтернативы, можете приступить к определению своей отправной цены. Это самая высокая цена, которую рационально мыслящий покупатель готов заплатить, или самая низкая цена, которую рационально мыслящий продавец готов принять. Иными словами, это ваш настоящий, последний рубеж. Тот рубеж, дойдя до которого, вам будет все равно, примете вы предложение партнера или отдадите предпочтение другому варианту действий. Чем лучше ваши альтернативы, тем «круче» будет отправная цена.

Вполне естественно, что нижний предел отправных цен продавцов определяется их альтернативами, а верхний предел тех же цен покупателей, соответственно, их вариантами. Однако в ходе затянувшихся переговоров некоторые продавцы снижают свои отправные цены (а покупатели повышают свои), потому что начинают включать в «уравнение» и фактор усилий, вложенных в переговоры. Тем самым они допускают просчет, известный под названием «ошибка невозвратных издержек». Оттого, что переговоры длятся дольше запланированного, альтернативы не меняются, а потому не должна меняться и отправная цена.

* Прекрасный пример этого феномена описан в первой главе книги Дэна Ариели «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010). *Прим. перев.*

Отправная цена представляет собой последнюю преграду, последнюю цепь, которая будет удерживать вас от стремления поддаться чарующему зову сирен и заключить соглашение. Поэтому думайте о ней как о своей «красной черте» — рубеже, который вы должны приучить себя никогда не переходить. Предположим, вы собираетесь купить билеты в театр у спекулянта. Вы оценили свои варианты и решили, что готовы заплатить не более 30 долларов за билет, но он требует 60 долларов. После небольшого торга он опускает цену до 31 доллара — всего на один доллар выше вашей отправной цены. Вы уверены, что это и есть самая низкая цена, на которую он готов согласиться. Как вам следует поступить?

Большинство людей примут предложение, нарушив свое решение об отправной цене. Ради этого они найдут для себя оправдание, почему правильно купить билеты по 31 доллару, хотя тем самым они превысят свою отправную цену в 30 долларов. Например: «Я же заставил его скинуть 29 долларов с первоначальной цены за билет» или «Всего на доллар выше той цены, которую я был готов заплатить, а мое время стоит как минимум столько же. К тому же я слышал, что спектакль действительно превосходный...» Это не объяснения, а отговорки. Вы знали цену своему времени еще до того, как вступили в торг, а еще знали, на какую хорошую постановку собираетесь. Следуя данной логике, вы могли бы согласиться заплатить и больше, если бы спекулянт первоначально затребовал 90 долларов за билет. Вы не получили никакой новой информации после того, как установили свою отправную цену, — вы просто аннулировали свое решение, чтобы иметь возможность сказать «да».

Но разве вы и вправду уйдете с переговоров из-за одного доллара? С психологической точки зрения это кажется глупым. Что такое один доллар? Много или мало? В конце концов, вы ведь цените свое время, потраченное на торг, дороже

одного доллара. Если у вас есть в запасе альтернатива, которая доставит вам столько же удовольствия, сколько и посещение театра, и которая стоит ровно 30 долларов, то отправная цена в 30 долларов действительно будет обладать некой реальной силой и заставит вас не переступить через нее.

И дело здесь не только в деньгах. Отступившись от своего решения, вы ступаете на наклонный путь. Если вы готовы принять цену в 31 доллар, то можете согласиться и на 32 доллара (это же всего на один доллар дороже), 33, 35... А если вы примете 35 долларов, то с большой вероятностью согласитесь и на 40 долларов. Так где же тот рубеж, дойдя до которого, вы развернетесь и уйдете? Возможно, это 60 долларов, первоначально запрашиваемая цена. В таком случае зачем вообще вступать в переговоры?

Здесь дело в дисциплине. Если вы правильно определили свою отправную цену, то должны сказать «нет» предложению в 31 доллар. Конечно, не исключено, что вы установили порог цены неправильно, недооценили стоимость билета или неверно оценили свои альтернативы. Но если это не так, если в ходе переговоров вы не узнали ничего нового, *чего не могли знать* до их начала, то ваша отправная цена не должна меняться. Она является тем мериллом, с помощью которого вы оцениваете приемлемость предложения, и ее нельзя «подправлять», чтобы оправдать свое желание принять предложение⁴.

Обратите внимание на то, что мы не предлагаем вам *никогда* не корректировать свою отправную цену. Если в ходе переговоров вам откроется нечто такое, что вы не могли знать, когда определяли свой предел, то у вас появится «законное право» свою отправную цену пересмотреть. Тем не менее проявляйте осторожность, собираясь ее изменить: убедитесь, что делаете это только из-за поступления новой информации, а не ради того, чтобы оправдать перед самим собой достижение соглашения.

Чем ближе вы будете оказываться к границе своей отправной цены, тем заманчивее будет звучать для вас слово «да». Но держитесь, не поддавайтесь его чарам. Соблюдение дисциплины и уважение к своей отправной цене — один из лучших способов гарантировать себе то, что все сделки, которые вы заключите, будут приводить к улучшению вашего положения.

Альтернативы и отправная цена — важнейшие составляющие любых переговоров, но, если фокусироваться только на них, вы будете систематически заключать менее выгодные сделки, чем могли бы. Вместо того чтобы стремиться лишь не спуститься ниже установленной вашими альтернативами планки (или сетки безопасности) или использовать свою «красную черту» как критерий успеха, лучше подумать о том, как поднять свои ожидания на более высокий уровень. Поскольку нашим поведением управляют ожидания (как мы убедились в главе 1), необходимо четко формулировать их перед началом любых и каждого переговоров.

Ваши *притязания* — это то, чего вы, по оптимистической оценке, можете добиться для себя в конкретных переговорах. И поскольку притязания оптимистичны, они неизбежно повышают ожидания от переговоров и, как следствие, вашу результативность.

Если вы определите свои притязания и не будете забывать о них, то получите значительное преимущество в переговорах. Люди часто пренебрегают этим потенциалом, а зря. Притязания дают вам в руки психологический рычаг воздействия и удерживают фокус вашего внимания на максимальной выгоде переговоров, а не на нижнем ее уровне — уровне сетки безопасности (ваших альтернатив) или «последней черты» (отправной цены). В итоге повышается вероятность достижения более хороших результатов. На самом деле, как показывают исследования, чем более «вызывающими» будут ваши притязания, тем лучше вы проведете переговоры⁵.

Даже если ваши притязания останутся нереализованными, они будут мотивировать вас на более эффективные действия, чем вы стали бы предпринимать, поставив перед собой более скромные цели.

Свои притязания необходимо определять независимо от имеющихся альтернатив. Альтернативы создают «сетку безопасности», и их не следует смешивать с целями в переговорах, хотя многие переговорщики воспринимают их именно как критерии хорошо выполненной работы⁶. Переговорщики с плохими альтернативами часто устанавливают низкую планку ожиданий, из-за чего они склонны соглашаться на меньшее. Данное наблюдение согласуется с общим положением, что лучшие альтернативы приводят в переговорах, как правило, к более хорошим результатам, а альтернативы похуже — к таким же результатам.

На самом деле притязания — это своеобразное противодействие от естественной склонности человека фокусироваться на своих альтернативах. То, что у вас плохие альтернативы, еще не основание для проявления пессимизма при определении своих притязаний. А ведь качество альтернатив играет важную роль для повышения или понижения качества действий во время переговоров, независимо от ваших реальных умений вести их⁷.

Фокус на притязаниях делает вас более эффективным переговорщиком, но не дает гарантии, что вы останетесь довольны достигнутыми результатами. Обратимся к одному исследованию, в рамках которого первую половину участников поощряли фокусироваться на своих притязаниях в переговорах, а вторую — концентрироваться на своих альтернативах⁸. После завершения переговоров ученые оценивали как поведение переговорщиков, так и степень их удовлетворенности итогами договоренности. Как вы, возможно, догадались, те, кто фокусировался на своих притязаниях, добились лучших результатов, чем те, кто думал прежде всего о своих

альтернативах. Однако более «притязательные» переговорщики оказались существенно менее довольными объективно лучшими результатами, чем их скромные коллеги. Как ни странно, если человек фокусируется на притязаниях, то он добивается большего, но при этом чувствует себя менее удовлетворенным. И наоборот, если он фокусируется на альтернативах, то добивается меньшего, но чувствует себя более удовлетворенным. Так произошло и в описываемом эксперименте: участники, сосредоточенные на альтернативах, добились менее значительных результатов, но эти результаты превзошли их альтернативы, что принесло им удовлетворение. Когда человек фокусируется на альтернативе, она становится его целью, мишенью, в которую нужно попасть. Переговорщики же, которые сконцентрировались на своих притязаниях, добились более значительных результатов, чем их товарищи, но все же меньше того, на что надеялись, отчего и ощущали себя подавленными.

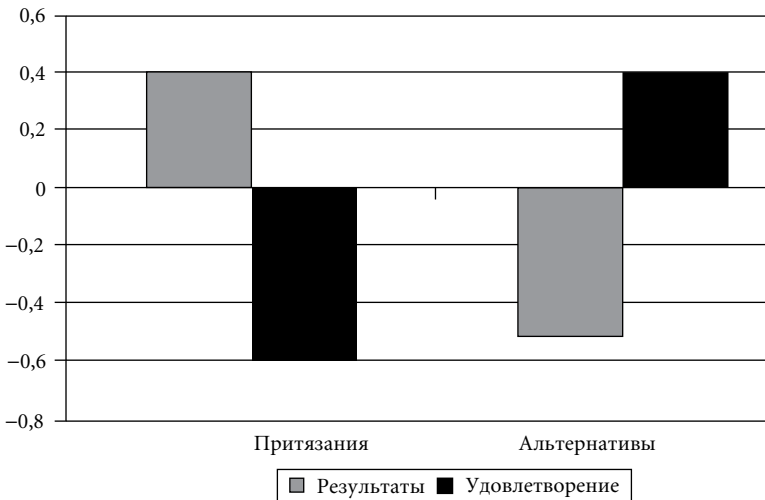


Рис. 2.1. Притязания или альтернативы

Вот она — обратная сторона притязаний. Оптимистические притязания ведут к улучшению результатов в переговорах, но снижают чувство удовлетворенности от объективно лучших результатов. Подумайте над следующим примером.

По данным «Исследования жизненных ценностей населения», датчане — самые счастливые люди на свете, причем уже не одно десятилетие. На протяжении последних тридцати лет более 67 процентов датчан отвечали, что чувствуют себя вполне удовлетворенными своей жизнью. В чем секрет их счастья? Секрет, которым они явно не делятся со своими скандинавскими соседями. Оказывается, все дело в низких ожиданиях.

Переговорщики часто действуют как датчане, которые, похоже, формируют в себе очень низкие ожидания относительно всего, в том числе и счастья, и в результате чувствуют себя довольными тем, что имеют в жизни. Участники переговоров склонны фокусироваться на своих альтернативах, и, когда их результаты превосходят эти альтернативы, люди чувствуют себя счастливее, чем если бы концентрировались на своих притязаниях и не удовлетворяли их. Иными словами, фокусируясь на альтернативах, люди жертвуют результатами в пользу приятных ощущений. Отсюда напрашивается вывод, что субъективно успешность сделки определяется тем, удалось вам превзойти свои альтернативы или нет. Как ни парадоксально, более низкие цели и, соответственно, более низкие результаты создают лучшее, приподнятое настроение.

Чтобы справиться с парадоксом ситуации, перед любыми переговорами вы должны определить, что является вашей целью — результаты или удовлетворение. Если вы предпочитаете второе, то вам следует фокусироваться на своих альтернативах. Но если для вас важнее общая «стоимость» результатов, то лучше сконцентрироваться на своих

притязаниях (при этом предельно ясно понимая, что в итоге вы будете чувствовать себя менее удовлетворенными достигнутым). Вам, скорее всего, не удастся полностью реализовать свои притязания, но их наличие повысит вероятность достижения более качественных результатов. К тому же, если ваша цель — добиться большего, вы должны определить альтернативы и установить отправную цену, а затем «отложить» их в сторону и вместо них использовать в качестве мерил успеха свои притязания. В ходе переговоров следует держать в уме исключительно аспирационную цену. Только после того как вы подведете сделку к максимально выгодным для себя условиям и останется лишь дать свое согласие, вам нужно сравнить договоренность со своими альтернативами и отправной ценой и — заключить сделку, если результат соответствует или превосходит оба эти параметра.

Итак, вы установили отправную и аспирационную цену. Теперь пора переходить к следующему этапу подготовки к переговорам, на котором вам нужно определить, как именно вы будете добиваться заключения сделки на максимально близких к вашим притязаниям условиях. Какие у вас есть возможности для заявления притязаний на ценность? Для этого придется поразмыслить над структурой вопросов, которые будут обсуждаться во время переговоров.

Типы вопросов, обсуждаемых в ходе переговоров

Вопросы могут быть поделены на три типа: конгруэнтные, дистрибутивные и интегративные. *Конгруэнтными* называются вопросы, в которых у сторон нет расхождений. Например, в ходе переговоров при найме на работу и кандидат, и специалист по подбору персонала склоняются к тому, чтобы кандидат был зачислен в определенное подразделение компании. Подобным же образом покупатель и продавец

некоего продукта могут предпочитать, чтобы товар был доставлен побыстрее.

Одни вопросы, такие как цена, например, редко можно причислить к конгруэнтным. С другими сделать это бывает легче, но, даже если они и существуют, их бывает трудно вычислить. Есть вопросы, по которым обе стороны придерживаются одного мнения, но при этом не осознают того, что имеют одинаковые предпочтения относительно их решения. Вот почему при обмене информацией в начале переговоров нужно выяснить, какие вопросы можно считать конгруэнтными.

Если вы будете знать, что вопрос конгруэнтен, а ваш партнер — нет, то вы получите стратегическое преимущество. При подобном развитии событий лучше осведомленный переговорщик может извлечь выгоду, предлагая «уступить» в данном вопросе в обмен на получение более приемлемых условий в другом, неконгруэнтном вопросе.

В *дистрибутивных* вопросах стороны имеют противоположные, но *равноценные* притязания. Дистрибутивные вопросы имеют две характеристики, и стороны переговоров имеют относительно них диаметрально противоположные, одинаково важные предпочтения. Иными словами, они с равной силой дорожат различными элементами вопроса, скажем долларами в оплаченной цене или днями в сроке доставки.

Цена — типичнейший пример дистрибутивного вопроса. Покупатель предпочитает заплатить меньше, а продавец предпочитает получить больше, и каждый доллар «облаготворяет» одну из сторон в той же мере, в какой «ущемит» другую.

Большинство людей, представляя себе переговоры, думают исключительно о дистрибутивных вопросах. Вот почему переговоры часто описываются как некие битвы, в которых победитель получает заранее predetermined объем ресурсов.

Интегративными называются вопросы, по которым стороны имеют разные, но *неравнозначные* ценности. Все интегративные вопросы имеют две важнейшие характеристики: во-первых, относительно них стороны имеют противоположные предпочтения и, во-вторых, неравные выгоды и издержки. Иными словами, выгоды одной из сторон, имеющей более весомые предпочтения в данном вопросе, не равняются издержкам другой стороны, которая имеет менее важные для нее предпочтения. Допустим, что вопрос количества дней оплачиваемого отпуска, обсуждаемый во время переговоров при найме на работу, интегративный. Кандидат хотел бы получить больше таких дней, а работодатель предпочитает предложить меньшее количество дней, то есть у них противоположные предпочтения. Однако кандидат может жаждать получить каждый дополнительный день гораздо сильнее, чем компания желает избежать необходимости его давать. Подобная ситуация предоставляет возможность для создания ценности путем обмена одной уступки (скажем, в количестве дней отпуска) на другую, уже со стороны кандидата, в другом вопросе, который для работодателя гораздо важнее.

Такие «мены» в интегративных вопросах способны принести выгоду обеим сторонам. Обмен информацией, который происходит во время переговоров, призван помогать сторонам выявлять интегративные вопросы и оценивать свои различия в позициях, что облегчает процесс создания ценности. Иными словами, важно не только выявлять такие интегративные вопросы, но также раскрывать разность силы предпочтений в них. В результате вы получите стратегическое преимущество в переговорах (см. главу 6).

Прежде чем окончить эту главу, давайте рассмотрим пример из реальной жизни, в котором каждый из перечисленных выше типов вопросов сыграл свою роль в успешном завершении переговоров.

Компания Snoop

Единоличный собственник Snoop попросил Томаса выступить его, а точнее ее, советником при оценке и разработке стратегического подхода для переговоров по продаже компании. Основная услуга, которую предоставляла Snoop, заключалась в проверке фактов биографии потенциальных работников по запросу нанимающих их организаций. Она позволяла компании извлекать выгоду из усилившейся после терактов 11 сентября озабоченности клиентов вопросами безопасности. Основная часть капитала хозяйки компании была вложена в это дело, и она хотела продать свою долю, чтобы диверсифицировать активы и получить достаточно оборотных средств, чтобы попробовать себя в другом бизнесе.

Подробно обсудив с владелицей ее компанию, Томас выделил три вопроса, которые, как он ожидал, станут основой для переговоров: цена, риски и будущее участие собственника. Было очевидно, что каждый из этих вопросов отличается повышенным уровнем сложности. Например, вопрос о цене продажи содержал в себе два дополнительных вопроса: деньги при закрытии сделки (доллары сегодня) и остающийся пакет акций компании (доллары в будущем). Эти два вопроса «расходились» не только в сроках оплаты (получения) определенного количества денег, но и в рисках (если на первый дополнительный вопрос можно было получить достаточно точный ответ, то со вторым все было не так ясно). Следующий вопрос — о будущем участии хозяйки в деятельности компании — отнюдь не следовало решать в категориях «или то, или другое». Приемлем для нее был вариант, при котором она как президент компании вручает ключи новому собственнику и уходит навсегда, но она согласилась бы и на более длительный и сложный переходный период. Между этими

двумя «крайними» альтернативами лежало целое море возможных вариантов, при которых нынешний президент могла оставаться в компании на определенный период времени в качестве консультанта.

В этом примере мы можем наблюдать интересное пересечение дистрибутивных и интегративных вопросов. Если продажная цена, по всей вероятности, должна была считаться дистрибутивным вопросом — продавец хочет получить больше денег за компанию, а покупатель хочет заплатить за нее меньше, — то вопрос формы оплаты можно было отнести к разряду интегративных. Дело в том, что владелица хотела получить бóльшую часть суммы от продажи в виде сразу выплаченной наличности, чтобы снизить свои риски и диверсифицировать активы, но вместе с тем она ценила и распределенные во времени платежи, пусть даже за счет уменьшения размера суммы, которую она получила бы при завершении сделки. Покупатель со своей стороны ценил будущие платежи больше, чем одноразовую выплату при заключении сделки, потому что ими он «привязывал» хозяйку к бизнесу и там самым обеспечивал себе возможность извлекать выгоду из ее знаний и опыта. Вдобавок, отодвигая выплаты на будущее и делая их зависимыми от успешности компании (то есть делая их выплатами «по результатам»), покупатель перекладывал часть рисков на хозяйку, которая лучше всех знала, чего стоит ее бизнес. Поскольку покупатель и продавец не ценили выплаты по результатам одинаково высоко, этот вопрос можно было считать интегративным.

Желание владелицы продолжать участвовать в жизни компании делало вопрос этого участия явно конгруэнтным. Обе стороны хотели, чтобы она продолжала участвовать в руководстве бизнеса и после его продажи, но расходились в представлениях о том, сколь долгим и активным должно быть это участие. С точки зрения хозяйки, если она будет

слишком сильно вовлечена в работу компании, то не сможет далеко продвинуться в достижении других своих долгосрочных целей. Она была готова продолжать активную деятельность, но только на период сразу после продажи, а затем хотела постепенно в течение двух лет отойти от дел. Покупатель же предпочитал, чтобы она дольше оставалась непосредственно вовлеченной в работу фирмы — вполне разумное желание, учитывая огромный опыт хозяйки, который она накопила со времен основания компании.

Как только Томас определил эти вопросы, он попытался проанализировать каждый из них с двух разных точек зрения: собственника и покупателя. Альтернатива собственника в этих переговорах была ясна: поскольку на горизонте не видно было других покупателей, единственной альтернативой было сохранение статус-кво, то есть основательница фирмы могла продолжать владеть и руководить ею. Используя существующий бизнес-план, Томас оценил Sноор примерно в 230 миллионов долларов — во столько оценил бы ее хорошо диверсифицированный инвестор. Однако практически все средства владелицы компании были вложены именно в этот бизнес — единственным другим ее активом была квартира, в которой она жила. Иными словами, изменения в ценности Sноор весьма явно сказались бы на благополучии женщины. Чтобы учесть этот специфический — и для продавца весьма высокий — риск, Томас увеличил ставку дисконта соответственно, что привело к снижению стоимости Sноор для собственника. После такой поправки «цена» фирмы составила 150 миллионов долларов. Иными словами, хорошо диверсифицированный инвестор мог бы заплатить за компанию Sноор 230 миллионов долларов, но с учетом того, что практически все состояние владелицы было вложено в эту фирму, по мнению Томаса, точкой индифферентности следовало считать сумму в 150 миллионов. Значит, при такой цене хозяйке должно

быть все равно, сохранит она компанию (высокий риск) или продаст ее (низкий риск). Во столько Томас оценил отправную цену собственника.

Затем он сформулировал притязания собственника. Исходя из того, что узнал из беседы с хозяйкой компании, Томас посчитал, что объединение Споор с уже существующим бизнесом покупателя может привести к синергетическому росту стоимости объединенной компании на 40 процентов, или на 92 миллиона долларов. В результате корпоративная ценность возрастет до 322 миллионов (230 + 92). Владелица Споор надеялась получить 60 процентов от этой синергетической «прибавки», или 55,2 миллиона. Таким образом, аспирационная цена собственника составила 285,2 миллиона (230 + 55,2).

Заказчица была довольна работой, которую проделал Томас, готовя ее к предстоящим переговорам. Но, к сожалению, несмотря на скрупулезно составленный план, все пошло не так, как ожидалось. В действие вступили непредвиденные факторы и нарушили ход переговоров, которые имели все шансы завершиться очень выгодной для обеих сторон сделкой. Встреча для начала переговоров была запланирована на ноябрь 2008 года, всего за несколько недель до банкротства Lehman Brothers, после которого рынки капитала замерли, деятельность по слияниям и поглощениям застыла на нулевой отметке, и пыл «наших» переговорщиков угас под напором волны беспрецедентной экономической неопределенности, захлестнувшей весь бизнес. Последовавшее затягивание поясов на кредитном рынке не дало возможность покупателю обеспечить необходимое для завершения операции финансирование. Когда мы последний раз связывались с владелицей компании, она ожидала появления другого потенциального претендента на покупку ее бизнеса.

Резюме

Как переговорщик вы должны всегда учитывать специфические особенности конкретных переговоров, но вместе с тем понимать, что большинство из них во многом похожи. Прежде всего вы должны определить, каких целей хотите достичь. Хотите ли вы извлечь максимально возможную ценность или завершить сделку как можно быстрее, чтобы минимизировать риски и операционные издержки? Предпочитаете ли вы укрепить отношения с партнером по переговорам или хотите почувствовать вкус победы?

После того как уточните свои цели, вы должны определить характеристики хорошей сделки:

- Вам необходимо знать, когда говорить «да», а когда «нет». То есть вы должны знать свои *альтернативы*. Оцените все другие варианты, партнеров и возможности, которые у вас есть.
- Когда поймете, какие у вас есть альтернативы — и, в идеале, какие альтернативы есть у второй стороны, — вы должны назначить свою отправную цену, или последний рубеж, дойдя до которого вам будет все равно, заключите вы сделку или уйдете с переговоров, отдав предпочтение одной из альтернатив.
- Вы также должны сделать оптимистичную оценку возможного исхода переговоров — определить свои *притязания*. Они должны быть намного выше отправной цены — достаточно высокие, чтобы стимулировать вас добиваться большего.
- После того как вы определите альтернативы, отправную цену и притязания, вам следует обдумать, какие вопросы будут обсуждаться на переговорах, каков их состав и тип: какие они — дистрибутивные, интегративные или конгруэнтные?

Далее, в главе 5, мы подробнее расскажем о процедуре, которая поможет вам классифицировать вопросы по типам. Пока же в следующей главе мы поговорим о ценности, которая создается путем обмена в ходе переговоров дистрибутивными вопросами. Именно такую ситуацию люди себе представляют, когда слышат слово «переговоры».

Глава 3

Создание ценности и притязание на нее

Ценность обмена

Самое важное в переговорах — насколько велика ценность, на которую вы будете притязать. Какую именно форму она имеет — денег, влияния при принятии профессиональных решений, контроля над рабочим графиком или улучшения отношений с партнерами, — зависит от целей, которые вы ставите перед собой.

В любых переговорах есть два важных ориентира: ваша отправная цена и отправная цена вашего партнера. Та часть, в которой эти ориентиры частично пересекаются, называется зоной торга. Например, зона торга между покупателем и продавцом — это разница между самой высокой ценой, которую покупатель готов заплатить, и самой низкой ценой, которую продавец готов принять. От величины зоны торга зависит размер ценности, притязания на которую вы и ваш партнер можете заявить в ходе переговоров: чем шире зона торга, тем больше ценность, на которую обе стороны могут притязать.

Как мы уже говорили в главе 2, ценность создается путем обмена, даже если при этом не проводятся переговоры. Например, для покупателя ценность — просто разница

между ценой, которую продавец запрашивает и которую готов заплатить. Чтобы притязать на большее, покупатель должен вступить в переговоры.

Притязание на бóльшую ценность, чем обмен в состоянии предоставить, — основополагающий элемент любых переговоров. Скажем, в примере с булочником из главы 2 ценность, создаваемая обменом, равнялась разнице между предложением пекаря и максимальной ценой, которую был готов заплатить покупатель (его отправной ценой) и которая может равняться, а может и не равняться цене, запрашиваемой продавцом. То, что составляет притязание на ценность, и превращает описываемое взаимодействие скорее в переговоры, нежели в простой обмен, а именно желание покупателя отказаться от части менее ценимой им наличности (долларов) в обмен на то, что он ценит больше — свежеспеченный хлеб. Подобным же образом и продавец должен быть готов отказаться от того, что он ценит меньше (хлеб) в пользу того, что ему дороже (деньги). Но обратите внимание на то, что в данном случае не создается никакой дополнительной ценности помимо той, которая существовала при первоначальном обмене. Далее мы поговорим подробнее о напряжении, возникающем между притязанием на ценность и созданием ценности при попытке ее создать.

Смешанные мотивы в переговорах

Чтобы предъявить притязания на бóльшую ценность, вы инстинктивно можете захотеть сначала создать такую же ценность. Ведь, в конце концов, чем больше ценности окажется на столе переговоров, тем на большее ее количество вы сможете претендовать. Это естественное поведение, но ошибочное. Как ни странно, стратегии, способствующие созданию ценности, на практике могут препятствовать притязанию на нее.

Чтобы создать бо́льшую ценность, чем имеется в обмене, стороны должны поделиться информацией. Донесение информации до партнера, особенно если он не отвечает вам тем же, дает ему стратегическое преимущество. Иными словами, делясь с ним сведениями, вы уменьшаете свои возможности притязать на ценность. Поскольку эта стратегия создания ценности весьма рискованна, ваш успех в переговорах во многом зависит от того, насколько верное будет ваше решение, какую часть информации стоит озвучивать, а какую лучше попридержать. Если вы сообщите слишком мало, то, скорее всего, очень много ценности останется неизвестной и недоступной для притязаний с вашей стороны. Сообщив же слишком много, поставите под угрозу свою способность притязать на созданную ценность.

Успешные переговорщики умеют находить и поддерживать баланс между разглашением и утаиванием информации. Если другая сторона получит слишком много данных, то ей будет легко определить вашу отправную цену, или последний рубеж. Эти сведения позволят партнеру подсчитать, сколько он сможет требовать, скажем, используя вашу отправную цену в качестве своего притязания. И наоборот, если вам удастся вычислить его отправную цену, то роли поменяются: вы сможете воспользоваться полученной информацией и извлечь для себя бо́льшую (если не всю) часть добавленной ценности, созданной обменом, и оставить своего партнера с «кушем», чуть превышающим его «предел». (Например, если покупатель точно знает дилерские расценки на все параметры автомобиля — саму машину, обслуживание, гарантию, обслуживание ссуды и другое, — то он сможет предъявить притязания почти на всю ценность в сделке. Обратное тоже верно: если дилеру известны предпочтения покупателя, то он может составить контракт таким образом, чтобы завладеть почти всей созданной ценностью.)

Мало какой другой элемент переговоров сопряжен с такими сложностями и рисками, как обмен информацией. Переговорщики должны тщательно взвешивать выгоды и издержки, связанные как со стратегиями притязания на ценность, которые, само собой, подразумевают конкуренцию, так и со стратегиями создания ценности, которые естественным образом подразумевают сотрудничество. Стратегии конкуренции и сотрудничества нуждаются в соблюдении баланса: когда следует сотрудничать, а когда — конкурировать. В этом их противостоянии кроется суть того, что исследователи переговоров называют «дилеммой смешанных мотивов»¹.

Чтобы понять разницу между созданием ценности и притязанием на нее в переговорах, вообразите, что обе стороны просто приносят и «сваливают» в кучу все свои ресурсы — как бы в складчину. Полученная дополнительная ценность будет суммой всего того, что каждая из сторон принесла на стол переговоров. Представьте себе простую сделку всего с одним вопросом. Такие переговоры, очевидно, являются распределительными: поскольку размер «пирога» не изменится, любая выгода от переговоров для одной из сторон всегда реализуется за счет ущерба другой.

Если же стороны ведут переговоры по множеству вопросов, ценность обмена вполне может превышать сумму всего того, что они принесли на стол переговоров. На самом деле множественность вопросов — необходимое условие для того, чтобы появился потенциал для создания ценности.

Создание ценности означает, что обе стороны переговоров будут иметь доступ к ценности большей, чем сумма того, что они положили на стол переговоров. При создании ценности размер «пирога» зависит от конкретных минимобменов, которые вы с партнером совершаете, и от ценности, которая при этом создается. Таким образом, обе стороны получают больше, чем хотели, причем необязательно за счет того, что они принесли на стол переговоров.

Ценность обмена может повышаться по мере того, как переговорщики извлекают пользу от синергии, которая создается при комбинировании разных вопросов в «пакеты», отражающие разную относительную значимость для них разных же вопросов. Отличие между ценностью, созданной самим обменом, и ценностью, создаваемой в рамках обмена, когда стороны торгуются по поводу различных вопросов, называют «интегративным потенциалом» сделки. Выявить этот потенциал — одна из важнейших задач при подготовке к любым переговорам.

Создание ценности в процессе обмена

Как уже отмечалось, ценность типичного обмена ограничивается, с одной стороны, отправной ценой продавца (минимумом, который он готов принять) и, с другой — отправной ценой покупателя (максимумом, который он готов отдать). Зона торга считается позитивной тогда, когда максимальная цена, которую покупатель готов заплатить, превышает минимальную цену, на которую продавец готов согласиться. И наоборот, если покупатель готов заплатить меньше нижней цены, которую продавец готов принять, частичное пересечение отправных цен не происходит и зона торга становится отрицательной. При таком развитии событий стороны вряд ли достигнут согласия, так как это означало бы, что хотя бы одна из сторон (а возможно, и обе) окажется в проигрыше и ухудшит свое положение по сравнению с ситуацией отказа от соглашения.

Какова зона торга — позитивная или негативная, стороны могут выяснить только путем обмена информацией. Поскольку оба партнера не настроены на разглашение своей отправной цены, единственное, что они могут знать с уверенностью, — это то, нарушает сделка их собственную отправную цену или нет. (На этом этапе мы будем действовать

так, как будто обладаем полной информацией об отправных ценах обеих сторон и обе стороны также знают отправную цену друг друга.) Однако в чисто дистрибутивных переговорах при достижении соглашения созданная (или разрушенная) ценность всегда равняется ценности внутри зоны торга, независимо от того, позитивная она или негативная.

Когда стороны ведут переговоры по одному-единственному вопросу и каждая из них обладает всей информацией — иными словами, знает и свою, и своего партнера отправную цену, — ценность в сделке равняется той, что находится в зоне торга. Например, если продавец готов согласиться на сумму не меньше 100 долларов (такова его отправная цена), а покупатель готов заплатить не более 150 долларов (его отправная цена), то доступная ценность в этих переговорах будет составлять 50 долларов. Это и есть зона пересечения отправных цен двух сторон.

Однако даже в такой простой ситуации, как описанная здесь, примерно 20 процентов наших клиентов и слушателей (будь то магистранты или руководители компаний) нарушают свою отправную цену ради заключения сделки. Выходит, знать свою отправную цену бывает недостаточно. Необходима еще и дисциплина, чтобы не переступить через этот рубеж.

Чтобы повысить ценность, на которую можно притязать, вам требуется определить отправную цену своего партнера: какую минимальную сумму продавец готов принять или (если продавец — вы) какую максимальную сумму покупатель готов отдать. То же самое относится, конечно, и к вашему партнеру. Таким образом, при самом простом сценарии развития событий, обе стороны вступают в переговоры, зная свою отправную цену и примерную отправную цену партнера.

Ваша оценка отправной цены партнера не всегда будет точной — и уж наверняка не всегда точнее его оценки *вашей*

отправной цены. Вам нередко будет не хватать необходимой информации по вопросам, которые обсуждаются на переговорах. Партнер может обладать информационным преимуществом перед вами — таким, каким обладает, скажем, продавец подержанных автомобилей, который знает, как эксплуатировалась и поддерживалась машина и насколько верны цифры на счетчике пробега. Или возьмем, к примеру, торговлю произведениями искусства. Некоторые покупатели весьма точно знают стоимость объекта, тенденции на рынке данного типа произведений, цены, по которым в последнее время они продаются, и другие важные данные. Подобная информация помогает определить отправную цену партнера и лишает его преимуществ.

Верно определить отправную цену партнера не так просто: на вашу оценку может влиять ряд посторонних факторов; но для простоты объяснения в следующих примерах мы допустим, что отправные и аспирационные цены были определены точно и известны достоверно. (Обсуждению снижения погрешности при оценке отправной цены мы посвятим другой раздел этой главы.)

Рассмотрим пример переговоров с одним-единственным дистрибутивным вопросом и позитивной зоной торга. Предположим, что Томас хочет поменять покрышки на своем грузовичке. Хотя имеющиеся покрышки все еще находятся во вполне приемлемом состоянии, он мечтает о новых, с более высокими эксплуатационными характеристиками. Наш коллега собрал адреса нескольких дилеров, торгующих такими товарами, но он сможет доказать своей супруге осмысленность подобной покупки, только если ему удастся заключить очень выгодную сделку. Потратив некоторое время на изучение различных брендов и качества их продуктов, Томас решает, что готов купить покрышки по цене не более 160 долларов за штуку. Это отправная цена клиента (ОЦК). Но при этом он будет в восторге, если ему

удастся снизить цену до 75 долларов. Это его аспирационная цена (АЦК).

Проверка показывает, что большинство магазинов предлагают данный тип покрышек по цене 225 долларов за штуку, но Томасу удается найти одного продавца, у которого они стоят 210 долларов. Он полагает, что это и есть аспирационная цена продавца (АЦП). Но точно так же, как дилер не знает отправной цены Томаса, так и Томас не знает отправной цены дилера.

Хоть Томас и не в курсе, на самом деле дилер согласился бы продать покрышки по 125 долларов за штуку. Это отправная цена продавца (ОЦП). Поскольку отправная цена клиента (160 долларов) превышает отправную цену продавца (125 долларов), возникает позитивная зона торга в размере 35 долларов, что делает получение взаимной выгоды возможным. Но поскольку Томас этого не знает, он решает действовать осторожно и начинает торговаться с дилером. Дилер делает то же самое.

Если бы и Томас, и продавец покрышек располагали полной информацией о своем партнере, то притязания одной из сторон были бы очень близки к отправной цене другой. Если обе стороны плохо осведомлены о своем партнере или ценности для него вопроса, по которому они ведут переговоры, аспирационная цена одной из сторон может существенно отличаться от отправной цены второй.

Если представить расстановку сил при переговорах графически, то она будет выглядеть следующим образом:



Зона торга существует там, где серая и черная линии частично перекрывают друг друга — между 125 и 160 долларами за покрывку. Поэтому сделка может быть заключена по любой цене в диапазоне между двумя отправными ценами.

Как отмечалось ранее, в данном случае зона торга положительная, в размере 35 долларов, а это означает, что ценность конкретного обмена составляет 35 долларов, независимо от того, на какой цене сойдутся клиент и продавец. Если Томас и дилер договорятся о цене в 130 долларов за покрывку, то ценность сделки для Томаса составит 30 долларов (160 [ОЦК] – 130 [оплаченная цена]), а для дилера ценность сделки составит 5 долларов (130 [оплаченная цена] – 125 [ОЦП]). Вместе взятые, две суммы составляют размер зоны торга, или 35 долларов. Соответственно, сделка между двумя сторонами создаст ценность в размере 35 долларов, которая может быть распределена между Томасом и дилером. И не важно, как именно они поделят ее между собой. Эти 35 долларов и есть точный размер ценности, которая будет потеряна, если сделка не состоится.

Возможно, у вас возник вопрос: изменится ли размер ценности, если один из переговорщиков откажется от своей отправной цены? Нет, не изменится. Например, если дилер продаст покрывку по цене ниже своей отправной цены при наличии позитивной зоны торга, скажем, отдаст их по 120 долларов, то его выгода от переговоров будет негативной (в данном случае она составит минус 5 долларов); но эти негативные выгоды обернутся позитивными выгодами для Томаса по курсу «доллар за доллар». Иными словами, Томас извлечет всю ценность в размере 35 долларов плюс получит чистый трансфер от дилера в размере 5 долларов. Передача собственности дилером Томасу равняется той сумме, на которую дилер преступил свою отправную цену (в нашем примере она составляет 5 долларов). Следовательно, в данном

случае выгода от сделки составит для дилера минус 5 долларов, а для Томаса 40 долларов.

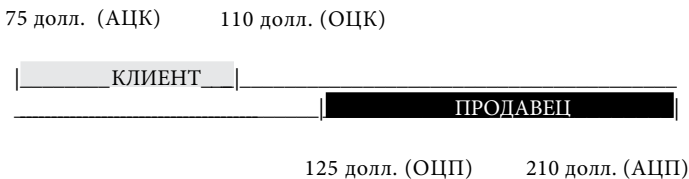
Точно так же, если Томас заплатит больше своей отправной цены, дилер получит всю ценность, представленную в зоне торга и вдобавок чистый трансфер от Томаса. Допустим, Томас согласился заплатить по 180 долларов за покрышку, тем самым преступив свою отправную цену в 160 долларов. Значит, его выгода составит -20 долларов (160 [ОЦК] $- 180$ [оплаченная цена] $= -20$). Дилер же извлечет из сделки все 55 долларов ($180 - 125 = 55$). Но ценность сделки все же останется неизменной — 35 долларов.

Ценность обмена в виде суммы *всегда* остается равной разнице между двумя отправными ценами, даже если стороны заключат сделку по цене вне зоны торга. Однако если нет частичного пересечения между двумя этими ценами, то ситуация полностью меняется.

В случае негативной, а не позитивной зоны торга в переговорах по одному-единственному вопросу, сделка, которая позволила бы обеим сторонам соблюсти свои отправные цены, оказывается невозможной. (Правда, одна из сторон может согласиться на условия, нарушающие ее отправную цену, и тем самым сделать заключение сделки возможным.) В такой ситуации дисциплинированный переговорщик не станет заключать сделку. Чтобы продемонстрировать подобную ситуацию, вернемся к предыдущему примеру, но изменим решение Томаса относительно стоимости покрышек.

Томас чувствует себя немного виноватым оттого, что готов потратить столько денег на покупку покрышек, которые на самом деле ему *не нужны*. Поэтому он решает купить их только в том случае, если сможет получить их по фантастической цене в 110 долларов (его отправная цена), хотя надеется, что ему придется заплатить всего по 75 долларов за штуку (его аспирационная цена). Предположим, позиция

дилера из прошлого примера не изменилась. В таком случае зона торга будет такова:



Как видно из схемы, между отправной ценой Томаса в 110 долларов и отправной ценой продавца в 125 долларов нет никакого пересечения. Максимальная цена, которую Томас готов заплатить, ниже минимальной цены, на которую дилер готов согласиться.

Если оба — и Томас, и дилер — будут придерживаться своей отправной цены, то заключить сделку будет невозможно. Учитывая положение Томаса, ему лучше уйти из магазина (оставшись без покрышек, но и без чувства вины), чем заплатить больше 110 долларов. Дилеру тоже лучше отказаться от сделки, чем принять предложение отдать покрышки по цене менее 125 долларов за штуку.

Чтобы сделка все же состоялась, или Томас, или дилер (или оба, если договорятся о цене в диапазоне от 110 до 125 долларов) должны преступить свою отправную цену. Давайте подумаем над последствиями такого решения. Допустим, Томас согласится заплатить 130 долларов, потому что он настолько увлекся переговорами, что уже не может себе представить, как уйдет из магазина без покрышек. Томас игнорирует свою отправную цену и в результате теряет 20 долларов ценности (110 [ОЦК] – 130 [сумма оплаты]), а вот продавец улучшает свое положение на 5 долларов (130 [ОЦП] – 125). Объединив эти два числа, мы получим ценность в размере –15 долларов (–20 + 5), то есть снова

получим разницу между двумя отправными ценами (ОЦК – ОЦП, или 110 – 125). И если эта сделка выгодна дилеру, то для Томаса она не имеет смысла, так как ухудшает его положение на 20 долларов.

Возможно, вы сейчас думаете, что преступать свою отправную цену ради такого соглашения глупо и что никто в здравом уме не согласится ухудшить свои первоначальные условия. Однако практика показывает, что переговорщики нередко идут на сделку даже в таком случае. Все дело в психологической склонности человека к достижению согласия². До нас беспрестанно доходят рассказы о людях, которые сделали «это», да мы и сами нередко наблюдаем, как наши слушатели принимают предложения даже в том случае, когда точно знают, что после сделки их положение ухудшится и им лучше просто прекратить договариваться. Все мы можем привести примеры подобного поведения и из собственной жизни.

Когда дело доходит до переговоров, нам в самом деле нужно знать, когда лучше уйти. В ходе переговоров старайтесь помнить о том, что не имеет значения, насколько сильно вам хочется достичь соглашения, важно другое: вы улучшите свою ситуацию, только если получите больше своей отправной цены. Когда переговорщикам не удастся договориться в условиях наличия позитивной зоны торга или когда они достигают согласия при наличии отрицательной зоны торга, возможности для создания ценности теряются. Заведите правило избегать подобного развития событий, как бы ни было тяжело отказываться от шанса заключить сделку.

В вышеописанных примерах мы обсуждали переговоры, касающиеся только одного вопроса. В реальной жизни, однако, стороны часто сталкиваются с более сложными ситуациями, сопряженными с множеством дистрибутивных вопросов. Подобные сценарии бывают намного «запутаннее», но вместе с тем они обладают потенциалом принести

выгоду всем заинтересованным сторонам. Как вы убедитесь, ценность — ценность обмена — можно создавать, имея на столе переговоров всего один вопрос. Если же имеются два или более дистрибутивных вопроса, то можно создать еще больше ценности, но эта ценность будет простой «суммой» ценностей каждого из обменов.

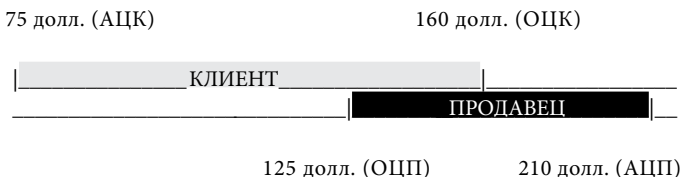
Создание ценности в переговорах с двумя дистрибутивными вопросами

Вернемся к примеру с поиском Томасом новых покрышек и представим себе, что дилер предпочитает продать товар по высокой цене с отсрочкой доставки, а Томас хочет купить его по низкой цене и получить как можно скорее. Допустим также, что выгода для Томаса от смещения даты доставки на один день полностью равняется издержкам, которые понесет дилер за такой сдвиг срока. Оба эти вопроса — о цене и дате доставки — являются дистрибутивными, потому что перенесение времени сделки в любую сторону приводит к точно такому же изменению выгод и потерь для сторон. Иными словами, ценность каждого доллара, который Томас получит, эквивалентна ценности каждого доллара, который дилер уступит. Чтобы заключить сделку, обе стороны должны прийти к согласию по обоим вопросам. И хотя, на первый взгляд, второй вопрос лишь усложняет переговоры, на самом деле он дает дополнительные возможности для извлечения выгоды. Томас надеется купить покрышки по 75 долларов за штуку, но готов заплатить и более высокую цену — 160 долларов (его отправная цена). Помимо этого, он хотел бы, чтобы покрышки ему доставили в семидневный срок, хотя согласился бы подождать и 45 дней. Дилер запрашивает 210 долларов за покрышку, но примет и 125 долларов. Еще он предпочел бы доставить оплаченный товар в рамках 90 дней (когда придет очередная плановая

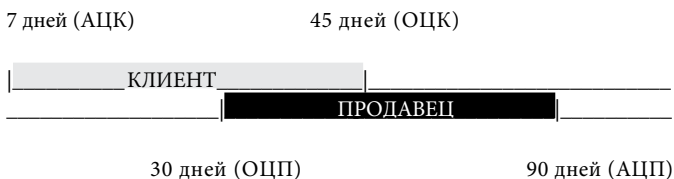
партия данного типа покрывшек от оптовика), но готов в принципе доставить их в течение 30 дней.

Очевидно, что в этих переговорах имеется позитивная зона торга, а точнее, две позитивные зоны — по одной в каждом вопросе. Графически эти два вопроса с отправными и аспирационными ценами выглядят так:

Цена



Дата доставки



Любая сделка, которая отвечает требованиям обеих зон торга, будет выгодна и Томасу, и дилеру, но это еще не конец истории. Сколько ценности будет создано при заключении такой сделки? Или, выразимся по-другому, какова ценность сделки, соответствующей обеим отправным ценам?

Когда вопросы измеряются различными «аршинами», как в данном случае — в днях доставки и деньгах, — бывает не просто оценить сделку в целом. Для этого вы должны быть в состоянии сравнивать дни с долларами. Выход один: нужно создать единую систему измерения, которая позволит сторонам «обменять» один вопрос (цену) на другой (срок доставки).

Успешные переговорщики понимают важность создания единой системы измерения, с помощью которой можно оценивать различные вопросы в переговорах со многими вопросами. Дело в том, что такая система позволяет оценивать и управлять развитием предложения партнера и благодаря этому получать значительное конкурентное преимущество. Проще говоря, выработка единой системы измерения дает вам в руки критерий для определения того, когда нужно говорить «да», а когда лучше сказать «нет».

В последнем варианте примера с покупкой покрышек, в котором обсуждались два вопроса — цена и срок доставки, — нетрудно подсчитать, что ценность цены составляет 35 долларов (как и прежде, нужно из отправной цены клиента, то есть из 160 долларов, вычесть отправную цену продавца, или 125 долларов). Вопрос в другом: как измерить ценность 15 дней, которые получаются в результате частичного пересечения ОЦК и ОЦП.

В данном случае Томас сталкивается с необходимостью сравнивать «яблоки с апельсинами». Но он не может просто сложить доллары и дни и выдать некое совмещенное число. Две системы измерения должны быть приведены к общему знаменателю, который и позволит провести сравнение. Самый простой способ выполнить такое приведение — определить, сколько долларов стоит один день. Однако, следует признать, сделать это сложнее, чем сказать. Сколько долларов стоит один день ожидания доставки покрышек? Сколько вообще стоит время ожидания? Можно ли утверждать, что день ожидания равняется по цене дню работы? Все ли дни стоят одинаково?

Допустим, стороны сошлись на том, что каждый день ожидания стоит 2 доллара. Поскольку мы имеем дело с дис-трибутивным вопросом, такая стоимость дня ожидания будет означать, что дилер ценит каждый дополнительный день в дополнительные два доллара, в то время как Томас

ценит его в минус еще два доллара. В таком случае ценность обмена (ЦО) составит:

$$\text{ЦО} = 35 \text{ долларов за единицу продукта} + (2 \text{ доллара за штуку в день} \times 15 \text{ дней}) = 65 \text{ долларов за единицу продукта.}$$

Подобный подход позволяет Томасу и дилеру измерять ценность двух вопросов по единой шкале и, таким образом, дает им возможность оценивать предложение одновременно по двум показателям: цене и сроку. Кроме того, он позволяет им сформировать и вычислить единую зону торга, а не две разные.

Располагая единой системой измерения, Томас получает позитивную зону торга, ценность которой составляет 65 долларов за одну покрывку. Переговорщикам больше не надо договариваться о двух зонах торга: первой в размере 35 долларов за покрывку (цена) и второй в размере 15 дней за одну покрывку (срок доставки).

Наличие единой системы измерения позволяет Томасу и дилеру делать уступки в цене в обмен на уступки в сроке доставки и таким образом максимизировать извлекаемую из сделки ценность. Ведь по мере того как переговоры становятся все более сложными, ценность «пакетного» предложения, по сравнению с обсуждением каждого вопроса по отдельности, все больше повышается. Оказывается, оно дает более широкие возможности для притязания на ценность. И исчезает опасность зайти в тупик, и теперь у Томаса и у дилера есть ценность в размере 65 долларов за единицу продукта, которую они могут поделить между собой.

Но и это еще не все. С введением единой системы измерения, которой можно оценивать разные вопросы, зона торга в переговорах существенно увеличивается. Если бы такой системы не было, то сделка была бы возможной лишь при одновременном обеспечении обеих зон торга, то есть при

согласовании цены в диапазоне от 160 до 125 долларов и срока доставки от 30 до 45 дней. Теперь же при наличии единой системы измерения один или даже оба переговорщика могут установить свою отправную цену для сделки в целом. Таким образом, они получают возможность заключить соглашение, которое, строго говоря, преступает отправную цену одного из вопросов, но это компенсируется получением значительной выгоды в другом вопросе. Например, Томас может заплатить всего по 120 долларов за одну покрывку (на 5 долларов меньше отправной цены продавца), но согласиться на то, что покрывки ему доставили через 60 дней (что существенно превышает его отправную цену по сроку доставки). В данном примере заключенная сделка создаст ценность в размере 65 долларов за единицу продукта, которую стороны смогут поделить между собой. Такая совокупная величина позволяет *обеим* сторонам оказаться в итоге в более хорошем положении, чем при сохранении статус-кво. Установление единой системы измерения — первый шаг в подготовке сделок, создающих ценность.

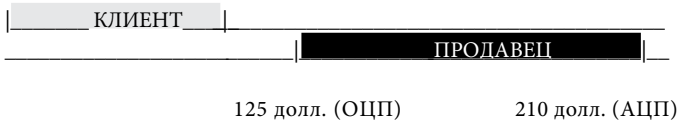
Бывают и более сложные договорные ситуации: когда два дистрибутивных вопроса в переговорах создают одну негативную и одну позитивную зоны торга. В случае, если обе зоны позитивные, взаимовыгодная сделка может быть заключена и при поочередном обсуждении вопросов. Просто создание единой системы измерения облегчает достижение соглашения, в котором каждая из сторон жертвует одним в обмен на другое. И что еще важнее, последовательное обсуждение двух дистрибутивных вопросов требует двух позитивных зон торга: последовательный процесс не будет работать, если одна из зон торга окажется негативной. В вышеописанном примере зоны торга по обоим вопросам были позитивными. Если же отправная цена Томаса составляла бы 110 долларов, то он и дилер не смогли бы прийти к соглашению, если бы обсуждали вопросы по очереди.

Ведь продавец был готов отпустить товар по цене не менее 125 долларов за штуку, и было бы не важно, что при этом они уже достигли взаимопонимания относительно срока доставки (в рамках 30–45 дней). Если же объединить два вопроса, они смогут договориться о комплементарном обмене между двумя вопросами, выработав взаимовыгодное решение, которое может существовать вне рамок одной или даже двух отдельных зон торга.

Представим себе, что Томас и дилер договариваются о цене в 175 долларов и сроке доставки в семь дней. Если бы они обсуждали вопросы последовательно, такая сделка не удовлетворила бы ни Томаса, ни дилера, потому что нарушала бы и отправную цену стоимости покрывшек (110 долларов), установленную Томасом, и отправную цену дилера, касающуюся срока доставки (30 дней).

Цена

75 долл. (АЦК) 110 долл. (ОЦК)



Дата доставки

Сегодня (АЦК) 45 дней (ОЦК)



С точки зрения Томаса, эта сделка стоит –65 долларов от цены (потому что цена в 175 долларов превышает его отправную цену в 110 долларов на 65 долларов) плюс 2 доллара

за день ожидания, помноженные на количество дней (отправная дата доставки в 45 дней минус реальная дата доставки в 7 дней) при ранней доставке. Иными словами, Томас ценит эту сделку на -65 долларов + $(2 \times 38 \text{ дней}) = = 11$ долларов за штуку. Значит, при пакетном обсуждении обоих вопросов в этой сделке есть ценность, которую можно извлечь и которая была бы недоступна, если бы вопросы обговаривались по очереди, один за другим.

Дилеру же сделка дорога при цене в 50 долларов за одну покрывку (они сошлись на 175 долларов, а отправная цена продавца составляла 125 долларов) плюс негативная ценность ранней доставки (равняющаяся 2 долларам, помноженным на договоренные семь дней минус отправная цена в 30 дней), то есть -46 долларов за единицу продукта. Следовательно, дилер ценит эту сделку на $55 + (-46) = 4$ доллара за штуку. Как и Томас, в ином случае дилер не согласился бы доставить товар в течение семи дней, но ему очень хочется получить 175 долларов за одну покрывку. Следовательно, он может получить намного больше своей отправной цены, что компенсирует ему негативную ценность, проистекающую из чрезвычайно ранней доставки. Таким образом, пакетное обсуждение вопросов создает сделку стоимостью в 15 долларов за единицу продукта и оставляет обе стороны (дилера и Томаса) в более хорошем положении, чем если бы они разошлись, так и не договорившись.

Данный пример показывает, что даже в тех случаях, когда в переговорах обсуждается множество дистрибутивных вопросов и не для всех из них зоны торга являются позитивными, все равно возможно заключить выгодную сделку. Именно из-за этого потенциала переговоров при пакетном рассмотрении вопросов о них следует думать комплексно, а не фокусироваться на отдельных спорных моментах по очереди.

Конечно, думать о переговорах как о пакете можно только при условии, что вы разработаете единую систему

измерения, с помощью которой сможете сравнивать вопросы, оцениваемые в разных единицах, например в долларах и днях. Для этого вам понадобится определить минимальную ценность, которую вы готовы принять в каждом вопросе, а также коэффициент перерасчета для сравнения относительной стоимости отдельных вопросов между собой на единой основе — то есть сравнивать не яблоки с апельсинами, а яблоки с яблоками. Только так вы сможете оценить сделанное вам предложение относительно своей совокупной отправной цены, в которую входят отдельные отправные цены всех вопросов.

Наверное, вы не удивитесь, услышав, что весьма непросто вычислить с такой же аккуратностью, как в описанных ранее примерах, отправные цены для всей сделки. В истории с покрывками у нас имелись точные отправные цены каждого вопроса, но в реальной жизни мало что отличается подобной точностью. Томасу было бы очень сложно сказать абсолютно точно, какова его отправная цена покрывок или срока доставки. В реальности он мог бы лишь приблизительно *подсчитать* свою отправную цену, причем эти калькуляции содержали бы большие погрешности.

Но помощь на подходе! Величина ошибок в расчетах Томаса отражает его неуверенность в точности своих оценок отправной цены. Если бы допущенные им ошибки не были бы результатом влияния таких сил, как эмоции или порывы, а представляли бы собой точную картину его готовности заплатить определенную сумму и реализовать свои ожидания, связанные с заменой покрывок, Томас был бы более уверен в точности своей отправной цены для всего пакета, чем для каждого отдельного вопроса. Когда мы поднимаемся до этого уровня, отдельные ошибки могут компенсировать друг друга, повышая тем самым точность нашей оценки. Чем больше вопросов берется в расчет, тем выше будет уверенность Томаса в точности его совокупной отправной цены.

Резюме

Добиться в переговорах того, чего вы хотите, и даже большего, можно, причем эта возможность тесно связана с потенциальной ценностью, содержащейся в обмене. Совокупная ценность, доступная для сторон при обмене, отражается в зоне торга. Это та ценность, которая существует даже тогда, когда переговорщики придают одинаковый вес разным вопросам и выгода для одной из сторон обязательно означает ущерб для другой, то есть тогда, когда речь идет о вопросах с нулевой суммой или о вопросах, дистрибутивных по своей природе.

Готовясь к переговорам, в которых предстоит фокусироваться на дистрибутивных вопросах, помните следующее:

- В ситуации, в которой все вопросы дистрибутивные, ценность сделки, доступной для притязаний, очерчивается зоной пересечения отправных цен сторон.
- Оценка множества вопросов с помощью единой системы измерения способна существенным образом расширить диапазон потенциальных соглашений.
- Как только вы получите возможность оценивать различные вопросы по единой «шкале», вам следует установить отправные цены для сделки в целом, а не для каждого вопроса в отдельности.
- Определение отправной цены сделки в целом позволяет переговорщикам использовать выгоды, которые они могут извлечь в одном вопросе, для компенсации потенциальных издержек, которые могут понести во втором.
- Определение отправной цены для всей сделки также поможет снизить вашу неуверенность в собственной оценке, так как ошибки, которые вы допустите

при определении отправной цены каждого вопроса, с большой вероятностью компенсируют друг друга.

В примерах, приведенных в этой главе, оба переговорщика ценили вопросы (доллары и дни) одинаково высоко. Люди, как правило, считают, что подобное единообразие в оценках в порядке вещей: то, что важно для вас, важно и для вашего партнера, а то, что для вас незначительно, так же мало значит и для него. На самом деле подобные ожидания не всегда точно описывают реальность партнера. Те же вопросы могут иметь для него совсем иной вес. Различия в важности, придаваемой тем или иным вопросам, в ценности, которую эти вопросы имеют для разных людей, дают переговорщикам дополнительные возможности для извлечения выгоды.

В следующей главе мы сфокусируемся на создании ценности в рамках обмена в ходе переговоров по вопросам, которые имеют для сторон разную ценность. Такая разность позволяет заключать сделки, эффективно создающие ценность за пределами того диапазона, который мог бы существовать, если бы каждый из вопросов имел для сторон одинаковую по размеру, но противоположную по знаку ценность.

Глава 4

Создание ценности

Интегративный потенциал в переговорах

Соперничество, с которым сопряжено притязание на ценность, ставит многих людей в неудобное положение. Поэтому они стараются относиться к переговорам как к возможности создать ценность — найти такой вариант сделки, который облагодетельствует обе стороны. В настоящей главе мы проанализируем, как именно это происходит. Тем не менее, хотя наше внимание будет направлено главным образом на создание ценности, не забывайте: конечная цель любых переговоров состоит в притязании на нее.

Создание ценности в переговорах имеет несколько как будто бы самоочевидных преимуществ. Во-первых, повышается суммарная ценность, которую стороны могут поделить между собой. Вы можете думать об этом процессе как о расширении зоны торга — диапазона между отправными ценами, вашей и вашего партнера. Расширение зоны торга — дело хорошее, по крайней мере с экономической точки зрения. Создание ценности замечательно тем, что потенциально улучшает благосостояние хотя бы одной из сторон, не нанося при этом ущерба

второй*. Расширение зоны торга упрощает также поиск решения с превышением отправных цен обеих сторон, в результате чего они будут менее склонны выйти из переговоров.

Создание ценности приносит также и психологические выгоды. Рассказывая, как вы можете улучшить положение партнера, вы усиливаете его доброжелательность по отношению к вам. Даже если в конечном счете вы извлечете большую выгоду, он может воздать вам должное за сотрудничество и сопричастность¹.

Чтобы создание ценности стало возможным, на столе переговоров должен «лежать» как минимум один интегративный вопрос, то есть вопрос, который имеет для сторон разную значимость. Этот тип вопросов существенным образом отличается от дистрибутивных вопросов, или вопросов с нулевой суммой, о которых мы говорили в главе 3. С дистрибутивными вопросами издержки от уступки, сделанной одной из сторон, строго равны выгоде от этой уступки для другой стороны. Таким образом, происходит создание ценности через обмен, но обсуждение дистрибутивных вопросов в рамках обмена предоставляет сторонам возможность всего лишь распределить между собой эту ценность.

Вопросы, которые легко делятся или имеют некую «внешнюю» ценность, чаще всего оказываются дистрибутивными, тогда как вопросы, ценность которых можно описать как «внутреннюю», или субъективную, для человека, с большей

* В экономической науке действие, которое приносит пользу одной из сторон без убытков для другой стороны, называется слабым оптимумом Парето. (Процесс, который улучшает благосостояние всех сторон, называется сильным оптимумом Парето.) Концепция была разработана итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923) для изучения экономической эффективности и распределения доходов.

Возможно, вы обратили внимание на то, что мы использовали уточняющее слово «потенциально», когда говорили о возможности улучшения благосостояния хотя бы одной из сторон без ущерба для другой. Как мы убедимся в главе 6, процесс создания ценности может привести к негативным последствиям для одной из сторон, в результате чего она останется в менее выгодном положении, чем в том случае, если бы дополнительная ценность не создавалась вовсе.

вероятностью оказываются интегративными. Что делает вопрос интегративным? То, что различные стороны ценят его по-разному, а потому издержки от уступки одной из сторон приносят меньше выгоды для другой.

Впрочем, для создания ценности одного наличия интегративного вопроса мало, потому что уступка все еще оставляет сделавшую ее сторону в менее выгодном положении (хотя и не настолько невыгодном, насколько выгодным оказывается положение второй стороны). Иными словами, наличие интегративного вопроса — необходимое, но не достаточное условие для создания ценности: получающая уступку сторона должна быть готова пойти на уступки хотя бы в одном из других вопросов, чтобы компенсировать издержки партнера. И этот другой вопрос может быть как дистрибутивным, так и интегративным. Именно уступка в вопросе, который для вас важен меньше, чем для партнера, в обмен на уступку в том, что вы оба цените одинаково (если вопрос дистрибутивный) или что для вас важнее, чем для партнера (если вопрос интегративный), и создает ценность в переговорах. Такую стратегию взаимных уступок нередко образно называют «перекаткой бревен», потому что она подразумевает понуждение к уступкам в вопросах, которые для вас важнее, и согласие на уступки или передачу преимущества в других, менее значимых для вас вопросах. Задача состоит в том, чтобы осознать интегративный потенциал этого способствующего увеличению ценности обмена, который даст вам больше того, что вы хотите, по «цене», которую готовы заплатить.

Интегративный потенциал

Если принцип создания ценности достаточно понятный и простой, то само создание ценности в условиях реальных переговоров требует от переговорщиков немалых усилий: ведь им необходимо определить относительную ценность

было оценивать по единой шкале. Однако Томас устанавливает иную цену за день промедления доставки: теперь для него вопрос ускоренной доставки стал вдруг очень важным. Он готов поднять цену до 10 долларов за день, потому что желает получить свои покрывки как можно скорее*.

Эта асимметрия в оценке срока доставки меняет общую ценность различных комбинаций цены и даты доставки. Если взять в качестве отправной точку зрения дилера на цену и срок доставки, то получается, что из-за нового пожелания Томаса ценность срочной доставки перевешивает ценность, доступную в ценовом диапазоне. Вот как при этом будет выглядеть матрица «вопросы—ценность». Обратите внимание: отправная цена каждого вопроса для Томаса выделена серым, а для продавца — черным.

Таблица 4.1

Матрица «вопросы — ценность»

Цена/покрывка	Цена, долл.		Срок доставки		
	Клиент	Продавец	Доставка	Клиент	Продавец
75	85	-50	10 дней	350	-40
125	35	0	30 дней	150	0
145	15	20	37 дней	80	14
160	0	35	45 дней	0	30
210	-50	85	90 дней	-600	120

* На практике из этого допущения следует, что Томасу все равно, заплатит он 160 долларов за покрывку при условии доставки товара через 45 дней или 610 долларов ($160 + 10 \times 45$), если ему их доставят сию минуту. Мы принимаем данное допущение для простоты описания. Однако в реальной жизни желание Томаса так резко повысить цену, скорее всего, поубавилось бы вместе с уменьшением срока доставки (скажем, с 10 долларов за сокращение доставки на один день до 8 долларов за следующий, и т.д.). Конечно, все это звучало бы более правдоподобно, но чересчур усложнило бы нам объяснение без сообщения новой ценной информации.

В компромиссном варианте (145 долларов и 37 дней) ценность сделки для Томаса составляет 95 долларов (15 + 80), а для дилера — 34 доллара (20 + 14). Иными словами, суммарная ценность сделки составляет 129 долларов. Однако если бы стороны решили воспользоваться асимметрией в оценке сроков доставки, то итог получился бы совсем иным: можно было бы создать гораздо большую ценность, на которую стороны могли бы притязать.

Вспомните, что Томас готов заплатить 10 долларов в день за срочную доставку покрышек. А вот дилер требует всего 2 доллара за день ускорения доставки. Поскольку для Томаса и для дилера скорость доставки имеет столь разную ценность, удачнее всего было бы заключить сделку при высокой цене на покрышки и доставке в течение 30 дней. Обе стороны выиграют, если Томас будет готов уступить в цене и получить уступку по срокам доставки, которая позволит ему получить покрышки поскорее.

Давайте посчитаем, как изменится интегративная ценность сделки при таком варианте развития событий. Если Томас согласится дойти до своей отправной цены в торговле о цене, а дилер согласится на отправную цену срока доставки, ценность сделки составит для Томаса 150 долларов (0 + 150), а для дилера — 35 (35 + 0). В этом случае интегративная ценность возрастет до 185 долларов. Таким образом, переговорщики существенно увеличат «пирог» (со 129 до 185 долларов), и каждый из них сможет притязать на часть дополнительной выгоды.

И все же в этом случае дилер извлечет не так много ценности, как Томас. Очевидно, ситуация изменится, если продавец осознает, насколько ускоренная доставка важна для Томаса. Иными словами, если дилер будет внимательнее, он поймет, что срок доставки является интегративным вопросом. Томасу же лучше постараться не показывать, насколько высоко он ценит быструю доставку, потому что

эта информация подтолкнет дилера к повышению своих требований. Если вернуться к идее объединения вопросов в пакет для получения единой отправной цены, то дилер сможет предложить доставку в течение ближайших десяти дней (аспирационная цена клиента) при условии, что Томас согласится оплатить покрывающие по запрашиваемой продавцом цене — 210 долларов. Если стороны сойдутся на цене покрывающих в 210 долларов и сроке доставки в рамках 10 дней, то дилер извлечет ценность в размере 45 долларов ($85 - 40$), а Томас — в 300 долларов ($-50 + 350$). Следовательно, интегративная ценность в данной ситуации возрастет до 345 долларов.

Итак, есть возможность заключить более удачную сделку, несмотря на то что будет нарушена отправная цена одного из вопросов, — если выгоды, полученные в обмен на отступление от нее, окажутся достаточно велики. Раз Томас так торопится получить свои покрывающие (что вытекает из его оценки вопроса, касающегося срока доставки), не исключено, что он будет готов и даже с радостью заплатит еще больше ради заключения нужной ему сделки. Ведь в совокупности она создает для него 300 долларов ценности, даже если при этом ему придется отступить от своей отправной цены за одну покрывающую. То же самое касается и дилера. Учитывая важность вопроса цены для него, он, должно быть, готов и даже был бы рад доставить покрывающие в течение десяти дней, несмотря на то что это заставит его отступить от своей отправной цены в данном вопросе, — ведь сделка обеспечивает ему общую выгоду в размере 45 долларов.

Как показывает данный пример развития событий, создание ценности зависит от способности сторон выявить вопросы, имеющие для них разную значимость, и использовать эту информацию для формирования пакетных предложений, благодаря которым можно получить дополнительную выгоду. Прodelать все это зачастую бывает трудно, но если

удается, то ценность, доступная для предъявления притязаний одной или обеих сторон, может оказаться значительно больше, чем в случае чисто дистрибутивного сценария развития переговоров.

Осознать интегративный потенциал сделки бывает сложно потому, что непросто определить, в чем следует пойти на взаимные уступки. Для этого вам необходимо понять и сами вопросы, и свои предпочтения в их решении, а также предпочтения партнера. И понять все это требуется по трем причинам. Дело в том, что таким образом вы получите информацию, которая позволит вам, во-первых, соглашаться только на те варианты сделки, которые не заставляют вас отступать от своей «пакетной» отправной цены; во-вторых, осуществлять обмены, создающие ценность; и наконец, в-третьих, притязать на бóльшую часть созданной ценности.

Однако здесь вас подстерегает одна большая опасность. Вернемся к Томасу и дилеру. Если дилер осознает, насколько важна для Томаса ускоренная доставка, то он сможет извлечь для себя бóльшую ценность. Обнаружив, что каждый день сокращения срока доставки Томас оценивает в 10 долларов за одну покрывку, стороны могут заключить сделку, которая максимизирует ценность, но эта ценность может целиком перейти в руки дилера.

Собирать сведения необходимо не только при подготовке к предстоящим переговорам. Сами переговоры тоже открывают множество возможностей для пополнения вашей «кэш-памяти» новыми сведениями, а также для проверки и подтверждения того, что вы узнали на этапе планирования. Подготовительный этап, конечно, очень важен, но не менее важно собирать и верифицировать данные во время переговоров, хотя делать это бывает непросто. В следующем разделе описаны стратегии и тактики, позволяющие делиться информацией и одновременно минимизировать влияние этого обмена на вашу способность притязать на ценность.

Проблема сбора информации

Кажется вполне разумным, что увеличение размера «пирога» должно позволить вам притязать на больший кусок. Но всегда ли это так?

Чтобы создать ценность, стороны должны поделиться информацией, которая поможет им разобраться в вопросах, а именно определить, какие из них являются конгруэнтными, какие — дистрибутивными, а какие — интегративными; в последнем случае найти варианты обмена уступками, отражающие разность в их значимости. Однако обмен избыточной (или неверной) информацией может лишить вас конкурентного преимущества, тем более что создание ценности не меняет отправные цены сторон. В итоге может получиться так, что с помощью полученной информации партнеру удастся вычислить вашу отправную цену, и в итоге он получит шанс притязать на всю созданную ценность (и даже больше).

С экономической точки зрения обмен информацией при создании ценности сопряжен с двумя опасностями. Во-первых, разделение переговоров на этап создания ценности и этап притязания на ценность таит в себе риск ограничения размеров ценности, на которую вы можете притязать. Если размер «пирога» известен обеим сторонам, то переговоры становятся дистрибутивными (с нулевой суммой) и круг возможностей для притязания на ценность сужается. Во-вторых, переговорщик, который первым осознает разницу в оценках вопросов сторонами, получает больше возможностей для притязания на созданную ценность. Чтобы проиллюстрировать первую опасность, посмотрим, к каким последствиям может привести стратегия полного раскрытия информации.

Неразборчивость в этом деле может привести к катастрофе. Если партнер не ответит взаимностью, то можете быть

уверены: сделка состоится, но вы получите только свою отправную цену. Впрочем, даже в случаях, когда обе стороны делятся всей имеющейся у них информацией и создают максимально большой по размеру «пирог», вы все равно не сможете претендовать больше чем на его половину, потому что партнер тоже будет пытаться претендовать на большую часть. Возможно, вы не видите в этом проблемы. Однако если вы положили на стол переговоров более ценные ресурсы, то можете остаться неудовлетворенным. И самое важное: попытка извлечь больше половины выгоды может сделать переговоры крайне напряженными — до такой степени, что одна из сторон, вероятно, предпочтет прекратить переговоры, а не получить меньше половины. Короче говоря, когда все карты раскрыты, остается лишь одно — воевать за то, кто сколько получит. Таким образом, переговоры превращаются в противостояние, в котором стороны только и могут делать, что притязать на ценность.

Чтобы проиллюстрировать эту опасность, представим себе, что дилер узнал, насколько срок доставки важен для Томаса, то есть что для клиента он в пять раз важнее, чем для него самого. За каждый день ускорения доставки Томас готов платить по 10 долларов, тогда как дилер был готов требовать всего лишь по 2 доллара. Выудив эту информацию, дилер может предложить Томасу доставить товар раньше при условии, что тот заплатит по 9 долларов за каждый день ускорения процесса. С точки зрения Томаса, такое предложение даже ниже на 1 доллар в день. Правда, общая сумма превысит его отправную цену, но не намного, а почти вся созданная ценность окажется в кармане дилера.

Важно также понять, что не все сведения одинаково важны. Так, раскрытие информации, позволяющей сторонам понять, какие вопросы являются интегративными, может быть полезно для создания ценности, а вот раскрытие точного интегративного потенциала этих вопросов имеет

стратегическое значение, потому что знание того, насколько значим для той или иной стороны данный вопрос, дает стратегическое преимущество в притязании на ценность. (Подробнее об этом мы поговорим в главе 6.)

Обоюдное полное раскрытие информации — замечательная стратегия, если вы уверены, что обе стороны с радостью поделят ресурсы поровну и выложат всю имеющуюся у них информацию открыто. Вероятность возникновения подобной ситуации повышается, когда вы имеете дело с партнером, с которым вас связывают долгосрочные взаимоотношения. Ведь, как показывают исследования, если отношения с партнером для вас важны, то деление созданной ценности поровну — это как раз то, чего большинство людей хотят².

Ну а как быть, если стратегию полного раскрытия информации разделяют не все стороны? Например, если вы раскрываете все свои карты, а партнер дает вам неверные сведения о своих интересах. Обладая всеми вашими данными, он сможет найти такой вариант сделки, при котором будет создана максимально возможная ценность. Но какую часть этой ценности получите вы? Скорее всего, на уровне вашей отправной цены или чуть-чуть больше. В конце концов, ваш партнер, располагая полной информацией о вас, в том числе зная вашу отправную цену и альтернативы, сможет придать сделке такую форму, что вы получите абсолютный минимум, на который вы согласились бы.

И последнее: поскольку у вас нет способа проверить, правду говорит вторая сторона или темнит, следует считать стратегию полного раскрытия информации опасной, поскольку в итоге вы получите немногим больше своей отправной цены. Особенно высока вероятность подобного исхода, если переговоры одноразовые, так как вашему партнеру не надо будет считаться с долгосрочными последствиями такого поведения.

Поэтому, если вы хотите притязать на бóльшую ценность, подумайте: какие другие варианты действия позволят вам защитить свой потенциал на притязание? Далее мы поделимся с вами ответом на этот вопрос и покажем, как можно сократить риски, связанные с обменом информацией.

Уменьшение рисков, сопутствующих обмену информацией

В некоторых ситуациях обмен информацией может быть относительно безопасным — например, когда вы ведете переговоры с друзьями. Такие длительные отношения, как дружба, не позволяют сторонам использовать друг друга в краткосрочных целях и стремиться завладеть стратегическим преимуществом.

Тем не менее существуют причины, по которым вы можете захотеть скрыть некоторую информацию даже от друзей. Вам наверняка не захочется создавать конфликтную ситуацию, что весьма вероятно, если вы будете слишком настойчивы в переговорах. Но, как ни странно, предоставление дополнительных сведений, позволяющих обеим сторонам получить выгоду, тоже может быть воспринято как «излишняя» напористость. Поэтому, вместо того чтобы брать на себя столь тяжкий груз ответственности, вы можете предпочесть более простое и быстрое решение, которое существенным образом снизит потенциал создания ценности, но при этом позволит избежать конфликта. Взаимное желание сохранить хорошие отношения часто приводит к тому, что стороны жертвуют качеством сделки.

С нашей точки зрения, нет ничего дурного в том, чтобы пойти на плохую сделку ради сохранения хороших отношений, если, конечно, это сделано осознанно. К несчастью, люди часто прибегают к легким решениям просто из-за

нелюбви к конфликтам, а не потому, что взвесили все плюсы и минусы данной стратегии.

Вести переговоры с друзьями и старыми партнерами не просто, но и вести переговоры с малознакомыми людьми или заключать одноразовые сделки не проще. В переговорах такого типа возникают свои сложности. Вы не так хорошо знаете человека и то, какие вопросы и в какой степени его волнуют, а потому готовиться необходимо еще тщательнее. К тому же вам будет сложнее интерпретировать информацию, получаемую от малознакомого человека. Да и сам процесс обмена информацией может таить в себе большие риски. Во-первых, поскольку вероятность продолжения вашего взаимодействия в будущем невелика, то и факторы, сдерживающие партнеров от искажения правды, не так сильны. Поэтому каждой из сторон следует проявлять большую осторожность при истолковании информации и сопоставлять ее с другими фактами, чтобы убедиться в ее достоверности. Во-вторых, обнаружить притязания на ценность тоже будет сложнее, потому что в такой ситуации нет никакой выгоды от проявления доброй воли и нет смысла рассчитывать на ответное проявление доброжелательности в перспективе (по крайней мере, в контексте переговоров) — у вас просто нет общего будущего.

И наконец, создание ценности тоже будет проходить сложнее: вы и ваш партнер, скорее всего, станете ожидать, что вопросы окажутся дистрибутивными, а потому желаете оправдать применение более агрессивных стратегий, таких как преувеличение, искажение фактов и утаивание информации, ради сохранения стратегического преимущества при оглашении притязания на ценность.

Но независимо от того, ведете вы переговоры с друзьями или малознакомыми людьми, высокие притязания — и высокие ожидания — полезны. Тем более что есть еще одно необходимое условие: вы должны быть готовы

к разрешению проблемы — точнее, быть готовы к разработке предложений таким образом, чтобы получить возможность воспользоваться асимметрией в предпочтениях своих и партнера, что, в свою очередь, позволит вам создавать ценность без необходимости делиться информацией, которая может плохо сказаться на вашей способности притязать на ценность. Чтобы справиться с этой задачей, вам нужно очень внимательно собирать информацию и еще внимательнее делиться ею.

В следующем разделе мы рассмотрим различные способы сбора и обмена информацией в переговорах. Одни стратегии лучше подходят для защиты вашего потенциала при притязании на ценность, другие — при ее создании. Выбор способа обмена информацией — это стратегический выбор, и он будет правильным, если сделан с учетом конкретной ситуации, партнеров и целей.

Пример создания ценности и притязания на ценность

Этот пример продолжает автотранспортную тему, но Томасу и дилеру покрышек мы дадим передышку и расскажем настоящую историю о том, как Маргарет покупала новый автомобиль. На первый взгляд может показаться, что переговоры, которые ей пришлось вести, во многом схожи с переговорами Томаса: они касаются одного-единственного дистрибутивного вопроса — вопроса цены. Однако Маргарет удалось сфокусироваться и на других вопросах, помимо вопроса стоимости авто в долларах, в результате чего она создала значительно бóльшую ценность и заключила более выгодную сделку.

Маргарет могла бы отнестись к покупке машины как к простому обмену, в ходе которого она меняет деньги на новый автомобиль. Естественно, ей хотелось заплатить

за авто как можно меньше, в то время как дилер хотел продать его как можно дороже. Дилер установил на эту машину определенную цену, то есть сделал свое первое предложение. Если бы Маргарет поспешила принять его, то ценность была бы создана самим обменом, потому что акт покупки автомобиля по этой цене означал бы, что покупательница ценит его больше, чем соответствующую сумму денег (а дилер, наоборот, предпочитает деньги машине). А если бы Маргарет начала торговаться с дилером, то в случае успеха ей удалось бы предъявить притязания на дополнительную ценность, а дилер потерял бы ценность, ведь они вели переговоры по одному чисто дистрибутивному вопросу.

Однако в этом обмене все же крылась возможность для создания дополнительной ценности, так как и Маргарет, и дилер были готовы включить в переговоры дополнительные вопросы, особенно такие, которые имели для них разную ценность, то есть интегративные. И действительно, прежде чем начать переговоры, Маргарет решила обсудить с дилером несколько моментов, в которых был потенциал для повышения ценности сделки для нее.

Первый вопрос, который она хотела включить в повестку дня, касался сдачи ее старого десятилетнего внедорожника в счет оплаты новой машины. Она могла бы продать его кому-нибудь, но ей очень хотелось поскорее избавиться от «старика» и она готова была пожертвовать частью суммы ради удобства взвалить заботы о судьбе подержанного авто на дилера. К тому же, отдав старый автомобиль в счет оплаты нового, она могла бы сэкономить на налоге с продаж, которым облагалась покупка новой машины — ведь таким образом конечная продажная цена (на базе которой исчисляется налог) оказалась бы ниже ровно настолько, насколько дилер оценит старое авто. Маргарет хорошо подготовилась к переговорам, поэтому верила, что,

если ей повезет, она сможет выручить от продажи старого внедорожника третьему лицу 7500 долларов, но дилер был готов заплатить за него всего 5 тысяч. С точки зрения Маргарет, удобство мгновенного избавления от старого внедорожника стоило дороже, чем потенциальные 2500, которые она могла бы выручить в будущем, займись продажей авто лично. Зная это, мы можем подсчитать, что Маргарет ценит каждый доллар, который дилер предлагает за ее старый автомобиль, как минимум в полтора доллара. Дополнительные 50 центов на доллар представляют собой стоимость хлопот, связанных с самостоятельной продажей внедорожника, а также с повышенной суммой налога, которую ей пришлось бы заплатить.

Второй вопрос, обладающий потенциалом создания ценности, касался планового технического обслуживания автомобиля. Ценность этого вопроса для сторон тоже была асимметричной. Для Маргарет он был важнее и «стоил» дороже тех издержек, которые понес бы дилер. Поэтому она была готова заплатить более высокую цену, чтобы продлить срок, в течение которого дилер занимался бы поддержкой автомобиля.

К счастью, был еще один вопрос, который для дилера оказался важнее, чем для Маргарет, — вопрос оценки клиентами предоставляемых им услуг в рамках исследования потребительской удовлетворенности, проводимого концерном-производителем. Поэтому дилер согласился продлить гарантийный срок поддержки автомобиля, а Маргарет согласилась выразить свое удовлетворение обслуживанием самыми убедительными словами. Таким образом, первоначально создаваемая самим обменом ценность повысилась, так как к ней добавилась ценность, созданная тремя разными способами: сдачей старого автомобиля в счет оплаты нового, продлением срока гарантийного обслуживания и появлением довольного услугами клиента.

Итак, до сих пор мы фокусировались на двух близких по типу механизмах создания ценности: во-первых, на взаимных уступках в вопросах, имеющих для вас и партнера разную ценность, или на «перекатке бревен», и, во-вторых, на добавлении вопросов, облегчающих поиск возможностей для взаимных уступок, в свою очередь повышающих ценность сделки. В последнем разделе этой главы мы сконцентрируем наше внимание на другом методе, полезном при создании ценности, — условном заключении контракта.

Условное заключение контракта: как создавать ценность, играя на различиях сторон

В некоторых переговорах подлинная ценность сделки может быть оценена только некоторое время спустя, в будущем. Представьте себе, например, топ-менеджера компании, который обсуждает компенсационный пакет, включающий опцион на акции, или телевизионного продюсера, чье вознаграждение исчисляется на основе рейтингов его телешоу. В каждом из этих случаев реальную ценность вопроса нельзя определить во время переговоров. Конечная величина ценности может зависеть от тех стимулов для будущих усилий сторон, которые создает контракт, а также от разности представлений сторон о характере этого будущего.

Поскольку такие вопросы трудно оценивать, их предпочтительно включать в условные контракты. Попробуйте думать об условных контрактах как о пари³. Топ-менеджер ставит на то, что в будущем цена акций окажется выше, чем его опционная премия, благодаря хорошей работе компании, а продюсер — на то, что его вознаграждение будет увеличиваться по мере того, как его телешоу станет привлекать к экранам все больше людей (ведь высокие рейтинги означают больше зрителей и больше рекламных доходов во время шоу).

Условные контракты обсуждать непросто. Они приобретают форму только на относительно позднем этапе переговоров, нередко вследствие последней попытки выйти из тупика. Чтобы оценить риски и потенциальные выгоды от условного контракта, давайте рассмотрим, как условный контракт сэкономил Томасу кучу денег на постройке нового дома.

Томас встретился с несколькими чикагскими архитекторами с отличной репутацией. После долгих размышлений он и его супруга Франциска выбрали одного из них, а затем потратили примерно восемь месяцев на разработку проекта дома их мечты. Конечно, проект должен был быть завершен до согласования цены. Когда же наконец на бумаге проступили контуры устраивающего Томаса и Франциску строения, подрядчик (назовем его Бесподобное архитектурное бюро, БАБ*) назначил цену за разработанный им проект дома.

Пока Томас и Франциска вели переговоры с архитектором, произошли кое-какие перемены: в экономике наступил кризис и цены на строительные материалы резко упали. Как вы, возможно, догадались, Томас захотел извлечь из этого выгоду. Представитель БАБ, Род, отстаивал позицию, что все выгоды, которые могут быть получены от сокращения издержек субподрядчика, должны пойти в «кошелек» БАБ. (Примечательно, что БАБ при этом не собиралось покрывать возможное увеличение издержек субподрядчика.) По расчетам Томаса, объем потенциального сокращения издержек должен был быть достаточно велик — ведь первоначальная ориентировочная цена рассчитывалась в начале 2008 года, а к этапу строительства они подошли в конце 2009-го, когда ситуация в экономике уже изменилась. После нескольких горячих дискуссий стороны зашли в тупик и всерьез подумывали о том, чтобы отказаться от проекта.

* Название компании, конечно же, вымышленное.

Однажды после долгих пререканий Род ушел с переговоров, бросив реплику: «Я не могу поверить, что вы собираетесь отказаться от такого проекта из-за спора, стоимостью менее трех тысяч долларов». Слова представителя подрядчика ошеломили Томаса. Ошеломили по двум причинам. Во-первых, по его собственным расчетам, потенциальные выгоды должны были быть гораздо больше, чем сказал Род. Во-вторых, если бы он собирался отказаться от спора о трех тысячах долларов, то же самое могли сделать Род и БАБ. В конце концов, в переговорах все взаимосвязано. Случившееся убедило Томаса, что речь идет о гораздо большем сокращении издержек, чем три тысячи. Иначе Род не вел бы себя так. На следующее утро Томас позвонил Роду и сделал ему следующее предложение: БАБ сможет взять себе первые три тысячи, а затем все остальные средства, которые будут сэкономлены, стороны будут делить между собой так: 25 процентов будут уходить БАБ, а 75 процентов — Томасу и Франциске. Томас понимал, что если Род сказал правду о размере будущих экономий, то такое предложение должно показаться ему очень привлекательным, потому что дает ему 100 процентов тех экономий, которые он насчитал, и интересы БАБ не пострадают. Однако если будущие экономии ожидаются намного больше, как подозревал Томас, подобная сделка должна показаться Роду не столь привлекательной. После еще пары раундов переговоров, в том числе и с главой фирмы, сделка наконец была заключена. В условный контракт вошло несколько измененное соотношение частей: Томас и БАБ будут делить экономию на стройматериалах, превышающую три тысячи долларов, пополам. Похоже, сумма, названная Родом, действительно была реальным и значительным препятствием для достижения соглашения.

Повысить долю БАБ в дележе выгоды от будущей экономии с 25 до 50 процентов предложил сам Томас, но сделал он это не из одной щедрости. Он хотел подтолкнуть компанию-подрядчика к тому, чтобы она активно и целенаправленно

выискивала возможности для снижения издержек везде, где только можно. Он побоялся, что соотношение 25:75 недостаточно стимулирует компанию, поэтому и предложил делить все пополам. В БАБ встретили предложение с радостью — и возведение нового дома Томаса началось.

Как показывает этот пример, условные контракты целесообразны тогда, когда ожидания сторон насчет размера будущей выгоды (как у Томаса и Рода) различаются, или тогда, когда они отличаются по своим профилям риска или временным горизонтам. Подобное приводит к тому, что стороны оценивают соответствующие факторы по-разному. Так создается интегративный потенциал. Однако помните: условные контракты отражают тот факт, что две стороны переговоров видят будущие итоги по-разному и ставят на них по-разному, но они не могут обе оказаться правы. По меньшей мере для одной из них, а может, и для обеих итог сделки может оказаться не совсем таким, на какой они рассчитывали, заключая соглашение.

Обдумывая, стоит ли предложить партнеру условный контракт, имейте в виду, что он должен как минимум соответствовать трем критериям. Во-первых, для заключения такого контракта требуется, чтобы стороны имели длительные рабочие отношения и чтобы обе оказались на месте, когда придет время расплачиваться.

Во-вторых, условный контракт должен быть прозрачным. Подумайте, насколько честна и видима компания, с которой вы ведете дела, если ваше вознаграждение рассчитывается на основе ее прибыли или объемов продаж. Продажи — намного более прозрачная система измерения, чем прибыль, потому что намного проще оценить, когда происходит продажа, чем когда реализуется прибыль. К тому же организации обладают значительной свободой действий при определении того, какие издержки должны быть вычтены из доходов ради получения прибыли. Не сосчитать историй об успешных

голливудских кинолентах, которые так и не вернули затрат, вложенных в них, и оставили без гроша в кармане актеров и спонсоров, согласившихся получить «свое», когда фильм принесет прибыль, и заключивших условные контракты.

В-третьих, условный контракт должен быть исполнимым. Неотъемлемой частью первых двух критериев является требование, чтобы обе стороны были в состоянии обеспечить выплаты по договору. Вспомните о том, какие процентные ставки вводят компании, выпускающие кредитные карты, когда имеют дело с клиентами с высоким уровнем риска. Заключаемые ими договоры как раз и есть условные контракты. Кредитная компания выдает вам ссуду на покупку разных продуктов и услуг. Взамен она ожидает возвращения займа к определенной дате и с процентами. Конкретная ставка процента зависит от того, как банк оценивает риски контракта. Его интересует, есть ли у вас средства для оплаты ссуды? Будете ли вы на месте, чтобы погашать свой долг или прийти в суд, если не сможете платить, или же есть опасность, что вы куда-нибудь уедете? Если один из перечисленных критериев не выполнен, то вам лучше придерживаться более традиционных и безопасных способов создания ценности в переговорах.

Резюме

Создание ценности — важный аспект переговоров. Он непосредственно связан с притязанием на ценность. Проще говоря, создание ценности позволяет нам притязать на нее — на то, чтобы получить больше того, чего вы хотите добиться в переговорах. Создание ценности происходит в двух формах. Во-первых, ценность создается самим обменом и, во-вторых, может быть создана из интегративного потенциала нескольких вопросов, которые стороны оценивают по-разному.

Ища возможности для создания ценности, помните:

- Создание ценности подчинено притязанию на ценность. Ведь по-настоящему важно лишь то, какую ценность вы получите в ходе переговорного взаимодействия.
- Притязать на бóльшую ценность проще, когда в результате взаимодействия создается бóльшая ценность.
- Постоянно стремитесь выявлять вопросы, которые имеют для вас и вашего партнера разную ценность, так как наличие множества по-разному оцениваемых вопросов повышает потенциальную ценность переговоров.
- Устанавливайте свою отправную цену для всей сделки или пакета, а не для отдельных вопросов — таким образом вы повысите свою способность создавать ценность путем расширения потенциальных уступок, на которые можете согласиться.
- Определите, какие вопросы вы с партнером оцениваете по-разному — и насколько по-разному, — и вам откроются значительные возможности для создания ценности.
- Если потенциал достижения соглашения резко уменьшается из-за различия в ожиданиях относительно будущих событий, рисков или временных рамок, подумайте о заключении условного контракта, при котором стороны делают ставки исходя из своих предположений.
- Обдумывая заключение условного контракта, имейте в виду, что подписывать его стоит лишь при наличии трех условий: во-первых, между сторонами существуют длительные рабочие отношения; во-вторых, контракт строится на ясных и поддающихся проверке основаниях; в-третьих, контракт исполним.

В первых четырех главах книги вы ознакомились с основной структурой переговоров. В следующей главе мы покажем, как происходит планирование и подготовка к переговорам, и сфокусируемся на определении того, чего вы хотите добиться и, что не менее важно, чего хочет другая сторона. Информация, которую вы соберете на этапе планирования, имеет решающее значение для вашего успеха, потому что в переговорах то, чего вы не знаете, может нанести вам реальный ущерб.

Глава 5

Планирование переговоров

То, чего вы не знаете, может нанести вам реальный ущерб

К настоящему моменту, надеюсь, мы уже убедили вас, что целью любых переговоров должно быть заключение хорошей сделки. И вы уже поняли: чтобы добиться успеха на переговорах, необходимо знать, из чего складывается такая сделка. Однако, как ни странно, переговорщики часто теряются, не зная, чего им следует добиваться и какие уступки по тем или иным вопросам помогут им получить выгоду, а какие — нет. Только тщательное планирование переговоров позволит вам обрести ясность во всех вопросах и максимизировать свои шансы на то, чтобы добиться большего.

Первым шагом при планировании и подготовке к переговорам должно стать определение цели — чего вы хотите в них достичь? Но это всего лишь первый шаг. В настоящей главе мы опишем все шаги, которые вам следует предпринять, чтобы методично спланировать переговоры и увеличить свои шансы на заключение хорошей сделки.

Процесс планирования делится на три этапа: 1) определение того, чего вы хотите; 2) определение того, чего хочет ваш

партнер; 3) разработка переговорной стратегии, основанной на том, что вы знаете о себе и что узнали о партнере. Первый этап предполагает проведение идентификации целей. Ваша главная задача на данном этапе — составить матрицу «вопросы—ценность» или подробный перечень возможных вариантов соглашения с указанием относительной ценности для вас каждого из этих вариантов.

На втором этапе вам предстоит сфокусироваться на целях, предпочтениях, отправной цене и притязаниях партнера и создать матрицу «вопросы—ценность» с его точки зрения. Очевидно, что эта задача намного сложнее и вы наверняка оцените некоторые аспекты видения партнера не совсем верно. Поэтому в дополнение к той исследовательской работе, которую вы провели на этапе подготовки, придется изыскивать и использовать все дополнительные возможности для сбора информации и проверки ее достоверности в ходе самих переговоров.

И наконец, объединив две точки зрения на матрицу «вопросы—ценность», вам необходимо будет разработать свою переговорную стратегию, которая включает в себя, помимо всего прочего, и стратегию сбора необходимой дополнительной информации о партнере. Располагая такой «дорожной картой», вы точнее оцените альтернативы, придумаете креативные предложения и решите, принимать предложение вашего партнера или уходить с переговоров.

А теперь, прежде чем вы надумаете пропустить первый этап, так как он очевиден и даже банален — в конце концов, зачем вступать в переговоры, если не знаешь, чего хочешь?! — мы сообщим вам о том, в чем на практике убеждались не раз: многие люди начинают переговоры, в самом деле не понимая, чего они собираются добиваться. Разобраться в том, чего хочешь, бывает не так просто, как кажется. Более того, в пылу дискуссии даже опытные переговорщики нередко забывают или меняют свои цели.

Из-за соревновательного характера переговоров люди, участвующие в них, часто, увлекшись полемикой, подменяют задачу достижения поставленной цели другой — задачей «победить» соперника. Отличным тому примером может служить упражнение под названием «Конкурентная реклама», которое мы часто предлагаем своим слушателям. Поделив их на две группы, мы сообщаем (даем и устные, и письменные инструкции), что их цель — заработать для своей команды как можно больше денег. В каждом из десяти раундов команды должны одновременно принять решение, будут ли они сотрудничать друг с другом (не будут размещать рекламу) или нет (будут рекламироваться). Очки распределяются следующим образом. Самые высокие баллы присуждаются той команде, которая рекламировала свой «товар» тогда, когда другая команда этого не делала. Если обе решают не размещать рекламу, то им начисляется среднее количество очков. Если обе команды решают рекламировать свой продукт, им присуждаются отрицательные очки. Но самое большое количество отрицательных очков получает та команда, которая не размещала рекламу тогда, когда конкуренты рекламировали свой продукт. После третьего раунда мы позволяем двум группам участников вступить в «переговоры» перед принятием решения. То же самое делаем и после седьмого раунда. После того как команды проводят последние три раунда, наступает конец игры и подсчитывается общий выигрыш и проигрыш.

Эта игра ставит слушателей перед типичным примером дилеммы заключенного: в таком сценарии обе стороны имеют стимул «предать» своего партнера даже в том случае, если оба могут выиграть, сотрудничая друг с другом. Как вы, возможно, догадались, в этой игре большинство команд деньги не зарабатывают, а проигрывают. Осознав свое положение, некоторые торопятся указать на то, что, хотя они и правда в проигрыше, конкуренты потеряли еще больше.

Однако интересно другое. Если бы вы могли подслушать разговоры в командах во время игры, то убедились бы, что они сами быстро видоизменяют свою задачу: вместо того чтобы зарабатывать очки, они начинают думать о том, как обыграть команду соперников. И более того, большинство команд, которым удается обойти конкурентов, добиваются этого не путем накопления большего количества очков, а тем, что они теряют меньше очков. И поскольку их цель в ходе эксперимента смещается от зарабатывания очков к обыгрыванию конкурента, в итоге обе команды оказываются в проигрыше.

Из данного примера и из главы в целом можно извлечь очень важный урок: смещение цели в ходе переговоров может иметь катастрофические последствия и для вас, и для вашего партнера. Но к счастью, тщательное и разумное планирование способно помочь вам сохранять ясность ума и не терять своей истинной цели из виду. Конечно, непросто определить свои отправные цены, альтернативы и притязания и строго придерживаться их, не позволяя меняться под влиянием дискуссии с другими участниками. Но если у вас не будет ясности в отношении этих параметров, вы тут же окажетесь во власти партнера по переговорам. Стоит ли упоминать о том, насколько сильно в этот момент понизятся ваши шансы на получение желаемого, не говоря уже о том, как возрастет риск оказаться в итоге в худшем положении, чем при условии, что вы вообще не вступали в переговоры?

Этап первый: определение того, чего именно вы хотите, и создание матрицы «вопросы—ценность»

Планирование, в ходе которого вы должны сформулировать свои цели в предстоящих переговорах, состоит из шести шагов. На этом, первом, этапе вам надлежит: во-первых,

определить, чего вы хотите достичь на переговорах; во-вторых, разбить свою конечную цель на отдельные пункты; в-третьих, расставить пункты по мере важности для достижения конечной цели; в-четвертых, установить возможные варианты решения для каждого из этих пунктов; в-пятых, взвесить относительную ценность каждого пункта; в-шестых, определить свои общие отправную и аспирационную цены.

1. Чего вы хотите добиться в переговорах?

Зачем вы вообще собираетесь вступить в переговоры? Чего вы хотите достичь таким способом? Сфокусируйтесь на конечной цели, а не на отдельных вопросах. Например, вы желаете устроиться на новую работу, или купить новый автомобиль, или получить больше прав при определении собственного рабочего графика, или оказывать большее влияние на свою команду и тому подобное.

Чтобы получить наглядное представление о процессе подготовки, допустим, что вы отправились покупать себе новый автомобиль. Ваша цель — купить самую «крутую тачку» по лучшей цене, которую вы можете себе позволить. Иными словами, к переговорам вас мотивирует желание заполучить ценность в виде нового статусного авто, но при этом заплатить за эту «крутизну» как можно меньше, не выходя за рамки бюджета, которые вы сами установили!

Формулируя общую цель, вы также решаете, что *не* является вашей целью. Например, при покупке машины у вас не будет цели сделать дилера счастливым или наладить с ним долгосрочные отношения. В ходе переговоров очень важно помнить о том, что для вас имеет значение, а что нет.

2. По каким пунктам вы, вероятнее всего, будете вести переговоры?

После того как конечная цель сформулирована, составьте перечень характеристик итогового результата. Так вы получите список пунктов или вопросов, по которым будете

вести переговоры. Как мы убедились в главе 4, чем больше вопросов вы обсуждаете, тем больше будет возможностей для создания ценности.

Итак, какие вопросы вы вынесете на стол переговоров и какие сделаете по ним предложения, чтобы в совокупности удовлетворить свою главную потребность — потребность в достижении конечной цели? Обдумывая то, какие вопросы необходимо включить в повестку дня, вам придется проявить подлинную креативность. Итак, если ваша конечная цель — купить действительно крутую тачку, решите, какие атрибуты придают автомобилю настоящую крутизну. Как только вы выберете марку и модель, надо будет подумать и о других характеристиках доступного по стоимости крутого авто, а именно: о цене, доставке, гарантийном сроке, расширенной гарантии, цвете, дополнительных опциях, предоставляемых дилером, финансировании покупки и многом другом. Чтобы пример стал нагляднее, давайте подумаем о том, что связано со стоимостью автомобиля, то есть о цене и условиях финансирования сделки (или условиях оплаты автомобиля), а также о том, от чего зависит его статусность — о цвете и аудиосистеме.

3. Насколько важен каждый из перечисленных пунктов для достижения вашей цели?

Как только вы определите свою цель и сопутствующие ей атрибуты, выстройте их по степени относительной значимости для достижения цели. На этом этапе вам необходимо найти возможности для уступок в различных вопросах, которые позволят вам в итоге добиться главной цели. Поняв, какие уступки могут быть сделаны сторонами, вы увидите и перспективы для обмена уступками, в результате чего вам откроются возможности и для различных вариантов соглашения.

Поскольку задача непростая, советуем начать с выстраивания пунктов по мере их значимости. Для этого лучше

всего поразмышлять над каждым из них, оценивая, как далеко он продвинет вас вперед к достижению конечной цели. Те пункты, которые имеют наибольшее значение для реализации цели, и будут самыми важными. Поэтому, например, готовясь к покупке автомобиля, вы, возможно, решите, что объем двигателя — вопрос более важный, чем цвет металл.

Вернемся к примеру с покупкой автомобиля. Допустим, вы оцениваете вопросы стоимости и крутизны как приблизительно одинаково важные. В рамках стоимостной компоненты вы считаете цену более важной, чем условия оплаты, а с точки зрения статусности считаете аудиосистему вдвое важнее цвета автомобиля.

Для количественного исчисления этих относительных категорий вам необходимо найти способ сравнивать один вопрос с другим. Лучше всего создать систему измерения, относительно которой можно выстроить все вопросы по степени их важности. Например, вы решаете использовать шкалу, состоящую из 100 баллов. Исходя из этой общей суммы баллов и своих представлений о важности вопросов, вы присуждаете стоимости 46 баллов, а крутизне — 54 балла. Далее, из сорока шести «стоимостных» баллов 40 даете цене, и 6 — условиям оплаты, а из баллов за статусность отдаете 36 аудиосистеме и 18 — цвету. Такой подход позволит вам создать матрицу ценности, необходимую для оценки возможных уступок по различным вопросам.

4. Какие вы можете предложить варианты решения по каждому из пунктов?

Одни варианты могут казаться вам более привлекательными, тогда как другие — более выполнимыми. Например, во время переговоров при заключении трудового контракта вашему вниманию представлены пять вариантов медицинской страховки и три различных бонус-плана, предусматривающих разные оклады и опционы

на акции. И именно сейчас наступает момент, когда вам следует проявить креативность: ведь эти решения лягут в основу тех предложений, которые вы сделаете своим партнерам.

Вернемся к примеру с покупкой крутой тачки. Вы узнаете, что рекомендуемая производителем цена автомобиля составляет 45 799 долларов, но цена в 37 500 долларов кажется вам гораздо более привлекательной. Что же касается условий оплаты, то вы обдумываете несколько вариантов процентной ставки по лизингу: 8, 6, 4 и 2 процента. Кроме того, вы рассматриваете четыре варианта аудиосистемы: плеер на один CD, на шесть CD, плеер премиум-класса и лучшую по своим характеристикам на сегодняшний день модель плеера. А что касается цвета, то допускаете три опции: белый (наименее желанный), красный и серебристый (самый желанный).

5. Какова относительная ценность каждого из возможных вариантов?

После того как вы составите перечень возможных вариантов решения для всех пунктов, следует отдать каждому из них определенное количество баллов по единой шкале, которую вы избрали для себя на третьем шаге (в нашем примере шкала состоит из 100 баллов). Ценность, которую вы присудите каждому варианту решения, будет отражать то, насколько важной вы считаете эту опцию для достижения конечной цели. Конечно, можно положиться на простое житейское правило «лучше больше, чем меньше», но если вы хорошенько поразмыслите над своими предпочтениями, то выясните, что это правило действует не всегда. И когда вы поймете, как меняются предпочтения в процессе обдумывания различных вариантов решения, то получите истинное представление о своих желаниях.

Возвращаясь к нашему примеру с покупкой автомобиля, допустим, что вы распределили баллы следующим образом:

Цена: 47 499 долларов (рекомендованная розничная цена производителя) — 0 баллов, за каждую 1000 долларов снижения цены — 4 балла (до достижения отметки в 37500 долларов — 40 баллов).

Условия оплаты: 8 процентов — 0 баллов, 6 процентов — 2 балла, 4 процента — 4 балла и 2 процента — 6 баллов.

Аудиосистема: плеер на один CD — 0 баллов, на 6 CD — 12 баллов, премиум-класса — 24 балла, лучшая по характеристикам модель — 36 баллов.

Цвет: белый — 0 очков, красный — 9 очков, серебристый — 18 очков.

6. Каковы параметры этих переговоров?

А теперь переходим к деталям. С помощью матрицы «вопросы—ценность» вы можете определить свою отправную цену, причем для всех рассматриваемых вопросов. Но, как мы говорили в главе 3, устанавливать отправную цену лучше на уровне пакета решений, а не на уровне каждого отдельного вопроса. В таком случае вы сможете проявлять гибкость и создавать креативные комбинации из различных вопросов, соответствующих вашим конечным интересам¹. Поскольку вы обдумывали по несколько вариантов решения каждого вопроса, то теперь можете достаточно точно оценить свои аспирационную и отправную цены для всего пакета. В дополнение вы понимаете вопросы уже достаточно хорошо, чтобы быть в состоянии оценить и свои альтернативы.

Итак, возвращаясь к примеру с покупкой автомобиля, сначала определите свою отправную цену (последний рубеж), исходя из имеющихся альтернатив — например, вы можете просто продолжить ездить на своем нынешнем автомобиле. Вы решаете, что такой альтернативный вариант тянет на 30 баллов. Но это еще не все. Вы вполне обоснованно ожидаете, что сможете добиться 50 очков, сыграв на конкуренции между дилерами (учитывая при том и стоимость

собственного времени). Итак, ваша отправная цена для предстоящих переговоров составляет 50 баллов.

Затем вам необходимо определить свои притязания. Скажем, вы могли бы нацелиться на получение всех 100 возможных баллов. Но это означает, что вам придется извлечь максимальную ценность в каждом пункте. А точнее, чтобы вы получили 100 очков, партнеру по переговорам придется уступить во всем до последнего, то есть спустить планку до своей отправной цены по сделке. Теоретически это возможно, но такой вариант следует считать чрезвычайно оптимистичным даже по стандартам такого опытного переговорщика, как Томас, и практически невозможным по стандартам большинства обычных людей.

Этап второй: оценка параметров переговоров с точки зрения партнера

После того как вы проанализировали свои цели и параметры предстоящих переговоров, пришло время проанализировать все еще раз, только с точки зрения второй стороны. Чтобы представить себе, каково это, вернитесь назад и пройдите первые пять шагов, которые вы сделали, выясняя, чего хотите сами. Начните с первого шага, только в этот раз оценивайте все с точки зрения своего партнера. Конечно, по всем пунктам у вас будет меньше информации, чем когда вы рассматривали все со своих позиций. Запомните эти информационные «пустоты», чтобы в ходе переговоров попытаться узнать партнера лучше и заполнить их.

1. Каковы цели партнера в переговорах?

Подумайте над предстоящими переговорами с точки зрения вашего партнера или партнеров и попытайтесь ответить на все вопросы исходя из их положения. Зачем они вступают в переговоры с вами? Есть ли у вас с ними некие

общие цели? Чем лучше вы начнете понимать предпочтения партнеров, тем удачнее сможете сформулировать собственные предложения и тем успешнее воспользуетесь возможностями для создания ценности, которые возникнут в переговорах. Очень редко удается получить достоверные сведения о том, что ценит партнер, поэтому информация всегда будет неполной и ограниченной, но сделайте все от вас зависящее, чтобы справиться со своей задачей (как вы справились на предыдущем этапе), и отмечайте про себя все «пробелы» в своих знаниях о втором участнике переговоров.

Иногда бывает полезно поинтересоваться у знакомых, не знает ли кто-нибудь этого человека и не сможет ли поделиться своими наблюдениями о том, каков он, как рассуждает, как ведет переговоры (если у кого-то есть такой опыт), и все в таком духе. Подобные сведения исключительно полезны в случае, когда вы пытаетесь войти в положение партнера и взглянуть на все с его точки зрения.

2. Какие вопросы волнуют партнера?

Подумайте творчески о том, какие вопросы ваш партнер может захотеть обсудить. Возможно, они те же самые, что вы внесли в свой перечень, а возможно, у него есть и другие интересы, которые не пересекаются с вашими. Поразмышляйте, какие еще пункты обсуждения и вопросы следует включить в повестку дня переговоров. Когда будете обдумывать цели и притязания своего партнера, подумайте, какие дополнительные беспокойства или возможности могут возникнуть при их обсуждении. Особое внимание уделите тому, чего нет в вашем списке. Если вам удастся предусмотреть эти «не ваши» вопросы, вы получите стратегическое преимущество в переговорах, поскольку сможете делать уступки без ущерба для себя. Подумайте также над тем, как разделить сложные вопросы на составные части. Такое разделение поможет вам найти способы увязать различные вопросы друг с другом.

Скорее всего, вы не будете обладать достаточно исчерпывающей информацией о том, в какой мере ваш партнер ценит тот или иной вопрос, — отвечать за себя было гораздо проще. Тем не менее постарайтесь вычленить эти вопросы и приписать им определенную ценность с точки зрения второй стороны, чтобы прикинуть возможные варианты решения. Все эти сведения помогут вам выстроить эффективную переговорную стратегию. У дилера из нашего примера с покупкой автомобиля есть две категории вопросов, и они касаются прибыльности (цены и условий оплаты) и удовлетворенности клиента. В данном случае удовлетворенность клиента может зависеть от множества факторов, а точнее, от множества характеристик автомобиля и опыта покупки. Однако ради простоты допустим, что два самых важных показателя, определяющих удовлетворенность покупателя, — это аудиосистема и цвет автомобиля.

3. Какова относительная значимость каждого из вопросов с точки зрения партнера?

Какие вопросы, скорее всего, будут более важными для партнера, а какие — менее? Пытаясь выяснить, чего он хочет, стоит попробовать определить, чем именно он не похож на вас. Помните: чем больше он отличается от вас, тем сильнее будут отличаться и наиболее значимые для него вопросы. В этих различиях может отражаться разность культур, опыта, знаний или происхождения. И чем глубже отличия между вами, тем выше будет потенциал для создания ценности путем переговоров.

Размышляя о различиях между вашими двумя сторонами, не забывайте об эффекте предвзятости подтверждения: ожидая увидеть различия, вы охотнее будете видеть именно их. А ведь это может свидетельствовать об асимметрии, необходимой для создания ценности в ходе переговоров. Если же вы воспринимаете партнера по переговорам как человека, довольно похожего на вас, то станете ожидать

развития ситуации по вполне предсказуемому сценарию: ведь его интересы — зеркальное отражение ваших интересов. То, что важно для вас, важно и для него. То, что вы хотите больше всего, хочет и он.

Все это типичные допущения, которые приводят к возникновению представлений о переговорах как о противостоянии. Вы, возможно, слышали об эффекте ложного единодушия, согласно которому люди обычно принимают как данность то, что их предпочтения и мнения разделяются большинством². В контексте переговоров такое предположение легко приводит к убеждению, что достижение предпочтительного итога несовместимо с достижением такого же итога вашим партнером в тех же вопросах — например, если для вас самым важным является вопрос зарплаты, то он должен быть самым важным и для потенциального работодателя, а количество денег, выделяемых на зарплату, по вашему мнению, ограничено.

Если же вы и ваш партнер по переговорам явно отличаются друг от друга — возможно, потому что выросли в разной культурной среде, имеете разные профессии, опыт или другие характеристики, — то само наличие таких расхождений делает переговоры менее предсказуемыми и может мотивировать вас на более активный и методичный поиск информации. В то же время, чем глубже расхождения между вами и партнером в оценке различных вопросов, тем выше потенциал для создания ценности в переговорах. Таким образом, переговоры могут оказаться одновременно и более сложными, и более продуктивными. Однако большие различия ставят под сомнение достоверность вашей оценки предпочтений партнера. Поэтому, если вторая сторона сильно отличается от вас, а у вас небогатый опыт ведения дел с ней, следует еще активнее собирать информацию о партнерах в ходе переговоров.

Как показали исследования, люди, которые ожидали столкнуться с переговорщиками, не похожими на них, обладали большей информацией о второй стороне и более продуманным планом переговоров, чем те, кто был убежден, что им придется иметь дело с партнерами, похожими на них самих³. Чем больше партнеры отличаются от вас, тем сильнее ваша мотивация спланировать переговоры и подготовиться к ним. В такой ситуации вы с большей вероятностью станете собирать информацию о различных вопросах, и этот поиск дополнительных сведений повысит вашу способность убеждать в своей правоте. Таким образом, от вашего восприятия различий зависит то, сколько информации вы соберете, как спланируете переговоры и как преподнесете свои аргументы.

Чем неувереннее вы будете себя чувствовать относительно развития переговоров, тем разумнее вам покажется трата времени на тяжелую работу по составлению матрицы «вопросы—ценность». Чтобы определить, какие вопросыобладают интегративным потенциалом, какие — конгруэнтными, а какие — дистрибутивными, нужно сравнить свои предпочтения в этом с предпочтениями партнера. Будьте открыты к различиям в том, как вы и ваш партнер оцениваете основные пункты обсуждения на переговорах. Это поможет вам определить, к какому типу — интегративных, дистрибутивных или конгруэнтных, — относится каждый вопрос. К тому же, записывая в матрице свои предположения о желаниях второго участника переговоров, вы получите полезный «черновик», который сможете пересмотреть, когда проверите свои оценки в процессе обмена информацией. Перенесем эти общие положения на наш пример с покупкой автомобиля. Итак, вы предполагаете, что прибыльность для дилера гораздо важнее, чем удовлетворенность его клиента. Более того, вы считаете, что в рамках этой категории цена для него намного важнее, чем условия оплаты, тогда как в том, что касается удовлетворенности клиента,

дилер намного охотнее пойдет на уступки в цвете машины, так как, с его точки зрения, обеспечить авто нужного цвета намного дешевле, чем оснастить его высококачественной аудиосистемой.

4. Как, по-вашему, партнер ранжирует вопросы по значимости?

Используя информацию, которую вы собрали на предыдущих этапах подготовки к переговорам, выстройте теперь вопросы в единый перечень по их относительной значимости для партнера. Затем попытайтесь вычислить отправную цену партнера, а также его притязания и относительную ценность этих вопросов. Во многих случаях, особенно если вы собираетесь впервые вести переговоры с этим человеком, вам будет сложно определить все эти параметры, не считая, конечно, простого ранжирования вопросов (поэтому мы вернемся к обсуждению данной задачи в следующем разделе, когда будем говорить о сборе информации в ходе переговоров).

Тем не менее если вы проведете тщательное «расследование», например, используя социальные сети и деловые связи, то сможете собрать очень полезную информацию о партнере. Используя имеющиеся у вас сведения о нем, вы можете также поискать среди своих знакомых людей, которые на него похожи, и подумать над тем, что они предпочитают делать. Скажем, люди, пишущие книги о переговорах, более склонны вступать в них, чем другие люди, к тому же у них обычно более высокие ожидания! Или, как показывают исследования, женщины имеют более низкие ожидания, чем мужчины, а потому можно говорить и о гендерных отличиях в притязаниях⁴.

Теперь давайте применим эти требования к нашему примеру с покупкой автомобиля. Основываясь на своих знаниях о местном представительстве концерна-производителя и автодилерах в целом, вы ожидаете, что продавец распределит 100 очков следующим образом: 70 отдаст вопросу прибыльности, из которых 40 — цене и 30 — условиям оплаты,

а вопрос удовлетворенности клиента он оценит в 30 очков, из которых 18 отдаст цвету, а 12 — аудиосистеме.

В рамках каждой из подкатегорий вы оцениваете дилерские варианты решения вопросов следующим образом:

Прибыльность

Цена: 37 500 долларов (с такой скидкой автомобиля продают сотрудникам компании) — 0 очков, 47 499 долларов (рекомендуемая производителем розничная цена) — 40 очков.

Условия оплаты: 8 процентов — 30 очков, 6 процентов — 20 очков, 4 процента — 10 очков и 2 процента — 0 очков.

Удовлетворенность клиента

Аудиосистема: плеер на один CD — 12 очков, на 6 CD — 8 очков, премиум-класса — 4 очка, лучшая по характеристикам модель — 0 баллов.

Цвет: белый — 0 очков, красный — 9 очков, серебристый — 18 очков.

5. Все ли возможные варианты решения вопросов вы выявили?

Может, ваш партнер обдумывает и другие варианты сделки? Когда вы узнаете его немного лучше, вы сможете использовать свои наблюдения и умозаключения для пересмотра этого распределения баллов — ведь вы оценивали значимость вопросов с учетом прежде всего своих интересов.

Этап третий: разработка стратегии ведения переговоров

После того как проанализированы ваши цели и цели партнера, вы готовы заняться разработкой переговорной стратегии. И для начала ответьте на следующих четыре вопроса:

1. Какой информации вам недостает?

Подумайте над своей информационной стратегией — над тем, как вы будете собирать дополнительную информацию о партнере во время самих переговоров. Очень важно

восполнить пробелы в своих знаниях о собеседнике. Важно также подтвердить свои предположения, сформулированные вами на втором этапе подготовки к переговорам, и убедиться в правильности своих заключений относительно значимости тех или иных вопросов для второго участника. В зависимости от того, подтвердятся или нет ваши допущения словами и действиями партнера в ходе переговоров, вам придется доработать или скорректировать свою оценку его отправной цены и качества его альтернатив.

В целом готовность второго участника переговоров делиться информацией зависит от того, насколько стратегически ценной он ее считает. Исходя из этой «аксиомы», можно ожидать, что он будет более-менее готов обмениваться информацией об основных темах переговоров, не так охотно будет говорить об их ранговом порядке и в наивысшей степени неохотно будет делиться сведениями о своей отправной цене и притязаниях.

В соответствии с одной из стратегий, которая доказала свою эффективность в нашей практике, переговоры стоит начинать с обсуждения того, чего вы и ваш партнер пытаетесь добиться, что для каждого из вас важно, каковы основные вопросы и даже возможные варианты их решения и заключения сделки. Если в ходе беседы вам удастся выяснить все это, то вы сможете восполнить часть пробелов в своих знаниях (и подтвердить то, что вам уже известно) о ценностной матрице вашего партнера и о нем самом. А потому начинайте с общих положений и оценивайте, насколько он с вами откровенен и искренен. Сравнивайте его ответы с теми фактами, которые вам известны, чтобы определить, насколько он честен с вами.

Вы не получите всех данных, которые хотели бы иметь. Очевидно, что вы пожелаете узнать, какие вопросы волнуют партнера, какие он предлагает варианты их решения, а также их относительную ценность. Конечно, было бы полезно располагать

сведениями и об отправной цене второй стороны — о том рублике, дойдя до которого, он предпочтет выйти из переговоров или выбрать лучшую из других имеющихся у него альтернатив.

Конечно, свою отправную цену партнер вам вряд ли сообщит, но не исключено, что об альтернативах он расскажет более откровенно. А зная это, вы уже сможете начать вычислять его отправную цену. Например, в истории с покупкой автомобиля дилер может спросить вас, нравится ли вам машина, которую вы сейчас водите, заходили ли вы к другим продавцам, как скоро вы хотите совершить покупку и сесть за руль нового авто, к каким другим моделям вы присматриваетесь и тому подобное. Все эти вопросы позволят ему оценить ваши альтернативы, а из них уже узнать и вашу отправную цену.

В свою очередь вы можете получить информацию о том, во сколько обойдется дилеру та модель, которая вам нравится, как часто ему привозят новые партии автомобилей и какова средняя продажная цена на «вашу» модель. Ответы на эти вопросы помогут вам вычислить отправную и аспирационную цены дилера.

И наконец, отправную цену можно угадать по поведению переговорщиков. Как показывают исследования, люди с лучшими альтернативами ведут себя агрессивнее, их требования выше, чем у людей с более скромными альтернативами. Агрессивная требовательность собеседника может помочь «измерить» ценность его альтернатив и сфокусироваться на его отправной цене⁵.

2. Какие вопросы с наибольшей вероятностью окажутся дистрибутивными, какие — интегративными, а какие — конгруэнтными?

Итак, на первых двух этапах планирования вы собрали и обработали информацию, касающуюся вопросов, которые предстоит обсуждать, потенциальных вариантов их решения, а также их места в вашем личном и вашего партнера рейтинге ценности. Теперь с ее помощью вам следует определить,

какие из вопросов вероятнее всего окажутся конгруэнтными (не вызывающими разногласий), какие — дистрибутивными (одинаково ценными для вас и партнера, но при этом оцениваемыми с противоположным знаком), а какие — интегративными (ценимыми по-разному, но не в одинаковой степени). На первый взгляд, разобраться в этом несложно. Однако есть только один способ выполнить задачу — сравнить ценность, которую вы придаете тому или иному вопросу, с той ценностью, которую он представляет для вашего партнера. В tomto и заключается сложность: вам придется полагаться на свои в большей или меньшей степени неполные знания о предпочтениях второго участника переговоров.

Сравните ранжирование вопросов, которое вы осуществили со своей точки зрения и с точки зрения вашего партнера. В какой точке находятся те вопросы, которые, по вашему мнению, имеют для вас с ним разную ценность? Чем глубже различия между вами, тем выше потенциальная ценность, которая может быть реализована путем взаимного увязывания этих вопросов. Иными словами, если собеседник сделает уступки в том, что важно для него менее, чем для вас, то и вы сможете пойти на уступки в том, что менее значимо для вас. Например, если вы цените компенсационные выплаты, а для партнера наиболее значимым является опцион на акции и бонусы, то решение, которое предоставит каждой из сторон то, что для нее ценнее, создаст дополнительную ценность, не предусматриваемую простой компромиссной стратегией дележа «пополам».

Все же если вы оба считаете определенный вопрос очень важным, особенно если он измеряется в долларах, то его, скорее всего, следует отнести к дистрибутивным. Конгруэнтными вопросами с наибольшей вероятностью окажутся те, которые выражают общие интересы сторон, а интегративными — те, в которых находят отражение различия в ценностях переговорщиков.

Объединенная матрица «вопросы—ценность» в нашем примере с покупкой автомобиля будет выглядеть следующим образом:

		Покупатель	Дилер
Цена, долл.	(Дистрибутивный)		
	37 500	40	0
	40 500	30	10
	42 500	20	20
	44 500	10	30
Условия оплаты, %	47 499	0	40
	(Интегративный)*		
	8	0	30
	6	2	20
Аудиосистема	4	4	10
	2	6	0
	(Интегративный)		
	Плеер на 1 CD	0	12
	Плеер на 6 CD	12	8
Цвет	Премиум-класса	24	4
	Лучшая модель	36	0
	(Конгруэнтный)		
	Белый	0	0
	Красный	9	9
	Серебристый	18	18

* Вопрос условий оплаты является интегративным, при этом он более важен для дилера. В отличие от него, вопрос аудиосистемы более важен для покупателя.

Сравнивая относительную ценность разных вопросов для покупателя и дилера, можно определить характер этих самых вопросов. Сначала рассмотрим вопрос цены. Как видно из таблицы, с каждой новой «ступенькой» повышения цены автомобиля ценность для покупателя снижается на 10 баллов, а для дилера она повышается, причем на те же самые 10 баллов. Таким образом, вопрос цены следует считать дистрибутивным, потому что и покупатель, и дилер «дорожат» ценой одинаково, но с обратным знаком.

Теперь проанализируем условия оплаты. Ценность, на которую притязает покупатель, увеличивается на постоянные 2 очка при каждом снижении процента на 2 пункта, а для дилера с каждым таким шагом она уменьшается на 10 баллов. Таким образом, от уступки по ставке финансирования для клиента ценность снижается в гораздо меньшей степени, чем она повышается для дилера. Если взять вопрос условий оплаты в отдельности, то его можно было бы рассматривать как дистрибутивный. Но давайте попробуем сочетать его с вопросом цены, взяв среднее положение как отправную точку. Оценим такой вариант решения: покупка автомобиля за 42 500 долларов со ставкой по финансированию, скажем, 4 процента. Для покупателя такая сделка стоит 24 балла ($20 + 4$), а для дилера — 30 баллов ($20 + 10$). Если бы дилер согласился уступить еще 1000 долларов, чтобы взамен получить согласие на поднятие ставки на 4 процентных пункта до 8 процентов, то этот обмен принес бы покупателю выгоду в чистые 6 баллов ($+10 - 4$), а дилеру — в чистые 20 баллов ($-10 + 30$), что означает увеличение ценности, на которую могут притязать и дилер, и покупатель, на 26 баллов. Таким образом, интегративный вопрос может быть использован для повышения ценности, на которую притязают обе стороны, путем увязывания его с другим, дистрибутивным, вопросом или — как мы убедимся чуть позже — другим интегративным же вопросом.

Далее исследуем вопрос с различными вариантами аудиосистемы, который тоже является интегративным. Покупатель предпочитает взять автомобиль с лучшей по характеристикам аудиосистемой, дилер же предпочитает продать такой, у которого установлен плеер на один CD. Однако интенсивность их разнонаправленных предпочтений не одинакова: каждая уступка обойдется дилеру в 4 балла, а покупателю принесет выгоду в 12 баллов. Поэтому теперь давайте изучим вариант увязывания друг с другом двух интегративных вопросов (в отличие от варианта увязывания одного интегративного с одним дистрибутивным, который мы рассмотрели в предыдущем абзаце)* и начнем со ставки финансирования в 4 процента и плеера на 6 дисков. Ценность такого решения для покупателя составляет 16 баллов (4 + 12), а для дилера — 18 баллов (10 + 8). А теперь допустим, что дилер сделает уступку в этом вопросе в обмен на уступку в условиях оплаты. Если стороны перейдут к варианту лучшей модели аудиосистемы и ставки финансирования 8 процентов, то ценность сделки для покупателя возрастет на 36 баллов (20 баллов чистой выгоды), а для дилера — на 30 баллов (12 баллов чистой выгоды). Таким образом, выгода, которую стороны смогут извлечь, вырастет на общую сумму в 32 балла.

И последний вопрос — цвет. Как видно из сводной матрицы ценности, и покупатель, и дилер предпочитают серебристый цвет. Значит, вопрос цвета является конгруэнтным: по нему просто не возникнет споров, потому что, с одной стороны, покупателю серебристый цвет действительно больше нравится, а у дилера, как оказалось, в партии очень

* Дилер мог бы попытаться выручить более высокую цену (дистрибутивный вопрос) за автомобиль с более высококлассной аудиосистемой (интегративный вопрос), но при увязывании аудиосистемы со ставкой финансирования (другим интегративным вопросом) может быть сознана бóльшая ценность.

много серебристых автомобилей и ему хочется избавиться от части из них.

Рассмотрим два разных стратегических подхода к конгруэнтным вопросам. Сначала представим, будто дилер первым понял, что вопрос является конгруэнтным. Он может просто раскрыть карты покупателю, и стороны без лишних разговоров сойдутся на серебристом цвете, «выручив», таким образом, по 18 баллов. Но возможен и другой, более вероятный сценарий. Допустим, дилер решит разыграть стратегию и предложит сначала белый цвет, а лишь затем сообщит покупателю, что только-только нашел одну серебристую машину, но стоит она дороже, чем белая (таким образом, он поднимет цену с 42 500 до 44 500 долларов). Покупатель согласится на это предложение и тем самым выигрывает 18 баллов на цвете, пожертвовав при этом 10 баллами цены, так что его чистый выигрыш составит 8 баллов. Что же касается дилера, то он, утаив от покупателя факты и разыграв свои «карты» стратегически правильно, сможет извлечь выгоду в размере 28 баллов: 18 — за цвет и еще 10 — за новую продажную цену в 44 500 долларов.

3. Какие пробелы имеются в вашем плане?

Какую информацию вы надеетесь получить в ходе переговоров? Поскольку процесс планирования никогда не проходит идеально и ни один план не может быть абсолютно точным и полным, необходимо определить, в какой части вашего плана вы наименее уверены и на какие вопросы все еще нет ответов. Будьте предельно конкретны. Как только переговоры начнутся, вы сможете использовать ответы на эти вопросы для корректировки своей стратегии.

Помимо предпочтений партнера, к числу вопросов без достоверного ответа можно отнести и некоторые условия переговоров, относительно которых вы заблуждались, хотя вам казалось, у вас есть ясность. Существует одна эффективная стратегия, которая поможет вам обнаружить свои

ошибки. Для этой цели вам следует попробовать предсказать ответы партнера на ваши вопросы и предложения и затем в ходе переговоров подмечать, будут ли его настоящие ответы отличаться существенным образом от тех, которых вы ожидали. Например, вы предложили сделать уступку в вопросе, который считали очень важным для него, в обмен на уступку с его стороны в том, что, как вы полагали, для него не так уж и значимо, — но он не согласился. Конечно, опытные переговорщики стараются не выдавать себя и могут не продемонстрировать однозначно то, что считают ваше предложение выгодным, однако во всех случаях неожиданному поведению стоит уделить больше внимания и постараться докопаться до его причин. Почему вы ошиблись в своих ожиданиях? В чем дело — ваш партнер просто скрывает свои интересы или вы неправильно идентифицировали его предпочтения? Вам необходимо понять, какое из двух объяснений верно, а для этого стоит задать себе несколько дополнительных вопросов (например, почему эта уступка не подходит?) или попросить партнера предложить альтернативную уступку. Она обнаружит его предпочтения в данном вопросе или продемонстрирует то, что он просто пытается замаскировать свои подлинные интересы, чтобы запутать вас.

4. Какие стратегии и тактики вы будете использовать для достижения своих целей, учитывая вероятные предпочтения, цели и стратегии партнера?

Поразмышляйте над теми целями, которые вы поставили перед собой, а также над целями, которые, по вашему мнению, ставит перед собой второй участник переговоров. Используйте их как фильтр при выборе подходящей стратегии для их достижения. Очевидно, что стратегии и тактики, которые Томас использует при покупке нового автомобиля, отличаются от стратегий, которыми он станет пользоваться при ведении переговоров со своим племянником, когда

будет обсуждать с ним обязанности, неразрывно связанные с правом управлять новым автомобилем. Выбор стратегий, соответствующих целям конкретных переговоров, требует от вас также определения аргументов и подходов, наиболее убедительных для человека, сидящего с другой стороны стола. В своем выборе руководствуйтесь имеющимися у вас сведениями о партнере.

Подумайте: что вы знаете о своем будущем собеседнике, какая у него репутация, вели ли вы с ним переговоры когда-либо прежде, какие у вас с ним взаимоотношения. Все эти факторы помогут вам предсказать и интерпретировать поведение партнера, а также найти подход, достаточно эффективный для достижения поставленных целей.

Итак, вы уже вооружились информацией о самом себе, своем партнере и стратегии ведения переговоров. Теперь вам остается подумать еще над двумя очень важными аспектами планирования будущего взаимодействия.

Что еще необходимо учитывать при планировании переговоров

1. Планирование способно изменить ваши ожидания; ожидания способны изменить ваше поведение.

Планирование переговоров иногда приводит к изменению ожиданий относительно того, что произойдет во время предстоящего взаимодействия, и, следовательно, может изменить ваше поведение в ходе переговоров. Изучим результаты различных исследований. Так, например, в рамках одного эксперимента двум группам испытуемым показали три по-настоящему смешные карикатуры, а следом три не очень забавные⁶. Первой группе участников ничего не сказали о содержании изображений, а вторую предупредили, что все шесть картинок будут очень веселыми, чем ввели ее в заблуждение. В итоге вторая группа респондентов

оценила три последние карикатуры как одинаково смешные наряду с тремя первыми. Участники же исследования, которым ничего заранее не сообщали (то есть контрольная группа), посчитали действительно смешные картинги гораздо более забавными, чем несмешные. Видеозапись выражения лиц респондентов из введенной в заблуждение группы подтвердила их слова: она показала, что позитивные ожидания людей улучшили их восприятие карикатур — респонденты действительно воспринимали все картинки как одинаково смешные.

В другом похожем исследовании участников эксперимента попросили продегустировать и оценить различные сорта пива⁷. В один из сортов было добавлено вещество со странным запахом (бальзамический уксус). Как выяснилось, тем испытуемым, которые были заранее предупреждены о наличии примесей в одном из сортов, данное пиво понравилось меньше. Когда же им сообщили, что именно содержалось в нем, люди мало изменили свое мнение о напитке — в отличие от участников эксперимента из контрольной группы, которым заранее ничего не сообщали.

Эти исследования демонстрируют, насколько сильно информация способна менять восприятие. Когда вы узнаете о чем-либо до обретения собственного опыта, в вас рождаются некие предварительные ожидания, которые способны изменить не только ваши предпочтения, но и восприятие и интерпретацию поведения других людей. Иными словами, если переговорщик заранее полагает, что партнер настроен враждебно и переговоры будут больше походить на сражение, он будет воспринимать и оценивать поведение второго участника через призму враждебности. И наоборот, если человек ожидает, что партнер будет настроен на сотрудничество, он может рассматривать все его действия совсем иначе — через призму доброжелательности и стремления решить проблему сообща.

2. Неуверенность полезна — в умеренных количествах.

Планирование переговоров способно понизить степень неуверенности или непредсказуемости будущего взаимодействия. Казалось бы, снижая неопределенность, вы обретаете несомненное преимущество. Вместе с тем в ходе планирования вам будут открываться вопросы, ответов на которые вы не знаете, отчего степень непредсказуемости переговоров в ваших глазах может повыситься. Имейте в виду: чрезмерная уверенность в том, что вы знаете, как пройдут переговоры, иногда приводит к непредвиденным негативным последствиям, и в первую очередь от этого страдает ваша эффективность в деле создания ценности.

Давайте рассмотрим пример связи между неуверенностью и способностью создавать ценность. Участников одного эксперимента поделили на две группы: на тех, кто был уверен в том, что их партнер на предыдущих переговорах вел себя эгоистично, и тех, кто не был уверен в злонамеренности собеседника⁸. Участники из первой группы планировали в следующий раз использовать меньше стратегий, создающих ценность, и больше стратегий, направленных на дележ «пирога» неизменяемого размера. И наоборот, вторая группа в своей подготовке делала акцент на стратегиях создания ценности, а не стратегиях дележа. Различия между двумя группами переговорщиков проявились не только в выборе ими стратегий ведения переговоров, но и в результатах их взаимодействия с партнерами. Те, кто не был уверен в эгоизме партнера, добились лучших итогов с большей совокупной ценностью, потому что избранные ими стратегии предоставляли больше возможностей для создания ценности.

Однако чрезмерная неуверенность в собственной правоте так же губительна для создания ценности, как и чрезмерная уверенность. Когда людей переполняет неуверенность, они предпочитают полагаться только на хорошо испытанные,

знакомые приемы и подходы. Даже если это ощущение вам не нравится и вы готовы приложить значительные усилия для преодоления чувства неуверенности, чрезмерная самоуверенность приводит к ригидности, или отсутствию гибкости, перед лицом угрозы. Сталкиваясь с революционными или неожиданными изменениями в своей среде, люди часто возвращаются к заученным, доминирующим стереотипам поведения⁹. Когда степень неуверенности поднимается выше уровня полезности (на котором она мотивирует людей на поиск стратегий создания ценности и притязания на нее) и достигает чрезмерных масштабов, переговорщики часто прибегают к своим наиболее хорошо заученным стереотипам поведения. А эти модели, как правило, включают в себя ожидание враждебности и невозможности увеличить «пирог», а также компромиссы в духе «все взять и поделить пополам».

Умение справляться с неуверенностью во многом зависит от ваших интеллектуальных ресурсов. В определенной мере это, конечно, врожденное качество, но, как показывают исследования, три фактора способны существенным образом повлиять на запасы умственной энергии человека и, таким образом, его реакцию на неопределенность. К ним относятся: потребность в когнитивном заключении, спешка и мотивация к аккуратности.

Разные люди нуждаются в различном количестве информации или знаний для того, чтобы сделать выбор или принять решение. Это отличие между ними обуславливается особенностями их *потребности в когнитивном заключении*¹⁰. Люди с высокой потребностью строже придерживаются своих решений и мнений, быстрее принимают решения и склонны полагаться на неполную, но легко доступную информацию. В условиях неопределенности они чувствуют себя более мотивированными к тому, чтобы уменьшить ее путем быстрого принятия решения. В переговорах

повышенная потребность в когнитивном заключении проявляется в желании поскорее прийти к соглашению, которое, собственно, и устраняет неопределенность, порожденную переговорами. Люди же с низкой потребностью в когнитивном заключении предпочитают систематизированно собирать информацию, прежде чем сформировать свое мнение или принять решение, и не торопятся с выводами. Они охотно терпят неопределенность, откладывая решение до тех пор, пока не оценят ситуацию всесторонне¹¹. В переговорах люди с низкой потребностью в заключении мотивированы скорее на сбор дополнительной информации для преодоления или сужения неопределенности, а не на быстрое заключение соглашения.

Другой фактор, который может повлиять на то, как переговорщики анализируют информацию, — это *спешка*. Она может возникать из-за наличия формального и неумолимо надвигающегося срока завершения переговоров или субъективного ощущения, что время уходит. Спешка оказывает влияние на выбор переговорщиками стратегии обработки информации. Те из них, кто ощущает спешку острее, торопятся быстрее достичь окончательного соглашения, тратят меньше времени на выдвижение контрпредложений, чувствуют себя менее мотивированными к анализу информации, приводят меньше убедительных аргументов и используют больше эвристических правил, чем те, кто в меньшей степени ощущает давление времени. В итоге переговорщики, острее чувствующие спешку, в большей степени используют стратегии эвристической обработки информации и достигают соглашения со значительно меньшей совокупной ценностью, чем те их товарищи, которые в меньшей степени испытывали давление времени и обрабатывали информацию систематически. Такие результаты сохранились даже тогда, когда все переговорщики располагали

одинаковым количеством реального времени для завершения переговоров¹².

И наконец, переговорщики могут отличаться озабоченностью правильностью своих действий, иными словами, своей *мотивацией к аккуратности*¹³. Высокая мотивация к аккуратности обычно возникает тогда, когда переговорщики несут ответственность перед третьими лицами¹⁴ за качество достигнутых соглашений и, соответственно, когда занимаются систематизацией и обработкой информации более активно и вдумчиво¹⁵. В контексте переговоров те, кто ожидает, что их поведение будет оцениваться третьими лицами, реже склонны считать, что «пирог» имеет строгий размер. В итоге они добиваются заключения сделок с более высокой совокупной ценностью, нежели те, кто не ожидает, что их будут оценивать¹⁶.

Нет сомнений, что описанный выше процесс планирования дается не легко. Даже если вами движет желание добиться больше того, чего вы хотите, не все переговоры потребуют от вас подготовки такого уровня. Маргарет, например, в последний раз занималась подобным полноформатным планированием будущих переговоров при устройстве на работу в Стэнфорд. С тех пор она готовится к переговорам, которые ей приходится вести с супругом, соавторами, друзьями и коллегами, по укороченной версии описанного трехэтапного процесса.

Количество времени, которое тратится на подготовку к переговорам, должно соответствовать их относительной важности. Речь идет о том, чтобы уделять планированию больше или меньше времени, а не о том, заниматься планированием или нет. Даже тогда, когда вам предстоят вполне рутинные переговоры, вам все равно необходимо определить хотя бы на базовом уровне свои альтернативы, отправную цену, притязания, а также свою и своего партнера точку зрения на вопросы, которые предстоит обсуждать.

И вопреки врожденной склонности большинства переговорщиков лучше переусердствовать и скатиться к чрезмерному планированию, чем в обратную сторону!

Даже если вы составите достаточно подробный трехэтапный план, в котором найдут отражение все пункты, перечисленные в этой главе, он все равно будет неполным. Так или иначе, какие-то аспекты переговоров, особенно касающиеся интересов партнера, его предпочтений или опций, останутся для вас неизвестными. Однако, располагая подобным планом, вы будете лучше представлять себе, какого рода могут быть эти неизвестные, и сможете отметить для себя, чему следует уделить особое внимание в ходе настоящих переговоров.

В следующей главе мы обсудим стратегическое мышление, а точнее то, как с помощью уже готового плана и выбора подходящей стратегии и тактики ведения переговоров добиться того, чего вы хотите, и даже большего. Если настоящая глава была целиком посвящена сбору базовой информации о себе и своем партнере, то в главе 6 копнем глубже: в ней все внимание будет сфокусировано на понимании партнера и предсказании его наиболее вероятных реакций на различные стратегии и тактики, которые вы собираетесь применить.

Резюме

Эффективное планирование и подготовка к переговорам — залог достижения успеха. Степень детальности плана, конечно, зависит от значимости конкретных переговоров, но во всех случаях подготовка должна включать в себя три основных этапа:

1. Определение того, чего вы хотите добиться, и создание матрицы «вопросы—ценность» для количественного исчисления ценности каждого вопроса и варианта.

- Чего вы хотите добиться этими переговорами?
- Какие вопросы вы будете на них обсуждать?
- Насколько важен каждый из вопросов для достижения вашей цели?
- Каковы потенциальные варианты соглашения по каждому из вопросов?
- Какова относительная ценность каждого из вариантов соглашения для достижения вашей цели?
- Каковы ваши переговорные параметры (отправная и аспирационная цены, альтернативы, притязания)?

2. Определение того, чего хочет партнер, и разработка его матрицы «вопросы—ценность».

- Какую цель преследует партнер в этих переговорах?
- Какие вопросы его интересуют?
- Насколько важен каждый из вопросов для достижения его цели?
- Каковы переговорные параметры партнера?
- Какие потенциальные варианты соглашения, на ваш взгляд, могут его устроить?

3. Разработка переговорной стратегии.

- Как вы будете собирать необходимую дополнительную информацию?
- Какие вопросы, скорее всего, окажутся дистрибутивными, какие — интегративными, а какие — конгруэнтными?
- Какие пробелы имеются в вашем плане?
- Какие стратегии и тактики вы собираетесь применить для достижения своих целей, учитывая вероятные предпочтения, цели и стратегии вашего партнера?

В ходе подготовки помните о том, на каких допущениях и ожиданиях вы возводите свой план. Ваш настрой на подготовительном этапе может повлиять на ожидания от предстоящих переговоров. К тому же планирование может снизить степень вашей неуверенности, а вам не стоит быть слишком уверенными и в реакциях партнера. В умеренных количествах неуверенность способствует созданию ценности и достижению более высоких результатов в переговорах. Поэтому немного неуверенности вам не повредит, слишком мало — сделает вас чрезмерно самоуверенными. Чересчур большая неуверенность подтолкнет вас к хорошо заученному, стереотипному поведению, а в условиях переговоров это, скорее всего, будет проявляться в виде негибкости и приверженности к восприятию переговорного взаимодействия как игры с нулевой суммой или дележа «пирога» пополам. Какую же меру неуверенности следует считать слишком большой, зависит по меньшей мере от трех факторов: во-первых, от потребности в когнитивном заключении (от того, насколько спокойно вы воспринимаете неопределенность и в какой степени готовы терпеть колебания); во-вторых, от спешки (насколько сильно на вас давят сроки); и в-третьих, от мотивации к аккуратности (от того, придется ли вам оправдывать свои действия перед наблюдателями со стороны или людьми, наделенными властью).

Глава 6

Для танго нужны как минимум двое

Стратегическое мышление в переговорах

В переговорах всегда возникает напряжение между таким типом поведения, которое создает ценность (путем расширения объема доступных выгод или ресурсов), и поведением, притязующим на ценность (путем распределения выгод или ресурсов между сторонами). Обмен информацией помогает создавать ценность, но раскрытие сведений партнеру может ухудшить вашу способность к притязанию на ценность.

Вспомните стратегию одностороннего полного раскрытия информации, которую мы обсуждали в главе 4. Выдавая своему партнеру все свои данные, вы тем самым позволяете ему определить размер максимально возможного «пирога» ресурсов. И поскольку вы выложили ему о себе «все», он может предложить вам минимальное превышение вашей отправной цены, которое, как он считает, вы примете. Таким образом, он оставит вас с вашей отправной ценой, а себе присвоит всю остальную ценность.

Для переговорщика разработка стратегии, которая позволит ему определить, каким количеством информации следует поделиться, — одна из самых важных и сложных задач. Если вы не будете делиться информацией неразборчиво, то в целом размер «пирога» может оказаться меньше возможного, но при этом вы сможете притязать на больший его кусок, чем могли бы получить от большего по размеру «пирога», который, однако, вы контролируете в меньшей степени.

У этой по-настоящему сложной задачи есть три аспекта. Во-первых, если ваша цель — получить больше того, чего вы хотите, то создание ценности становится средством достижения данной цели, а не самоцелью.

Во-вторых, создание ценности по природе своей акт кооперации, сотрудничества. В отличие от него, притязание на ценность, по сути, есть акт враждебный, сопернический. Таким образом, если сам процесс создания ценности увеличивает размер ценности, доступной для притязания, то некоторые стратегии ее создания могут подрывать вашу способность притязать на ценность.

И наконец, в-третьих, отличия между действиями по созданию ценности и действиями по притязанию на ценность весьма неопределенны. Поскольку возможности для создания ценности появляются тогда, когда стороны ценят разные вопросы в разной степени, выборочное заявление позиции по вопросам с асимметричной ценностью способно увеличить «пирог», на часть которого вы в конечном счете сможете притязать. Неразборчивый же обмен информацией может оставить вас с меньшей долей, даже если он способствует увеличению размера «пирога».

Знание того, какой информацией стоит делиться и как это следует делать, — важное стратегическое соображение в любых переговорах. Большинству людей стратегическое мышление дается не без труда, но, к счастью, они могут

рассчитывать на помощь. Целая область научных исследований — теория игр — занимается изучением стратегического мышления в социальном взаимодействии. В этой главе мы узнаем, как принципы теории игр могут помочь переговорщикам добиться того, чего они хотят, и даже большего.

Рациональная точка зрения

В теории игр считается, что преследующие свои цели стороны в полной мере осознают, что их партнеры делают то же самое. Следовательно, вы должны учитывать, что раз партнеры преследуют свои цели, а вы — свои, то конечные цели могут быть разными. Например, покупателю следует понять, что действия продавца основываются на информации, которой тот владеет (в том числе и о покупателе), а также на его мотивах, притязаниях и целях. И аналогично продавец должен принять факт, что покупатель в своих действиях исходит из имеющейся у него информации (в том числе и о продавце), а также из своих мотивов, стремлений и целей.

Теория игр не распространяется на ситуации, в которых стороны могут преследовать собственные цели, игнорируя действия партнеров, хотя переговорщики иногда могут вести себя (или, по крайней мере, производить такое впечатление) так, как *будто* достижение их целей не зависит от действий партнеров. Но в реальной жизни единственная ситуация, в которой вы можете принять решение игнорировать поведение второй стороны, — это та, в которой вы обладаете полной властью командовать и управлять ею¹. Однако если ваши партнеры не имеют возможности встать и уйти, то это положение едва ли можно назвать переговорами, так ведь?!

Другим основополагающим допущением в теории игр является то, что переговорщики, преследующие свои цели,

действуют рационально. Поскольку допущения относительно когнитивных способностей участников взаимодействия обязательны, то можно установить, к какому итогу, скорее всего, придут два разумных субъекта. Такая «презумпция» рациональности не означает, что действующие лица не могут допускать ошибок, а всего лишь говорит о том, что эти ошибки редки и непредсказуемы. Конечно, изрядное количество исследований доказало, что люди склонны делать ошибки и что они нередко ведут себя не так, как следовало бы (исходя из допущения об их рациональности), причем нарушают «правила поведения» весьма предсказуемым образом. Но если ошибки предсказуемы, то знание об этих систематических ошибках, или отклонениях, позволяет вам предсказывать поведение партнера, а также избегать ошибок, которые вы сами с большой вероятностью можете совершить*.

Стратегическое взаимодействие отличается от другого учетом вероятных действий партнера. Точно так же, как в шахматах первый игрок должен рассчитывать наперед вероятную реакцию второго игрока на определенный ход или серию ходов, так и умелый переговорщик должен *смотреть вперед и рассуждать в обратном порядке*.

Хорошим примером применения правила «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке» может служить то, как переговорщики анализируют свои стратегические возможности в труэли — трехстороннем варианте дуэли, в которой трое игроков — скажем, Белый, Серый и Черный — устраивают последовательный поединок. Допустим, Белый — плохой стрелок и ему удастся поразить лишь одну из трех мишеней. Серый стреляет чуть лучше:

* Книга Дэниела Ариели «Предсказуемая иррациональность» дает прекрасный пример того, как рамки рационального подхода можно раздвинуть до масштабов, при которых он начинает охватывать и систематическую иррациональность.

он попадает примерно в половину своих мишеней. И наконец, Черный: его точность составляет 100 процентов, и он по-настоящему опасен! Поскольку силы в турнире очевидно неравны, Белому позволяют выстрелить первым, Серому (если он будет еще жив) — вторым и только затем Черному (если он тоже останется в живых), после чего снова Белому (если он еще жив) и так далее, пока не останется только один дуэлянт.

Представьте себе, что вас попросили стать секундантом Белого. Что бы вы ему посоветовали относительно повышения его шансов на выживание? Используя правило «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке», вы можете «вычислить», что решение стрелять в Серого привело бы к катастрофическим последствиям, так как даже если попытка Белого окажется удачной (хотя, честно говоря, есть только один шанс из трех на это), сам он тут же станет следующей жертвой, так как падет от пули меткого стрелка Черного. Поэтому, рассуждая в обратном порядке, становится очевидным: стрелять в Серого — смертельная ошибка.

Стрелять в Черного было бы определенно лучше, чем стрелять в Серого, но не по той причине, по которой вы думаете. На первый взгляд может показаться, что расчет именно таков: если Белый убьет Черного, Серый будет стрелять в Белого, а для Белого такая перспектива все же лучше, чем оказаться под дулом пистолета Черного. Иначе говоря, если Белый убьет Черного, его будет ждать дуэль с Серым, в которой у Серого будет право стрелять первым. Но что, если Белый промахнется и не убьет Черного? В таком случае Серому придется решать, в кого стрелять, и он, очевидно, будет стрелять в Черного. А если он промахнется, то Черный будет стрелять в Серого, так как Серый — более опасный противник, чем Белый. И самое важное: если Серый промахнется, то Черный как безусловно меткий стрелок неизбежно убьет своего противника и опять придет очередь Белого.

Итак, если Белый выстрелит сначала в Черного, то у него будет одна треть возможности попасть в него и выжить, но затем вероятность того, что он падет от пули Серого возрастет до 50:50. Если же Белый не попадет в Черного, а Серому удастся это сделать, то Белый и Серый встретятся лицом к лицу, однако теперь право стрелять первым будет снова у Белого. Но чтобы это произошло, Белый должен промахнуться, когда будет стрелять в Черного в первом раунде.

Следовательно, Белый будет иметь больше всех шансов выиграть трузль, если будет стрелять в Черного и промахнется. Конечно, у него и так шансы промахнуться достаточно велики, но ему все равно не стоит полагаться на свою плохую стрельбу! Вам следует посоветовать ему не попасть в Черного намеренно, чтобы довести его шансы на «промах» с 67 до 100 процентов.

Этот метод дает вам возможность вычислить оптимальную стратегию поведения Белого и избрать образ действий, повышающий его шансы на выживание в трузли. Для этого вы должны определить вероятное поведение его партнеров — Серого и Черного. В нашем случае вы справились с задачей очень хорошо, так как располагали исчерпывающей информацией обо всех сторонах взаимодействия.

В переговорах, однако, стороны не располагают полной информацией и должны собирать дополнительные факты по крупницам, но это всего лишь первый шаг. Как только дополнительные сведения будут получены, очень важно понять, что с ними делать.

Стратегические соображения — отличительная черта всех видов нашего социального поведения. Однако воспользоваться информацией, раскрываемой во взаимодействии, оказывается удивительно трудно. Приведем пример из недавнего собственного опыта, который мы получили в процессе выполнения консалтинговой задачи.

Нашим клиентом был крупный ипотечный инвестиционный траст, или ИИТ. Он сделал предложение другому, меньшему по размерам канадскому ИИТ о покупке его активов по цене 15 долларов за акцию. Предложение было сделано в рамках аукциона, в котором участники торгов согласились к определенной дате представить на рассмотрение свои лучшие и окончательные оферты и воздержаться от дальнейшего изменения цены после указанного дня. Совет директоров канадского ИИТ принял предложение нашего клиента, но предстояло еще добиться согласия акционеров.

Вслед за одобрением оферты — но до голосования акционеров — курс ценных бумаг компании стал колебаться в узких пределах 14,90 доллара за акцию. И вдруг за пару недель до голосования конкурирующая с нашим клиентом компания нарушила предварительное соглашение и сделала новое предложение канадскому ИИТ — 18 долларов за акцию. С приближением дня голосования ценные бумаги компании стали торговаться по цене выше отметки в 17 долларов за акцию.

Было очевидно, что из-за увеличения стоимости бумаг акционеры компании не одобряют их продажу по цене 15 долларов, поэтому наш клиент вынужден был смириться с тем, что его заявка на торгах провалится. Проще всего было принять то, что у акционеров канадской ИИТ есть три варианта действий: во-первых, проголосовать в пользу предложения нашего клиента и получить по 15 долларов за акцию; во-вторых, проголосовать против этого предложения и дожидаться более высокой оферты, чем 15 долларов за акцию, которая могла поступить, а могла и не поступить, так как наш клиент подал в суд на компанию — нарушителя предварительного соглашения за «противоправное препятствование исполнению контракта» — ведь она попыталась незаконно воспрепятствовать исполнению действующего контракта нашего клиента; в-третьих, продать акции на рынке.

Если выгода от второго варианта была пока не ясна, то было очевидно, что до тех пор, пока цена на акции будет выше 15 долларов, третий вариант акционеры сочтут более привлекательным, чем первый. Иными словами, пока не станет известно, какая стратегия лучше — продать акцию компании или нет, — и пока цена на акции будет превышать предложение нашего клиента в 15 долларов, его оферта будет отвергаться. Предвидя такое развитие событий, наш клиент пригрозил «заморозкой» сделки путем длительного судебного процесса. В результате цены на акции упали примерно до 16,50 доллара. После этого наш клиент поднял свою оферту до 16,50 доллара и по такой цене наконец приобрел канадскую компанию. (Как оказалось впоследствии, он возместил себе дополнительные 1,50 доллара за акцию за счет компании-конкурента по итогам судебного процесса, состоявшегося после приобретения целевой компании.)

В обеих этих ситуациях — и в труэли, и в трехстороннем взаимодействии между нашим клиентом, его конкурентом и целевыми акционерами — действия предпринимались последовательно. Независимо от того, в какой форме проходят переговоры — на словах или в виде неких действий, — ясно одно: недостаточно знать, чего вы хотите, то есть знать свои притязания, альтернативы и отправную цену. Поскольку переговоры представляют собой поединок стратегий, чтобы преуспеть в них, прежде чем наметить собственный курс действий, не менее важно проанализировать вероятное поведение партнеров. Если вы не будете знать, чего хотите, или будете игнорировать систематическое, а потому предсказуемое поведение второго участника переговоров, ваша способность к реализации хорошей сделки разительно ухудшится.

Чтобы вычислить вероятное поведение своих партнеров, вам необходимо взять на вооружение стратегию «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке». В таком случае

у вас будет больше шансов ясно определить свои цели, а также понять мотивы и притязания конкурентов. Если вы осознаете, какую важную роль в вашем успехе играет подобного рода информация, вы с большей вероятностью погрузитесь в серьезный (и систематический) процесс планирования.

Конечно, человеческое поведение намного сложнее, и предсказать его, полагаясь лишь на принципы рациональности, трудно. Выбор отдельного человека формируется под действием многих психологических факторов, и один из них — это представление о том, что справедливо, а что нет.

Справедливость против рациональности

Рассмотрим следующую ситуацию: двум партнерам представился шанс поделить между собой 100 долларов. Первому, распределяющему, поручают разделить деньги. Второму, решающему, необходимо принять решение, согласиться или нет с предложенным вариантом дележа.

Распределяющий может поделить деньги в разных пропорциях, начиная с того, чтобы оставить себе 99 долларов и отдать партнеру 1 доллар, и до варианта оставить себе 1 доллар, а партнеру отдать 99. Затем его решение передается электронным путем решающему, и он уже должен выбрать один из следующих двух вариантов действия. Первый вариант: решающий может согласиться с предложенным вариантом дележа и деньги будут распределены соответствующим образом между ними двумя. На этом игра окончится и больше не повторится. Второй вариант: решающий говорит «нет», деньги не распределяются, игра оканчивается и больше не повторяется. В обоих случаях ни первый, ни второй никогда не узнают, кто именно был их партнером².

Представьте себе, что вам отвели роль распределяющего. Сколько вы бы оставили себе, а сколько отдали партнеру? Если бы вы проходили обучение в томасовском мире классической экономики, то ответ для вас был бы очевидным: вы отдали бы решающему 1 доллар, а остальную сумму оставили себе. Следуя правилу «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке», вы пришли бы к выводу, что у решающего есть простой выбор: получить 1 доллар или не получить ничего. Несомненно, любой разумный решающий выберет 1 доллар, правильно?!

Нет, неправильно! Вообразите себя в роли решающего. Представьте, что на экране вашего компьютера высвечиваются числа: 99 долларов достаются распределяющему, а 1 доллар вам. Какую клавишу вы нажмете — «да» или «нет»?

Если вы похожи на большинство наших слушателей и руководителей корпораций, вы ответили твердым «нет». Оказываясь перед подобным выбором, большинство людей решает отказаться от одного доллара ради простого удовольствия от мысли, что жадный распределяющий, который хотел заграбастать все остальное, не получит ничего. (На практике решающие, как правило, начинают соглашаться на предложенное распределение только тогда, когда оно достигнет соотношения 70:30. Значительно меньше людей выжидают соотношения 60:40. Большинство считает правильным распределение 50:50.)

А что, если бы на кону стояла гораздо большая сумма? Изменилось бы ваше решение? Большинство людей, обдумывая такой вариант, соглашаются с тем, что изменилось бы. Однако исследователи нашли подтверждение тому, что на самом деле многие не меняют своего поведения, даже когда разыгрываемая сумма увеличивается³. При распределении эквивалента 10-месячного оклада, решающие редко принимали разделение 90:10. Они начинали соглашаться при соотношении 70:30. Значительно меньше людей

соглашались лишь с разделением 60:40, и почти все охотно принимали разделение 50:50.

Почему так происходит? Простого ответа ученые пока не дают, но, похоже, дело в том, что решающим просто невыносима мысль, что распределяющий может использовать их в качестве инструмента для собственного обогащения, даже если они получают за это один доллар. И они просто говорят «нет».

Когда же решающие обладают большим количеством информации о распределяющих, их решение может претерпеть изменение. Например, если решающие знают, что распределяющие заслужили свое положение, а не просто были назначены на такую «должность» благодаря случайности, то они часто соглашались и на меньшее. Примечательно и то, что в случае, когда решающие — как женщины, так и мужчины, — знали, что в роли распределяющего выступает женщина, они требовали для себя большего за положительный ответ. И наоборот, когда мужчины и женщины распределяющие знали, что решающей выступает женщина, то они значительно сокращали ее долю⁴.

Представьте себе, какие последствия подобный настрой может иметь для переговоров. Понятия о честности, справедливости, обоснованности и даже поле партнера существенным образом влияют на готовность сторон пойти на соглашение и заключить сделку. Мудрыми переговорщиками следует считать тех, кто берет в расчет подобные соображения и придает своим предложениям форму решения проблем партнера, тем самым делая их более приемлемыми. Конечно, в некоторых ситуациях вы можете не обладать достаточной информацией, чтобы выработать самое подходящее предложение. О том, как поступать в таком случае, мы поговорим далее.

Стратегическое мышление с асимметричной информацией

Один из самых больших вызовов в переговорах связан с асимметричностью информации, то есть когда ваш партнер обладает сведениями, которыми вы не располагаете. Например, довольно часто при покупке какого-либо товара продавец имеет такое преимущество перед покупателем в отношении конкретного продукта, в том числе он знает, чем именно мотивировано решение о продаже. Выходит, с рациональной точки зрения покупатель должен спросить: «Почему этот товар продается? Почему именно сейчас?» Давайте посмотрим, что произошло с Томасом, когда он захотел купить подержанный автомобиль.

В 1989 году, когда Томас получил место в Бизнес-школе Келлога, он решил вознаградить себя покупкой красного кабриолета Chevrolet Corvette. Производитель только что выпустил на рынок совершенно новую модель с шестиступенчатой ручной коробкой передач производства немецкой компании Zahnrad Fabrik Friedrichshafen AG (для краткости, ZF) — несомненно, вещь первой необходимости для любого нового сотрудника факультета!

Однако зарплаты научных работников — даже тех, кто зачислен в штат, — не слишком велики, и выбор у Томаса был ограниченным. Он мог позволить себе только подержанный автомобиль. Вместе с тем он знал, что станет покупать машину не старше нескольких месяцев, так как предыдущая модель оснащалась тяжеловесной коробкой передач — этот вариант его ничем не прельщал.

К счастью или к несчастью, Томас нашел красивейший экземпляр такого автомобиля: красный, с черным кожаным салоном и черным же откидным верхом — его любимая цветовая комбинация. И он потерял голову. Тут же вытащил из дома своего друга-автомеханика, и они отправились

осматривать автомобиль: и под капотом, и под днищем, и во всех возможных местах, какие только пришли им на ум. И не нашли ни одного изъяна. Автомобиль выглядел просто безупречно, практически «с иголки» и при этом стоил на 30 процентов ниже, чем новая машина.

В конце концов Томас спросил владельца, почему он продает такой красивый автомобиль после всего шести месяцев после покупки. Тот выглядел очень печальным. Он кивнул в сторону молодой леди, сидящей на крыльце, и сказал: «На следующей неделе моей дочери исполняется шестнадцать, и она начнет водить машину. Этот автомобиль слишком крутой для нее, но я сомневаюсь, что мне удастся отстоять его и усадить дочь за руль семейного универсала (Oldsmobile Custom Cruiser)!» Услышав такое объяснение, Томас, к превеликому удивлению своего друга-автомеханика, решил отказаться от покупки. Вы догадываетесь, почему?

Рынок «лимонов» Джорджа Акерлофа

В 1970 году вышла статья Джорджа Акерлофа «Рынок “лимонов”»: неопределенность качества и рыночный механизм». В ней автор описывает рынок, характеризующийся крайней информационной асимметрией: рынком подержанных автомобилей, на котором продавцы обладают значительно более точной информацией о качестве товара, чем покупатели. Поэтому если продавец готов принять предложенную цену, то покупателю следует сделать вывод, что качество автомобиля ниже, чем подразумевается при такой цене. В результате покупатели придерживаются старого принципа «качество на риск покупателя» и разумно не принимают во внимание цены на подержанные машины. Такой подход приводит к вытеснению с рынка прежде всего хороших автомобилей, а не плохих, что в свою очередь приводит к дальнейшему снижению цен и вытеснению хороших машин, пока на рынке не останутся одни развалюхи. Отсюда и название статьи.

На первый взгляд, проблема подержанных машин не такая уж важная и не заслуживает того, чтобы становиться темой научной статьи. На самом же деле она не просто дала экономическое обоснование знаменитой фразе

* В английском языке слово lemon («лимон») применительно к автомобилям означает «развалюха», но в русскоязычную экономическую литературу название знаменитой статьи Дж. Акерлофа вошло именно как «Рынок “лимонов”», а потому в настоящем переводе традиция будет сохранена. *Прим. перев.*

Граучо Маркса*: «Пожалуйста, примите мою отставку. Я не желаю состоять членом ни одного клуба, в который принимают таких людей, как я». Работа Акерлофа об информационной асимметрии положила начало целому научному направлению. В 2001 году Майкл Спенс и Джозеф Стиглиц получили Нобелевскую премию за «анализ рынков с асимметричной информацией», который стимулировал развитие важной новой области: информационной экономики.

Ответ вполне очевиден: Томас просто не счел объяснение продавца убедительным. Как тот мог не подумать о том, что его дочке исполнится шестнадцать лет, полгода назад, когда покупал автомобиль?! Хотя он, конечно, мог быть достаточно богатым человеком, чтобы купить машину в расчете продать ее через шесть месяцев, но в такой ситуации скидка в 30 процентов казалась уж слишком большой: получалось, что мужчина заплатил непомерно высокую цену за столь кратковременное удовольствие. К тому же, если бы продавец действительно был настолько богат, непонятно, зачем ему продавать эту машину, если он может купить дочери ко дню рождения другую, тоже интересную, но более безопасную, например Mustang со слабым шестицилиндровым двигателем. Слишком велика была опасность, что продажа автомобиля продиктована какой-то серьезной проблемой с ним, которую Томас со своим другом-механиком не сумели выявить. Иными словами, Томас просто почувствовал, что он недостаточно богат, чтобы так рисковать.

Проблема с асимметричной информацией не ограничивается лишь пределами переговоров о покупке поддержанных авто. В большей или меньшей степени она возникает в любых переговорах — ведь очень редко обе стороны обладают исчерпывающей информацией друг о друге. Однако то, что переговорщики часто сталкиваются с такой проблемой, еще не означает, что они научились с ней справляться.

* Джулиус Генри «Граучо» Маркс (1890–1977) — американский актер, участник знаменитой комик-труппы «Братья Маркс». *Прим. перев.*

Подумайте о том, что бы вы сделали, оказавшись в следующей ситуации.

Вы представляете компанию А, которая хочет приобрести 100 процентов компании Т у ее собственника за личный расчет. Стоимость Т напрямую зависит от результатов нефтепоисковых работ, которыми она сейчас занимается. Если проект провалится, Т не будет стоить ничего — 0 долларов за акцию. Если же проект окажется успешным, то стоимость компании при текущем руководстве может составить 100 долларов за акцию. Любая стоимость акции в диапазоне от 0 до 100 долларов равно возможна.

Если Т перейдет в руки А, то под управлением нового владельца ее стоимость возрастет на 50 процентов. Например, если принять, что при своем теперешнем хозяине Т стоит 50 долларов за акцию, то под руководством собственника А она будет стоить 75 долларов за акцию. (Фактически, объединение А и Т даст синергетический эффект в размере 50 процентов стоимости одной только Т.)

Ваша задача — сделать выгодное приобретение. Владелец Т будет откладывать свое решение в ответ на ваше предложение до тех пор, пока ему (но не вам) не станут известны результаты проекта по нефтеразведке. Только тогда, накануне того дня, когда результаты исследований будут оглашены публично, он или примет, или отвергнет вашу оферту. Как представитель интересов А вы обдумываете различные варианты предложения в пределах от 0 (то есть отказа от покупки) до 150 долларов за акцию.

*Итак, какую цену за акцию вы предложите?*⁵

Если вы ответите: 60 долларов за акцию, значит, вы похожи на значительную часть наших студентов, которые обычно обосновывают свои предложения следующим образом: безусловная ожидаемая стоимость компании для

ее собственника составляет 50 долларов за акцию, следовательно, ожидаемая стоимость для А составит 75 долларов за акцию. Таким образом, А извлечет хорошую прибыль, если предложит меньше 75 долларов и вполне обоснованно будет ожидать, что оферта будет принята, если предложит больше 50 долларов. Как правило, наши студенты сходятся во мнении, что следует предложить 60 долларов за акцию.

На первый взгляд такое предложение может показаться разумным, так как оно соответствует среднеарифметическому значению стоимости компании Т для ее владельца и синергетической стоимости для А (оно находится посередине между 50 и 75 долларами за акцию)*. Однако такое предложение в общем случае приведет А к денежным потерям. Чтобы понять, почему это так, подумайте, какие сведения Т, не подлежащие огласке, А узнает, если Т примет ее оферту. Поскольку хозяин Т обладает точной информацией о стоимости акций своей компании (он знает, сколько нефти у них есть в наличии), он разумно примет только выгодное ему предложение. Следовательно, если Т примет ваше предложение о покупке ее акций по цене 60 долларов, это будет означать, что диапазон возможных значений составляет не 0–100 долларов за акцию, а скорее 0–60 долларов. Ведь компания не одобрит цену, которая окажется ниже стоимости имеющейся у нее нефти. А так как все значения равно возможны, то среднее значение любого предложения, принятого Т, будет равняться 30 долларам. Поскольку компания Т при А будет стоить на 50 процентов дороже, то ожидаемая стоимость Т после принятия предложения А составит 45 долларов. Таким образом, если

* Мы часто наблюдаем проявления такого тяготения к среднему значению между двумя отправными ценами, хотя нет никаких причин считать среднее лучшим или более справедливым, чем любое другое значение между двумя отправными ценами. Даже если вы сочтете среднее значение более «справедливым», то, чтобы его рассчитать, вам необходимо будет знать обе отправные цены, а это крайне маловероятно.

бы предложение А о цене за акцию в 60 долларов было принято, то А потеряла бы в этой сделке по 15 долларов на акцию (60 – 45)! На самом деле, предлагая 60 долларов за акцию, приобретатель компании потеряет деньги в 67 процентах случаев (поскольку А достигнет уровня безубыточности, только если окажется, что у Т есть нефть, стоимость которой в пересчете на одну акцию превосходит цену в 40 долларов за акцию, хотя вероятность того, что нефти у Т имеется на сумму в пределах между 0 и 40 долларами, составляет две трети, а вероятность того, что стоимость нефти находится в пределах 40–60 долларов за акцию, составляет одну треть).

Приведенный выше пример освещает две важные истины, касающиеся информации в переговорах. Первая из них вполне очевидна: не все участники обладают информацией в равных количествах (или полностью). Так, А знает приблизительное количество нефти, которым владеет Т, в то время как Т знает ее точное количество. (При всей необычности таких крайних различий во владении информацией [Т знает объем точно, а вы всего лишь строите догадки], результат почти всегда будет таким же [хотя математические расчеты намного сложнее], поскольку Т всегда будет обладать информационным преимуществом.) Подобная информационная асимметрия существенным образом влияет на итоговый успех сторон в переговорах.

Но пример высвечивает и вторую, трудноуловимую истину: действия сторон продиктованы информацией, которой они обладают. Так, например, когда владелец Т принимает предложение А о покупке акций по цене 60 долларов, А наконец осознает, что количество нефти, которой владеет Т, в пересчете на одну акцию должно быть равно или меньше 60 долларов. Таким образом, применяя наше правило «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке», прежде чем предложить 60 долларов, А следовало

бы спросить себя: «Если я предложу 60 долларов и Т согласится, что я узнаю из этого факта?» Ответ: что Т владеет не бóльшим, а скорее меньшим объемом нефти, чем 60 долларов в пересчете на акцию. И далее: «Если оферта будет принята и окажется, что Т владеет нефтью в объеме примерно 30 долларов на акцию, я потеряю деньги». Вывод: «Мне не следует делать такое предложение»*.

К этому моменту вам должно было стать уже совершенно понятно: успех в переговорах зависит от того, сумели ли вы воспользоваться информацией, которую собрали на этапе планирования и подготовки, и удалось ли вам получить дополнительные сведения в ходе самих переговоров. Однако некоторые данные оказывают более сильное влияние на вашу способность притязать на ценность, чем другие, а значит, они важнее со стратегической точки зрения. Поэтому давайте рассмотрим различные типы информации и тот эффект, которые они оказывают (или не оказывают) на вашу способность добиваться того, чего хотите, и даже большего.

Отправные цены. Наверное, это самая стратегически значимая информация, которой можно располагать, потому что она помогает переговорщику определить, что является хорошей сделкой, а что — плохой, а также дает ему возможность притязать на бóльшую ценность. Например, если партнер узнает вашу отправную цену, он сможет сделать вам предложение, по которому вы получите немногим больше установленной вами отправной цены, и будет стоять

* На самом деле рациональные покупатели поймут, что в такой ситуации не следует делать никаких предложений: информационная асимметрия слишком велика, чтобы компенсироваться за счет 50-процентной синергии. Например, если бы вы предложили цену в 30 долларов и она была бы принята, то согласие собственника свидетельствовало бы о том, что нефти у него меньше, чем на 30 долларов в перерасчете на акцию, или в среднем на 15 долларов. В таком случае добавление 50 процентов от синергетического эффекта приведет к ожидаемой потере в 7,50 доллара на акцию. На самом деле ожидаемая синергия должна быть на уровне как минимум 100 процентов, чтобы рассчитывать на то, что вы достигнете хотя бы уровня безубыточности.

на своем, пока вы наконец не согласитесь и пока вся оставшаяся ценность не перейдет к нему*.

Поэтому мы настоятельно рекомендуем вам никогда не раскрывать свою отправную цену. Ну а что делать, если переговоры зашли в тупик? Может, все-таки в некоторых обстоятельствах следует раскрыть эти данные?

Представим себе следующую ситуацию. Некоторое время спустя после начала переговоров партнер сообщает: «Видите ли, это мое лучшее и последнее предложение. Я просто не могу позволить себе заплатить ни цента больше». В подтверждение своих слов он сообщает вам, что уже достиг своей отправной цены. Вы ему поверите? Большинство людей не поверят. И вот почему. Если он скажет вам свою истинную отправную цену и вы заключите соглашение, он не получит ничего сверх этого, а следовательно, его положение окажется ничем не лучше того, которое было бы у него, если бы он просто перестал вести переговоры. Зная это, он, по всей вероятности, не станет говорить вам правду о своей отправной цене. Таким образом, если вам говорят, что сделанное предложение лучшее и последнее, вы вправе рассудительно предположить, что партнер в состоянии пойти еще на несколько уступок. Иными словами, вместо того чтобы верить его словам о том, что он открыл вам свою отправную цену, вы можете смело сделать вывод, что он сообщил *ненастоящую* отправную цену. Отсюда логически следует, что можно попробовать извлечь из переговоров еще большую ценность.

Когда у вас самих возникает искушение сообщить свой настоящий крайний рубеж, не поддавайтесь, потому что, как видно из предыдущего примера, партнер может и не поверить вам или ответить тем же. Конечно, если вы сообщите

* Поскольку отправная цена показывает уровень, при котором вам все равно, заключите вы сделку или нет, партнеру выгоднее предложить вам немного больше.

свою отправную цену, то сэкономите время; и если партнер сделает то же самое, у вас будет возможность просто поделить разницу. Но с этой стратегией не все так гладко. Начнем с того, что при всей привлекательности идеи поделить ценность поровну, нет никаких гарантий, что раздел будет справедливым с экономической точки зрения, учитывая разность вклада и альтернатив сторон. Но самое важное, раскрывая свою отправную цену, вы берете на себя значительный риск и сводите выбор к простому «да» или «нет». А ведь ни вы, ни ваш партнер не можете быть абсолютно уверенными в том, что другой говорит правду, заявляя, что, дескать, это его лучшее и последнее предложение.

Чрезмерная информационная открытость таит в себе и другую опасность. Например, представим себе, что спекулянт, торгующий театральными билетами, с которым мы познакомились в главе 2, для начала предлагает вам билеты по цене 60 долларов за штуку, на что вы отвечаете, что заплатите не больше 30*. Спекулянт решает, что вы на самом деле готовы заплатить больше, но не знает, насколько именно, поэтому снижает цену и предлагает вам билеты по 50 долларов. Вы продолжаете стоять на своем, и он делает еще одну попытку, сообщая, что отдаст их не менее чем по 45 долларов. Вы еще раз заявляете, что 30 — максимальная сумма, которую вы согласны заплатить.

Чем завершатся такие переговоры? Наше исследование показало, что финал парадоксален: когда люди сообщают свою истинную отправную цену, повышается вероятность того, что переговоры зайдут в тупик, причем откажется от них не тот, кто сообщил свою цену, а тот, кому ее сообщили, поскольку сочтет, что партнер ведет себя недобросовестно⁶. Таким образом, честное раскрытие отправной

* Вспомните, что по условиям примера из главы 2 сумма в 30 долларов была вашей отправной ценой за один театральный билет!

цены — действие, которого ваш партнер не ожидает и воспринимает с недоверием, — с большой вероятностью заведет переговоры в тупик, потому что его «реципиент», в данном случае спекулянт, скорее всего, заподозрит вас в обмане и просто уйдет, если вы будете стоять на своем. Оказывается, стратегия притязания на ценность, которая кажется более прямой и эффективной, чаще заводит переговоры в тупик.

Итак, подытожим сказанное: раскрытие отправной цены или другой информации, которая позволит партнеру точно ее вычислить, — смертельная ошибка в переговорах. Конечно, сказанное верно и для второй стороны: если партнер раскрывает вам свою отправную цену, то тем самым он позволит вам притязать на почти всю ценность, созданную в переговорах, или ускорит ваш уход с них, потому что вы не сможете проверить, говорит ли он вам правду. И в том, и в другом случае ничего хорошего далее не последует.

Конгруэнтные вопросы. Далее вам следует подумать, стоит ли раскрывать информацию о том, в каких вопросах у вас нет расхождений, то есть в чем обе стороны придерживаются одного и того же мнения. Скажем, представьте себе, что у продавца покрышек из примера, который мы рассматривали ранее, есть несколько точек продаж и что они оба — и он, и Томас — предпочитают, чтобы покрышки были выданы из пункта А, который расположен в непосредственной близости к офису Томаса. Однако до начала переговоров ни одна из сторон не знает, какие у партнера предпочтения на этот счет, то есть дилер не знает, где находится офис Томаса, а Томас не знает, что у дилера в том пункте сформировался излишек покрышек этой модели. Поскольку обе стороны предпочитают данный пункт выдачи товара (скажем, пункт А), то этот вопрос можно считать конгруэнтным.

Предположим, дилеру удалось выяснить, что Томас хотел бы забрать покупку именно из этого пункта, но сам Томас

не знает, что у дилера такие же предпочтения. Следовательно, владение информацией о том, что вопрос местоположения пункта выдачи товара является конгруэнтным, дает дилеру стратегическое преимущество. Он может сделать «щедрый жест» и предложить Томасу пункт А, не требуя ничего взамен. Такая стратегия называется «прямой», и она окажется особенно полезной для дилера, если он хочет наладить с покупателем взаимопонимание или установить с ним хорошие длительные отношения. Но у него есть альтернатива: он может предложить пункт А в обмен на какие-нибудь уступки со стороны Томаса в другом вопросе, скажем, если тот согласится купить покрышки по более высокой цене. Такая стратегия называется «обменной» и считается наиболее полезной тогда, когда цель дилера — извлечь из обмена как можно больше ценности.

Можно заключить, что раскрытие информации о том, какие вопросы являются конгруэнтными, не поставит вас в столь невыгодное положение, как оглашение отправной цены, но может обойтись вам дорого, а потому требует тщательного взвешивания. Например, вы можете выдать эту информацию просто так — чтобы создать доброжелательный настрой у партнера, а можете извлечь выгоду из своего информационного преимущества, обменяв свою «уступку» в данном вопросе на реальную уступку партнера в чем-то другом. Какую стратегию выбрать — прямую или обменную, — зависит от того, что для вас важнее в конкретных переговорах. Но в любом случае знание того, какие вопросы конгруэнтны, позволит вам что-то получить.

Интегративные вопросы. И наконец, говоря об элементах стратегической информации, которой следует делиться с осторожностью, нужно упомянуть и об интегративных вопросах. Чтобы понять, почему их тоже следует относить к данной категории информации, вернемся к примеру с покупкой Томасом покрышек, а точнее, к той его части,

в которой он выражал готовность оплатить товар по более высокой (на 10 долларов) цене за каждый день ускорения доставки, в то время как дилер был готов ускорить доставку при повышении цены на 2 доллара в день. Таким образом, ускорение доставки создало чистую выгоду в размере 8 долларов в день (прирастающая на 10 долларов в день выгода для Томаса минус 2 доллара прирастающих издержек для дилера). Так созданная ценность может стать объектом для притязания сторон в переговорах.

Но кто сможет притязать на эту дополнительную ценность? Согласно исследованиям, если обе стороны осведомлены о потенциале создания ценности, они, скорее всего, разделят ее поровну. В нашем примере и Томас, и дилер получат по 4 доллара за каждый день периода, на который они договорятся ускорить доставку⁷.

Но, предположим, Томас каким-то образом поймет, что дилер готов ускорить доставку, только не знает, какие дополнительные затраты тот понесет. Не зная размер издержек, Томас может предложить увеличить покупную цену на 3 доллара за каждый день ускорения доставки.

Для простоты допустим, что дилер примет предложение Томаса. В такой ситуации Томас завладеет 7 долларами из этой дополнительной ценности, а дилер получит сверху только 1 доллар за каждый день ускорения доставки. Следовательно, если Томас будет знать, что срок доставки является интегративным вопросом, да еще к тому же будет знать ценность каждого дня для каждой из сторон (то есть что она составляет 10 долларов для него самого и 2 доллара для дилера), то он сможет действовать намного эффективнее при создании ценности и притязании на большую ее часть.

Он также может столкнуться с дилеммой. Чтобы создать ценность, переговорщику необходимо выявить интегративные вопросы и вычислить ценность, которая может быть создана благодаря тому, что у сторон есть разные

предпочтения. Однако все это он должен проделать, не делаясь слишком большим количеством информации. Поэтому в первую очередь нужно хорошо спланировать переговоры и подготовиться к ним, а затем постараться в их ходе извлечь как можно больше информации.

Итак, во время подготовки вы определили относительную значимость различных вопросов для вас и партнера. После этого понадобится рассмотреть те из них, в которых существуют значительные различия в ваших с партнером оценках. Скорее всего, они окажутся интегративными. Скажем, в примере с покупкой покрышек Томас выяснил, что он готов заплатить по 10 долларов за каждый день ускорения доставки, считая со дня отправной даты доставки. Затем следует проанализировать ситуацию с позиций партнера: каковы будут издержки дилера при ускоренной доставке? Например, сможет ли он получить покрышки от своего оптового поставщика с кратковременным уведомлением? Какие дополнительные издержки у него возникнут за срочную транспортировку товара? Нужно ли отстаивать очередь на погрузку покрышек? Может, Томасу удастся до начала переговоров ответить на некоторые из этих вопросов, хотя вряд ли на все.

Как только Томас придет к выводу, что дилер озабочен вопросом цены больше, чем сроком доставки, ему необходимо далее вычислить издержки продавца в случае ее ускорения. Допустим, Томас оценит его издержки примерно в 3 доллара в день. Таким образом, он сможет предложить дилеру увеличить цену на 3 доллара в день за срочную доставку. Обратите внимание на следующий момент: как только Томас сделает такое предложение, дилер сможет прийти к заключению, что Томас дорожит ускоренной доставкой *как минимум* на 3 доллара в день. Поэтому, если продавец окажется достаточно сообразительным и стратегически расчетливым, он вряд ли примет предложенные

Томасом 3 доллара в день, а выступит со встречным предложением — 5 долларов в день. Такое предложение как раз и можно считать оптимальным, поскольку оно дает дилеру возможность увеличить свою прибыль, но при этом выдает Томасу минимальное количество информации. На практике это подтверждает, что вопрос доставки можно считать интегративным, но не позволяет Томасу вычислить настоящие издержки, так как контрпредложение всего лишь устанавливает верхнюю границу (5 долларов) издержек за ускоренную доставку.

С этого момента стороны могут начать торговаться и, допустим, сойдутся на цене 4 доллара в день. Это соглашение создает дополнительную ценность в размере 8 долларов в день. (Не забывайте: Томас думал, что отправная цена дилера находится на уровне 3 долларов в день, а в реальности она оказалась на уровне 2 долларов в день.) И распределится она следующим образом: 6 долларов (10 – 4) в день из этой ценности отойдут Томасу, а 2 доллара (4 – 2) в день — дилеру.

И опять-таки обратите внимание на то, насколько важны планирование и подготовка. Поскольку Томас предположил, что скорость доставки для него важнее и «дороже», чем издержки, которые понесет при этом дилер, он предложил сумму, равную, по его мнению, отправной цене дилера — 3 доллара в день. Если бы он не готовился к переговорам, то мог бы посчитать вопрос доставки дистрибутивным и предложить сумму, близкую к своей цене, — 10 долларов. Если бы он предложил 10 долларов за каждый день ускорения доставки, дилер мог бы согласиться и таким образом завладел бы всей ценностью. Однако если бы Томас предложил 9 долларов и дилер согласился, то он узнал бы, что вопрос является интегративным; однако такой урок обошелся бы ему слишком дорого, поскольку дилер получил бы большую часть ценности, созданной в процессе переговоров.

В приведенном примере первоначальное выявление интегративного вопроса состоялось еще на уровне планирования и подготовки к переговорам, но во многих случаях информация, необходимая для идентификации интегративных вопросов, может быть получена только в процессе обмена сведениями в ходе самих переговоров. Этот обмен приобретает разные формы: он может быть как взаимным, так и односторонним, например в виде прямого предложения. Полагаясь на взаимность, вы тем самым стимулируете партнера равняться на вас в обмене информацией и вместе с тем уменьшаете возможные неблагоприятные последствия для себя от одностороннего предоставления информации.

Стимулирование взаимного обмена информацией

Иногда вас могут охватывать сомнения, стоит ли делиться информацией, так как вы опасаетесь, что вторая сторона переговоров может воспользоваться своим преимуществом. Подобные опасения в принципе обоснованы, однако они не так остры тогда, когда у вас уже сформировались определенные отношения с партнером и вы оба рассчитываете на продолжение сотрудничества.

Но, как бы то ни было, факт остается фактом: чтобы создать ценность в ходе переговоров, сторонам необходимо обмениваться информацией. Если вы сделаете первый шаг и поделитесь определенными данными, то сможете тем самым запустить процесс обоюдного информационного обмена. Весь вопрос в том, какой информацией и как именно следует делиться.

Информация, которую вы выберете для инициации обмена, должна быть такого типа, который запустит диалог, но не ухудшит ваши стратегические позиции, если вдруг партнер «не ответит взаимностью». Например, вы можете

начать переговоры с обсуждения того, что можно считать хорошей сделкой, какие достижения можно признать важными, и, конечно, узнать, что важно для партнера. В истории с покрывками, например, Томас мог бы открыть дилеру «тайну», что ускоренная доставка для него важна. В ответ дилер мог бы сказать, что у него есть возможность удовлетворить желание Томаса, но для этого ему придется повысить цену, чтобы покрыть дополнительные издержки. Томас не узнает величины этих самых издержек, однако он сможет поинтересоваться, какое увеличение цены дилер сочтет приемлемым. Сравнив предложение дилера со своей отправной ценой в 10 долларов за день, он поймет, что вопрос скорости доставки, скорее всего, является интегративным.

Собранная информация поможет вам сделать выбор между прямой (партнер спрашивает, вы соглашаетесь) и обменной (партнер спрашивает, вы предлагаете дать ему то, чего он хочет, в обмен на уступку с его стороны в другом вопросе) стратегиями. Допустим, вы выбрали второй вариант. Вам следует сделать предложение, спросив партнера о его предпочтениях в конгруэнтном вопросе, а затем согласиться удовлетворить его пожелания в обмен на уступки с его стороны в чем-то другом. В таком случае партнер не сможет понять характер данного вопроса: является он конгруэнтным, дистрибутивным или интегративным.

Формирование пакетных предложений

Одна из эффективных стратегий притязания на ценность — оформление предложений в виде пакетов, а не обсуждение каждого отдельного вопроса в них. Например, Томас может сделать дилеру предложение, в котором зафиксирована и цена, и местоположение пункта доставки, и ее дата. У такого подхода есть несколько преимуществ. Во-первых, отправляя пакетное предложение, вы оставляете за собой

и партнером право для торга уступками по различным вопросам. Во-вторых, такие пакеты — очень эффективное средство для стимулирования контрпредложений и, соответственно, для поступательного движения вперед по пути создания ценности без раскрытия лишней информации.

Другая, можно сказать, диаметрально противоположная стратегия, которая часто используется при ведении коллективных переговоров, — это стратегия, реализуемая под девизом «решай легкие вопросы в первую очередь!». Многим она нравится потому, что с ее помощью создается инерция к достижению соглашения: раз вы согласились с первым вопросом, то согласиться со вторым вам будет уже не так трудно. К тому же, когда вы и ваш партнер добьетесь соглашения по целому ряду вопросов, то уйти с переговоров и бросить все достигнутое станет намного сложнее. С каждым новым «да» по поводу того или иного вопроса переговорщикам начинает казаться, что им уже есть что терять, а потому каждый из них все активнее стремится к достижению соглашения.

Однако у этой стратегии есть и некоторые существенные недостатки. Во-первых, она требует обязательного рассмотрения вопросов по очереди, одного за другим, поэтому подбивает вашу способность воспользоваться интегративным потенциалом переговоров, для реализации которого требуется пакетное представление множества вопросов. Помните: для создания ценности в ходе переговоров требуется, чтобы стороны имели разное мнение как минимум по двум вопросам.

Во-вторых, если вы сначала решите все легкие вопросы, в конце останется самый сложный, а вам будет уже нечего предложить для обмена. У вас останется одна-единственная возможность — решить этот последний, самый сложный вопрос с помощью спорной стратегии доминирования: кто кого победит. Ведь у вас не осталось вопросов, в которых

вы можете сделать уступки в обмен на уступки в этом, последнем, вопросе. И даже если заключите сделку, вы и ваш партнер завершите эти переговоры самым неприятным образом — как победитель или побежденный! Очевидно, что такое окончание скажется отнюдь не позитивно на будущих переговорах, если вы продолжите поддерживать отношения с этим партнером.

В-третьих — и это, пожалуй, самый трудноосознаваемый недостаток стратегии, — в основу переговоров ложится допущение, что *ваши* самые легкие вопросы одновременно самые легкие *и для вашего партнера*. А что, если относительно неважный для вас вопрос для вашего оппонента как раз наиболее важный?! Его решение в самом начале переговоров поставит вас в невыгодное положение на все остальное время взаимодействия. Вы потеряете возможность торговаться и делать относительно несущественные для себя уступки в обмен на уступки в важных для вас вопросах.

Ценность решения легких вопросов в первую очередь основывается на обычном допущении, что обсуждаемые вопросы одинаково важны и для вас, и для партнера. Если так и есть, эта стратегия может быть полезной для создания инерции и стимулирования стремления к достижению соглашения. Если же дела обстоят иначе, то вы рискуете снизить качество в равной степени как создаваемой ценности, так и ценности, на которую сможете притязать.

Формирование пакетных предложений с большей вероятностью приведет вас к успеху в переговорах. Однако означает ли это, что вам следует объединить все вопросы в один пакет и далее вести переговоры только по нему? Или лучше предложить своему партнеру несколько пакетов, каждый из которых включает в себя разные варианты действий, но при этом имеет одинаковую ценность для вас? Как мы убедимся дальше, второй подход обеспечивает некоторые важные тактические преимущества.

Предложение множества пакетов

Иногда вы будете попадать в ситуации, когда ясно: партнер плохо подготовился к переговорам или ведет себя так, будто каждый спорный момент или потенциальная уступка для него вопрос жизни и смерти. В подобных случаях можно применить одну стратегию, которая поможет вам обоим выяснить, какие вопросы для вас более важны, а какие — менее, а именно: вы можете разработать и предложить партнеру одновременно несколько офферт. В отличие от меню ресторанов быстрого питания, в таких «меню» не предусмотрено, чтобы второй участник переговоров мог выбирать по одному «блюда» из каждого «комплексного набора», например комбинировать вариант А по первому вопросу из пакета №1 с вариантом В по второму вопросу из пакета №3. Он может выбрать лишь один из предложенных вами пакетов в том виде, в каком вы их представили. Даже если партнер окажется не готов выбрать пакет, все равно для него полезно ранжировать их или по меньшей мере сказать вам, какой из них представляется ему наиболее привлекательным, а какой — наименее.

У данной стратегии есть пара действительно важных достоинств. Во-первых, когда вы просите оппонента ранжировать пакетные предложения, вы получаете возможность извлечь ценные сведения об относительной важности для него каждого из вопросов, не выдавая вместе с тем много новой информации. Во-вторых, предлагая своему визави возможность выбирать из нескольких пакетов, вы усиливаете в нем ощущение того, что он контролирует ход и итог переговоров. Усиление подобного ощущения, в свою очередь, может укрепить в нем готовность выполнять выбранный вариант, что скажется самым положительным образом на реализации сделки. При этом стратегия не ассоциируется с представлениями о переговорах как о напряженном противостоянии

в духе «бери или уходи», а скорее напоминает классический подход к совместному решению проблем.

Однако все эти пользы от применения данной стратегии могут достаться вам довольно дорого. Дело в том, что, предлагая несколько приблизительно равноценных для вас пакетов, вы одновременно с этим снабжаете партнеров информацией, которая может позволить им вычислить, какую значимость вы сами придаете отдельным вопросам. Иными словами, стратегия способствует созданию ценности, но вместе с тем она может приводить к ограничению размера ценности, на который вы сможете притязать в ходе переговоров.

Конечно, выгоды от получения информации о предпочтениях партнера, которые вы можете извлечь с помощью данной стратегии, перевешивают возможные издержки. Об этом стоит помнить, хотя не следует забывать и о том, что не бывает так, чтобы стратегия имела одни только плюсы, то есть ни одна стратегия не может помогать в создании ценности, не закладывая при этом «капкан» для притязания на ценность. Обратное тоже верно: трудно найти стратегию притязания на ценность, которая не подрывала бы возможности для создания ценности. Задача стратегически мыслящего переговорщика состоит именно в том, чтобы найти продуктивный баланс между различными стратегиями и создавать ценность до тех пор, пока этот процесс приводит к увеличению ценности, на которую можно притязать.

Резюме

В настоящей главе мы исследовали вопрос, каким образом интересы переговорщиков пересекаются с взаимозависимостями переговорного процесса. Стратегическое мышление в переговорах требует фокусироваться не только на своих

предпочтениях, интересах, мотивах и целях, но и на предпочтениях, интересах, мотивах и целях партнера.

- Чтобы собрать нужную информацию и правильно распорядиться ею, необходимо представить себе итог переговоров, которого вы хотите добиться, и затем определить, что нужно сделать, чтобы добраться до этой точки, то есть глядя вперед, рассуждать в обратном порядке (вспомните труэль).
- Далее вам следует подумать над тем, какие характерные особенности человеческого поведения, такие как стремление к справедливости, например, могут повлиять на ваши собственные или вашего партнера решения. Но даже если получение того, что вы хотите, не зависит от представлений о честности и порядочности, вам все равно необходимо учитывать этот фактор, так как он может оказать влияние на поведение второго участника переговоров.
- Информационная асимметрия постоянно мучит всех переговорщиков. Продавцы, как правило, знают о своем продукте гораздо больше, чем покупатели, но имеющаяся у них информация обычно всплывает только после заключения сделки. Поэтому еще до начала переговоров вам следует задать себе и ответить на следующий важный вопрос: «Что я узнаю, если мое предложение будет принято?»
- Помните: когда обе стороны располагают всей информацией, переговоры превращаются в противостояние, в котором обсуждаются одни только дистрибутивные вопросы. В такой ситуации притязание на ценность начинает походить больше на соревнование: кто сильнее, у кого лучше альтернативы и кому хватает дисциплины требовать большего, будучи готовым уйти с переговоров.

Итак, вы наконец-то готовы начать переговоры. Вы знаете свою отправную цену, определили свои притязания и изучили имеющиеся у вас альтернативы. Вы также проанализировали вопросы, которые предстоит обсуждать во время переговоров, и разобрались в своих предпочтениях, а также оценили предпочтения и интересы своих партнеров. Вы знаете, какие вопросы являются дистрибутивными, какие — интегративными, а какие — конгруэнтными.

Что далее? В следующей главе мы попробуем найти ответ на первый стратегический вопрос, с которым сталкиваются переговорщики: следует ли делать предложение первым?

Дилемма заключенного

Суть данной стратегии была сформулирована Мерилем Фладом и Мелвином Дрешером в 1950 году, а Альберт Такер формализовал ее, выбрав в качестве возможного «выигрыша» приговор к тюремному заключению, откуда, собственно, и пошло название «дилемма заключенного».

Представьте себе следующую ситуацию: двое подозреваемых в совершении преступления арестованы. У полиции нет достаточных доказательств для предъявления обвинения, а потому, разлучив сообщников, полицейские предлагают каждому из них сделку: если он даст показания против своего сообщника («сдаст» другого), а тот будет хранить молчание, то «предателя» выпустят, а молчуна приговорят к 10 годам заключения. Если оба будут молчать, обоих приговорят к шести месяцам заключения по незначительному обвинению. Если оба сдадут друг друга, то получают по пять лет тюрьмы. Каждый из заключенных уверен, что другой не узнает о его предательстве до окончания следствия. Как они поступят?

Представьте себе, что каждый из обвиненных заботится только о минимизации собственного срока заключения. И хотя обоим заключенным выгодно хранить молчание, как ни парадоксально, каждый думает, что другой будет молчать, а потому ему лучше пойти на сотрудничество с полицией (и тем самым избежать шестимесячного приговора, который они получают, если оба будут молчать). Но если заключенный допустит, что его сообщник станет сотрудничать с полицией, то он тем более захочет сотрудничать, чтобы избежать возможного десятилетнего приговора. В результате оба заключенных, скорее всего, согласятся сотрудничать с полицией и получат пятилетние сроки, а не станут молчать, хотя в этом случае они получили бы всего по шесть месяцев заключения. Таким образом, сотрудничество с полицией оказывается доминирующей стратегией, и каждый полагает, что другой будет сотрудничать.

Часть II

Переговоры

Глава 7

Кто должен сделать предложение первым?

В каких случаях тот, кто делает предложение первым, действительно проигрывает

Переговорщики часто поднимают такой вопрос: «Кто должен сделать предложение первым?» Вопрос важный, так как на практике переговоры только тогда и начинаются по-настоящему, когда одна из сторон делает предложение, а другая на него реагирует.

В одних переговорах первое предложение, возможно, делали вы сами, в других — вы его получали. Судя по своему опыту, можете ли вы сказать, есть ли какая-нибудь разница между тем и другим случаем? Даже если вы анализировали, чем это кончилось, переговоры всегда получаются настолько разными, что трудно непосредственно сравнивать их результаты. Хотя не исключено, что у вас сложились предпочтения на этот счет.

Мы задавали данный вопрос многим нашим слушателям: и руководителям компаний, и аспирантам, и студентам (и их родителям!), и подавляющее большинство

из них отвечали, что лучше получать первое предложение, а не делать его самому, поскольку это дает конкурентное преимущество. На практике 80 процентов участников наших семинаров и лекций по ведению переговоров предпочитают получать, а не делать предложение первыми. Когда мы спрашиваем их почему, они, как правило, отвечают: тот, кто делает предложение первым, выдает свои интересы и так предоставляет второй стороне информационное преимущество.

Конечно, вместе с первым предложением человек, получающий его, узнает также и о вопросах и их местоположении в рейтинге значимости для партнера. И он понимает, от чего отталкиваться. Получив информационное преимущество, он может сообразить, как именно следует ответить. Представьте себе, что вы ведете переговоры о зарплате на новом месте службы и решили дождаться от работодателя первого шага. Когда же он называет сумму, оказывается, что она существенно выше той, на которую вы собирались претендовать. Какой прекрасный исход! Вам предложили намного больше, чем вы ожидали, и это только начало переговоров! Значит, кто-то ценит ваш потенциальный вклад намного выше, чем вы сами. Ведь работодатель спросил: «Как мы можем заманить вас к нам?» Если бы вы сделали первое предложение сами, то попросили бы гораздо меньше — и, скорее всего, получили бы согласие, и вам пришлось бы довольствоваться существенно более скромной зарплатой, чем вы в итоге получили!

Но и это еще не все. Делая предложение первым, вы позволяете своему партнеру определить, какие вопросы являются конгруэнтными, и тем самым получить преимущество в переговорах. Например, просьба Томаса доставить покрывки в пункт, находящийся недалеко от его офиса, позволила бы дилеру, который совершенно

случайно тоже предпочитает отгрузить товар из этого пункта, сообразить, что вопрос места доставки для него конгруэнтен. В итоге он может просто согласиться, а может использовать эту информацию стратегически, потребовав от Томаса уступки в другом вопросе в обмен на согласие доставить покрышки в предпочтительный для Томаса пункт выдачи.

Некоторые наши слушатели советуют Томасу в своем первом предложении не просить о доставке покрышек в этот самый пункт и таким образом лишить дилера возможности понять, что вопрос можно считать конгруэнтным. Однако такое предложение рождается у слушателей из-за того, что они имплицитно допускают: Томас уже знает, что этот вопрос конгруэнтный. Если бы он этого не знал, то местоположение, которое он назвал бы, чтобы ввести собеседника в заблуждение, могло бы оказаться именно тем, которое предпочитает дилер, и тот охотно согласился бы.

Получается, что тот, кто делает первое предложение, действительно рискует. Видимо, 80 процентов людей, которые предпочитают получать, а не делать первое предложение, имеют для этого основания. Давайте узнаем, к каким выводам пришла Маргарет, когда решила заняться покупкой нового дома. Ее агент по недвижимости, с которым она провела немало времени вместе, осматривая потенциальные жилища, в один прекрасный момент спонтанно решил поделиться с ней важным наблюдением: «Кто первый начинает говорить, тот проигрывает». Маргарет была немного удивлена однозначностью такого заключения и спросила, почему агент пришел к такому выводу. Тот посмотрел на Маргарет удивленно и сказал: «Все знают, что делать первым предложением — неудачная идея».

По дороге к следующему дому Маргарет все время думала о том, что сказал агент. Он был успешным

специалистом в отрасли, в которой продавцы сами выставляют на продажу свои дома и сами же назначают цену. На практике они-то как раз и делают первое предложение. Если же это плохая идея, почему продавцы назначают цену, а не просто объявляют о продаже и не ждут, когда к ним поступят предложения с ценой*? Ведь по наблюдениям тех же риелторов, дома обычно продаются по цене 95–97 процентов от цены, указанной в каталоге¹.

Вопреки распространенному мнению, научные факты говорят об обратном: тот, кто делает первое предложение, часто получает преимущество. Налицо явное несоответствие между интуитивным заключением большинства и выводами, к которым пришли ученые. Как мы убедимся далее, ответ на вопрос, делать первое предложение или лучше дождаться его, не так уж однозначен и его нельзя свести к простому «да» или «нет», «всегда» или «никогда».

Динамика первых предложений

Первое предложение, пожалуй, можно сравнить с бросанием якоря. Так же, как настоящий якорь удерживает корабль в определенной точке, так и первое предложение в переговорах формирует некую «привязку», задает повестку дня и точку отсчета для оценки вопросов и распределения выгод. Опытные переговорщики, как правило, ожидают, что первое предложение будет несколько преувеличенным: выдвигающая его сторона запросит больше, чем на самом деле ожидает получить. Поэтому,

* В Австралии, например, жилая недвижимость не выставляется на продажу в каталогах, как это делается в США, а продается с аукциона. Таким образом, австралийские продавцы не делают «первого предложения». Получается, что потенциальные покупатели первыми назначают цену.

когда партнер услышит первую оферту, он вполне разумно сделает «скидку» от этой суммы. Если вы просите за свой дом 1,5 миллиона долларов, потенциальные покупатели будут ожидать, что вы готовы согласиться и на меньшее. Только как они решат, насколько большую скидку вы готовы сделать?

В мире рациональных игроков скидка, или поправка к цене, которую потенциальный покупатель в среднем делает, точно соответствует завышению, установленному продавцом, в результате чего *эффект якоря*, или эффект привязки, нейтрализуется. Однако поведение людей управляется законами психологии, поэтому в реальности все выглядит несколько иначе: ведь вы не можете быть уверены в том, что знаете истинную ценность объекта. В результате большинство людей рассматривают полученную оферту как ориентир, который, соответственно, оказывает влияние на их оценку ценности объекта. Иными словами, якорь воздействует на переговорщиков именно потому, что переговорщики часто не уверены в настоящей ценности обсуждаемых вопросов.

Итак, из-за своей неуверенности переговорщики постоянно ищут некие подсказки, которые могли бы помочь им определить ценность рассматриваемых вопросов, а потому полученное ими (первое) предложение становится для них хорошим ориентиром. В результате они неизбежно оказываются под влиянием данного предложения и используют его в качестве отправной точки при определении ценности. Отталкиваясь от этой точки, они и делают поправки к своим оценкам, основывающимся на множестве факторов. В их число входит и представление о том, что оферта партнера «сверстана» в его собственных интересах, и представление о достоверности и показательности подсказок, об их способности помочь в итоге определить настоящую ценность объекта.

Сила воздействия якоря связана не столько с качеством информации, сколько с тем, как ее воспринимает получившая предложение сторона. На самом деле даже произвольно выбранная точка отсчета, или якорь, будет оказывать влияние на процесс определения ценности объекта, а потому поправки к цене², которые вы сделаете про себя, будут недостаточными.

Одна из первых и, наверное, самых убедительных демонстраций силы этого эффекта была осуществлена двумя психологами: Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом³. Возможно, имя Канемана вам знакомо, так как в 2004 году он был удостоен Нобелевской премии по экономике за свою книгу *Thinking Fast and Slow*^{*}.

В своем первом эксперименте Тверски и Канеман просили участников исследования определить, какой процент из стран — участниц ООН составляют африканские государства. Каждому человеку давалась некая точка отсчета, которая определялась случайным образом, путем вращения цифрового колеса. Респонденты должны были решить, насколько сильно это число превышает правильное значение или не достаёт до него, а затем дать окончательный ответ.

Примечательно, что участники эксперимента знали, что «точка отсчета» определяется случайным образом — ведь колесо рулетки находилось прямо перед ними, — тем не менее случайно сгенерированное число все равно оказывало влияние на их окончательную оценку. В действительности впечатление, что колесо крутится свободно и числа от 1 до 100 выпадают случайным образом, было обманчивым. Механизм был настроен так, что останавливался или на 10, или на 65. И вот что самое удивительное: люди, видевшие, что

^{*} Издана на русском языке: *Канеман Д. Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, Neoclassic, 2013. *Прим. ред.*

выпадает число 10, оценивали соотношение африканских стран ко всем участницам ООН в среднем на уровне 25 процентов, а среднее значение, к которому склонялись те, кто видел, что рулетка останавливается на 65, составляло 45 процентов.

Так каким же образом, казалось бы, случайное число оказывает влияние на мнение участников эксперимента? Ведь очевидно, что нет никакой разумной причины ждать, что случайно сгенерированное крутящимся колесом число будет иметь какое-либо отношение к действительному количеству африканских стран — участниц ООН, а значит, оно не может быть информативным и показательным. Маловероятно, что участники эксперимента действительно верят, что случайно выпавшее на рулетке число имеет какое-либо отношение к проценту африканских стран в составе ООН; и все же, отвечая на вопрос, они явно поддавались влиянию эффекта якоря. Затем организаторы эксперимента сообщили, что будут платить участникам сообразно точности их ответов, но и в этом случае респонденты принимали решение под явным влиянием выбора рулетки. Выходит, если такой очевидно непоказательный якорь может оказывать столь сильное влияние, то несложно себе представить, насколько мощно подействует эффект привязки, если якорь будет считаться показательным для настоящего числового значения.

Маргарет решила изучить этот вопрос и вместе с одним из своих коллег по Аризонскому университету, Грегори Норткрафтом, провела специальное исследование⁴. Они уговорили агента по операциям с недвижимостью из города Тусон в Аризоне помочь им найти дом, который скоро планировали продать. Затем они добились разрешения от владельца дома использовать процесс его продажи для своего эксперимента и собрали команду риелторов, которая должна была стать их фокус-группой. Они спросили

этих людей, какая информация им нужна, чтобы оценить данный жилой дом, и, помимо всего прочего, поинтересовались, насколько те опытны и искусны в определении настоящей цены недвижимости. Для описания своих знаний и умений риелторы использовали разные слова, но практически все они заявили, что способны оценить объект недвижимости с отклонением от его реальной стоимости не более чем на 5 процентов.

Взяв результаты оценки этой фокус-группы, Маргарет и Грегори подготовили 10-страничный пакет информации о доме. На первой странице размещалась копия стандартной каталожной страницы электронной базы данных недвижимости, продаваемой на этом рынке. На остальных девяти приводились копии обзорных статей и сводок электронной базы данных о продаже жилой недвижимости как в городе, так и в отдельных районах за последние шесть месяцев. Информация включала в себя: цену объектов в каталоге; сведения об их общей и жилой площади; характеристики домов, расположенных в непосредственной близости к продаваемому дому, которые тоже недавно были выставлены на продажу или проданы, но не окончательно; а также домов, которые выставлялись на продажу, но по каким-то причинам не были проданы и были сняты с продаж.

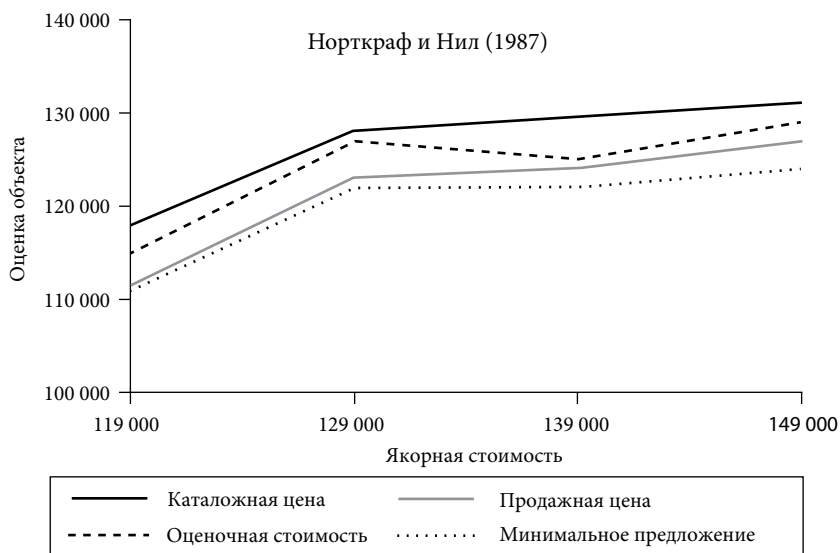
На самом деле Маргарет и Грегори подготовили четыре разных пакета. Девятистраничная часть всех материалов была одинаковой, а вот первая страница — та, где была отпечатана якобы копия страницы из каталога электронной базы данных недвижимости, — в разных пакетах была разной, точнее разной была указанная в ней цена дома. Поскольку риелторы из фокус-группы утверждали, что способны определить истинную стоимость дома с погрешностью менее 5 процентов, Маргарет и Грегори взяли среднее значение цены недвижимости, определенной тремя независимыми оценщиками, и создали стандартную каталожную

страницу базы данных; только в разных вариантах указали разную цену на дом. В первом варианте они указали цену на 12 процентов выше его реальной стоимости, согласно оценке, во втором — на 4 процента выше, в третьем — на 4 процента ниже и в четвертом — на 12 процентов ниже оценочной стоимости.

Если риелторы из фокус-группы не ошибались насчет своих способностей определять стоимость недвижимости верно, то они вряд ли заметили бы отклонение в цене в 4 процента, но уж точно должны были определить, что дом, цена которого на 12 процентов выше (или ниже) оценочной стоимости, явно переоценен или соответственно недооценен.

После завершения подготовки пакетов дом был включен в маршрут еженедельных туров риелторов. Агенты посещали его так же, как и любые другие недавно появившиеся на рынке объекты. По приезде им вручали один из четырех информационных пакетов и просили: во-первых, высказать свое мнение об оценочной стоимости дома и предложить свой вариант; во-вторых, определить, по какой цене они сами выставили бы этот дом на продажу, будь они его собственниками; в-третьих, по какой максимальной цене они его купили бы, будучи клиентами; в-четвертых, по какой минимальной цене они согласились бы его продать, будь они продавцами. Еще агентов просили объяснить, как они вычислили эти четыре суммы, и поделиться важными соображениями, которыми они руководствовались в своих оценках.

Итак, что они ответили? На рис. 7.1 представлены результаты исследования. Как вы сами можете видеть, каталожная цена оказала огромное влияние на формирование мнения агентов о стоимости недвижимости. Чем выше была каталожная цена, тем выше оценили стоимость дома и агенты.

**Рис. 7.1**

Источник: G. B. Northcraft and M. A. Neale, “Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring and Adjustment Perspective on Property Price Decisions,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39 (1986): 228–241.

Диаграмма, представленная на рисунке, демонстрирует огромную разницу между тем, что говорили агенты о своих способностях оценивать недвижимость, и тем, как они ее оценили на самом деле. И хотя результаты исследования ясно показывают, что каталожная цена оказывает сильнейшее влияние на риелторскую оценку недвижимости, только 19 процентов агентов назвали каталожную цену фактором, который они учитывали при составлении своего мнения. На самом деле менее 75 процентов агентов по недвижимости описали свое решение как вычислительный процесс, в ходе которого они взяли среднюю цену за квадратный метр недавно проданных домов и помножили это число на количество квадратных метров в «нашем» доме, после

чего скорректировали эту сумму с учетом индивидуальных особенностей дома и его состояния. Здесь следует заметить, что если бы они и в самом деле применили эту стратегию, то произвольные отклонения от каталожной цены не оказали бы никакого эффекта на их оценку. Но поскольку эта цена была единственной деталью, которая варьировала в разных пакетах, то наблюдаемые исследователями отличия в оценках можно объяснить только влиянием этого фактора!

Любопытно, что даже тогда, когда агентов из фокус-группы напрямую спрашивали о каталожной цене, большинство из них отвечали, что они не обращали на нее никакого внимания. А как вообще определяется каталожная цена? Например, потенциальный продавец выбирает нескольких наиболее успешных агентов и просит каждого из них оценить его объект. Агенты, со своей стороны, могут обсудить с продавцом множество вопросов: конкретную маркетинговую стратегию агента, состояние рынка недвижимости в данном районе, тип улучшений, которые необходимо внести, прежде чем сделать предложение о продаже дома, и многое другое. Но один параметр наверняка привлечет внимание продавца — и это цена, по которой, по мнению агентов-конкурентов, дом должен быть представлен в каталоге. Если агентов трое, то потенциальный продавец может выбрать из них того, кто назвал самую высокую цену. Очевидно, что у агентов есть стимул завышать цену, с которой дом должен быть включен в каталог. Вместе с тем кажется вполне разумным, что агентам лучше игнорировать каталожные цены. Однако, как показывают результаты, они делают это крайне unsuccessfully. Причем, чем больше в объекте субъективных и неоднозначных для оценки качеств, тем сильнее влияние якоря⁵. И это касается профессионалов с опытом!

Возможно, вы удивитесь, но, как оказалось, якоря в виде каталожных цен оказывают одинаково сильное влияние как на дилетантов, так и на экспертов — разницы нет никакой.

Единственное отличие состоит в том, что специалисты, по их собственному утверждению, придерживаются очень четкой и подробной вычислительной стратегии, в то время как любители признавались, что они учитывали каталожную цену и делали с нее скидку в зависимости от состояния дома. Получается, что действия, которые, по словам экспертов, они совершают, определяя стоимость дома, на самом деле ими не совершаются. Возможно, они не так явно считались с каталожной ценой, как дилетанты, но эффект якоря просматривается в их поведении так же сильно, как и в действиях непрофессионалов!

Почему же первое предложение оказывает столь сильное влияние? Возможно, потому, что его роль не сводится к простому «якорению», оно направляет внимание переговорщика на конкретные аспекты переговоров — на отправную и аспирационную цены.

Чтобы понять этот эффект, представим, что ваше первое предложение прозвучало как оптимистическая оценка потенциальных результатов будущих переговоров, то есть в нем отразились ваши притязания. Таким образом, когда вы делаете предложение первым, то сами фокусируетесь на аспирационном уровне итогов предстоящего взаимодействия и в то же самое время фокусируете внимание своего партнера на его отправной цене. Если ваше предложение окажется ниже его отправной цены, то он, возможно, задумается о том, какие стратегии позволят ему подняться до уровня своей отправной цены, чтобы соглашение стало возможным. Итак, делая первое предложение, вы извлекаете выгоду из желания партнера добиться соглашения и направляете его внимание на его же отправную цену, а сами продолжаете концентрироваться на своих притязаниях. При этом вы сохраняете свои ожидания оптимистичного исхода и в то же время деликатно заставляете партнера фокусироваться на достижении своей отправной цены⁶.

Однако эффект якоря при получении первого предложения чувствуется не так сильно, если партнер хорошо подготовлен к переговорам. Дело в том, что серьезная подготовка создает альтернативные якоря, такие как притязания. Более того, ее позитивный эффект лишь усиливается, если сторона, получившая первое предложение, продолжает фокусироваться на собственных притязаниях.

Примечательно, что подготовка работает точно таким же образом и для стороны, сделавшей первое предложение: она помогает переговорщику держать фокус на своих притязаниях. Вспомните, о чем мы говорили в главе 2. Ваши притязания оказывают влияние на ожидания и удерживают ваше внимание, независимо от силы первого предложения, сделанного партнером. Оптимистичные ожидания и высокие цели улучшают вашу способность к достижению более высоких результатов⁷.

Как максимизировать этот эффект? Имейте в виду, что чрезмерная сосредоточенность на своих альтернативах во время подготовки ухудшает вашу способность добиться большего! Если вы будете использовать альтернативы как стандарт, с помощью которого можно оценивать приемлемость итогов переговоров, то ваша «сетка безопасности» станет вашей целью и вы будете систематически упускать разнообразные возможности в переговорах. А вот если постоянно удерживать в уме свои притязания, то можно получить в распоряжение еще один психологический рычаг для получения большей ценности в переговорах.

Разработка первого предложения

Допустим на минутку, что вы решили на предстоящих переговорах сами сделать первое предложение. Как сделать его более эффективным? Какими качествами оно должно обладать? Начнем с того, что вы наверняка захотите, чтобы

первое предложение «заякорило» как можно более выгодную для вас позицию. Иными словами, вы хотите сделать свое первое предложение максимально агрессивным. По сути, оно должно получиться безумно дерзким. Звучит это, конечно, ярко и красочно, но вряд ли стоит воспринимать такой подход как руководство к действию.

Когда соберетесь делать свое предложение «на грани безумия»⁸, помните: его должны не только выслушать, но еще и не отвергнуть сразу же. Безусловно, не стоит рассчитывать на то, что ваша первая оферта тут же будет принята партнером, но вместе с тем не стоит доводить дело до прекращения переговоров: вы же наверняка хотите, чтобы партнер отнесся к вашим словам серьезно и задумался над ними, а не прекратил общение с вами.

К сожалению, вам неизвестно, какое предложение партнер может счесть безумным. Это зависит от множества факторов: культурных ожиданий (насколько крайней является крайность?), уровня подготовки партнера, оправданности ваших требований и, как ни странно, от того, насколько точным или полным будет ваше предложение.

По поводу культурных ожиданий необходимо отметить, что представления о том, какое предложение следует считать чересчур крайним, могут сильно отличаться у разных людей. Путешествуя по миру, получаешь возможность своими глазами увидеть, насколько сильно различаются представления людей о том, что такое крайность. Так, например, мы убедились, что первое предложение и контрпредложение, которое дают продавцы ковров в Стамбуле, довольно сильно отличаются от первого предложения и контрпредложения продавца ковров в Цюрихе (даже если он турок по происхождению).

Тем не менее культурные различия можно наблюдать не только тогда, когда выезжаешь за рубеж. Даже в пределах одной страны, региона и, более того, в одной организации

можно наблюдать значительные культурные расхождения между людьми из разных отделов и подразделений. Представьте себе, насколько сильно могут отличаться переговоры между инженерами и маркетологами из высокотехнологичной компании и сколь разными могут быть представления тех и других о предложении «на грани безумия».

Эффект якоря зависит также от степени неопределенности ценности вопроса или вопросов. Чем туманнее и неоднозначнее она, тем сильнее притягивает к себе якорь. Вопросы бывают более или менее двусмысленными как из-за своей неясной природы, так и из-за недостатка предсказуемости. Однако чаще всего неопределенность возникает из-за нехватки подготовки. Чем хуже подготовлен переговорщик, тем сильнее он будет испытывать на себе влияние чужих суждений о том, что разумно, а что нет.

Значение имеет также и форма изложения. Первое предложение, контрпредложение или запрос, как правило, оказывают более сильное воздействие тогда, когда они сопровождаются объяснением или мотивировкой. Это однозначно подтверждается многочисленными исследованиями в области социальной психологии. Так, например, люди, стоящие в очереди, с большей вероятностью пропустят вперед человека, если тот даст какое-нибудь объяснение своей просьбе, скажем: «Я очень тороплюсь». Интересно, что качество объяснения не столь важно, как то, что оно дано. Однако если вы собираетесь предоставлять пояснение своей оферте, то чем объективнее оно будет звучать, тем сильнее получится эффект якоря. Например, если вы просите пропустить вас вперед в очереди на досмотр в аэропорту, то лучше сказать: «Я очень тороплюсь: мой самолет вот-вот взлетит», чем «Я очень тороплюсь»⁹.

И наконец, чем уместнее и по делу покажется партнеру ваше предложение, тем сильнее будет эффект якоря¹⁰. Например, участников одного эксперимента спрашивали:

«Верно ли, что водка замерзает при температуре 0°C?», после чего их просили назвать точку замерзания водки. Большинство из нас воспримет якорь 0°C как показательный, потому что вода замерзает именно при 0°C. Таким образом, как и в случае с оценкой стоимости дома, при попытке определить градус замерзания водки мы испытаем более сильное влияние этого якоря, чем если бы нам ранее задали другой вопрос: «Верно ли, что месяц по григорианскому календарю состоит в среднем из 30 дней?»

Но самое удивительное в эффекте якоря, наверное, то, что количественная форма первого предложения — иными словами, форма, создающая видимость точности и определенности, — существенным образом влияет на восприятие предложения получателем, на его представление об информативности оферты и в конечном счете на исход переговоров в целом. Недавно проведенные исследования показали, что чем более точным кажется предложение, тем сильнее оно воздействует на целевую аудиторию. И наоборот, чем оно приблизительнее, тем слабее его влияние — и тем больше «скидка», которую получивший предложение партнер делает от якоря¹¹.

Итак, точные предложения создают более мощный эффект якоря, чем менее точные, пусть и не менее правильные. Вспомните, чему вас учили на уроках математики по поводу разницы между словами «точный» и «правильный». Оказывается, дома продаются дороже, когда их цена в каталоге указана точно (1 423 500 долларов), а не округленно (1 500 000 долларов), даже тогда, когда округленное число больше точного!

Итак, что делает якорь таким мощным инструментом? Он оказывает влияние на оценку стоимости: переговорщики редко совершенно точно знают о деле все, в том числе альтернативы и притязания партнеров. Пытаясь определить вероятную точку достижения соглашения,

стороны ищут подсказки, которые дадут им информацию об интересах и предпочтениях оппонента. А якоря дают такие подсказки. И что еще важнее, мощь якоря зависит от способности оказывать влияние на суждения переговорщиков о ценности. Чем хуже вы подготовитесь к переговорам, тем сильнее якорь воздействует на ваше мышление и представления о разумности. Чем объективнее будет казаться якорь, тем более уместным вы сочтете его в качестве точки отсчета. И чем объективнее и точнее будет первое предложение, тем легче вам будет поверить в его весомость и обоснованность.

Вы сделали первое предложение. Что дальше?

Итак, вы сделали партнеру первое предложение. Что теперь? Существуют как минимум три варианта дальнейшего развития событий. Партнер, во-первых, примет ваше предложение, и на этом переговоры закончатся; во-вторых, скажет, чтобы вы приходили в другой раз, когда у вас будет разумное предложение, и уйдет; или же, в-третьих, сделает вам контрпредложение.

Вам может показаться, что первый вариант и есть лучший исход. В конце концов, вы сделали первое предложение и получили именно то, что хотели. Но вспомните, о чем мы говорили в главе 2. С экономической точки зрения, конечно, такой итог действительно может быть идеальным, хотя он и подсказывает, что партнер ценит объект переговоров гораздо выше, чем вы думали. Однако с психологической точки зрения все обстоит совсем не так: если партнер согласится с первым же вашим предложением, то вы почувствуете себя менее удовлетворенным, чем в случае, если бы нашли вместе иное решение, пусть даже и менее выгодное для вас. Делая свое предложение, вы не ожидали, что оно будет

сразу же принято, именно потому, что, на ваш взгляд, оно было крайним и односторонним. Поэтому если оно принято, то сам этот факт ставит под сомнение ваше основополагающее допущение, что ваше первое предложение было весьма дерзким.

В самом деле, как показывают исследования, переговорщики бывают разочарованы принятием их первого предложения больше, чем тогда, когда они приходят к *тому же* решению после нескольких раундов переговоров с различными предложениями и контрпредложениями¹².

Если же партнер выберет второй вариант и, отказываясь от переговоров, сообщит вам о том, что даже не намерен выдвигать встречное предложение, то, без сомнения, грань безумия вы все же перешли. В итоге вы окажетесь в очень сложном положении: поскольку партнер не желает делать свой ход, чтобы продолжить переговоры, вам остается только пойти на односторонние уступки. Следовательно, придется сделать другое предложение, которое будет содержать значительную уступку по сравнению с первым вашим «выходом». Поступая так, вы показываете, насколько важно для вас заключить соглашение, как сильно вы хотите продолжить переговоры.

В этот момент, однако, ваши позиции в переговорах значительно ослабеют. Соглашаясь на большие уступки, вы, по сути, вознаграждаете партнера за то, что он не вступил с вами в переговоры! Ведь вы сделали первое предложение, а он собрался на выход, поэтому вам пришлось уступить. Теперь вторая сторона вряд ли сама пойдет на уступки. Партнеру лучше быть стойким до конца: угрожать уйти и ждать от вас очередных уступок.

Что можно сделать в такой ситуации? Один из вариантов — если у вас есть помощник, который способен заметить вас в переговорах, передать свои функции ему. Хотя вы уже показали своими уступками, что не собираетесь

отказываться от переговоров, все еще есть шансы заключить разумную сделку. Но будет лучше, если вас кто-нибудь заменит, желательно тот, кого второй участник переговоров не ассоциирует с вами лично и кто не вызовет в нем еще раз желание уйти. Но с вами все кончено.

Поэтому переходить грань безумия не стоит, как, впрочем, не стоит делать и слишком скромное предложение. Вы же не хотите, чтобы оно было принято с ходу, как не хотите и того, чтобы партнер ушел с переговоров. Вам нужно получить контрпредложение. Поэтому лучше всего, чтобы ваше первое предложение было крайним настолько, насколько партнер сможет воспринять его всерьез. И когда он сделает контрпредложение, можете считать, что ваше первое предложение сыграло свою роль: «якорь» брошен в «воды» партнера. Он ответил встречным предложением, тем самым обозначив расстояние между двумя крайними точками, между которыми и располагается поле игры настоящих переговоров.

А теперь обсудим лучший, по мнению большинства, вариант: вы получили первое предложение. Хорошо ли это для вас? Почему столь многим переговорщикам нравится именно получать, а не делать первое предложение?

Когда стоит дожидаться первого предложения

Получение первого предложения дает вам стратегическое преимущество, если потенциальная ценность информации, переданной через него, перевешивает ценность эффекта якоря, возникающего в случае, когда вы сами делаете первое предложение. Иными словами, получателем предложения выгоднее быть тогда, когда партнер плохо подготовился к переговорам, а вы подготовились хорошо. Именно в таких условиях у вас появляется преимущество.

Если вы ведете переговоры с партнером, который не слишком утруждал себя систематическим планированием и подготовкой, не постарался понять свои и ваши перспективы, то можно рассчитывать, что он допустил ошибку в оценке своих притязаний и это пойдет вам на пользу. Неподготовленный партнер может также раскрыть в своем первом предложении больше информации о том, какие вопросы и в какой степени для него важны, благодаря чему вы поймете, что он считает крайним притязанием. А поскольку вы хорошо подготовились, то сможете узнать нужные сведения, не поддаваясь эффекту якоря от первого предложения партнера.

Представьте себе, что вы обладаете уникальной закрытой информацией в переговорах и уверены, что партнер ни о чем не догадывается. Допустим, вы собираетесь купить картину. Ценность предметов искусства варьируется для различных покупателей: одно дело — профессионально инвестировать в искусство, а совсем другое — коллекционировать. Для частного коллекционера ценность конкретной картины зависит от его знаний о художнике, состояния личной коллекции, а также целого ряда других факторов, под влиянием которых происходит его личное взаимодействие с данным произведением искусства. В этом смысле потенциально доступная в конкретном взаимодействии ценность — это функция самого коллекционера. Другой собиратель предметов искусства может воспринимать эту картину совершенно иначе. А вот если вы инвестируете в искусство или, скажем, являетесь собственником художественной галереи, то ваша точка зрения, которую вы кладете на стол переговоров, может оказаться намного более тождественной точке зрения вашего партнера: вы даете деньги, а партнер — картину.

Теперь давайте перейдем из мира торговли произведениями искусства в гораздо более приземленную область

блошиного рынка. Предположим, вы решили провести воскресное утро, прогуливаясь между рядов барахолки в поисках чего-то интересенького. В одном из магазинчиков вы замечаете выставленный на продажу рабочий стол, сделанный из бетонных блоков. Стол по-своему уродлив, тем не менее ваш взгляд за него зацепился. Продавец приклеил к его центру несколько интересных плиток, видимо, в надежде придать ему хоть какую-то привлекательность. Именно эти керамические плитки и привлекли ваше внимание. Присмотревшись, вы понимаете, что это изразцы работы Груэби, известного мастера прикладного искусства. Учитывая обстоятельства (блошиный рынок, бетонный стол), вы приходите к заключению, что продавец вряд ли догадывается о славном происхождении этих декоративных плиток.

Следует ли в такой ситуации делать первое предложение? Что перевесит — эффект якоря или информационный эффект? Поскольку вам известна ценность работ Груэби, то это знание, скорее всего, будет склонять вас к гораздо более высокой цене, чем ожидает получить продавец, ничего не ведающий о своем товаре. Если вы предложите цену, многократно превышающую ту, какую он ожидает получить, то вызовете у него подозрения: он может усомниться в вашей рассудительности («Вот лох попался!») или, что важнее, задумается о причине столь выгодного предложения с вашей стороны. И в том, и в другом случае он, вероятнее всего, попытается заставить вас заплатить гораздо больше, чем когда-либо рассчитывал выручить за изразцы, и поведет себя так именно из-за удивления, вызванного вашим первым предложением. Что же вам делать? Постарайтесь заставить его первым сделать предложение, а затем используйте это, чтобы выяснить, что именно он знает о плитках. Если после этого вы поймете, что он ничего не ведает об изразцах, то можете сойтись примерно на той же цене, какую

он запросил. Если вам удастся достичь соглашения, продавец будет счастлив, что ему удалось сбыть стол, а вы будете счастливы, что купили несколько редких и ценных изразцов работы Груэби. Теперь вам останется лишь сообразить, как довести бетонный стол до дома, где уже можно спокойно снять с него декоративные плитки!

Аналогично, если вы искренне верите в то, что партнер подходит к обсуждаемым вопросам совершенно по-другому, оценивает их по иным меркам, вам стоит соблазнить его сделать предложение первым. Например, вы уверены, что потенциальный работодатель предложит вам зарплату, существенно превышающую ваше нынешнее вознаграждение, поэтому вряд ли захотите «заякоривать» его на теперешних цифрах своей платежной ведомости, показывая таким образом, что согласны и на меньшее. Поэтому, если вы всей душой верите, что партнер по переговорам ценит ваши способности гораздо выше, чем ваш нынешний руководитель (если судить по зарплате, которую он вам начисляет), дайте будущему работодателю возможность высказаться первым.

И наконец, вы можете предпочесть получить первое предложение в случае, если крайне не уверены в ценности для партнера обсуждаемого объекта. Допустим, вы знаете об отправной цене своего партнера лишь то, что она может составлять или десять, или тысячу единиц, но сколько именно, вам не известно. Делая предложение первым, вы рискуете или чрезмерно завесить цену, или заставить партнера уйти. А если добьетесь того, чтобы он вступил в переговоры первым, то сможете понять, насколько высокой или низкой является его цена.

Конечно, получая первое предложение, вы подвергаете себя влиянию эффекта якоря. Однако чем лучше вы будете информированы, тем меньше он на вас подействует¹³. Чем больше вы знаете об обсуждаемых вопросах, тем

увереннее чувствуете себя в том, чего хотите добиться и что для вас важно. Следовательно, ваша оценка будет меньше подвержена влиянию первого предложения. Чем лучше, по сравнению с партнером, вы будете подготовлены, тем активнее сможете противиться эффекту якоря и тем выше вероятность, что вы сумеете воспользоваться неожиданной информацией, почерпнутой из предложения партнера. Но не заблуждайтесь: как бы хорошо вы ни готовились к переговорам, вы все равно попадете под влияние первого предложения. Несомненно! Вопрос только в степени этого влияния.

Крайний рубеж: кто должен сделать первое предложение?

Итак, давайте вернемся к изначальному вопросу: что лучше — делать или получать первое предложение? Наверное, в некоторых ситуациях предпочтительнее второе, но иногда вы можете захотеть сами сделать первое предложение. Новейшие исследования помогут разобраться, что лучше.

Недавно ученые изучали, как влияет первое предложение на людей, сформировавшихся в различной культурной среде, а также обладающих различной степенью власти, причем в различных условиях — когда переговоры ведутся по одному-единственному вопросу (такому как цена) и по множеству вопросов разного типа: дистрибутивным, интегративным и конгруэнтным. Во всех ситуациях те, кто сделал предложение первым, добивались лучших результатов по итогам переговоров. Дальнейший анализ показал, что эффект от первого предложения оказывался наиболее мощным при обсуждении дистрибутивных вопросов, таких как цена. Что же касается решений интегративных и конгруэнтных вопросов, то на них первое предложение не оказывало практически никакого влияния.

Чтобы помочь вам принять решение, давайте представим себе, что произойдет после того, как вы сделаете первое предложение, а в повестке дня переговоров имеются конгруэнтные вопросы. Партнер может воспользоваться полученной информацией и избрать обменную стратегию ведения переговоров: он примет ваше предельное предложение (которое, конечно, не такое уж и предельное, раз вопрос конгруэнтный) в расчете на уступки с вашей стороны в другом вопросе. Но может пойти и другим путем — избрать прямую стратегию и согласиться на ваше предложение по конгруэнтному вопросу, возможно, тем самым добиваясь вашего расположения.

А теперь предположим, что одна из сторон осведомлена лучше другой и знает (или подозревает), что некоторые переговорные вопросы являются конгруэнтными. В таком случае решение о том, стоит ли делать первое предложение, будет зависеть от того, что перевесит — возможные выгоды от эффекта якоря, создающегося после оглашения первого предложения, или выгоды от получения информации о том, какие именно вопросы являются конгруэнтными, вместе с возможностью выбрать более подходящую (прямую или обменную) стратегию.

Как видно из этого примера, успех зависит от информации и подготовки. Поэтому, принимая решение о том, что выгоднее — сделать или получить первое предложение, — необходимо сравнить свою и партнера подготовленность к переговорам. Чтобы помочь вам провести такое сравнение, мы организовали имеющиеся у вас возможные варианты действий в единую таблицу с шестнадцатью различными перспективами. Насколько хорошо вы разобрались в своих интересах и интересах партнера? Высокая или низкая ваша осведомленность о своих и партнера переговорных условиях? Насколько хорошо он подготовился к их защите и насколько высока или низка его осведомленность о ваших

переговорных условиях? Например, вы можете хорошо представлять себе свои интересы и совсем не понимать интересы второй стороны, а можете иметь четкое представление и о своих, и о чужих интересах или, наоборот, не быть в курсе ни тех, ни других. Для каждого из этих возможных вариантов у нас есть соответствующие рекомендации.

Таблица 7.1

Что лучше – сделать или получить первое предложение?		Осведомленность о своих переговорных условиях			
		Низкая (Н)		Высокая (В)	
		Ваша осведомленность о переговорных параметрах партнера		Ваша осведомленность о переговорных условиях партнера	
		Н	В	Н	В
Осведомленность партнера о собственных переговорных условиях	Н			Можно получить (но сделать – тоже хороший вариант)	Получить
	В			Сделать	Сделать
Осведомленность партнера о ваших переговорных условиях	Н			Сделать	Сделать
	В			Сделать	Сделать

Посмотрите на таб. 7.1. Чтобы сделать ее более наглядной, мы закрасили черным те возможности, которые отражают ваше состояние неподготовленности к переговорам и неведения относительно своих интересов и целей. Если вы дошли до этого места в книге, то это уже просто немыслимо! Поэтому сосредоточимся на серой и белой зонах. В серых зонах вам следует двигаться осторожно. Вы не проанализировали переговоры с точки зрения партнера. Некоторые возможности, попавшие в эту зону, свидетельствуют о двустороннем неведении: ни вы, ни ваш партнер не имеете представления об интересах друг друга. Белая же зона включает в себя возможности, открывающиеся перед вами тогда, когда вы хорошо подготовлены. Вы хорошо знаете и себя, и партнера. В некоторых случаях и второй участник переговоров бывает весьма неплохо осведомлен и о вас, и о себе, в других — менее хорошо. Вы знаете свои интересы, а партнер — свои. Но каждый из вас недостаточно хорошо представляет себе переговорные условия другой стороны.

Возможно, вы удивитесь тому, что чаще всего мы рекомендуем сделать предложение. В 75 процентах случаев мы рекомендуем «сделать первое предложение». Сравните эту рекомендацию с результатами нашего исследования, показавшими, что 80 процентов переговорщиков предпочитают *получать* первое предложение. Следовательно, вам стоит быть активнее и чаще брать инициативу в свои руки, чем, возможно, вам хотелось бы. Но самое важное: не забывайте, что вопрос о том, что лучше — делать или получать первое предложение, нельзя назвать простым выбором между двумя вариантами. Чтобы добиться того, чего вы хотите, и даже большего, вам необходимо проанализировать ситуацию, свое поведение, а также поведение партнера и избрать для себя самый подходящий образ действий. Иногда лучше самому сделать первое предложение, а иной раз — дождаться его.

Резюме

Кто знал, насколько сложно бывает ответить на вопрос, что лучше — делать или получать первое предложение?! Мы попытались извлечь все самое важное из уроков, изложенных в этой главе, и составить из них сжатый перечень. Короче говоря, когда вы будете решать, как начать переговоры, вам стоит учитывать следующие правила:

- При анализе ситуации необходимо решить, какой из эффектов окажется мощнее — эффект якоря или эффект информационной асимметрии. Если ответ неясен, неоднозначен или безразличен, следует обдумать возможность самому сделать первое предложение.
- Якоря оказывают свой эффект даже тогда, когда мы знаем подлинную цену вопроса. Просто они действуют сильнее, когда принимающая предложение сторона не обладает достаточно точной информацией.
- Предложение должно быть максимально близким к пределу, но при этом не до такой степени, чтобы партнер отказался выдвигать встречное предложение. Единственное исключение составляют попытки спровоцировать аукционный торг, но об этом мы поговорим в главе 13.
- Числа, содержащиеся в предложении, должны быть точными, а не округленными, даже если подобная точность объективно ничем не мотивирована.
- Предложение должно сопровождаться пояснением или аргументацией. Чем объективнее звучат эти пояснения или доводы, тем более сильное воздействие на партнера окажет ваша оферта.

Глава 8

Управление переговорами

Пополнение и проверка информации, которой (по вашему мнению) вы владеете

Итак, после завершения планирования вы приняли решение насчет первого предложения и теперь готовы начать переговоры. Но, если случайно не произошло что-то из ряда вон выходящее, в собранной вами информации все еще остаются пробелы. Например, вам может не хватать сведений о вопросах, которые предстоит обсуждать, и об их ценности для партнера. Поэтому вы как настоящий искусный переговорщик должны рассматривать предстоящее взаимодействие как возможность обогатить свои знания и проверить то, что вы узнали на этапе подготовки и планирования переговоров.

Чтобы организовать обмен информацией в ходе переговоров, вам следует подготовить перечень вопросов, на которые у вас еще нет ответов, а также список вопросов, в правильности ответов на которые вы хотите убедиться. Конечно, наилучшее время для сбора информации — это период подготовки и планирования, но сведения определенного рода просто нельзя получить заранее. Более того, некоторые данные, полученные ранее, окажутся неточными. Проблема

изъянов в подготовке касается всех переговорщиков, однако немногие люди рассматривают переговоры как шанс обновления, подтверждения или пересмотра имеющейся у них информации (особенно о партнере) и, соответственно, уточнения своей позиции по возможным вариантам решения.

Проблема в том, что, готовясь к предстоящему взаимодействию, все переговорщики неизбежно строят свою стратегию на некоей серии допущений о своих и своего партнера интересах, а также о ценности разных вопросов для обеих сторон. В главе 1 вы узнали о силе ожиданий в управлении поведением. Ваши допущения — это фильтр, через который вы пропускаете выдаваемые вами или получаемые данные. Например, переговорщики, которые полагают, что их партнеры настроены на сотрудничество, чаще задают вопросы о намерениях партнеров сотрудничать, в то время как те, кто считает, что оппонент настроен на жесткую конкуренцию, чаще задают вопросы о намерении партнера вступить в борьбу¹.

Однако допущения и есть всего лишь допущения. Их следует проверить и в случае необходимости привести в соответствие с реальностью, а переговоры как раз дают отличную возможность для этого. Однако подобный подход сопряжен с настоящей опасностью, порождаемой желанием быстрее добиться соглашения. Из-за этого желания вы можете пренебречь или злоупотребить полученной информацией — например, корректируя свою отправную цену только ради того, чтобы облегчить достижение согласия.

Чтобы правильно распорядиться получаемыми в ходе переговоров данными, вам необходимо в первую очередь задать правильный тон и сформировать правильные ожидания и у себя, и у партнера. Нужно показать, что следует сосредоточиться на обмене информацией, а не на том, кто что получит. Чтобы дать старт этому процессу, мы рекомендуем вам использовать первый этап переговоров для

определения того, чего вы и партнер желаете достичь, какими качествами, по мнению каждой из сторон, отличается хорошая сделка, а также того, как вы узнаете, что нашли такой вариант решения. Несомненно, в течение первого этапа будут подняты вопросы, в отношении которых у вас с партнером разные предпочтения (например, покупатель хочет заплатить как можно меньше, а продавец получить как можно больше). Вместе с тем очень важно подчеркнуть, что у вас есть и общие интересы (например, согласовать цену, приемлемую и для покупателя, и для продавца, наладить долгосрочные взаимоотношения и тому подобное). Выявляя и подчеркивая эти общие интересы, вы задаете рамки для переговоров в целом, в пределах которых будете совместно решать свои проблемы и создавать условия для сотрудничества, а не противостояния — и более активного обмена информацией.

Такое «переформатирование» взаимодействия в нечто более похожее на сотрудничество, а не соперничество снижает опасность восприятия переговоров как борьбы и подталкивает обоих партнеров к использованию иных фильтров для оценки поведения второй стороны. Представьте себе, как изменится ваша оценка полученного предложения, если вы будете смотреть на переговоры, как на дележ «пирога» неизменного размера. Если вы решите, что переговоры ведутся в атмосфере вражды, то любое предложение партнера будет восприниматься вами как плохое (и такое негативное отношение будет взаимным). В результате вы оцените его предложения ниже просто потому, что их выдвинул он. Данный эффект называется реактивным обесцениванием².

Хорошей иллюстрацией эффекта реактивного обесценивания может служить следующий эксперимент. Участников исследования — а все они были гражданами США — поделили на три группы в случайном порядке. Всем им был задан один и тот же вопрос: поддержат ли они радикальное

двустороннее сокращение ядерных потенциалов США и СССР. Участникам первой группы сообщили, что предложение исходит от президента страны Рональда Рейгана, и 90 процентов из них ответили, что считают такое предложение соответствующим интересам США или по меньшей мере справедливым. Участникам второй группы сказали, что с таким предложением выступила некая группа политических аналитиков, и 80 процентов респондентов сказали, что считают предложение соответствующим интересам США или одинаково выгодным для обеих стран. Третьей группе в качестве автора предложения назвали Михаила Горбачева, и только 44 процента участников посчитали это же предложение выгодным для США или одинаково выгодным для обеих стран. Всем трем группам оглашали одно и то же предложение. Единственное отличие состояло в том, что в качестве его источника были названы различные люди или группы людей: президент США, нейтральная сторона или враг в холодной войне. Как мы видим, это «небольшое уточнение» существенным образом изменило восприятие предложения участниками эксперимента.

Далее вам следует определить, какие вопросы особенно значимы для вас, а какие — для партнера. Конечно, такой подход требует взаимности. Иными словами, вам необходимо довести до ведома собеседника, что для вас важно, а также узнать, что важно для него. Но будьте благоразумны: не все сведения имеют одинаковое стратегическое значение, и вообще паритет — улица с двусторонним движением. Поэтому делитесь информацией, но требуйте от партнера делать то же самое. Начните с общих вопросов, таких как определение основных тем обсуждения, и только после этого переходите к обмену более конкретными (а следовательно, стратегически ценными) данными — например, о том, как эти темы выстраиваются по степени важности. Мы рекомендуем вам не делиться наиболее стратегически важной

информацией, такой как конкретная ценность отдельных вопросов, а если возникнет такая необходимость, прибегайте эти сведения для более позднего, завершающего этапа переговоров.

Впрочем, даже пытаясь пополнить и проверить свои данные о предпочтениях партнера, вы, скорее всего, будете воспринимать новую информацию через призму собственных ожиданий. В результате ваши заключения будут согласовываться с вашими ожиданиями, даже если эти ожидания не отражают истинного характера предпочтений второй стороны. Однако реактивное обесценивание не единственный информационный фильтр, который меняет восприятие переговорщиков.

Нередко сторонам не удается воспользоваться информацией, поступающей к ним в ходе переговоров в почти готовом виде, и они не замечают открывающиеся возможности для беспристрастной оценки предпочтений партнера. Далее мы обсудим, как извлекать информацию из уступок партнера, а также какие выводы можно сделать, учитывая его репутацию, переговорную историю и перспективы развития взаимоотношений с ним (коротких или длительных). Если уделять всем этим аспектам достаточно внимания, пополнять и проверять собранную ранее информацию, то эффективность в переговорах значительно повысится. В следующем разделе мы обсудим дополнительные источники информации, в том числе фильтры, которые влияют на вашу интерпретацию поведения партнера, а также на его интерпретацию ваших слов и действий.

Паттерн уступок

Важным ориентиром, помогающим оценивать развитие переговоров, могут служить уступки, которые делает партнер. Во-первых, насколько они велики и как меняются

по мере перехода от одного предложения к другому? Во-вторых, когда именно партнер их делает — в начале или в конце обсуждения? И в-третьих, как он объясняет свои уступки? Это три источника важной информации, которая становится доступной в ходе переговоров. С ее помощью можно оценивать предпочтения партнера, то есть то, какую значимость он придает различным вопросам и темам, а также степень его удовлетворенности вами и результатами взаимодействия в целом³.

Когда Маргарет собралась купить себе новую лошадь, она уделяла этим трем источникам информации особое внимание. Сначала она поговорила с несколькими заводчиками, которые пользовались репутацией честных торговцев, чтобы выяснить, нет ли у них подходящих животных — подходящих как для уровня верховой езды Маргарет, так и в плане их потенциала служить в хозяйстве. Один из заводчиков, старый друг Маргарет, сообщил ей, что у одного его знакомого, продавца скота, есть прекрасная лошадь, как раз для нее. Маргарет связалась с этим человеком и поехала посмотреть животное. Сначала она наблюдала за тем, как хозяин ездит на лошади, затем сама села в седло и наконец отвела животное на осмотр к ветеринару. Теперь уже Маргарет была готова обсуждать покупку лошади. Чтобы проиллюстрировать значение паттерна и временных характеристик уступок, допустим, что переговоры велись только по поводу цены. Продавец запрашивал 11 тысяч долларов, а Маргарет, основываясь на собранных данных, предложила 9 тысяч.

Если бы вы были на месте Маргарет, имел бы для вас какое-то значение ответ продавца? Изменили бы его слова вашу оценку лошади? Что вы подумаете о стоимости животного, если продавец сразу же примет ваше предложение (то есть сделает одностороннюю уступку в размере двух тысяч долларов)? А как вы будете оценивать стоимость лошади,

если продавец будет постепенно уступать в цене и примерно через четыре раунда согласится на цену Маргарет? И что вы подумаете о цене животного, если продавец упрется и не сделает никаких уступок, пока Маргарет не соберется уходить, и только после этого уступит и продаст лошадь за 9 тысяч долларов?

Обратите внимание: во всех трех случаях продавец запрашивал 11 тысяч долларов, но в конце концов согласился на девять. Если фокусироваться лишь на конечном результате, то с экономической точки зрения разницы между тремя сценариями нет. Иначе говоря, с чисто рациональных позиций (то есть с позиций Томаса), Маргарет должно быть все равно, как она добилась сделки по желательной для нее цене. Однако Маргарет (и вы), скорее всего, чувствовали бы себя намного более удовлетворенными покупкой и оценкой стоимости новой лошади, если бы дело развивалось по второму сценарию, когда продавец делал уступки постепенно. Такой вариант вам понравился бы гораздо больше, чем если бы переговоры пошли по третьему сценарию, а третий вариант пришелся бы по душе больше, чем первый, в котором соглашение было достигнуто сразу же.

При первом варианте развития событий Маргарет решила бы, что лошадь стоит дешевле, чем она думала поначалу, так как она интерпретировала бы уступку продавца как признак того, что, по его мнению, лошадь не стоит так дорого, возможно, потому, что у нее есть некие скрытые недостатки, не замеченные Маргарет. При втором варианте она, скорее всего, осталась бы более удовлетворенной своей оценкой стоимости лошади и самим торгом с продавцом, воспринимая его уступки как признак желания продать лошадь (а не знак того, что лошадь стоит дешевле). В третьем случае Маргарет, вероятнее всего, поверит, что лошадь стоит дороже, однако останется менее довольной поведением продавца. Возможно, ей не захочется больше иметь с ним дело

и она не станет рекомендовать его своим друзьям — владельцам лошадей. (К последнему вопросу мы еще вернемся при обсуждении влияния на поведение переговорщиков их ожиданий от продолжения взаимодействия с партнерами в будущем.)

Продавец мог бы повысить чувство удовлетворенности Маргарет, объяснив ей, почему он согласился уступить ей лошадь за 9 тысяч долларов. Например, он мог бы раскрыть ей тайну, что для него важно до конца недели продать животное, поскольку пришло время очередного платежа за обучение его сына в колледже. Обратите внимание: с точки зрения Маргарет, такая причина уступки не дает никакой дополнительной информации о лошади. Давая правдоподобное объяснение своему поведению, продавец при этом мотивирует свою уступку не состоянием лошади, а своим финансовым положением. Такое объяснение понравится Маргарет гораздо больше, чем уступка по причине того, что лошадь не стоит тех денег, которые она собирается за нее заплатить. К тому же в этом случае покупательница избегает опасности пожалеть о своем решении: ведь она может сохранить о сделке негативное воспоминание, если заплатит слишком высокую цену и позже начнет корить себя за покупку.

Ценность уступки меняется также в зависимости от того, когда она была сделана. Подумайте, насколько охотнее вы сделаете уступку в 20 тысяч долларов от стоимости продаваемого вами дома, если в обмен получите более выгодную для себя дату заключения сделки. Как показывают исследования, продавцы охотнее предлагают скидки, когда продажная цена дома превышает его базовую стоимость, и еще охотнее — когда она превышает необлагаемый в США налогами минимум в 500 тысяч долларов (при условии что вы состоите в браке и подаете совместную декларацию о доходах)⁴.

Обратите внимание на то, что в первом случае (продажная цена превышает базовую стоимость) для скидки нет никакого экономического оправдания: каждый доллар обходится ровно в доллар независимо от того, превышена базовая стоимость или нет. Продажная цена снижается, и с рациональной точки зрения это лишено смысла. Так что можно сказать: первый «критерий» имеет чисто психологический характер. Однако если вы превысили базовую стоимость на 500 тысяч долларов, то каждый дополнительный доллар скидки, предоставленной вами, будет стоить вам примерно 0,75 доллара (при условии, что доход от прироста капитала и налоги штата в сумме составляют 25 процентов), то есть вы получите ясный экономический результат.

Если более удобный для вас день окончательного завершения сделки стоит как минимум 15 тысяч долларов (скажем, потому, что вам не придется переезжать дважды), то уступка в цене в размере 20 тысяч долларов может обойтись вам гораздо дешевле. А в зависимости от того, во сколько вы оцениваете более ранний срок завершения сделки, пакет уступок может повысить ценность, на которую вы вправе притязать в этих переговорах. Конечно, не исключено, что партнеру известна базовая стоимость вашего дома, допустим, потому, что в период подготовки к переговорам он узнал, по какой цене вы купили его в свое время. В таком случае он сможет определить, во сколько вам обойдется компромисс, и использовать эти сведения, чтобы сделать вам предложение, в большей степени отвечающее его интересам.

Вопросы и ответы на них

Удивительно, до чего люди бывают услужливы, когда им задают прямые вопросы. Большинство из нас отвечают без долгих размышлений. На самом деле люди обычно отвечают не подумав. Великий же переговорщик, как и великий

дипломат, подумает дважды, прежде чем изречет хоть одно слово.

Если ваш партнер похож на большинство людей, он, скорее всего, ответит на прямой вопрос, даже если таким образом раскроет стратегически важную для себя информацию, способную ущемить его интересы. Более того, вы можете повысить вероятность разглашения полезной для вас информации, задав вопрос и выдержав затем паузу. Большинству людей просто не терпится заполнить тишину.

Иногда полезно воспользоваться этой человеческой склонностью, но для успеха вам также нужно знать, когда и как следует задавать свои вопросы. Очевидно, что они должны быть нацелены на пополнение и проверку тех сведений, которыми вы уже располагаете, а также на выяснение того, что вам еще неизвестно. Но во всех случаях важно знать, какого типа должны быть эти вопросы, когда их следует задавать и в какой очередности. Важно это по двум причинам: во-первых, из-за необходимости сохранять паритет и, во-вторых, из-за необходимости понимать, можно ли верить полученным ответам.

Чтобы проиллюстрировать сказанное, давайте вернемся к теме отправной цены. Вам, безусловно, хотелось бы узнать отправную цену партнера — всем переговорщикам этого хочется, — но вы не знаете, как лучше об этом спросить. В главе 2 мы говорили о том, что не стоит выдавать свою настоящую отправную цену, если вы желаете добиться того, чего хотите, и даже большего. И к чему это вас приведет? В конце концов, если вы просто попросите партнера назвать вам свою отправную цену, то, вероятно, он попросит вас о том же.

Однако у этой дилеммы есть решение: нужно развивать свое искусство направлять разговор. Вместо того чтобы просить партнера раскрыть свою отправную цену, вы можете вовлечь его в беседу. Начните с того, чего он хочет

добиться в итоге, перейдите далее к его альтернативам и под конец можете даже спросить, сколько бы он заплатил за такой результат. Вся эта информация позволит вам вычислить его отправную цену.

Умение направлять разговор в нужное русло поможет вам и в других ситуациях. Например, высока вероятность того, что в ходе переговоров вам будут задавать прямые вопросы, на которые вам не захочется отвечать. Подумайте, как бы вы на них ответили, чтобы поделиться информацией, которую вы хотели бы донести до собеседника, но не подвергая себя риску получить ряд дополнительных вопросов, на которые вам, возможно, отвечать не захочется. Например, если партнер спросит о вашем пределе, попробуйте ответить вопросом на вопрос, спросив, что для него важно получить по завершении этих переговоров — иными словами, какую сделку он сочтет хорошей. Таким образом, вы отвлекете его от вопроса «кто что получит» (тем более что он вряд ли поверит вам) и переключите внимание на обмен информацией. Обмен, который лежит в основе создания ценности, тоже может служить темой для обсуждения. Поэтому мы советуем вам поднять эту тему еще в самом начале переговоров.

Конечно, бывает очень непросто оценить, насколько можно верить полученным данным. Как уже говорилось в главе 4, это можно сделать, задавая наряду с вопросами, ответы на которые вы не знаете, и такие, ответы на которые вам известны с высокой степенью точности и достоверности. Ответы партнера на вторые вопросы помогут вам понять, насколько можно доверять ответам на первые.

Задавая дельные, нацеленные на получение конкретной информации вопросы, вы добьетесь того, чего хотите, и даже большего. Но будьте благоразумны: задавайте такие вопросы, на которые, по вашему мнению, партнер готов ответить. Прежде чем спросить его о чем-то, спросите себя, стали бы вы сами отвечать на подобный вопрос? В общем

случае задать ряд небольших вопросов бывает эффективнее, чем перечислить небольшое количество «глобальных» вопросов. Но не забывайте обращать внимание на ответы, чтобы, во-первых, пополнить свои знания о партнере и, во-вторых, оценить достоверность его слов.

Описанная выше стратегия — лишь одна из многих. Восполнять пробелы в своих знаниях и стимулировать обмен информацией можно и по-другому. Возможно, о таком подходе вы и не думали, хотя он один из наиболее эффективных. Речь идет об использовании самой переговорной ситуации. А точнее, об использовании определенных аспектов переговоров для интерпретации получаемой информации и даже предвидения наиболее вероятного поведения партнера. Далее мы обсудим, когда и как следует использовать репутацию и переговорную историю партнера, свои взаимоотношения с ним, а также собственную способность к пониманию чужой точки зрения, чтобы добиться того, чего вы хотите, и даже большего.

Сила будущего

Есть ли будущее у настоящего обмена? Являются ли переговоры эпизодом долгосрочного взаимодействия или единичным событием? Вопросы не праздные, так как ожидание продолжения меняет динамику взаимодействия как с экономической, так и с психологической точки зрения. Поэтому очень важно перед вступлением в переговоры определить, есть ли у данной коммуникации с партнером будущее.

Когда будущее есть, репутация приобретает большое значение. Стороны с большей вероятностью начнут учитывать длительные последствия своих действий, что повлияет как на коммуникацию сторон, так и на их позиции. К счастью, переговорщики, ожидающие, что сотрудничество

продолжится, гораздо чаще, чем те, кто не рассчитывает на продолжение контактов, делятся друг с другом правдивой информацией, действуют менее соревновательно, чувствуют себя в большей степени зависимыми от партнера и более мотивированы к развитию с ним рабочих отношений⁵. К тому же участники переговоров с высокими притязаниями чаще достигают интегративных соглашений, когда ожидают, что взаимодействие с этим партнером продолжится и в будущем, — по сравнению с теми, у кого такие же высокие притязания, но кто смотрит на переговоры как на однократное событие⁶.

Вместе с тем нацеленность на будущие отношения может усложнить переговоры. Скажем, переговорщики могут оказаться неготовыми пойти на уступки, если посчитают, что уступка будет расцениваться как прецедент и негативно скажется на их долгосрочных интересах. Например, многолетний поставщик может отказаться уступить в цене, так как, по его мнению, из-за одного подобного поступка ему придется делать уступки и в дальнейшем. Однако он может охотно согласиться внести изменения в план погашения задолженности, чтобы услужить партнеру в чрезвычайной ситуации, сложившейся в данный момент.

Потенциал будущего взаимодействия проявляется и в том, что он становится неким фильтром, через который переговорщики пропускают информацию друг о друге. Они начинают по-другому интерпретировать намерения и поведение противной стороны, а также ее выбор в тот или иной момент. Этот фильтр формируется из репутации каждого переговорщика и его индивидуальной истории. Значение имеет даже тип отношений, которые вы рассчитываете построить с партнером. Например, ожидая, что настоящие или будущие переговоры окажутся очень напряженными, человек неохотно идет на уступки, особенно поначалу, так как старается создать себе имидж жесткого переговорщика⁷.

Репутация, наверное, самый очевидный фактор в переговорах, влияющий на потенциал будущего взаимодействия. Репутация человека есть агрегированная информация о нем — как объективная, так и стереотипная. Она приносит большую пользу при попытке предсказать будущие действия этого человека. Опытные переговорщики часто учитывают репутацию партнера еще тогда, когда принимают самое первое решение о том, стоит ли вступать с ним в переговоры. Например, когда Маргарет искала себе лошадь, она выбирала, к кому обратиться, исходя из репутации коннозаводчиков.

Репутация партнера может помочь вам предсказать, какие действия он предпримет, и, что еще важнее, повлиять на вашу интерпретацию этих действий, а также мотивов, которыми они продиктованы⁸. Ориентируясь на репутацию, вы придаете смысл поведению партнера. Если он определяет вопрос как важный, то это может означать, с одной стороны, что он обменивается информацией в целях создания ценности, или же, с другой — что он стратегически обосновывает крупную уступку в одном вопросе в обмен на уступку в другом. Если при этом оппонент известен своей любовью к жестким методам ведения переговоров, то, вероятно, стоит интерпретировать его заявление о важности вопроса как предвестник того, что он будет притязать на большее. Ваш ответ на такое «откровение», однако, может быть совсем иным, если партнер известен своей ориентацией на создание ценности.

Опытным путем доказано, что репутация влияет на поведение людей в ходе переговоров. Например, в одном исследовании, в котором респонденты были поделены на пары, половине участников сообщили, что их партнер очень ловок в ведении переговоров с нулевой суммой⁹. Переговорщикам из другой половины пар не давали никакой информации о репутации партнеров. После начала переговоров, которые

велись по ряду вопросов с интегративным потенциалом, испытуемые, чьи партнеры пользовались репутацией жестких переговорщиков, неохотнее делились с ними сведениями и острее реагировали на попытки собеседника контролировать взаимодействие. Примечательно, что переговорщики, не располагающие информацией о репутации партнеров, провели переговоры значительно лучше. Они оказались более эффективными в создании ценности, чем их товарищи по эксперименту, чьи партнеры пользовались репутацией любителей переговоров с нулевой суммой.

Как ни странно, респонденты с репутацией жестких переговорщиков добились значительно менее впечатляющих результатов, чем люди, о которых ничего не было известно. Как оказалось, репутация любителя переговоров с нулевой суммой — и соответствующие ожидания партнеров — перевешивали их умения вести переговоры. Это представляется особенно важным в свете того, что такой репутацией респондентов «награждали» в случайном порядке. На самом деле эти люди не отличались особенными способностями в ведении переговоров с нулевой суммой. Просто, узнав об их репутации, партнеры подходили к ним с другими ожиданиями и интерпретировали их поведение по-другому, что и привело к доминированию дистрибутивного поведения. Чтобы сохранить «паритет», партнеры сами начинали вести себя агрессивнее, ставить во главу угла притязание на ценность, хотя и не знали, что именно известно об их собственной репутации. Такой тип поддержания «паритета» привел к возникновению спирали дистрибутивного конфликта, в результате чего по окончании переговоров обе стороны оказались в менее выгодной позиции.

Чтобы репутация сыграла свою роль, должна существовать возможность будущего взаимодействия, даже если коммуникация ограничится единичными переговорами, как в описанном выше примере. Данная зависимость особенно

наглядна, если представить себе переговоры с местным жителем и сравнить их с переговорами со случайно заехавшим странником. Когда переговорщики вступали во взаимодействие с «транзитными» партнерами (то есть людьми, которых вскоре потеряют из виду и больше никогда не встретят), они демонстрировали интерес в большей степени к достижению краткосрочных результатов, фокусировались на том, что можно получить сейчас, в результате чего взаимодействие приобретало черты более острой конкурентной борьбы. И наоборот, когда переговорщики контактировали с местными жителями, они были в большей степени готовы идти на краткосрочные жертвы ради получения дополнительных долгосрочных преимуществ. Для такого обмена, однако, требовалось, чтобы переговорщики были уверены в том, что их партнеры ответят «взаимностью» и тоже пойдут на краткосрочные жертвы ради получения неких выгод в долгосрочном плане, в неких будущих переговорах. В итоге повышалось также значение репутации сторон. Поэтому, когда это уместно, вы можете облегчать ход переговоров, подчеркивая долгосрочный характер вашего взаимодействия.

Очевидно, что репутация партнера формирует ожидания от переговоров еще до встречи с ним. Однако это не константа, репутация может меняться под влиянием вашего собственного опыта. Насколько сильно прежний опыт ведения переговоров с определенным партнером — как единичный, так и многократный — меняет ваши ожидания от будущего взаимодействия с ним? Иными словами, насколько сильно репутация зависит от переговорной истории?

Если есть будущее, обычно есть и прошлое. События, произошедшие во время предыдущего взаимодействия, могут оказать значительное влияние на события, которые произойдут во время следующей коммуникации. Переговорщики, которые в ходе предыдущих переговоров зашли

в тупик, гораздо чаще — по сравнению с теми, кто достиг соглашения, — оценивают свои результаты как провал, переживают гнев и отчаяние и принимают решение в будущем придерживаться более остро соревновательной стратегии¹⁰. К чему в конечном счете приводят такие намерения? Оказывает ли влияние предыдущий опыт, если оба раза вы ведете переговоры с одними и теми же партнерами? А с разными? Коротко говоря, да! Предыдущий переговорный опыт (опыт срыва переговоров или достижения соглашения) влияет на будущие переговоры, даже если партнеры меняются.

Когда вы меняете партнера, исход текущих переговоров во многом зависит от ваших ожиданий — ожиданий сотрудничества или острой конкуренции¹¹. Когда же вступаете в переговоры со старым партнером, то большее значение имеют не ожидания, а переговорная история. Если в ходе предыдущих переговоров вы зашли в тупик, то вероятность зайти в тупик и в следующий раз будет довольно велика. И наоборот, если в прошлый раз вы достигли соглашения, то высока вероятность, что вы достигнете соглашения и в будущих переговорах. Результаты исследований подсказывают, что итог предыдущего взаимодействия может быть важным фактором, который следует учитывать при принятии решения о сохранении или смене участников переговоров.

Именно в контексте взаимоотношений можно говорить о будущем переговорщиков, которое зависит как от переговорной истории, так и от репутации. Однако можно ли утверждать, что взаимоотношения представляют собой просто сумму репутации и истории? Или имеет значение что-то еще?

Говорить о переговорной истории можно только в том случае, если до этого проходил ряд переговоров, во время которых у переговорщиков неизбежно возникают некие взаимоотношения. Но эти взаимоотношения строятся отнюдь

не на одном лишь поведении человека в переговорах. Они включают в себя не только историю прошлых коммуникационных эпизодов, но и ожидания от будущих контактов. Как и репутация, взаимоотношения придают временное измерение эффективности переговорных стратегий и тактик, а следовательно, и ценности, которую можно создать и на которую можно притязать. К тому же, если взаимоотношения постоянные, переговорщики не ограничиваются текущим набором вопросов или ценностей. Предпочтения в отношении итогов сегодняшних и будущих переговоров могут сочетаться и использоваться с наибольшей выгодой. Можно сказать, что с экономической точки зрения взаимоотношения предоставляют возможность для расширения ценностного горизонта таким образом, чтобы он охватывал и сегодняшние, и будущие ценности. Однако помните: эффект от взаимоотношений — улица с двусторонним движением. Она имеет и преимущества, и недостатки.

Чтобы получить более наглядное представление о влиянии взаимоотношений на переговоры, допустим, что вы собираетесь продать или купить подержанный автомобиль. Подумайте, какие вопросы встанут перед вами в случае, если партнером будет ваш родственник, с которым вы часто общаетесь и регулярно обмениваетесь подарками к праздникам; или незнакомец, с которым вы вряд ли когда-нибудь еще будете иметь дело.

Издержки и выгоды различаются в зависимости от того, кто ваш партнер: родственник, с которым вас связывают многолетние отношения, или незнакомец, с которым у вас нет ничего общего. Отнюдь не ясно, у кого лучше покупать машину — у первого или второго. Когда человек покупает авто с пробегом, он задает продавцу вопросы, рассчитывая получить ответы, которые помогут ему оценить качество автомобиля, в том числе информацию об истории обслуживания машины и ее текущем состоянии. Отвечая

на них, родственник должен будет учитывать, как повлияют его слова и возможные недоразумения на будущее ваших отношений, а незнакомец, даже если он человек порядочный, вряд ли станет проявлять такую щепетильность. Следовательно, к словам родственника можно относиться с большим доверием и лучше покупать автомобиль именно у него, а не у незнакомца.

А теперь представьте себе обратную ситуацию: допустим, вы собираетесь продать свой старый автомобиль. Вполне разумно было бы ожидать, что покупатель подробно расспросит вас о его состоянии, и вы, наверное, понимаете, что с родственником вам придется быть обходительнее, чем с незнакомцем. Более того, даже если вы убеждены, что с машиной все в порядке, нельзя исключать того, что в будущем с ней могут возникнуть какие-нибудь непредвиденные проблемы, которые негативно скажутся на ваших отношениях. А вот если вы продадите машину незнакомому человеку, то подобные неожиданности на вас никак не повлияют, поскольку с ним вас не связывают никакие длительные взаимоотношения¹².

Как ни парадоксально, получается, что покупать лучше у родственников, а не у незнакомцев, а вот продавать лучше незнакомцам, а не родственникам. Однако если и ваш родственник будет придерживаться этого принципа, он вряд ли выберет вас покупателем своего автомобиля¹³.

Теперь давайте перенесем новые знания на пример с покупкой Маргарет лошади. Поскольку продавцы лошадей в целом пользуются дурной славой (даже более дурной, чем продавцы поддержанных автомобилей), Маргарет обратилась сначала к своим друзьям, чтобы те порекомендовали ей подходящего человека. Возможно, у конкретного продавца она никогда в жизни больше не купит лошадь, но вот с приятелем, скорее всего, продолжит поддерживать отношения. Именно по этой причине (длительности отношений)

Маргарет отнеслась с большим доверием к торговцу, которого рекомендовал друг. К тому же она позаботилась о том, чтобы тот узнал о ее дружбе с порекомендовавшим его человеком. Таким образом, она использовала отношения между двумя мужчинами, чтобы получить от продавца более честные ответы.

Отношения между людьми весьма многообразны и не сводятся лишь к полюсам родственник—незнакомец. От типа взаимоотношений между вами и партнером зависит то, какие варианты действий вы сочтете возможными, какую информацию решитесь открыть, да и характер коммуникации в целом. Например, супруги обмениваются информацией и о реальных событиях, и о чувствах, тогда как малознакомые люди делятся лишь фактами¹⁴. Переговорщикам, которые имеют общую переговорную историю с партнерами, уже известны предпочтения, альтернативы и любимые переговорные стратегии друг друга, а также то, какие аргументы для них будут звучать наиболее убедительно. Однако те же самые отношения в некоторых ситуациях могут ограничивать возможности притязания на ценность, особенно если она измеряется в долларах или имеет другое материальное измерение, поскольку, выбирая стратегию, вы можете отдать предпочтение той, которая нацелена на поддержание хороших взаимоотношений, а не той, которая способствует *максимизации выгоды*.

Представьте себе переговоры между людьми, которые в первом случае не знакомы друг с другом; во втором — знакомы (например, друзья или одноклассники); и в третьем — связаны друг с другом уже много лет (например, семейная пара). Как они поведут себя? На чем будут делать акцент? Эксперимент, в рамках которого испытуемые вели переговоры с интегративным потенциалом, показал: знакомые друг с другом люди выработали решения с более высокой совокупной выгодой, чем незнакомые и люди, состоящие

в браке¹⁵. Эти результаты подсказывают, что можно говорить о перевернутой U-образной кривой зависимости между силой уз, связывающих переговорщиков, и уровнем совокупной выгоды, полученной в ходе переговоров.

Из результатов исследования также понятно, что друзья и коллеги, а также семейные пары имеют преимущество перед незнакомцами, потому что они располагают информацией о предпочтениях второй стороны. Однако семейные пары могут быть настолько озабочены потенциальным ущербом для их взаимоотношений, к которым может привести противостояние между ними, что они избегают любого возможного конфликта, вместо того чтобы стараться его преодолеть. Если же сравнивать поведение друзей и коллег с поведением незнакомых людей, то сразу становится очевидно: менее формальные отношения оказываются более выигрышными в переговорах. Друзья и коллеги имели более высокие притязания, чем семейные пары, и делали друг другу больше уступок, чем незнакомые друг другу переговорщики. В итоге эти люди, особенно те, кто имел более высокие притязания в отношении исхода переговоров, активнее обменивались информацией, необходимой для создания ценности, чем незнакомцы и семейные пары. И наконец, из-за компенсаторных различий семейные пары чаще, чем незнакомцы, достигали соглашения с высокой совместной выгодой путем «перекатки бревен» или поиска конгруэнтных вопросов¹⁶.

Из последних нескольких абзацев несложно сделать вывод, что ни один разумный переговорщик не станет дорожить взаимоотношениями больше, чем потенциальной экономической выгодой, полученной в результате хорошо проведенных переговоров. Однако, с нашей точки зрения, упрощать переговорное взаимодействие и сводить его к решению или—или недальновидно и ненужно. Наша цель — просто подчеркнуть, что качество взаимоотношений тоже может служить системой измерения и оценки успешности

действий в ходе переговоров. Отношения с партнером оказывают постоянное влияние на ваши притязания, ожидания, тип информации, которую вы ищете, а также выбор, который делаете ради поддержания этих взаимоотношений.

Подобное поведение превосходно описано в ставшем классикой рассказе О. Генри «Дары волхвов». В нем рассказывается о молодых супругах накануне безрадостного, по причине их бедности, Рождества. Неожиданно они оба, независимо друг от друга, решают продать единственную дорогую вещь, которой каждый из них владеет, чтобы купить подарок любимому человеку. Жена отрезает и продает свои длинные волосы, свое «богатство», чтобы купить золотую цепь к карманным часам супруга. Муж же продает свои карманные часы — фамильную драгоценность, его самое большое достояние, — чтобы купить набор гребней и зеркал для своей любимой.

В итоге каждый из подарков обесмысливается жертвой другого, так что, если смотреть на вещи объективно, вся ценность уничтожена. А может, нет? Когда истина открывается, дары, не имеющие никакой экономической ценности для получателей, и жертвы, принесенные супругами, превращаются в символы огромной ценности для их отношений. Ведь они показывают готовность каждого пожертвовать самым дорогим своим имуществом ради партнера, важность взаимоотношений для каждой из сторон.

Возможно, вам никогда не доведется идти на жертвы, которые совершили герои рассказа «Дары волхвов», но все равно стоит подумать над ценностью тщательно выбранного другом подарка — в сравнении с чеком на аналогичную сумму. С экономической точки зрения чек лучше, потому что он предоставляет более широкий выбор: можно потратить деньги на все, что душе угодно. Выбор же подарка требует от дарителя бóльших усилий, а потому добавляет обмену ценность иного рода.

В переговорах люди, которые фокусируются на взаимоотношениях, как правило, добиваются соглашений с меньшей экономической выгодой, устанавливают более низкие отправные цены и делают больше уступок¹⁷. Но получение меньшей экономической ценности не гарантирует укрепления отношений, поскольку они зависят в большей степени от уважения и честности поведения, а также от умения подать себя и сохранять лицо, чем от фактических итогов переговоров. Помните, что мы говорили о том, когда и как следует делать уступки? Здесь применимо то же самое: интерпретация партнером вашего поведения оказывает на него более сильное влияние, чем собственно результаты. В целом можно говорить о том, что позитивные отношения между сторонами складываются вследствие не столько уступок, сколько полученного удовлетворения от социального взаимодействия¹⁸. Идея о сохранении или потере лица позаимствована из китайской концепции «мяньцзы»^{*} или позитивной социальной ценности, на обладание которой вы притязаете и которая определяется в значительной степени тем, как окружающие к вам относятся¹⁹. Следовательно, успешным можно назвать такое взаимодействие, в котором не возникает противоречия между отношением других людей к вам и тем статусом, на который вы претендуете. (Обратите внимание: итоги переговоров обязательно должны подчеркивать ваш статус. Важно другое: чтобы ваше положение отражалось в том, как окружающие *обращаются* с вами.)

Отношение переговорщиков к вам, похоже, оказывает влияние и на то, как вы оцениваете свои действия в ходе переговоров. Недавно было проведено исследование, посвященное субъективной оценке переговоров служащих

* Мянцзы, или мянь (кит.), — «лицо» в значении «честь, достоинство, доброе имя, социальный статус, самоуважение» (в отличие от «лянь» — «лицо» как часть тела). *Прим. перев.*

с потенциальным работодателем. Изучалось, как работники чувствуют ценность достигнутого соглашения, а также их представление о себе самих в процессе переговоров и сложившихся взаимоотношениях с будущим работодателем. Как оказалось, по субъективной оценке итогов переговоров можно было предсказать, какой будет через год удовлетворенность сотрудников зарплатой и работой и какие у них будут намерения относительно ухода с должности. И что особо примечательно, реальная заработная плата, определенная в тех самых переговорах, не оказывала никакого влияния ни на один из измеряемых параметров отношения к работе, в том числе и на намерение найти себе другую службу²⁰. Подобная несвязанность субъективной оценки ценности с фактической ценностью наводит на мысль о том, что своим поведением человек способен максимизировать субъективную ценность сделки для партнеров без принесения в жертву объективной ценности и наоборот. Необязательно, чтобы забота о взаимоотношениях с партнером сопровождалась потерей вами собственного материального благополучия.

Тип взаимоотношений, сложившийся с партнерами по переговорам, может подсказать вам, какого именно отношения к себе ожидает от вас другая сторона. Помимо всего прочего, крепкие взаимоотношения обеспечивают информационное преимущество в переговорах, поскольку вы неплохо знаете партнера. Но они же могут возвести дополнительные преграды перед вами в способности добиваться большего, потому что вы можете отдать предпочтение сохранению взаимоотношений в ущерб качеству соглашения.

Если исключить взаимодействие с друзьями или коллегами, как, по-вашему, можно усовершенствовать способ сбора, проверки и пополнения информации, необходимой для успешного проведения переговоров? Одно умение способно заменить собой информационное преимущество (и сложности), которое создают взаимоотношения. Речь идет о способности

глубоко вникать в точку зрения партнера. Оказывается, умение поставить себя на чужое место — как в когнитивном, так и эмоциональном плане — дает ряд преимуществ, хотя это сопряжено с определенными издержками.

Способность проникаться видением партнеров позволяет предсказывать их поведение и реакции²¹. Одним такое вникание дается легко, другим приходится развивать в себе подобную способность. Сложность заключается в том, чтобы понять точку зрения партнера и учитывать ее, но при этом не вжиться в нее до такой степени, чтобы потерять способность отстаивать собственные интересы.

Как показали результаты исследования, в котором участников ставили перед дилеммой заключенного (о которой мы говорили в главе 6), те из них, кто раздумывал над возможным поведением партнера, предавали его с большей вероятностью (60 процентов), чем те, кто этого не делал (27,5 процента)²². Иными словами, люди, обдумывавшие вероятное поведение партнера, прежде чем решить, что им делать, осознавали, что их партнер, скорее всего, предаст их, поэтому решали сделать это первыми, — в отличие от тех, кто сначала принимал решение и лишь затем задумывался о вероятном поведении партнера. Эти результаты показывают, что активное вникание в чужую точку зрения приводит к принятию стратегически более правильных решений (то есть к осознанию доминантной стратегии).

Другие, более ранние исследования доказали, что люди, способные глубже вникать в чужую точку зрения, больше сопереживают партнерам и не только лучше понимают их интересы, но, как оказалось, способны даже притязать на бóльшую ценность в переговорах²³. Когда их спрашивали, какую часть ограниченных ресурсов им следовало бы получить, те, кто ранее вникал в точку зрения партнера, претендовали на меньшую долю — по сравнению с теми, кто не задумывался о позициях второй стороны. И вместе

с тем те, кто проникался точкой зрения партнера, по итогам переговоров добивались на 25 процентов больше, чем те, кто не задумывался о перспективах своих оппонентов. Однако выгоды от этого не ограничиваются количеством ценности, на которую вы можете притязать. Люди, способные вникать в точку зрения собеседника, более эффективны в поиске креативных решений, координации социальных целей, создании социальных связей и противостоянии эффекту якоря, вызванного первым предложением²⁴.

Люди, имеющие природную склонность к восприятию чужого мнения, умеют извлекать из этой своей способности стратегическое преимущество. Но что делать, если вы не обладаете таким качеством? Не огорчайтесь: его можно развить путем активных и целенаправленных упражнений в восприятии чужих интересов, целей и предпочтений²⁵ — иными словами, именно той информации, которая необходима для составления матрицы «вопросы—ценность», о которой мы говорили в главе 5.

Своеобразной заменой таких упражнений может служить обсуждение перед началом переговоров того, что для вас с партнером важно в предстоящем взаимодействии и как вы поймете, что заключили хорошую сделку. Вступая в подобный диалог и пытаясь понять интересы и цели партнера, вы стимулируете в себе восприятие другой точки зрения, что, в свою очередь, усиливает вашу — и, как ни странно, партнера тоже — способность добиваться того, чего вы хотите, и даже большего.

Резюме

- В этой главе мы исследовали различные стратегии использования переговоров для проверки и пополнения информации, необходимой для раскрытия возможностей добиться того, чего вы хотите, и даже большего.

- Прежде чем начать переговоры, попробуйте завести с партнером неформальную беседу, чтобы задать нужный тон предстоящей дискуссии. В ходе этого разговора постарайтесь определить, чем будет характеризоваться хорошая сделка с точки зрения вас обоих и какие аспекты переговоров имеют наибольшее значение для каждого из вас.
- Внимательно наблюдайте за тем, как именно вы и ваш партнер делаете уступки: в какие моменты и насколько большие. Ведь из этого можно понять, какую ценность для каждого из вас имеет тот или иной вопрос.
- Существуют и другие фильтры, пропуская информацию через которые, вы можете повысить точность своих предсказаний о поведении партнера. Итак, во время подготовки к переговорам обратите внимание:
 - на репутацию партнера, в том числе и на его переговорную историю;
 - потенциал взаимодействия с партнером в будущем;
 - тип взаимоотношений, который у вас, скорее всего, сложится (при условии наличия общего будущего).
- Обдумывая возможную реакцию партнера на ваши предложения, старайтесь посмотреть на это его глазами. Таким образом вы улучшите свою способность не только создавать ценность, но и притязать на нее.
- Используйте общение перед началом переговоров как возможность для того, чтобы задать тон всей дискуссии, обменяться информацией о том, что стороны считают важным для себя, и оценить свою способность понимать партнера. Так вы уменьшите недоверие, с которым вы и ваш партнер, возможно, относитесь друг к другу.

Глава 9

Уступите, а не то...

Влияние обещаний и угроз

Нередко переговорщики пытаются оказывать давление на партнеров, изрекая угрозы или давая обещания. Скажем, они могут пригрозить уходом, если собеседник не сделает уступок в определенном вопросе, а то и припугнуть некими действиями за рамками переговоров. Например, профсоюзы часто угрожают забастовкой руководству компании, если оно не пойдет на уступки, таким образом перекладывая на него все издержки. А еще переговорщики могут пообещать предпринять некие действия, выходящие за временные рамки текущих переговоров: «Если вы уступите в этом вопросе, то я позабочусь о том, чтобы все узнали, какой замечательный продукт вы продаете».

В этой главе мы сфокусируемся на обещаниях и угрозах осуществления определенных действий по окончании переговоров как форме оказания влияния на партнера. Дело в том, что в тот момент, когда одна из сторон соглашается на уступки, она не знает, сдержит ли другая сторона свое слово.

Несомненно, для того чтобы угрозы и обещания имели эффект, они должны быть правдоподобными. Иными

словами, тот, кому они адресованы, должен поверить, что, если он пойдет (или не пойдет) на уступки, автор слов выполнит свое обещание (или угрозу). Ведь в противном случае — если человек не поверит в реалистичность обещания или угрозы, — он просто проигнорирует слова партнера. Следовательно, угрожать или обещать что-либо следует только тогда, когда обещанные действия будут восприняты как действительно вероятные. Только в таком случае угрозы или обещания произведут желательный эффект.

Мы начнем анализ данного вопроса с обсуждения сходств и отличий между угрозами и обещаниями. Затем сфокусируемся на том, что именно делает их правдоподобными. Все рассуждения будут строиться на допущении, что обе стороны — и податель угроз или обещаний, и тот, кому они были адресованы, — действуют разумно, или, как сказал бы Томас, рационально. Затем мы расширим свой анализ так, чтобы он охватил еще и психологические аспекты темы.

Обещания против угроз

И обещания, и угрозы используются в целях оказания влияния на партнеров. Так, например, авиакомпании стандартно обещают своим лучшим клиентам доступ к креслам с расширенным пространством для ног, а также возможность перевода в бизнес-класс. Эти обещания делаются с оговоркой, что будут исполнены, если соответствующие места будут в наличии, то есть они практически неосуществимы. Иными словами, обещание этих выгод воздействует на поведение клиентов, только если те поверят, что авиакомпания сдержит свое слово. То же самое происходит и в переговорах: обещания полезны лишь в той мере, в какой другая сторона верит, что партнер сдержит слово.

Точно так же, как партнер способен соблазнить вас некими привлекательными обещаниями, он может пригрозить

вам определенными действиями, которые нанесут вам урон, если вы не согласитесь на уступки. Однако как тот, кому все это адресовано, вы делаете очевидное различие между угрозами и обещаниями: первые навредят вам, если будут выполнены, а вторые принесут выгоду.

Для того, кто бросается угрозами или раздает обещания, необходимость сдержать свое слово сопряжена с определенными издержками. Кажется вполне естественным думать об ущербе или выгоде с точки зрения того, на кого нацелены попытки оказать влияние, но, как мы убедимся позже, правдоподобность самих угроз и обещаний связана прежде всего с издержками для их автора. В конце концов, с чисто рациональной точки зрения, если какие-либо слова произнесены вслух, далее следует понести и издержки, связанные с их выполнением, как, впрочем, и с их невыполнением. В первом случае человеку придется потратить силы и средства на выполнение своих заявлений. Во втором же случае он, а точнее, его репутация пострадает от невыполнения угрозы или обещания.

Второе отличие между угрозами и обещаниями состоит в том, что обещания могут быть закреплены юридически и стать частью соглашения, что, конечно, повышает их правдоподобность. Например, обещания в большей степени будут заслуживать доверия, если оформить их в виде гарантий, которые могут быть обеспечены правовыми санкциями. В отличие от них, угрозы, как правило, не имеют обязательной правовой силы. Точнее говоря, партнер не может подписать юридически обязывающий контракт, в силу которого следует прекратить переговоры, если вы откажетесь уступить. Поэтому придавать угрозам правдоподобность бывает сложнее, но есть способ обязать себя выполнить их и, соответственно, сделать их более заслуживающими доверия как формы воздействия.

Третье отличие между угрозами и обещаниями связано с действиями объекта, которому они направлены. В случае угроз у него нет стимула для того, чтобы поощрять второго участника выполнить свою угрозу, если тот не сдержит слово. Однако он хочет, чтобы обещания были выполнены. Поскольку обещание может быть выполнено в будущем, он может сам пригрозить давшей его стороне (например, заявить, что сделает невыполнение обещания достоянием гласности) и таким образом попытаться подтолкнуть ее сдержать свое слово.

Преыдущие отличия касались главным образом практических аспектов переговоров; в психологическом плане между угрозами и обещаниями есть еще одно важное отличие. Состоит оно в том, что обещания ассоциируются с выгодами, а угрозы — с потерями, а люди реагируют на потенциальные выгоды совершенно иначе, чем на потери. Поэтому, принимая решение, какую форму придать своей попытке повлиять на партнера — форму угроз или обещаний, учитывайте, к какой степени риска он готов.

Чтобы проиллюстрировать этот психологический феномен, вспомним пример с реакцией на угрозу распространения смертельной эпидемии¹.

Итак, представим, что США готовятся к вспышке неизвестной доселе азиатской болезни, которая по расчетам ученых унесет жизнь 600 человек. Участников эксперимента поделили на две группы в произвольном порядке. Первой группе представили следующие две альтернативные программы и попросили выбрать ту, которая им больше нравится.

1. Если будет одобрена программа А, то 200 человек будут спасены.

2. Если будет одобрена программа Б, то со степенью вероятности в одну треть будут спасены все и в две трети — не спасется никто.

Когда участники эксперимента из первой группы ознакомились с этими двумя вариантами, 76 процентов из них выбрали программу А, а 24 процента — программу Б. Можно сделать вывод, что члены первой группы оценили перспективу гарантированного спасения двухсот жизней выше перспективы, сопряженной с большим риском, хотя и в том, и в другом случае ожидался одинаковый эффект.

Участникам второй группы представили на выбор следующие варианты:

1. Если будет одобрена программа А, то 400 человек умрут.
2. Если будет одобрена программа Б, то со степенью вероятности в одну треть никто не умрет и в две трети — умрут все.

В итоге 13 процентов выбрали программу А, а 87 процентов — программу Б. Таким образом, члены второй группы выразили явное предпочтение рискованной альтернативе Б, а не «гарантированной» альтернативе А. Иными словами, для участников эксперимента из второй группы перспектива верной гибели 400 человек оказалась менее привлекательной, чем лотерея с одинаковой ожидаемой ценностью.

Обратите внимание, что с рациональной точки зрения обеим группам были представлены на рассмотрение идентичные альтернативы. Если 200 из 600 человек будут спасены (группа I), то 400 умрут (группа II). Аналогично, если все будут спасены (группа I), то никто не умрет (группа II). Так что, если смотреть на вещи рационально, обе группы респондентов должны были оценить предложения одинаково. Но они этого не сделали!

О чем еще говорят полученные результаты? Что оформление возможности как потенциальной выгоды (спасение жизней) делает неизбежный выбор более привлекательным, а представление его в виде потенциальной потери (люди умрут) делает более привлекательными «рискованные» варианты.

Переведем этот эффект на язык переговоров: выбор рискованного варианта означал бы, что нужно противиться принятию предложения, не соглашаться с ним и надеяться на лучшую альтернативу в будущем. Риск в данном случае состоит именно в том, что выбор может не осуществиться. Придание выбору формы выгоды делает человека менее предрасположенными к риску и повышает вероятность принятия им предложения. А стремление избежать риска подталкивает к тому, чтобы принять то, что предлагается сейчас, получить гарантии.

Угрозы нацелены на то, что их объекту есть что терять, и, таким образом, они стимулируют модель поведения, провоцирующую противостояние. И наоборот, обещание намекает на то, что тот, кому оно дается, может выгадать. Таким образом, взаимодействие представляется как потенциальная выгода, и это подталкивает человека к тому, чтобы принять предложение. Выходит, от формы вашего предложения во многом зависит ответ партнера.

Сила угроз и обаяние обещаний

Неопределенность в том, будут ли угрозы или обещания выполнены, рождается из отдаленности во времени моментов их оглашения и проявления их потенциального эффекта. После того как угроза или обещание произнесены, тот, кому они были предназначены, должен решить, уступить или нет, не зная при этом, сдержит ли партнер свое слово. Если он не уступит, перед вторым участником встает дилемма: выполнять угрозу или нет. Ведь пока его слова не подействовали. Что произошло, то уже произошло: отказ состоялся. Угроза оказалась неэффективной. Следует ли ее выполнять?

Подобная дилемма возникает и с обещаниями, только наоборот. Если партнер уступил, значит обещание сыграло свою роль эффективно. Теперь вам нужно решить, сдержать

ли свое слово. Данная проблема встает особенно остро тогда, когда обещание подразумевает действия, которые нужно совершить гораздо позже, чем момент переговоров. И хотя партнер может объявить всем о невыполнении вами данного обещания, ему в любом случае не удастся отказаться от своей уступки.

Что же делать тому, кому адресованы угрозы или обещания? Следуя нашему совету из главы 6 — «смотри вперед и рассуждай в обратном порядке», — он должен проанализировать события, прокрутив их назад. Сдержит ли партнер свое слово? Давайте сначала рассмотрим ситуацию с единичными переговорами, не предусматривающими продолжения контактов сторон в будущем. Предположим, вам довелось вступить в переговоры во время пребывания в отпуске в далеком от вашего дома городке с торговцем, с которым вы вряд ли когда-нибудь встретитесь еще раз. Но даже если вы находитесь в своем городе, некоторые покупки просто не совершаются настолько часто, чтобы всерьез рассчитывать на возможное будущее взаимодействие. Скажем, автодилер может не брать в расчет вероятность того, что когда-нибудь вы снова купите у него автомобиль.

В такой ситуации тот, от кого исходит угроза или обещание, начнет просчитывать, стоит ли ему бояться того, что вторая сторона разгласит факт невыполнения данного им слова. Если сторонам не доведется вступить во взаимодействие в будущем, то с рациональной точки зрения партнер вряд ли растрюбит (например, опубликует сообщение) всем о неисполнении данного слова. Едва ли он станет что-нибудь предпринимать, потому что это обойдется ему дорого — даже если он просто решит выйти с разоблачительным плакатом и простоять с ним день перед шоурумом автодилера. Такие действия влекут определенные издержки и при этом вряд ли способны лишить экономической выгоды дилера и оправдать вложенные усилия.

В качестве иллюстрации рассмотрим следующий сценарий. Стартап собирается выйти на рынок, на котором давно уже доминирует компания-старожил. В ожидании появления конкурента старожил частным образом отправляет молодой компании угрозу, что начнет ценовую войну, если та попробует реализовать свои планы².

Если стартап не выйдет на рынок, прибыль компании-старожила останется на прежнем уровне — 300 миллионов долларов, а прибыль стартапа составит 0 долларов (так как компания не будет работать). Если же компания все же выйдет на рынок, то старожил может или приспособиться к новым условиям (проигнорировав отправленную угрозу и просто приняв присутствие молодого конкурента), или выполнить свою угрозу и развязать ценовую войну. Если компания-старожил решит адаптироваться, то прибыль обеих компаний составит примерно 100 миллионов долларов. Если же начнется война цен, то старейшая компания потеряет 100 миллионов долларов, а стартап понесет убытки в размере 200 миллионов долларов.

Если бы вы были консультантом стартапа, насколько серьезно вы отнеслись бы к угрозе объявления ценовой войны? Вопрос стоит так: ваш клиент может потерять 200 миллионов долларов, если компания-старожил начнет ценовую войну, а может получить прибыль в размере 100 миллионов, если та решит этого не делать.

В подобной ситуации угроза ценовой войны не заслуживает доверия, поэтому вам следует посоветовать клиенту продолжить реализацию своих планов и выйти на рынок. Почему мы пришли к такому заключению? Для начала мы оценили прибыль и убытки с точки зрения компании-старожила. Каковы ее альтернативы, если конкурент все же решит выйти на рынок? Она заработает 100 миллионов долларов, адаптировавшись к новым условиям, или потеряет 100 миллионов, объявив ценовую войну. Следовательно,

когда ваш клиент выйдет на рынок, ей будет выгоднее сделать первое, чем второе. Таким образом, если вы поверите в то, что компания-старожил будет действовать рационально, то придете к выводу, что реализовывать объявление ценовой войны не в ее интересах, а значит, угроза не заслуживает доверия.

А вот у стартапа варианты такие: во-первых, не выходить на рынок и ничего не заработать; во-вторых, выйти на рынок и заработать 100 миллионов долларов. Очевидно, что для молодого конкурента лучше всего проигнорировать угрозу (раз она кажется маловероятной) и осуществить свои планы.

Конечно, ситуация существенно усложнилась бы, если бы появилось несколько стартапов, желающих выйти на этот рынок. В таком случае компания-старожил могла бы высказать свою угрозу публично и — если ваш клиент все-таки решил бы выйти на рынок — развязать ценовую войну, чтобы создать себе репутацию компании, жестко отстаивающей свой рынок, и отбить у других потенциальных конкурентов желание «возникать».

Когда произносятся обещания, а не угрозы, все намного проще. Тот, кто дает обещание, обычно сравнивает издержки, связанные с его выполнением, с издержками от потери репутации в случае его невыполнения. Если не предвидится никаких будущих контактов с партнером, то репутацию можно потерять лишь в том случае, если он решит обнаружить факт невыполнения обещания. Но насколько велика такая вероятность?

Поскольку один из партнеров уверен, что получатель обещания не захочет терпеть убытки из-за реализации своей угрозы, то он и не выполнит обещание. Однако, понимая, что партнер, дающий обещание, вряд ли сдержит слово, получатель обещания, скорее всего, не поддастся его влиянию. Раз нет перспектив продолжения взаимодействия в будущем, тот, кто дал обещание, разумно его не сдержит, а получатель, естественно, не поверит словам партнера. Таким

образом, в ситуациях, когда будущее взаимодействие маловероятно, раздавать угрозы или обещания не стоит, а если они произнесены, то, скорее всего, не сильно повлияют на вторую сторону переговоров.

Итак, можно заключить, что в рациональном мире, если ситуация не предусматривает повторных контактов, то ни обещания, ни угрозы не особо эффективны в оказании влияния на партнера. Следовательно, неразумно ими разбрасываться.

Тем не менее и угрозы, и обещания регулярно звучат в подобных обстоятельствах и оказывают воздействие на переговорщиков даже тогда, когда продолжения не предвидится. Какой же психологический механизм делает их столь эффективной формой влияния на поведение одних людей и заставляет других держать свое слово даже тогда, когда рациональные игроки игнорируют это? Если вы пытаетесь предсказать реальное поведение тех, кто дает и принимает угрозы или обещания, вам следует не ограничиваться рациональным анализом, а копать глубже.

Психологические аспекты угроз и обещаний

Возможно, вы удивитесь, но реализация некоторых угроз может приводить к обретению позитивного психологического опыта. Злорадством называют чувство наслаждения, которое получают от вида чужих страданий. В контексте переговоров это означает, что тот, кто угрожает, может получать удовольствие от реализации своей угрозы. Если вы пригрозите конкуренту, что поцарапаете его автомобиль, особенно если машина статусная, вы действительно можете испытать наслаждение от вида наступившего его (через ваши руки) несчастья. И не важно, что злорадство считается грубым чувством — оно вполне реально и его следует воспринимать всерьез. Но какой бы ни была выгода, которую человек извлекает из злорадства, выполнение угрозы тем не менее

сопряжено для него с издержками. Следовательно, удовольствие должно превышать их, чтобы в правдоподобность угрозы можно было поверить. Если реализация угрозы обойдется человеку недорого (как, например, поцарапать автомобиль), то к его словам следует отнестись серьезнее, чем если бы их претворение в жизнь было сопряжено с большими расходами. К угрозе поцарапать машину необходимо отнестись с большим вниманием, чем к угрозе украсть ваш автомобиль.

Психологическую выгоду можно извлечь и из разглашения обмана, жертвой которого вы стали, или выражения признательности за достойное похвалы поведение. Вам когда-нибудь доводилось нарочно прилагать усилия, чтобы сделать для кого-нибудь что-нибудь хорошее, хотя с этим человеком (или организацией) вы вряд ли еще раз будете иметь дело? Зачем же вы себя так утруждали?

Часто нами движет вера в справедливость: люди получают то, что заслуживают³. Иными словами, психологические потери от допущения, что плохой поступок останется безнаказанным или хорошее дело никто не заметит, могут превышать экономические затраты (например, времени) на осуществление соответствующих действий. Что делать, если человек извлекает пользу в обмен на обещание вести себя в будущем определенным образом, а затем изменяет своему слову? Получение незаслуженных выгод может быть воспринято вами как вызов вашей вере в справедливость мироустройства. Поэтому у вас может появиться мотив предпринять некие действия, чтобы изменить ситуацию и восстановить равновесие⁴. Вы можете разоблачить этого человека в соцсетях, написать отзыв о его поступке, поделиться информацией с друзьями или одноклассниками или устроить пикет у здания организации, чтобы во всеуслышание заявить о неподобающем поведении. Возьмем, к примеру, тех, кто занимается онлайн-торговлей на eBay или Amazon. Должно быть, очень непросто заставить такое

огромное количество виртуальных продавцов придерживаются в своих скоротечных транзакциях разумных стандартов честности и правил поведения. Ради этого от них требуют согласия на то, чтобы клиенты публично ставили им оценки. Таким образом, потери клиентов, связанные с разглашением информации о плохом поведении продавцов, сведены к минимуму — к паре кликов. А потенциальный ущерб для репутации продавца будет огромным, поскольку информация мигом станет общедоступной. В результате обещания продавцов eBay и Amazon (такие как быстрая доставка, соответствие продукта его описанию в рекламе или возврат неподошедшего товара) более правдоподобны, и это благодаря тому, что отзывы об их репутации даются публично.

До какой степени вы готовы постараться сделать достоянием гласности плохое (или хорошее) поведение партнера, зависит от того, насколько сильно была затронута ваша вера в справедливость, невзирая на то, что вам больше не придется иметь с ним дело. Однако не все люди в одинаковой мере подвержены этой вере. Поэтому в ходе переговоров вам, возможно, стоит убедить своего партнера в том, что вы ярый защитник принципа справедливости для всех и, по вашему мнению, о любом поведении, хорошем или плохом, должно быть известно всем. И если у вас появятся разумные основания полагать, что он поверил в вашу искренность, можете в ответ на его обещание пойти на требуемую уступку.

Угроза сообщить всем о неподобающем поведении способна удержать партнера от дурных поступков. Вообще сила публичных угроз как раз и состоит в том, что они в большей степени заслуживают доверия, чем угрозы с глаз на глаз. Публичные угрозы (как и обещания) позволяют будущим партнерам вашего «обидчика» (или «благодетеля») узнать, какой репутацией он пользуется. По сути, произнося

вслух угрозу или обещание, человек выносит свою публичную репутацию (в отличие от репутации перед отдельно взятым партнером) на всеобщее обозрение. И если она дорогого стоит, то человек, которому обещали или угрожали, может с основанием ожидать, что партнер постарается сохранить свой ценный актив.

Впрочем, даже если угроза была высказана публично, она не всегда осуществляется, особенно если это связано со слишком большими издержками. Вспомните уже позабытое сегодня высказывание Барака Обамы, которое он сделал в 2012 году, о том, что Башар Асад перешел «красную черту»⁵. Президент Обама провел эту черту перед всем миром. Однако даже после того, как выяснилось, что режим президента Сирии использовал химическое оружие против собственного народа, никаких мер принято не было (если не называть — да и мало кто назовет — решительным действием обращение в Конгресс с просьбой рассмотреть вопрос санкционирования решительных действий). В результате репутация президента Обамы серьезно пострадала. Невыполнение им своей угрозы не только подрывает доверие к нему со стороны Асада, это может заставить других людей задаться вопросом: вероятно, следует игнорировать и другие угрозы и обещания президента? Публичное оглашение угроз или обещаний повышает их правдоподобность именно потому, что издержки от их невыполнения слишком велики.

Если публичность угроз или обещаний служит важным фактором при определении их серьезности, то другие характеристики значат еще больше для того, чтобы повлиять на поведение партнера и вынудить его пойти на уступки. Начнем с того, что размер имеет значение! Выбор правильного масштаба зависит от двух показателей: издержек одной стороны на выполнение угрозы или обещания и издержек (выгод) второй стороны.

Начнем с обещаний. Масштаб обещания — важный параметр для обоих переговорщиков. С точки зрения того, кто дает обещание, чем ниже издержки по его выполнению и выше издержки, связанные с потерей репутации из-за невыполнения, тем осторожнее он будет в любых высказываниях и тем большего доверия заслуживают его слова. С учетом того, что ему приходится сопоставлять риск потери репутации и затраты на выполнение обещания, с его точки зрения лучше всего давать обещания, которые легко и дешево выполнить, или которые имеют высокий риск потери репутации в случае невыполнения, или которые приносят большую выгоду тому, кому дается обещание. Хороший пример — обещание автодилера обеспечить клиентам, купившим у него машину, отличное обслуживание — например, ставить их в очередь первыми или бесплатно мыть автомобиль при сервисном обслуживании. После этого он может нанять независимое агентство, чтобы фиксировать и афишировать мнение клиентов об обслуживании. Издержки автодилера в этом случае будут относительно невелики по сравнению с риском для его репутации, если он не сдержит своего обещания, а выгоды для клиентов могут оказаться достаточно весомыми, чтобы они с готовностью уступили в переговорах и заплатили за свой автомобиль более высокую цену.

Аналогичным образом можно подойти и к определению оптимального масштаба угрозы. Тот, кто угрожает, способен сделать свои слова более внушительными и вескими, если станет грозить тем, что обойдется ему относительно дешево — возможно, потому что злорадство доставит ему немало радости — и при этом нанесет оппоненту значительный ущерб. Например, угроза поцарапать автомобиль (что в принципе не так уж страшно, так как, если злоумышленника поймают, его можно будет обвинить лишь в мелком правонарушении) будет выполнена с большей вероятностью,

чем угроза убить вас (действительно серьезная угроза, за осуществление которой можно получить пожизненный срок заключения). С точки зрения обеих сторон угроза поцарапать автомобиль звучит более правдоподобно, чем угроза смерти. И наоборот, как в случае с компанией-старожилом, которая пытается отговорить потенциальных конкурентов от выхода на рынок: публичная угроза о начале ценовой войны, выполнение которой обойдется ей отнюдь не дешево, может произвести эффект и действительно отобьет у них желание выходить на рынок. Таким образом, рассматриваемое изолированно безумное решение может оказаться очень даже рациональным, если рассмотреть его в более широком контексте.

Помимо размера, еще два фактора, связанных с угрозами, заслуживают внимания: форма угрозы и время ее произнесения. Угрозу можно высказать открыто или скрыто. В первом случае это звучит так: «Если вы не уступите, я сообщу вашему начальнику о том, что вы вели себя агрессивно». В скрытой, или завуалированной, угрозе не говорится о конкретных действиях, скорее подразумевается, что произойдет нечто неприятное: «Если вы не согласитесь с моим предложением, то пожалеете об этом».

Насколько эффективной окажется явная или скрытая угроза, зависит от того, в какой момент переговоров она будет высказана. Явные угрозы эффективнее и чаще приводят к уступкам, когда их произносят на более позднем этапе переговоров. Скрытые же угрозы лучше действуют на ранних этапах обсуждения. В обратной ситуации — когда явная угроза произносится в начале переговоров или скрытая высказывается под конец — вы можете получить противоположный эффект и подорвать готовность партнера пойти на уступки, то есть окажетесь в худшей ситуации по сравнению с той, в которой вы вообще ничем не грозили! Высказывать угрозы в неправильной форме и в неправильный

момент не только не эффективно, это ставит вас в положение, в котором вы будете выглядеть намного слабее или агрессивнее, чем вам хотелось бы⁶.

До сих пор мы обсуждали серьезность и правдоподобность обещаний и угроз в ситуациях, когда продолжение взаимодействия между сторонами представляется маловероятным. Сделанные нами выводы остаются в силе и при другом сценарии развития событий — когда вполне реально на возможность продолжения контактов, — только в таком случае угрозы и обещания заслуживают более серьезного отношения. Причина проста: «общее» будущее делает вопрос сохранения репутации еще более важным.

Когда отношения между сторонами продолжаются, ситуация усложняется. Начнем с того, что сам факт угрозы может сказаться на дальнейшем взаимодействии исключительно негативным образом. В этом случае лучше использовать обещания, а не угрозы (при условии одинаковой возможности обоих вариантов). К тому же продолжение отношений повышает вероятность исполнения угроз, если один из партнеров не пойдет на уступки, как и вероятность соблюдения обещания, если он уступит, потому что, не сдержав своего слова, вы испортите свою репутацию, а она вам еще пригодится. И наоборот, если вы выполните угрозу или обещание, то ваша репутация укрепитя: вы докажете, что вы — человек несгибаемый (в случае угрозы) или заслуживающий доверия (в случае обещания).

Однако перспективы продолжения отношения имеют последствия и для той стороны, которой угрожают или дают обещание. Если уступить под давлением угроз, то второй партнер получит выгоду от этого в дальнейшем, так как будет знать, что вы поддаетесь такому типу воздействия. В этом случае возможные издержки и выгоды для репутации того, кому угрожают, будут снижать его готовность идти на уступки, так как если он не поддастся манипулированию, то сам

обретет репутацию жесткого переговорщика. Конечно, если угрожающий решит сдержать свое слово, второму партнеру придется смириться с последствиями и с устоявшейся репутацией первого как нестигаемого человека. Следовательно, если вы решили угрожать в переговорах тому, с кем у вас есть общее будущее, следует ожидать, что он с большой вероятностью не уступит и вы окажетесь в сложной ситуации. Вы не только не получите желанную уступку, но, возможно, вам придется выполнить свою угрозу, а если вы этого не делаете, ваша репутация пострадает.

В качестве примера приведем историю одного нашего коллеги, чье будущее в нашем университете чуть не пострадало из-за того, что он избрал неуспешную стратегию поведения. Однажды он получил предложение о работе от престижной бизнес-школы и отправился к декану факультета с ультиматумом: или ему предоставят подобные условия, или он уйдет. Поскольку у нашего коллеги в альтернативах имелось такое конкурентное предложение, его угроза звучала веско. Поэтому декан, тот, кому она была адресована, мог бы и уступить. Однако если бы он это сделал — зная, что об этом сразу же станет известно всем остальным сотрудникам факультета, — то создал бы дорогостоящий прецедент, показав всем, что декан готов повысить им зарплату под давлением. Поэтому в ответ он просто пожелал нашему коллеге успехов на новом месте. Хотя декан ценил работу этого преподавателя, уступка с его стороны под влиянием угрозы обошлась бы ему слишком дорого: ему пришлось бы повысить зарплату не только этому сотруднику, но и всем остальным работникам факультета, которые неизбежно выстроились бы в очередь перед его кабинетом с альтернативными предложениями в руках.

В случаях с угрозами, подобными этой, угрожающая сторона обязательно должна подумать о риске для своей репутации в случае невыполнения угрозы. Наш коллега остался

в Бизнес-школе Келлога, несмотря на то что декан не повысил ему зарплату, и больше никто и никогда, и особенно сам декан, не воспринимал его угрозы всерьез. Поэтому, если отношения сторон длительные, тому, кто угрожает, следует в первую очередь подумать о том, стоит ли высказывать свою угрозу, так как это может негативно повлиять на дальнейшее взаимодействие сторон. Тем более что, оказывается, есть более эффективные стратегии.

В переговорах с тем же деканом факультета другая наша, более находчивая, коллега, показав предложение конкурентов, просто спросила, может ли он сообщить ей, какая зарплата будет у нее в следующем году. Этот подход отличается от предыдущего двумя важными аспектами. Во-первых, слова коллеги не были облечены в форму угрозы. Скорее они напоминали просьбу о получении информации, поэтому не вызвали у декана естественной озабоченности, что он заслужит репутацию человека, поддающегося действию угроз. А во-вторых, и самое важное, такой подход снижал (хотя и не полностью устранял) опасность того, что коллега потеряет лицо, если потом не примет предложение со стороны. Что случилось бы, если бы декан сообщил ей, что в следующем году ее зарплата станет гораздо ниже, чем ей предлагают в другом месте, а она все равно решила бы остаться? Поступив иначе, она могла бы загнать себя в угол. Но в данном случае декан решил повысить ей зарплату до уровня конкурирующего предложения и преподаватель счастливо продолжила работать в нашей бизнес-школе. Переговоры заняли меньше десяти минут.

Удивительная сила предварительных обязательств

Вспомните обещание автодилера обеспечить вам превосходное сервисное обслуживание, если вы купите у него машину.

В целом, вы можете отнестись к его словам вполне серьезно, даже если они произнесены в разговоре с глазу на глаз. Вместе с тем дилер может придать своему обещанию еще больше основательности, если сделает его публично — особенно если наймет независимую маркетинговую компанию для проведения опросов клиентов с целью узнать, довольны ли они сервисным обслуживанием, и опубликовать полученные результаты. Вступая в такое соглашение — то есть беря на себя предварительное обязательство, — дилер фактически повышает свои издержки для репутации в случае несдержания им своего слова и, следовательно, делает свое обещание еще более заслуживающим доверия.

В ответ клиенты вполне рассудительно станут верить его обещаниям и охотнее пойдут на более значительные уступки, например согласятся заплатить за автомобиль более высокую цену.

Точно так же предварительные обязательства можно использовать и для придания большего веса своим угрозам. Такой случай произошел во время Второй мировой войны. Швейцария, окруженная войсками Германии и ее союзников, понимала, что имеет стратегическое значение для противника, так как по проходам через Альпы можно было легко перевозить людей и боевую технику между Германией и ее главным союзником Италией. Конечно, Германии было бы гораздо удобнее просто оккупировать Швейцарию, так как армия маленькой страны представляла для нее небольшую угрозу и, если смотреть правде в глаза, не смогла бы выдержать серьезную атаку Вермахта.

Чтобы отбить желание у Германии вторгнуться в их страну, швейцарцы заминировали все (и внутренние, и пограничные) проходы, туннели и мосты. Однако угрозы взорвать все эти объекты было бы недостаточно, так как одним словам никто не поверил бы. Если Германия действительно оккупирует Швейцарию, не будет смысла взрывать все эти

проходы, туннели и мосты! Чтобы придать своей угрозе веса, швейцарское командование расположило возле каждого прохода, туннеля и моста небольшую воинскую часть, которой был отдан неотменяемый приказ взорвать введенный объект при поступлении первых же данных о том, что немцы вторглись в какую-либо часть страны. Если дежурный офицер откажется выполнять приказ, служащим из части предписывалось застрелить его и взорвать проход, тоннель или мост. Максимально облегчив военным исполнение приказа, швейцарское командование затем приписало к объектам подразделения, составленные из людей не местных. Иначе говоря, подразделения из немецкой части Швейцарии были поставлены на дежурство у проходов, туннелей и мостов в итальянской части страны, люди из итальянской части страны были переброшены во французскую и так далее. Таким образом, армия воспользовалась культурным многообразием Швейцарии, чтобы еще больше облегчить выполнение приказа, — потому что в случае нападения каждая воинская часть будет взрывать чей-то «чужой» мост, туннель или проход.

Конечно, были приняты меры и для того, чтобы произошла «утечка» и «тайный» план стал известен в Берлине. По сути, швейцарцы передали решение вопроса о взрыве мостов, туннелей и проходов в руки Германии. В случае вторжения все необходимые оккупанту объекты будут уничтожены. В противном случае Германия сможет перевозить людей и технику через Швейцарию с мостами, туннелями и проходами более эффективно, чем через Швейцарию без мостов, туннелей и проходов!

Что общего между этими двумя историями? То, что предварительные обязательства освобождают угрожающую сторону от необходимости принимать решение о том, выполнять ли данное ею слово. Поскольку обязательство нельзя отменить, оно вызывает больше доверия.

Резюме

В случае продолжения дальнейших отношений угрозы могут иметь два негативных последствия для угрожающей стороны. Во-первых, угрозы сами по себе плохо влияют на отношения. Во-вторых, невыполнение угрозы может разрушить репутацию. Поэтому в подобных ситуациях угрожать следует только тогда, когда вы готовы сдержать свое слово. Но опять-таки большие угрозы (те, которые сопряжены для вас с большими издержками) могут не вызвать доверия и не подействуют на оппонента, если риск для репутации при их невыполнении меньше, чем издержки от реализации угрозы. Поэтому мы по-прежнему советуем вам отдавать предпочтение небольшим угрозам, которые, однако, достаточно серьезны, чтобы заставить партнера уступить.

То же самое относится и к обещаниям. Сама по себе дача обещаний не может сказаться негативно на взаимоотношениях с партнером, тем более что продолжение отношений делает отказ обещающей стороны от своих слов менее вероятным, что придает обещанию больше серьезности. Конечно, последняя может и передумать, если выполнение обещания связано с большими издержками. Поэтому, чтобы обещание заслуживало доверия, издержки по его претворению в жизнь должны быть меньше, чем потери для репутации в случае, если обещающая сторона все же не сдержит слова. Так что старайтесь давать минимально возможные обещания, которых, однако, будет достаточно для того, чтобы партнер пошел на уступки. Небольшой масштаб обещаний и общее будущее сделают их более вероятными, а следовательно, и более эффективными.

Итак, вырисовывается следующая картина для принятия решений:

- Если продолжения взаимодействия сторон в будущем не ожидается, то угрозам и обещаниям, брошенным

с глазу на глаз, не следует верить, а стоит их игнорировать. Однако угрозы могут быть использованы второй стороной для нанесения ответного удара (хотя бы ради возможности позлорадствовать!) путем их разглашения (даже если они не были выполнены). Поэтому стратегия угроз не только малоэффективна в условиях отсутствия общего будущего у партнеров, но может обернуться для угрожающей стороны ущербом.

- Если продолжение взаимодействия сторон в будущем не ожидается, источник угроз или обещаний может доказать серьезность своих намерений, если произнесет их на публике и также публично примет на себя предварительные обязательства по их выполнению. Этого бывает достаточно для того, чтобы его словам поверили, так как издержки для репутации угрожающей стороны в случае невыполнения слишком велики или издержки по их выполнению, наоборот, невысоки. Поэтому угрозы, которые можно считать небольшими по сравнению с потерями для репутации из-за их невыполнения, исходящие от партнера с серьезной репутацией, следует воспринимать всерьез. И наоборот, масштабные угрозы или обещания, раздаваемые стороной со слабой репутацией, можно игнорировать.
- Если у сторон есть общее будущее, то угрозы и обещания можно считаться правдоподобными тогда, когда издержки для репутации в случае их невыполнения угрожающей стороной в будущем окажутся для нее слишком высокими или, наоборот, издержки по их выполнению слишком малы. Поэтому небольшие угрозы или обещания, высказанные сторонами со значительным репутационным капиталом, следует воспринимать всерьез. Крупные же — по сравнению с издержками для репутации в случае невыполнения — можно

игнорировать. И опять-таки угрожающий партнер может придать веса своим угрозам или обещаниям, если выскажет их публично и примет на себя обязательство рассказать всем об их выполнении. И наконец, само по себе произнесение угроз, даже не заслуживающих доверия, негативно сказывается на дальнейшем взаимодействии сторон.

- Прежде чем уступить под давлением реальной угрозы или обещания, необходимо определить, какой вариант ответа будет связан для вас с большими издержками, то есть сопоставить издержки от своей уступки с издержками от реализованной угрозы или выгодами от выполненного обещания.

Чтобы вам было легче оценить свои действия — независимо от того, являетесь вы потенциально тем, кто угрожает или дает обещание, или тем, кому угрожают или дают обещание, — мы подготовили табл. 9.1, в которой указана эффективность различных шагов.

Таблица 9.1

Издержки (выгоды) от выполнения угроз (обещаний) (более вероятные при продолжении отношений)		Издержки от выполнения или невыполнения для угрожающей стороны			
		Издержки от невыполнения, скорее всего, окажутся выше		Издержки от выполнения, скорее всего, окажутся выше	
		Намного	Ненамного	Ненамного	Намного
Издержки от угрозы или выгоды от обещания для того, кому угрожают или дают обещание	Низкие	Умеренная эффективность	Умеренная эффективность	Низкая эффективность	Неэффективно
	Высокие	Высокая эффективность	Умеренная эффективность	Низкая эффективность	Неэффективно

Напрашивается однозначный вывод: угрозы и обещания неэффективны, если тот, кому угрожают или дают обещание, не поверит в то, что они будут выполнены. Степень вероятности их выполнения зависит от соотношения для угрожающей стороны издержек по их реализации и издержек от их невыполнения. Так что очевидно: и одному, и второму участнику переговоров необходимо понимать, в каких случаях угроза или обещание заслуживают доверия, а когда это просто пустые слова!

Глава 10

Следует ли позволить им увидеть, как вы потеете (или плачете)?

Эмоции на переговорах

Эмоции, такие как гнев, счастье, печаль, удивление, страх, играют важную роль в переговорах. Их последствия для сторон бывают неоднозначными: они могут как увеличивать, так и уменьшать шансы на успех. Проявление эмоций — и даже само их переживание — способно влиять и на ваше мышление и восприятие информации в ходе переговоров, и на поведение партнера, и даже на вашу способность добиваться того, чего вы хотите, и даже большего.

Как переговорщик вы можете выражать свои подлинные чувства, а можете изображать то, чего на самом деле не испытываете. Иными словами, демонстрируемые эмоции бывают неконтролируемым проявлением настоящих чувств переговорщика, а бывают и продуктом стратегического выбора обнаруживать свои настоящие чувства или имитировать переживания, которых вы в действительности не испытываете. Например, вы можете выражать свой гнев то ли потому, что решили не утаивать его, то ли потому,

что просто не в состоянии контролировать себя. А есть и другой вариант: вы можете злиться, но выражать при этом радушие или сочувствие — эмоции, которые в данный момент не испытываете. Или можете сердиться, но подавлять в себе это чувство и демонстрировать безразличие. И наконец, вы можете эмоционально никак не отреагировать на некую ситуацию, но повести себя так, как будто разгневались, чтобы таким образом повлиять на поведение партнера.

Большинству людей обычно не составляет труда вспомнить переговоры, в ходе которых их эмоции или эмоции партнера помешали им добиться того, чего они хотели. Возможно, и вам тоже памятен такой момент. Наверное, проявление чувств было настолько сильным, что второй участник переговоров просто отказался продолжать из-за слов, брошенных вами в сердцах, или информации, которую вы выболтали в запале, хотя не следовало бы ею делиться, или же потому, что в тот самый момент вам было важно лишь одно — переспорить партнера или отомстить ему за что-либо. Подобные чувства — частый спутник того, что называют спиралью конфликта. Если эмоции, особенно негативные, выходят из-под контроля, наступает эскалация конфликта. В итоге отношения между сторонами может быть надолго нанесен большой ущерб, не говоря уже о том, как трудно при таком развитии переговоров добиться своей цели.

Спираль конфликта

Среди читателей наверняка найдутся люди, которые помнят, как в конце 1960-х — начале 1970-х годов в США проходили студенческие демонстрации. События нередко начинались с того, что горстка студентов объявляла протест или сидячую забастовку по какому-либо поводу. Администрация студгородка вызывала службу безопасности, чтобы разогнать нарушителей спокойствия, что приводило к арестам, активизации сопротивления и привлечению внимания средств массовой информации. В результате к сватке присоединялись и другие студенты. Из-за этого администрация требовала

от службы безопасности прислать еще сотрудников или вызвала полицию, а в некоторых более тяжелых случаях даже Национальную гвардию. Подобные агрессивные действия со стороны администрации подталкивали студентов к протестному движению гораздо сильнее, чем те вопросы, которые первоначально стали поводом для демонстрации.

Во время переговоров из всех типов событий, имеющих спиралевидное развитие, чаще всего можно наблюдать именно разворачивание спирали конфликта. Она может иметь как позитивный эффект (генеративная спираль), так и негативный (дегенеративная спираль). Спираль конфликта, как правило, является следствием реакции на поведение другой стороны в духе «око за око» или даже обострения реакции партнера. Ответные шаги принимают самые разные формы, от относительно мягких, таких как заискивание или скрытые угрозы, до более агрессивных. К числу последних можно отнести эмоциональные вспышки, открытые угрозы и неотменяемые обязательства. Подобные действия могут завести переговоры в тупик, причем произойдет это именно по эмоциональным причинам, а не по ценовым.

Томас на своем опыте узнал, как эмоции могут разрушать ценность. Когда он был шестилетним мальчиком, его семья собралась эмигрировать из родной Польши в Израиль. Готовясь к переезду, они старались продать наиболее ценное имущество, особенно то, которое в жизни на Ближнем Востоке им не пригодится. У отца Томаса, например, имелись очень хорошие зимние сапоги — ценная вещь в такой стране, как Польша, где зимой выпадает много снега, но совершенно бесполезная в Израиле. В 1975 году сапоги такого качества в Польше стоили очень дорого, и не многие могли себе позволить их купить. Тем не менее за пару дней до отъезда покупатель нашелся, но он сказал, что готов заплатить за них лишь половину той (и в правду значительной) суммы, которую запрашивали. Разгневанный предложенной ценой, которую он посчитал незаслуженно низкой, отец Томаса — по жизни человек разумный, физик-ядерщик — взял большой кухонный нож и, разрезав сапоги пополам, заявил: «За половину цены можешь взять половину сапог!» На самом деле предложение явно превышало отправную цену отца Томаса, так как на Ближнем Востоке

сапоги, очевидно, не имели бы никакой ценности, а разрезав их пополам, мужчина вообще лишился ценности. Конечно, можно предположить, что он получил удовлетворение от уничтожения своих классных сапог и оценил это чувство дороже половины стоимости обуви. Однако напрашивается совсем иной вывод: его эмоциональный всплеск не позволил ему добиться того, чего он хотел, и в итоге он получил гораздо *меньше* желаемого.

Переживания, особенно негативные, способны ограничивать нашу способность мыслить и действовать стратегически верно. Эмоциональные вспышки заразительны, и они создают волны таких же ответов со стороны партнеров*. Понимая, что негативные эмоции действуют разрушительно, переговорщики часто пытаются подавлять или скрывать свои чувства, особенно такие, как гнев. Говард Райффа, например, в своей книге *The Art and Science of Negotiation* («Искусство и наука переговоров») также говорит о том, как важно владеть собой и контролировать свои эмоции. Ему вторит и Джеральд Ниренберг в книге «Искусство переговоров»: «в эмоциональном состоянии люди не желают думать и к тому же становятся исключительно восприимчивыми к внушениям со стороны умелого оппонента»¹.

Уклоняются от сильных эмоций по-разному. Во-первых, можно избегать самих ситуаций, которые с большой вероятностью вызовут в вас эмоциональный всплеск. Скажем, вы можете остерегаться встреч с коллегой, потому что владеете информацией, которая способна разозлить его. Во-вторых, можно видоизменять ситуацию и таким образом снижать вероятность сильной эмоциональной реакции. Скажем, вы можете избегать темы, которая, скорее всего, спровоцирует негативную реакцию, или же постараться

* Вспомним балладу Гете «Ученик чародея», написанную им в 1797 году. Вкратце, в ней великий поэт предлагает, чтобы «духи для дела вызывал лишь колдун умелый».

преподнести провокационную информацию, каким-нибудь образом подсластив горькую пилюлю. В-третьих, если почувствуете, что в вас закипает гнев по отношению к партнеру, вы можете досчитать до десяти, прежде чем ответить ему, или мысленно перенестись в какое-нибудь приятное место. И наконец, можно просто подавлять внешнее выражение эмоции, которую вы испытываете, то есть сохранять бесстрастный вид. Все эти варианты действия позволят вам избежать эмоционального ответа или смягчить его.

Но существует и другой, принципиально иной подход. Вы можете переформатировать итог или личностный смысл, который придает ситуации. Например, вы можете решить, что гнев, выражаемый партнером, совершенно обоснован, если рассматривать сложившееся положение вещей с его точки зрения. Иными словами, можно прийти к заключению, что гнев вызван полученными сведениями, а не вашим поведением. Стратегия регулирования собственных эмоций до того, как они будут испытаны, называется *переоценочной*. Переоценка производится на ранних этапах процесса, в ходе которого ожидается возникновение эмоции. Она включает в себя когнитивные усилия, конкретно нацеленные на нейтрализацию или переформатирование эмоционального опыта. Переоценочные стратегии меняют само переживание и переформатируют вашу интерпретацию этого опыта. Для их применения требуется внимательно подумать о своем партнере и его вероятном поведении — выполнение этого требования обязательно при подготовке к переговорам, хотя для большинства переговорщиков оно представляет значительную трудность².

Все данные выше рекомендации хотя и интуитивно понятны, имеют, однако, некоторые системные недостатки, так как игнорирование или подавление собственных эмоций в ходе переговоров может иногда и навредить вам. В конце концов, препятствование выражению эмоций требует

значительных умственных усилий, а эти усилия приходится отвлекать от главной цели — успешного завершения переговоров. Поэтому подавление эмоций на практике может приводить также к подавлению вашей способности обрабатывать и вспоминать информацию³. К тому же подавление эмоций вредно воздействует как на вас самих (когда человек сдерживает демонстрацию чувств, его кровяное давление повышается), так и на партнера по переговорам. Даже тогда, когда вам удастся успешно подавить проявление эмоций, кровяное давление поднимается не только у вас, но, как ни странно, и у вашего партнера, и он начинает воспринимать вас как человека не слишком приятного. Иными словами, в этот момент вы подавляете не только свои негативные эмоции⁴! Но и это еще не все: бесстрастное выражение лица может снизить вашу способность к поиску креативных решений и достижению успеха в переговорах, потому что эмоции дают бесценную информацию обеим сторонам — и вам, и партнеру.

Связь между мыслями и чувствами

Люди обладают ограниченным объемом когнитивных ресурсов. Мышление и чувство связаны между собой, и дело здесь не только в том, что отведенные на это ресурсы изымаются из объема, выделяемого на мышление. В одних ситуациях эмоции способны улучшать процесс мышления, в других же они, наоборот, затрудняют его.

Хотя эмоциональные и когнитивные функции человека находятся под контролем различных, частично независимых друг от друга систем мозга, чувства способны оказывать влияние на наш выбор, так как они поставляют информацию, помогающую принимать решения⁵. Чтобы продемонстрировать этот феномен, исследователи просили людей оценить, насколько забавны предложенные

карикатуры⁶. Однако прежде чем приступить к выполнению задания, половина участников эксперимента должна была подержать в зубах карандаш таким образом, чтобы он торчал изо рта как соломинка. Вторую половину респондентов попросили подержать в зубах карандаш горизонтально, так, чтобы отточенный конец находился у одного уха, а противоположный, с резинкой — у другого. Вы можете не поверить, что положение карандаша во рту способно оказывать влияние на оценку забавности изображений, но факт остается фактом, люди, которые держали карандаш во рту как соломинку, активизировали мышцы лица, стандартно используемые для того, чтобы морщиться, в то время как те, кто держал карандаш горизонтально, активизировали мышцы, обычно ассоциируемые с улыбкой. Так вот, вторая группа участников сочла карикатуры более смешными, чем первая. Как будто респонденты при этом думали: «Я чувствую себя так, как если бы морщился [первая группа], следовательно, эти карикатуры не могут быть такими уж забавными», или: «Я ощущаю себя так, как будто смеюсь [вторая группа], должно быть, эти карикатуры очень смешные».

Разумеется, участники эксперимента не знали, какой эффект стимулирование различных групп мышц для выражения тех или иных эмоций оказывает на их оценку карикатур. Но незнание общих положений о том или ином эффекте на восприятие не означает, что он на вас не действует. Правда, это исследование проводилось в контролируемой среде лаборатории, тем не менее оно проливает свет на тесную взаимосвязь между эмоциями и восприятием.

Если хотите пример из реальной жизни, вспомните, какое мощное влияние оказывает аудитория на вашу интерпретацию собственного опыта, получаемого во время представления или концерта. Причем даже необязательно, чтобы аудитория была настоящая — Голливуд, к слову, давно уже оценил эффективность звуковых дорожек с записью смеха.

Эмоции оказывают влияние и на ваш выбор. Скажем, эмоции низкого или среднего уровня интенсивности способны подготовить вас к ответу на трудности или открывающиеся возможности, поставляя вам информацию о том, что наиболее важно и как вы справляетесь с достижением своих целей. Недавно были проведены исследования, посвященные изучению другого канала влияния эмоций на мышление. В прошлом было принято считать, что позитивный настрой способствует повышению креативности, активизации мышления и усилению гибкости, в то время как негативный провоцирует несогласие и конфликты⁷. Сегодня же складывается консенсус о том, что с эвристическим типом обработки информации связан целый ряд различных эмоций, как, впрочем, и с системной обработкой информации.

Большинство людей полагают, что более вдумчивая оценка или системная обработка связаны с позитивными эмоциями, а эвристический тип мышления активизируется вместе с негативными эмоциями. Оказывается, это не так! Широта или глубина мышления не зависит от «валентности» (позитивной или негативной) переживаний. Выясняется, что и разгневанные люди, и пребывающие в состоянии счастья в одинаковой степени склонны к эвристическому мышлению. Счастливые люди тоже в большей степени начинают полагаться на стереотипы, как и разгневанные⁸. Пребывая в одном из этих двух состояний, люди начинают уделять больше внимания явным характеристикам говорящего, а не убедительности его аргументов⁹. В отличие от них, люди, переживающие печаль (часто воспринимаемую как негативная эмоция) или удивление (которое может быть как позитивным, так и негативным в зависимости от характера неожиданности) с большей вероятностью будут рассматривать различные варианты действий и обрабатывать информацию более тщательно и вдумчиво¹⁰.

Как выясняется, счастье и гнев влияют на наше мышление не так, как другие эмоции, например печаль или удивление, в случае возникновения которых человек обрабатывает информацию более системно. А от того, как мыслят переговорщики, зависит очень многое. Дело в том, что эвристическое мышление ассоциируется с компромиссами и сосредоточенностью на том, кто что получит, тогда как системное мышление ассоциируется с активизацией процесса создания ценности.

Но что именно в этих эмоциях меняет наш образ мыслей? Оказывается, чем сильнее эмоции связаны с чувством уверенности, тем больше они подталкивают переговорщиков к тому, чтобы мыслить эвристически. И наоборот, чем больше эмоции связаны с чувством неуверенности, тем систематичнее люди воспринимают и анализируют информацию¹¹. Однако такие эмоции, как счастье и гнев, при всей видимой их полярности, имеют намного больше общего, чем просто связь с чувством уверенности и эвристическим типом обработки информации. Наверное, самое удивительное их сходство состоит в том, что и счастье, и гнев по природе оптимистичны¹².

Конечно, мало кто из переговорщиков считает гнев оптимистическим чувством. Однако выясняется, что именно таким оно и является — если воспринимать мышление разгневанного человека как составление планов будущих действий. Размышляя о предстоящем, разгневанные люди часто чувствуют себя так, словно они способны изменить собственное будущее, оказать влияние на источник своего гнева или найти способ обойти барьеры, помешавшие им выполнить задуманное¹³.

К тому же гнев способен придавать нам энергии и побуждать к действию. Многие из нас могут вспомнить, как их охватывало чувство радостного возбуждения, когда они давали волю жажде мести обидчику, или как их переполняло

едва сдерживаемое веселье, когда они наблюдали за тем, как несчастья, будто сговорившись, обрушиваются на врагов. Но и это еще не все. Ученые, изучающие природу гнева, пришли к выводу, что существует большая разница между тем, как это чувство переживается в настоящий момент, и тем, какие о нем остаются воспоминания. В момент переживания гнев положителен, а в воспоминаниях переживание гнева остается со знаком минус!¹⁴

Отсюда вывод: если гнев — оптимистическая эмоция, то можно ожидать, что человек, разгневавшийся в ходе переговоров, извлечет определенные выгоды из этого состояния. По меньшей мере прилив оптимизма приведет к повышению его притязаний. Счастье тоже чувство оптимистическое. Основываясь на собственном опыте, вы можете сказать, когда именно добивались лучших результатов в переговорах — когда чувствовали себя счастливыми или когда гневались на партнеров? Иными словами, когда, по вашему мнению, переговорщики создают больше ценности, а также притязают на бóльшую ценность — в гнев или в счастье?

Какие чувства для переговорщика лучше — гнев или счастье?

Историческая статистика, собранная учеными, исследующими влияние эмоций на переговоры, доказывает, что счастливые переговорщики — или, по крайней мере, те, кто пребывает в хорошем настроении, — лучше проявляют себя в создании ценности, в то время как разгневанные, как правило, успешнее в притязании на ценность¹⁵. Но что произойдет, если у оптимистично настроенных и разгневанных (то есть уверенных в себе и склонных к эвристическому мышлению) переговорщиков вызвать чувство неуверенности? Внушить им, что переговоры — отнюдь не рутина

и их исход неизвестен. Можно ли создать разгневанного, но неуверенного переговорщика, который, испытывая оптимизм из-за своего гнева, вместе с тем склонен к системному мышлению, характерному для людей, переживающих чувство неуверенности?

Ученые провели несколько подобных экспериментов. В первом случае они вызывали у одного из переговорщиков в каждой паре чувство гнева. Переговорщик получал «доказательства» того, что партнер ведет себя некорректно, и начинал сердиться. Второй партнер в ответ также начинал злиться, но не был уверен в том, что подобное неприятное развитие событий — следствие поведения другой стороны¹⁶.

Во втором случае исследователи намекали половине участников, что ход переговоров всегда один и тот же, что он представляет собой рутинное взаимодействие, а отнюдь не нечто непредсказуемое и полное неожиданностей¹⁷. Результаты обоих экспериментов показали, что гнев, сопровождающийся чувством неуверенности, приводит к *созданию большей ценности* в ходе переговоров. Разгневанные и одновременно неуверенные переговорщики создали больше ценности, чем эмоционально нейтральные, которые, в свою очередь, показали себя лучше, чем разгневанные, но уверенные в себе переговорщики¹⁸. Однако разгневанные стороны переговоров в целом сумели отстоять свои притязания на большую долю ресурсов, чем их партнеры. И как вы, возможно, уже подозреваете, причина, по которой неуверенные и гневные переговорщики справляются со своими задачами лучше других, состоит в том, что они в большей степени мыслят о переговорах системно и стратегически, чем их рассерженные, но уверенные в себе товарищи.

При этом следует отметить, что все упомянутые наблюдения проводились в ситуации, когда разгневанные люди взаимодействовали со спокойным партнером. А что произойдет, если обе стороны окажутся во власти гнева или будут

испытывать чувство счастья или обе будут считать, что их партнер несет ответственность за поведение, вызвавшее эти эмоции или эту неуверенность? Оказывается, шансы на успех в притязании на ценность повышаются под воздействием эмоции, а шансы на успех в создании ценности — под влиянием неуверенности¹⁹.

Давайте сначала рассмотрим эффект от притязания на ценность или от решения о распределении ресурсов. Разгневанные переговорщики смогли заявить права на бóльшую ценность, чем их счастливые партнеры. Однако сердитый или радостный настрой почти никак не способствовал созданию ценности. В этом деле важной оказалась степень уверенности или неуверенности, испытываемой переговорщиками из-за конкретной ситуации, взаимодействия или события. Как показало исследование, чем неувереннее чувствовали себя люди по поводу того, как будут разворачиваться переговоры, и чем больше неуверенных было в паре (то есть когда не один, а оба партнера испытывали неуверенность), тем больше ценности они создавали.

Вместе с тем исследование выявило еще один интересный факт о способности к созданию ценности людьми, переживающими разную степень гнева и уверенности (неуверенности). Оказалось, что из всех возможных комбинаций переговорщиков в паре наибольшая ценность создается тогда, когда один из партнеров разгневан и не уверен, а *наименьшая* — когда один из партнеров разгневан и уверен! Ценность, создаваемая счастливыми людьми, заняла место посередине между ценностями, создаваемыми двумя разными типами разгневанных людей.

Следовательно, гнев может быть полезен для создания ценности, а еще он может способствовать притязанию на ценность, особенно если ситуация сопряжена с неопределенностью. К тому же есть разница в эффектах от двух типов оптимизма: производимого чувством гнева

и производимого ощущением счастья. И хотя нет отличий между тем, как рассерженные и радостные переговорщики оценивали роль своего оптимистического настроения в достижении результатов, а также свою уверенность в способности добиться таких итогов, первоначальные предложения, которые делали разгневанные переговорщики, оказывались гораздо более невероятными, чем предложения их счастливых товарищей. Недостаток агрессивности у «счастливицков» вполне созвучен их нежеланию «отравлять момент». Люди, переживающие чувство счастья, склонны избегать действий и ситуаций, которые, как они считают, могут испортить настроение, а потому им зачастую так и не удается добиться того, ради чего они вступили в переговоры.

Эмоции: переживаемые и изображаемые

Выражение эмоций поставляет важную социальную информацию, такую как появление опасности (выражение страха) или возможностей (счастливое выражение лица). Выражая подобные чувства в ходе переговоров, вы передаете своему партнеру информацию о ваших вероятных действиях и поведении²⁰. Конечно, подразумевается, что выражение вашего лица передает чувства, которые вы действительно испытываете. Однако иногда люди выражают эмоции, которых не испытывают, или, наоборот, не проявляют своих истинных чувств.

Какое влияние оказывает выражение лица на способность вести переговоры? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим два важных аспекта эмоций: какую функцию они выполняют для вас (внутриличностный аспект эмоций) и какую функцию они выполняют для собеседника (межличностный аспект эмоций).

Начнем с того, что, проявляясь в межличностном взаимодействии, эмоции оказывают влияние на вашу оценку

обстановки и партнеров. Например, гнев связан с неодобрением действий окружающих, переживанием обиды или агрессии, а также с уверенностью в своей способности преодолеть препятствие. Это сильное чувство оказывает влияние на восприятие разгневанного человека, его решения и поведение. Иными словами, гнев мотивирует вас на изменение ситуации, устранение барьеров и восстановление статус-кво²¹. Переговорщик, переживающий гнев, скорее всего, начнет вести себя агрессивнее и вместе с тем будет настроен оптимистичнее. Возможно, он станет активнее противиться предложениям идти на уступки или, наоборот, сам будет настойчивее требовать от партнеров уступить²².

Но иногда гнев может отвлекать переговорщиков и ухудшать качество их мыслительного процесса²³. В такие моменты люди склонны фокусироваться скорее на вопросах, вызвавших их гнев, нежели на вопросах, связанных с переговорами, и нередко упускают из виду свои первостепенные цели — добиться того, чего они хотят, и даже большего!²⁴ Если гнев затуманивает ваш взгляд, даже если при этом он придает вам оптимистичности, вероятность достижения интегративных соглашений, создающих ценность, снижается. Вы, скорее всего, зайдете в тупик, особенно если гнев снизит вашу мотивацию, а заодно и способность воспринимать и анализировать сложную информацию и таким образом находить решения, позволяющие улучшить свое положение.

Счастье же ассоциируется с ожиданием положительных изменений в будущем, а также с чувством уверенности и предсказуемости. Человек оценивает ситуацию как развивающуюся в позитивном направлении и приходит к выводу, что ему просто нужно держаться избранного курса. Иными словами, он не особо мотивирован к получению дополнительной ценности²⁵. Так, например, было установлено, что переговорщики, пребывающие в хорошем расположении

духа, в большей степени настроены на сотрудничество и в меньшей — на соперничество, а также они больше полагаются на простую эвристику. В контексте переговоров такой настрой приводит к достижению быстрых и дружественных, но неэффективных соглашений²⁶.

А теперь поговорим о том, какое воздействие эмоции и их выражение оказывают не столько на вас, сколько на окружающих. Выражение такого чувства, как гнев, может производить на них эффект, в корне отличающийся от того, который он оказывает на самого разгневанного человека. То же самое относится и к выражению и переживанию счастья.

Начнем с того, что простое изображение эмоции, скорее всего, никак не повлияет на ваше мышление. Если вы будете вести себя как счастливый человек, вам вряд ли стоит ожидать активизации эвристического типа мышления, и, наоборот, если будете изображать печаль или удивление, вряд ли ваше мышление станет более системным. Чтобы эти чувства оказали на вас соответствующее воздействие, их нужно испытывать. Если что-то и может изменить изображение этих чувств, то это реакция окружающих. Переговорщики в большей степени готовы идти на уступки, когда их партнеры выражают гнев²⁷. Значит, выражение гнева приносит выгоду тому, кто его выражает, позволяя ему притязать на большую ценность, но не улучшает его способность к созданию этой самой ценности. Можно предположить, что механизмы, связанные с выражением эмоций, отличаются от тех, что связаны с их переживанием. В подтверждение этого заключения можно привести следующий факт: переговорщики менее склонны уступать партнерам, лучащимся счастьем, чем тем, кто рассержен²⁸.

Очевидно, выражение эмоций может производить эффект, отличный от эффекта, который создает переживание этих самых эмоций. Например, выражение удивления

приводит к совсем иному когнитивному опыту, чем переживание этого чувства. Выражение удивления, которого вы на самом деле не испытываете, меняет реакцию окружающих людей²⁹. Похоже, эмоции, которые вы изображаете, действуют на партнеров гораздо сильнее, чем на вас самих. Поэтому их выражение представляет собой межличностный феномен.

Однажды выражение гнева во время переговоров сыграло на руку и Томасу. В 2013 году он решил продать свой дом в пригороде Чикаго. На рынке недвижимости наступило оживление, и в первую же неделю после объявления о продаже дома Томас получил два предложения. Он сообщил обоим кандидатам, что у них появился конкурент, и оба претендента ответили тем, что подняли цену выше, чем было первоначально заявлено в каталоге.

Конечно, Томас выбрал того покупателя, который предложил более высокую цену, и подписал с ним соглашение о продаже. В контракте оговаривалось, что цена будет скорректирована, если после проведения осмотра обнаружатся какие-нибудь не описанные ранее недостатки. После тщательного осмотра семейная пара, купившая дом, потребовала снижения цены на 32 тысячи долларов, предъявив перечень с претензиями к состоянию строения. Например, они выяснили, что котел старый и, возможно, его скоро придется менять. Однако информация о том, сколько лет котел находится в эксплуатации, была своевременно предоставлена потенциальным покупателям, так что, по мнению Томаса, эту проблему нельзя было отнести к категории не заявленных ранее. После проведенных через агента переговоров согласие так и не было достигнуто. Томас выразил свой гнев (тоже через агента) и пригрозил снова выставить дом на продажу. Покупатель не отреагировал на это, и Томас опять включил дом в каталог недвижимости, выставленной на продажу, аннулировав соглашение о продаже. Через

несколько дней покупатель уступил, и дом был продан ему практически по согласованной ранее цене — пришлось дать только крохотную скидку за один небольшой недостаток, о наличии которого Томас не подозревал, а потому и не сообщил.

Выражение эмоций оказывает более сильное воздействие на партнеров, чем на вас, хотя нельзя сказать, что оно проходит для вас совсем уж бесследно. Чтобы выразить эмоции, которых вы не испытываете, от вас требуется последовательно прилагать определенные когнитивные усилия. Помните о том, что мы говорили о когнитивной энергии, необходимой для подавления эмоций, и о том, что в этот момент она недоступна для применения в других целях, например для обработки информации, поступающей в ходе переговоров. Чем сильнее выражаемая эмоция будет противоречить вашему реальному эмоциональному состоянию, тем больше усилий потребуется приложить для поддержания впечатления, будто вы ее действительно испытываете. Чем больше усилий потратится на это, тем меньше когнитивных ресурсов у вас останется для решения проблем, возникающих в ходе переговоров. Поэтому можно сказать: чем менее различны выражаемые и переживаемые эмоции, тем меньше сил они у вас отбирают. И наоборот, когда переживаемые и выражаемые эмоции неодинаковы — то есть когда вы демонстрируете не то, что чувствуете, — они могут производить разнонаправленное действие. В такой ситуации когнитивные потребности оказываются неудовлетворенными, что приводит к значительному ухудшению вашей способности к созданию ценности.

Далее мы рассмотрим третью проблему, связанную с выражением чувств, которых вы не испытываете, а именно то, что человек и вправду начинает переживать те эмоции, которые изображает из тактических соображений. Показные эмоции часто превращаются в настоящие.

Эмоциональное заражение

Возможно, вы об этом раньше не задумывались, но в ваших же интересах, особенно при притязании на ценность, сделать так, чтобы партнер испытывал положительные эмоции независимо от того, какое у вас лично настроение. Дело в том, что счастливые люди быстрее идут на соглашение и, как правило, воспринимают мир более дружелюбно и позитивно, а потому требуют меньшего. Вот почему бывает очень полезно улучшать настроение собеседника. Но как?

Эмоции заразительны. Кому, как не Джо Джирарду, не знать этого? Он, наверное, один из самых выдающихся переговорщиков на планете. Джо даже попал в «Книгу рекордов Гиннеса» как самый удачливый продавец автомобилей. Отчасти его успех, вероятно, можно объяснить теми эмоциональными сигналами, которые он посылал клиентам. Говорят, что Джирард отправлял по 13 тысяч поздравительных открыток в месяц старым и потенциальным покупателям, и хотя текст открыток был разный, он доносил до получателей одну и ту же мысль: «Вы мне нравитесь». Конечно, у успеха Джо есть много слагаемых, но одним из них, безусловно, является жизнерадостное и дружелюбное выражение его лица в общении с клиентами. Как показывают исследования, положительные эмоции передаются людям, которые наблюдают за их проявлением³⁰.

Эмоции передаются от человека к человеку, как правило, через подсознательное подражание мимике, жестам, речевым моделям и тону голоса окружающих. Если радостное выражение лица способно сделать человека более привлекательным и повлиять на дальнейшее поведение собеседника, то успех таких людей, как Джо Джирард, в значительной степени основывается на их умении заражать

окружающих приподнятым расположением духа и дружелюбным к ним отношением. Заражать так, что даже самые циничные партнеры не замечают, как это происходит. Иными словами, выражая положительные эмоции, вы передаете свой позитивный настрой собеседникам. Обратное тоже верно. Если вы выражаете гнев, окружающие тоже поддаются ему.

Самое удивительное, что заражение работает во все стороны, в том числе и вовнутрь. Если вы намеренно изображаете гнев, то постепенно начинаете сердиться. Вот так вы приводите себя в состояние гнева. Если вспомнить то, что мы говорили о когнитивных усилиях, необходимых для выражения эмоций, которых вы в самом деле не испытываете, то можно заключить, что постепенно эти усилия будут становиться все менее эффективными, так как изображаемое эмоциональное состояние все больше будет соответствовать переживаемому. Для поддержания разности этих двух состояний требуется постоянно сохранять бдительность, иными словами, непрерывно и строго себя контролировать.

Итак, мы выяснили, что выражение эмоций, особенно негативных, оказывает влияние и на вас, и на партнера. Интересно, есть ли у этого механизма какие-нибудь альтернативы? И что лучше — выразить гнев или бросаться угрозами? С психологической точки зрения (в отличие от экономической, о которой мы говорили в главе 9) сравнение эффекта от угрозы и от выражения гнева оказывается в пользу первого: угроза эффективнее гнева. Но реализация угроз может быть затруднительной, а у гнева есть свои преимущества. Иными словами, угрозы и гнев сопряжены с различными издержками и приносят разные выгоды, поэтому их применение должно осуществляться только после очень тщательного обдумывания.

Резюме

Когда дело доходит до оценки воздействия эмоций на поведение переговорщиков, многие широко распространенные умозаключения и советы не выдерживают научной проверки на достоверность. Поэтому, вместо того чтобы руководствоваться своим чутьем или эмоциями, в ходе переговоров лучше держите в уме следующие факты и рекомендации:

- Исследования доказывают: вместо того чтобы подавлять чувства и стараться сохранять бесстрастное выражение лица, лучше попытаться переоценить свои эмоции. Иными словами, если вы считаете, что вам грозит эмоциональная вспышка, лучше попробуйте переосмыслить ситуацию до того, как вами овладеют страсти. Подавлять чувства приходится в том случае, когда вы уже их переживаете; следовательно, эту стратегию следует считать менее эффективной в условиях переговоров, чем стратегию переоценки, и на то есть две причины. Во-первых, подавление эмоций может сделать вас неспособным к разрешению проблем и, во-вторых, привести партнера в состояние аффекта. В отличие от подавления, переоценка производится до того, как возникла эмоция, и фокусируется главным образом на осмыслении ситуации и той информации, которая может быть извлечена из эмоциональной реакции партнера на нее. Например, вы можете попытаться подавить в себе эмоциональное решение обострить конфликт в ответ на угрозы партнера, брошенные в ходе переговоров. Но есть и другой вариант. Вы можете действовать упреждающе, а точнее, посмотреть на угрозы как на информацию о том, чем именно партнер особо дорожит, и использовать полученные сведения для корректировки своих следующих предложений.

- Мудрые переговорщики способны использовать эмоциональные ответы или состояния как еще один источник информации о своих собственных предпочтениях, а также об относительной важности различных вариантов решения проблем. Более того, эмоции, которые усиливают неопределенность и неуверенность, в конечном счете улучшают процесс создания ценности. Другие эмоциональные состояния, такие как гнев, тоже могут содействовать притязанию на ценность. Просто нужно уметь пользоваться и теми, и другими.
- Будьте чуткими к эмоциональному состоянию партнера и бдительными к тому воздействию, которое оно может оказать на ваши собственные чувства. Выражая положительные эмоции, вы можете заразить ими партнера, вызвать в нем готовность сотрудничать, убедить его согласиться с вашим предложением и воспринимать вас и ситуацию в более позитивном свете.
- Доказано, что положительные эмоции способствуют поиску приемлемых для обеих сторон решений, однако считается, что они снижают эффективность притязания на ценность. Поэтому вам следует подумать о тактическом выражении эмоций, которых вы на самом деле не испытываете. Например, вы можете захотеть поддержать партнера на ранних этапах переговоров, демонстрируя позитивный настрой. На более поздних же стадиях вы можете счесть уместным выражение такой негативной эмоции, как гнев, чтобы продемонстрировать жесткость и усилить свою способность притязать на ценность.

Эмоциональные реакции партнера предоставляют переговорщику ценную информацию, без которой ему было бы сложнее ориентироваться в ситуации. Однако необходимо отдавать себе ясный отчет в том, какое влияние

эмоции — и собственные, и собеседника — оказывают на вашу способность создавать ценность и притяжать на нее. Чувства могут служить и источником сведений, и мощным магнитом, отвлекающим ваше внимание и когнитивные усилия от удовлетворения важных требований переговорного взаимодействия.

Глава 11

Сила

Что делать, если она у вас есть,
если ее нет, и как себе ее придать

Если бы во время важных переговоров у вас было право на исполнение трех желаний, вполне возможно, что одним из них было бы желание получить силовое преимущество перед партнером. В главе 2 мы говорили о том, что альтернативы — это мощный источник силы в переговорах, так как они дают вам возможность встать и уйти. В этой главе мы сфокусируемся на том эффекте, который сила оказывает на ваши мысли, чувства и выбор стратегии, независимо от того, что именно является источником этой силы — ваш персональный статус, статус вашей организации, имеющиеся у вас альтернативы или полномочия контролировать ценные ресурсы.

Позицию силы обычно определяют как состояние обратное зависимости¹. Иными словами, вы находитесь в более сильной позиции тогда, когда в меньшей степени зависите от других (или другие, скажем, ваши партнеры, в большей степени зависят от вас) при использовании ценных ресурсов. Например, чем лучше ваши альтернативы, тем в меньшей степени вы зависите от того, будет заключена сделка или нет.

Конечно, во время переговоров стороны взаимозависимы, так как для заключения сделки нужно согласие всех участников. Но даже в этом состоянии взаимной зависимости кто-то может быть более (или менее) зависимым, чем его партнер. Чем больше у вас имеется альтернатив ведущимся переговорам и чем они лучше, тем большего вы можете требовать и тем успешнее добьетесь того, чего хотите. Поэтому, если ваши альтернативы лучше, чем у партнера, вы займете относительно более сильную позицию.

Другой источник силы, который можно сознательно формировать и который не зависит от имеющихся альтернатив, — ваш образ мыслей. Вы можете ощущать себя сильным или производить такое впечатление на окружающих благодаря своему вербальному и невербальному поведению — то есть благодаря последствиям образа мыслей. Подобный образ мыслей может быть результатом того, что вы находитесь в сильной позиции в своей компании или в конкретной ситуации, либо, как ни удивительно, того, что вы вспомнили времена, когда обладали властью и контролировали свою жизнь и судьбу, вспомнили, как ощущали себя тогда и как относились к вам окружающие! В этой главе мы рассмотрим различные формы силы и системный эффект, который они оказывают на ваше поведение и поведение ваших партнеров.

Сила меняет видение мира

Возможно, это трудно заметить, но ваша реакция на различные ситуации во многом определяется той относительной силой, которой вы обладаете. Сильная позиция не только позволяет вам вести себя по-другому, но даже приводит к тому, что окружающие люди ведут себя по отношению к вам иначе. Недавно проведенное исследование показало, что сила меняет поведение людей, обладающих ею, в трех

основных аспектах: повышает их склонность к действию, притупляет восприимчивость к тонким нюансам общения, а также подталкивает к тому, чтобы воспринимать людей как средство достижения своих целей.

Эффект силы

Недавно проведенные исследования показали, что ощущение себя в сильной (или слабой) позиции активировать в нас различные поведенческие установки². Когда мы чувствуем себя сильными, включается система активации поведения (САП)*, которая, как правило, связана с действиями, нацеленными на получение вознаграждения и освоение возможностей. И наоборот, когда мы чувствуем себя беспомощными, задействуется система торможения поведения (СТП), что приводит к повышению бдительности и осведомленности о рисках и вызовах, постоянно возникающих в окружающей среде и при социальном взаимодействии.

Люди, находящиеся в сильной позиции — по сравнению с теми, кто чувствует себя слабее, — чаще оказываются в среде, богатой вознаграждениями. А потому, когда включается САП, они могут приступить к действиям для удовлетворения своих желаний и целей без опасности подвергнуться серьезным социальным санкциям. И наоборот, когда включается СТП, беспомощные люди практически лишаются доступа к ресурсам, зато оказываются мишенью для социального контроля и наказания. В итоге люди, находящиеся в относительно сильной позиции, оценивают ситуации в свете вознаграждений и возможностей, а люди с более слабой позицией оценивают свою среду (в том числе и аналогичные ситуации) в свете угроз и наказаний.

Начнем с того, что те, кто занимает сильную позицию, в большей степени склонны к активным действиям. Возьмем, к примеру, капитана Жан-Люка Пикара из телевизионного сериала «Звездный путь: Следующее поколение». Зрители постарше, возможно, помнят, что все его распоряжения представляли собой вариации двух команд «Подключайся!» и «Действуй!». В более традиционной организационной среде Пикар был бы генеральным директором, который периодически рывкает на людей: «План гони!» И в том, и в другом случае герой требует действий, но ответственность

* В научной литературе можно встретить и другие варианты названия этой системы, например: «система приближения поведения» или «система приближающего поведения». *Прим. ред.*

за то, как именно следует осуществить эти действия, чтобы получить нужный результат, лежит на окружающих. Акцент на действии приводит к гораздо более быстрому ответу на возникшее желание и осуществлению шагов для его удовлетворения. В переговорах у нас есть прекрасный тому пример: переговорщики в более сильной позиции чаще выдвигают первое предложение для инициации переговоров, причем их готовность сделать это раньше партнера может быть связана именно с их относительно большей силой, а не с тщательным анализом выгод и издержек от внесения первого предложения³.

Сильные люди склонны также чаще игнорировать общественные условности. И действительно, наблюдая за поведением некоторых индивидов, облеченных властью, нетрудно прийти к выводу: чтобы стать сильным, нужно игнорировать общественные нормы и традиции! Одна коллега рассказала нам интересную историю о Джанне Веннере, многолетнем редакторе и издателе журнала *Rolling Stone*. Когда она приходила к нему в офис, он нередко доставал из небольшого холодильника, стоящего рядом с рабочим столом, бутылку водки и огромную головку репчатого лука, после чего начинал откусывать от луковицы и запивать овощ большими глотками водки, которые делал прямо из бутылки. Кстати, он ни разу не предложил ей присоединиться к его «трапезе». Маргарет и Томас и сами стали свидетелями того, как однажды высокоуважаемая коллега, профессор права, сняла туфлю прямо во время заседания, на котором выступала с презентацией, и поставила ее на стол, чтобы осмотреть каблук. Можно привести и третий пример: вспомним сцену из книги Боба Вудворда *State of Denial*⁴ («Состояние отрицания»), в которой он описывает поведение президента Джорджа Буша на заседании в Пентагоне. Перед каждым из участников стояла вазочка с мятными конфетами. Съев все свои конфеты, президент

Буш стал поглядывать на «соседские», после чего присутствующие почувствовали себя обязанными поделиться. В итоге он съел и чужие конфеты, в том числе генерала Хью Шелтона, председателя Объединенного комитета начальников штабов США*. Подобные действия явно бросают вызов правилам поведения в обществе. Можно заключить, что такого рода поступки представляют собой часть статуса человека, находящегося «во власти», хотя, конечно же, нельзя считать, что отсутствие чувствительности к нюансам в общении служит причиной вхождения этих людей «во власть». Скорее, наоборот, потеря чувствительности является следствием силы, причем чем сильнее позиции человека, тем более глухим он становится к социальным нормам, правилам вежливости и обходительности. Это не означает, что все люди, обладающие властью и силой, ведут себя в обществе как слон в посудной лавке. Однако какими бы чуткими вы ни были, находясь в нейтральной позиции (с точки зрения силы и власти), по мере повышения статуса вы будете становиться все бесчувственнее. Но в этом деле очень важна и отправная точка! Так, невосприимчивость к нюансам в общении, как и склонность к действию, не просто характерная черта личности. Она может укрепляться или ослабевать в зависимости от социального положения или ситуаций, в которых оказывается человек.

А еще человек, наделенный властью, очень часто начинает относиться к другим не как к личностям, а как к объектам, то есть смотреть на них как на средство достижения собственных целей, воспринимать не как независимых индивидов, а как исполнителей его желаний. Недавно проведенное исследование показало, что, говоря о людях, стоящих

* Российскому читателю Боб Вудворд известен книгами «Вся президентская рать» и «Признание шефа разведки». *Прим. перев.*

ниже их в иерархии, руководители делают акцент на том, что именно те могут для них сделать, а к коллегам, которые стоят на одной ступени с ними, относятся по-другому. Причем чем «могущественнее» человек, тем больше он интересуется другими людьми исходя из соображения, насколько полезными они могут оказаться для достижения его целей⁵. К тому же власть позволяет людям, принимающим решения, свободно выбирать те действия, которые способствуют достижению позитивных социальных или организационных целей — в той мере, в какой эти цели совпадают с их собственными.

Если перенести результаты данных исследований на область переговоров, то можно заключить, что люди в сильной позиции часто добиваются более значительных результатов, чем остальные. Но и это еще не все. Понятно, что сила позволяет получить больший кусок «пирога», но как она воздействует на создание ценности? Ощущение собственной силы оказывает влияние отнюдь не только на ту сторону переговоров, благодаря которой происходит распределение благ. А на что еще? Вот здесь начинается самая удивительная и интересная часть истории.

Наверное, вы помните, что ценность создается благодаря использованию различий между партнерами в оценке значимости для них тех или иных вопросов. Оказывается, тяжелую работу по выявлению возможностей для создания ценности выполняет более слабая, а не более сильная сторона в переговорах. И наоборот, более сильная сторона преимущественно концентрируется на притязании на ценность, а не на ее создании.

Теперь давайте представим, что вы более слабая сторона. Если ваша позиция не слишком сильна (у вас нет прекрасных альтернатив, вы не контролируете важные ресурсы и не положили на стол переговоров нечто особо ценное), то вы не имеете возможности предъявлять права

на большую часть ценности, относительно которой ведутся переговоры. Чтобы хоть как-то компенсировать слабость своей позиции, вы можете сделать только одно — изо всех сил постараться найти неочевидные источники ценности, то есть те синергетические комбинации вопросов, которые увеличат ресурсы, доступные для вас и партнера.

Подобная мотивация к созданию ценности чаще всего характерна для участников, находящихся в относительно слабой позиции, а не для переговорщиков в сильной позиции. Когда исследователи начали пристальнее присматриваться к переговорщикам с разными позициями, они обнаружили, что именно «слабые» партнеры обычно выдвигают пакетные предложения, в которых учитываются асимметричные интересы и предпочтения сторон⁶. Одна из вероятных причин, которыми можно объяснить такое поведение «слабых» участников, заключается в том, что они понимают: единственный способ добиться приемлемого результата — это позаботиться о том, чтобы сильные ребята получили то, что ожидают. Поэтому более слабым партнерам приходится быть более креативными, находчивыми и искать инновационные способы увеличения размеров общего капитала ресурсов, которые можно поделить с сильным партнером.

Другим говорящим примером того, как сила меняет поведение людей, могут служить работы наших слушателей на курсах по ведению переговоров, а точнее их планы. Когда слушателей ставят в сильную позицию, даже по планам, которые они составляют к предстоящим переговорам, можно заметить отсутствие мотивации к системному мышлению при обдумывании потенциальных возможностей, предоставляемых будущим взаимодействием. То, что такие слушатели сосредоточены исключительно на притязании на ценность, видно даже по длине их планов. Существует огромная разница в количестве слов, из которых состоит типичная документация, разработанная игроком в сильной

позиции и игроком в слабой позиции. У первого она выглядит примерно так: «Я силен. Я хочу многого. Я получу многое». У второго она состоит из множества страниц плотного текста, напечатанного через один интервал, в котором проанализирован ряд стратегий в ответ на каждое возможное действие сильного партнера.

Если бы переговорщикам надо было заботиться только о создании ценности, то партнеры послабее выигрывали бы это соревнование с разгромным счетом. Однако, чтобы добиться большего, необходимо фокусироваться на другом — на притязании на ценность. Какие же в таком случае у вас есть варианты действий, если ваши альтернативы хуже, чем у партнера? Есть ли способ воспользоваться выгодами, доступными для переговорщика с сильной позицией, не обладая при этом реальной силой?

Важно мыслить как человек с сильной позицией

Рассмотрим ситуацию, в которой обе стороны имеют довольно скромные позитивные альтернативы. И хотя, по объективной оценке, их силы примерно равны, первый мысленно настроился на то, чтобы вести себя как человек в сильной позиции, а второй — нет. Свидетелями каких различий в поведении этих двух переговорщиков мы можем стать?

На самом деле изучению данного вопроса было посвящено специальное исследование: обе договаривающиеся стороны объективно имели приблизительно равные по силе позиции, но одному из переговорщиков заранее помогали настроиться на такой образ мыслей, который характерен для людей с сильной позицией. Результаты весьма показательны: переговорщики с психологическим настроем на силу успешно притязали на бóльшую ценность, чем их партнеры.

Настроить так образ мыслей намного легче, чем вы, возможно, думаете. Существуют три основных способа сделать это. Во-первых, нужно просто вспомнить время, когда вы обладали властью над другим человеком. Во-вторых, следует припомнить моменты, когда вы чувствовали себя физически привлекательными. Третий способ использует связь между умом и телом человека, когда он принимает позу силы. Давайте рассмотрим все три способа по отдельности.

Первый способ: вспомните, как вы обладали властью над другим человеком, занимая положение, позволяющее вам оценивать его, или же контролировали право других людей добиваться того, чего они хотят. Теперь сфокусируйтесь на том, что происходило в то время, как вы себя чувствовали, что испытывали. Наверное, вы думаете: не может быть, чтобы все было так просто*. Вспомните, что мы говорили в главе 1 о роли ожиданий. Если вы можете изменить свое поведение под влиянием ожиданий других людей, то и ваши ожидания в отношении себя самих могут повлиять на ваше поведение. Результаты исследования, в котором участников эксперимента настраивали на то, чтобы мыслить как люди, находящиеся в сильной позиции, ясно показывают: подобный внутренний настрой создает эффект силы по тем же трем основным направлениям, а именно: повышает склонность к действию, притупляет восприимчивость к нюансам в общении и подталкивает к тому, чтобы воспринимать окружающих не как личностей, а как объекты⁷.

Второй способ: вспомните время, когда чувствовали себя физически привлекательными. Возможно, вы удивитесь, но исследования подтверждают: воспоминания о моментах, когда человек ощущал себя физически привлекательным, оказывают влияние на его способность притязать

* Продолжая читать, не забывайте: иногда что-то бывает легко объяснить, но не так легко реализовать!

на ценность в ходе переговоров, но никак не затрагивают его способность ее создавать. Примечательно, что переговорщики, которые вспоминали о переживании себя физически привлекательными, справились со своими задачами на переговорах не лучше тех, кто вспоминали о том, как чувствовали себя физически непривлекательными, но при этом имели лучшие альтернативы, чем их партнеры. Тем не менее переговорщики с худшими альтернативами добивались лучших результатов в переговорах, чем их более сильные партнеры, когда чувствовали себя привлекательными⁸. Любопытно, что их партнеры, располагавшие более хорошими альтернативами, воспринимали этих людей как сильных и влиятельных.

Третий способ: следите за позой своего тела во время переговоров. Поза человека оказывает влияние как на его физиологические реакции, так и на психическое состояние. В ходе ряда исследований ученые доказали: поза тела влияет на уровень кортизола (гормона стресса) и тестостерона (гормона силы), а также на готовность человека рисковать⁹. В начале эксперимента у участников брали образец слюны. Затем их провозжали в небольшую комнату и просили принять одну из двух поз: силы (расслабленное положение тела со свободно расставленными ногами и свободными руками) или слабости (сжатое положение тела, как будто человек стремится занимать меньше места). Некоторое время спустя у респондентов снова брали образец слюны. Ваша мама была права, когда советовала вам не сутулиться! У участников эксперимента, сидевших в позе силы, уровень кортизола снизился, а уровень тестостерона возрос. А вот те, кто сидел сжавшись, продемонстрировали более высокий уровень кортизола и более низкий уровень тестостерона. К тому же те, кто сидел в свободной позе, были готовы делать ставки на более рискованные варианты действия. Те же, кто весь сжался, отдавали предпочтение подходам с гарантией. Если

вы не знаете, что такое поза силы и поза слабости, посмотрите на рис. 11.1¹⁰.

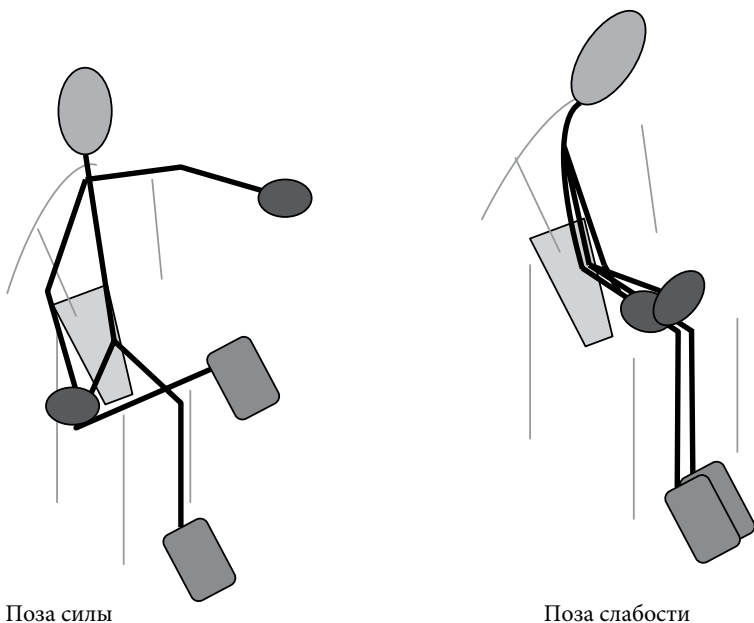


Рис. 11.1

Источник: L. Z. Tiedens, M. M. Unzueta, and M. J. Young, “An Unconscious Desire for Hierarchy? The Motivated Perception of Dominance Complementarity in Task Partners,” *Journal of Personality and Social Psychology* 93, no. 3 (2007): 402.

Конечно, психологический настрой или поза силы не могут служить вам «прививкой» от чувства бессилия. Они дают лишь временный эффект, и в этом смысле их можно считать простыми, но краткосрочными стратегиями, позволяющими начать думать — и действовать — как человек с сильной позицией. А если вы дадите такой хороший старт социальному взаимодействию, то партнер с большой

вероятностью ответит таким образом, что укрепит вас в чувстве собственной силы, — и сформируется замкнутый круг положительной обратной связи.

Как и многие другие элементы социального взаимодействия, сила не существует сама по себе. Это явление относительное. Вы обладаете силой лишь в той степени, в какой окружающие воспринимают вас как человека сильного или в какой ситуация наделяет вас атрибутами или признаками силы, которые, как правило, социально обусловлены. Ваше поведение — это сплав из вашей самооценки и реакции других людей на вас и ваше поведение. Следовательно, пока вы поддерживаете в себе психологический настрой на силу и ведете себя так, как обычно ведет человек с сильной позицией, вы повышаете свои шансы на то, что партнер будет считаться с вами.

Попробуйте представить себе, что социальные взаимодействия, в том числе и переговоры, в которые вы вступаете, протекает в двух измерениях: горизонтальном — в котором происходит аффилиация*, и вертикальном — где осуществляется контроль¹¹. Обычно люди согласуют свое поведение с поведением окружающих именно в первом измерении. Например, они более склонны вести себя дружелюбно с теми, кто ведет себя дружелюбно с ними, и ругаться с теми, кто задирается. А вот вести себя комплементарно поведению окружающих нам удобнее во втором измерении: подчеркнута почтительное поведение с большой вероятностью подтолкнет собеседника к тому, чтобы начать вести себя как хозяин положения. И наоборот, ведя себя как тот, кто занимает господствующее положение, вы подтолкнете партнера к тому, чтобы он начал вести себя как подчиненный¹².

* Аффилиация (от англ. affiliation — присоединение, членство) — потребность человека находиться в эмоционально значимых связях с другими людьми.
Прим. перев.

Иными словами, проявление силы может оказывать разное влияние на переговорщиков, и понимание этих эффектов — всего лишь первый шаг на пути к тому, чтобы научиться применять их себе на пользу. Далее мы исследуем подробнее удивительный эффект комплементарности поведения переговорщиков и покажем, почему в некоторых случаях подчиненность приводит к достижению более высоких результатов, чем доминантное поведение.

Комплементарность

Проявление доминантности одной из сторон может привести к аналогичному поведению со стороны другой. Возможно, вам доводилось испытывать на себе или становиться свидетелем того, как доминантное поведение одного человека вызывает такое же (или даже более сильно выраженное) властное поведение у собеседника. В подобных ситуациях изменение в поведении происходит по принципу подстройки к заданному тону, а не комплементарности.

В большинстве случаев, когда человек реагирует на доминантное поведение такими же проявлениями, между партнерами возникает некое соперничество. Однако оказывается, что вовлеченные в сотрудничество люди чаще реагируют на доминантное поведение проявлением признаков подчиненности, а подчиненность одной из сторон стимулирует усиление доминирующего поведения другой¹³.

Согласно исследованиям, переговорщики интерпретируют одни и те же проявления доминантного поведения и реагируют на них совершенно по-разному в зависимости от того, как они воспринимают взаимодействие в целом¹⁴. Если участники убеждены, что переговоры проходят, по большому счету, в духе сотрудничества, они воспринимают главенство партнера как средство выполнения поставленной задачи. Если же переговоры воспринимаются участниками как высококонкурентные, то такое же поведение

партнера воспринимается как агрессивное и негативное, подрывающее возможности достичь соглашения!

Переговоры — это такой тип социального взаимодействия, который требует от людей координировать свои действия путем обмена информацией для достижения взаимовыгодного результата¹⁵. Комплементарность поведения может способствовать выполнению задач, требующих координации и распределения ресурсов. Однако при решении задач, не требующих особой координации (например, при вычитке доклада), дополняющие друг друга пары не имеют каких-либо особых преимуществ¹⁶. Зато комплементарность создает иерархию, а иерархии (даже состоящие из двух человек) упрощают координацию. Когда люди ясно представляют себе, кто в паре ведущий, пусть и без внешних признаков, а кто ведомый, то координация при обмене информацией и распределении ресурсов осуществляется намного эффективнее¹⁷.

Вас, возможно, удивляет то, что доминантное поведение может улучшать координацию. Так, например, было проведено исследование, объектом которого стали вербальные и невербальные проявления доминантного поведения. К числу подобных проявлений относят повышенную выразительность лица, позу силы, сокращение межличностного расстояния (то есть приближение к собеседнику вплотную), манера говорить громким голосом или, наоборот, медленная, расслабленная речь, а также перевод взгляда в сторону от говорящего или прерывание собеседника¹⁸.

Учитывая то, какие выгоды для координации проистекают из комплементарности, можно было предположить, что переговорщики в комплементарных парах окажутся в состоянии лучше координировать эквивалентный обмен информацией, что позволит им обнаружить источники обоюдной ценности, и тот партнер, который демонстрирует доминантное поведение, сможет притязать на большую часть

этой ценности. Гипотеза подтвердилась. Однако нельзя было предвидеть того, что люди, игравшие подчиненную роль, по итогам переговоров с доминантным партнером оказывались в лучшем положении по сравнению с теми ситуациями, когда им приходилось вступать в переговоры с другим, столь же покорно ведущим себя собеседником. Дело в том, что комплементарные пары создавали значительно больший по размеру капитал ресурсов, чем удавалось создать двум одинаково почтительным переговорщикам. И наоборот, когда взаимодействие воспринималось сторонами как высококонкурентное, доминантное поведение чаще провоцировало в ответ такое же поведение. Так выяснилось, что доминантный партнер из комплементарной пары тоже завершал переговоры с большей для себя выгодой. Причина в том, что пары, состоящие из двух переговорщиков с доминантным поведением, создавали значительно меньший «пирог» ценности, а потому каждый из них мог притязать на меньшую ее часть. И, как вы можете догадаться, конкурентная ситуация начинала восприниматься как еще более конкурентная, когда обе стороны демонстрировали одинаково доминантное поведение — по сравнению с ситуацией сотрудничества, в которой аналогичное доминантное поведение одной из сторон приводило к улучшению координации и, соответственно, к созданию большей ценности.

Вывод прост: вам следует идти по пути комплементарности, то есть дополнять доминантное поведение партнера, оценивая (или переоценивая) переговоры как имеющие характер сотрудничества, потому что вас интересует прежде всего ценность, на которую вы сможете притязать. Но для этого от вас потребуется исключительная дисциплина. Если партнер ведет себя как главный, вам следует ответить почитательностью. Если же он подчеркнуто уважителен, стоит отреагировать как человеку, занимающему ведущее положение. Поступая так, вы сможете в ходе переговоров создать

больше ценности и — если вам выпала счастливая доля играть главенствующую роль — притязать на значительно бóльшую ее часть (по сравнению с тем, на что вы могли бы притязать, если бы оба вели себя покорно). Но даже если в ответ на доминантность партнера понадобится сыграть подчиненную роль, вам все равно удастся добиться лучших результатов, чем если начнете вести себя так же, как он.

Мимикрия

Если в силовом измерении, или измерении контроля, наиболее эффективной оказалась стратегия комплементарности, то в аффилиативном измерении есть иной действенный способ усилить взаимосвязь между собой и окружающими: это мимикрия. Люди склонны подражать или тонко имитировать поведение других людей, в том числе и их манеру говорить и вести себя, выражение лица, жесты и движения¹⁹. Такая мимикрия вызывает положительную реакцию. Влюбленные пары чувствуют себя тем более близкими, чем больше подражают друг другу²⁰. Официанты получают более солидные чаевые, когда вербально подражают своим клиентам, чем когда этого не делают²¹. А те, кому подражают, с большей вероятностью могут проявить впоследствии альтруизм по отношению к тем, кто им подражал²².

Хотя, как показывают исследования, все люди неосознанно склонны подражать тем, кто для них значим, некоторые все же делают это чаще других. Было замечено, что чем сильнее мотивация человека к сближению с окружающими, тем активнее он подражает своим социальным партнерам²³. Но одно дело — ненамеренно синхронизировать свое поведение с окружающими, и совсем другое — целенаправленно использовать мимикрию, чтобы убеждать их в чем-то или склонять к чему-то.

Успешная преднамеренная мимикрия подразумевает подражание поведению партнера, но с небольшой

задержкой. Если он садится в кресло, то, подождяв секунду-другую, сделайте то же самое. Если он закидывает ногу на ногу, помедлите немного и повторите его движение. Подражайте собеседнику, но не совсем точно и с небольшим опозданием. (Если повторять движения человека слишком быстро и безошибочно, он может подумать, что вы пародируете его, а на насмешки люди обычно реагируют негативно.) Такой же эффект наблюдается и тогда, когда подражателем выступает фигура, созданная компьютером: аватар воспринимается как более симпатичный и ненаигранный, если он повторяет действия человека с небольшим опозданием²⁴.

Тактично осуществляемая мимикрия помогает добиться в переговорах более высоких результатов. Переговорщикам, подражавшим манерам своих партнеров, как правило, удавалось не только создать большую ценность, но и отстоять свои притязания на большую ее часть. Примечательно, что интересы тех, кому подражают, при этом не страдают: эти переговорщики добиваются не менее успешных результатов, чем в случаях, если они ведут переговоры с людьми, не пытающимися им подражать. Просто дополнительная ценность, создаваемая парой, переходит к мимикрирующему партнеру. Более того, когда переговорщики, которым подражали, не осознают, что ими манипулируют таким образом, они выражают большее доверие партнеру²⁵.

Комплементарность против мимикрии

На первый взгляд, комплементарность и мимикрия — несовместимые друг с другом понятия. При обсуждении комплементарности мы советовали вам дополнять партнера — вести себя почтительно, если он стремится к доминированию, и, наоборот, взять на себя главенствующую роль, если он ведет себя подчеркнuto уважительно. А затем, говоря о мимикрии, мы рекомендовали вам подражать поведению

партнера. Очевидно, что нельзя следовать и тому, и другому совету одновременно. Или все же можно?

Вместе со своим коллегой Маргарет провела специальное исследование, чтобы выяснить, какая из двух переговорных тактик лучше — комплементарность или мимикрия²⁶. Участники эксперимента были поделены на две группы. Часть респондентов из первой группы получила инструкцию занять доминирующую позицию, оставшиеся — подчиненную. Во второй же группе части респондентов посоветовали копировать поведение партнеров, чтобы посмотреть, к каким результатам приведет мимикрия.

Оказалось, что мимикрия — очень эффективный способ понравиться партнеру и вызвать в нем доверие к себе. Когда один из партнеров начинал подражать поведению другого, переговорщики нередко успевали довольно быстро и в относительно конструктивном духе достичь согласия. Однако эффект мимикрии зависит от того, чему вы подражаете. Например, если партнер ведет себя доминантно, а вы пытаетесь копировать его повадки, то ваши индивидуальные и общие результаты систематически ухудшаются. Если же партнер будет вести себя покорно, то, подражая ему, вы вместе с ним тоже создадите меньшую ценность, чем могли бы.

И наоборот, подражая некоторым типам поведения, вы сможете понравиться партнеру и завоевать его доверие и тем самым повысите его готовность поделиться с вами информацией. Например, вы можете подражать его акценту, манере говорить, выражению лица. Учеными собрано достаточно много доказательств того, что вообще-то люди подражают друг другу постоянно²⁷. И чем сильнее их мотивация наладить взаимоотношения, тем активнее они это делают. Так, например, исследователи установили наличие очень сильной зависимости между степенью взаимопонимания влюбленных и активностью подражания, которое происходит в их коммуникации²⁸.

Когда участникам эксперимента советовали подражать манерам партнеров, в том числе копировать их позы и движения тела — только очень деликатно, чтобы не привлечь чрезмерного внимания другой стороны к этим своим действиям, — то они добивались большего успеха в переговорах, в том числе и в случаях, когда зона торга оказывалась негативной! Причем вероятность заключения сделки повышалась даже тогда, когда соглашение оставляло партнера, которому подражали, в менее выгодном положении. Более того, покупатели, которые подражали продавцам в ходе переговоров, создавали у торговцев впечатление людей, заслуживающих большего доверия, что, в свою очередь, приводило к повышению готовности продавцов заключить сделку²⁹.

Чтобы решить, в какие моменты переговоров лучше применить тактику мимики, а в какие — комплементарности, очень важно сначала определить для себя характер взаимодействия как сотрудничество. Далее действуйте по принципу комплементарности, выбирая тип поведения, которого следует придерживаться: доминантный или подчиненный. Если партнер ведет себя скромно, демонстрируйте на словах ведущую роль и, наоборот, выражайте признаки смиренности, когда партнер ведет себя как хозяин положения. Следующим шагом может стать подражание партнеру, однако подражать в его поведении следует не тому, что определяется статусом, а другому, скажем: акценту, манере речи, эмоциональному тону, положению тела, позам и прочим характерным чертам; только старайтесь делать это достаточно деликатно, чтобы не привлечь внимания. Ведя себя таким образом, вы сможете сочетать плюсы тактики комплементарности в создании ценности с выгодами от улучшения отношений, повышения доверия и симпатии, а также готовности к достижению соглашения, которые обеспечивает мимикрия. Так, вы сможете максимизировать создаваемую вместе с партнером ценность и вместе с тем притязать на более существенную ее долю.

Гнев — эмоция сильных

Сила влияет не только на ваше поведение, но и на эмоции, которые вы выражаете. Одни эмоции более характерны для людей в сильном положении, другие — для тех, кому повезло меньше. Представим себе ситуацию, в которой сильный и слабый человек вместе работают над проектом и вдруг перед ними встает серьезное препятствие. Сильный с большой вероятностью отреагирует на это событие гневом. В отличие от него, слабый — или менее сильный — почувствует себя загнанным в угол, что обычно принимает такие эмоциональные формы выражения, как уныние, чувство вины или разочарование, но не гнев.

Большинство людей привыкли считать гнев негативной эмоцией, а счастье — позитивной. Однако недавние исследования, посвященные изучению этого чувства, показали, что гнев в большей степени ассоциируется с желанием изменить ситуацию, чем счастье³⁰. Когда ученые изучали модель мозговой активности, связанную с гневом³¹, они обнаружили, что она во многом схожа с тем, как реагирует мозг тех, кто работает над осуществлением своих желаний*. Более того, люди, находящиеся в состоянии гнева, испытывали более сильное чувство контроля и уверенности, а также оптимистичнее оценивали риски, с которыми сталкивались. В отличие от них, те, кто испытывал страх, переживали ощущение потери контроля и уверенности³².

При этом сильные личности, будучи в гнев, не обманывали себя тем, будто впереди их ждут одни победы. На самом деле они вполне допускали, что в будущем столкнутся с трудностями и неудачами. Разница состояла в том,

* Вспомните, что мы говорили ранее о системе активации поведения (САП) и системе торможения поведения (СТП). Вполне очевидно, что активация поведения чаще наблюдается у тех, кто чувствует себя сильнее или же психологически настроился на то, чтобы вести себя как человек с сильной позицией.

что, несмотря на гнев, эти люди ожидали, что в большинстве случаев они все же будут добиваться предпочтительного для них исхода. Похоже, гнев стимулирует осознание себя личностью сильной и способной на многое. Вдобавок гневующиеся люди чаще настроены оптимистично в отношении будущего³³.

Эффект гнева не ограничивается только прогнозами о будущем. Сильные переговорщики, гневаясь, с большей вероятностью будут обрабатывать информацию эвристически, не тратя время на обдумывание тонких нюансов или альтернативных проекций социального взаимодействия³⁴. Они обычно действуют быстро, а вот оценивают последствия своих действий и требований медленно (если вообще делают это). К вызовам они подходят с оптимизмом, будучи уверенными в том, что смогут контролировать развитие событий. Итак, нетрудно понять, что эмоция гнева ассоциируется с силой и она способствует созданию позитивной обратной связи, о чем мы говорили ранее. Если вы человек сильный, то с большей вероятностью будете испытывать гнев. В гневе вы острее чувствуете контроль, оптимистичнее смотрите в будущее, быстрее что-нибудь предпринимаете для изменения сложившегося положения вещей и более уверены в своей способности одерживать победы. Все эти переживания приводят к усилению чувства силы.

Такое описание гнева может не соответствовать вашим собственным ощущениям. Рассматривая здесь чувство гнева, мы не имеем в виду взрывное, неистовое или даже хроническое состояние раздражения, ассоциируемое с такими нарушениями, вызываемыми стрессом, как, например, ишемическая болезнь сердца³⁵. Нет, чувство гнева, которое было объектом исследования, отличается низкой интенсивностью, контролируемым эмоциональным выражением и ситуативной определенностью. Оно не горячее, а холодное как

сталь. И уж точно не такой гнев испытывают люди, которые теряют над собой контроль, от злости готовы заплакать или впадают в ярость и хотят бить и крушить все подряд. Подобные эмоциональные состояния, как правило, связаны с неудовлетворенностью, а не с силой. И люди, наблюдающие за проявлением подобных эмоций, вряд ли сочтут их носителя человеком сильным и способным держать все под контролем.

Сильные личности создают впечатление людей со стальными нервами, а не пылких и взвинченных, и они, скорее всего, будут выражать именно гнев. Можно ли в таком случае заключить, что если в ходе переговоров вы будете демонстрировать гнев, окружающие станут воспринимать вас как более сильного? Оказывается, выражение гнева действительно в общем случае повышает статус или силу, которые окружающие приписывают вам по своему разумению³⁶. Однако выражение гнева, когда вы находитесь в явно слабой позиции, не заставит ваших «оценщиков» пересмотреть свое мнение и принять вас как сильную личность. Если же вы обладаете умеренной силой, то демонстрация гнева заставит окружающих считать вас сильнее. А вот если вы слабы, то подобное проявление чувств, скорее всего, вызовет мощную обратную реакцию со стороны ваших более сильных партнеров.

Как вы, возможно, уже догадались, люди по-разному оценивают и реагируют на гнев в зависимости от того, мужчина или женщина его выражает. Мужчин обычно воспринимают как более сильных. Однако чтобы женщине приписали такую же силу, ее гнев должен сопровождаться вескими основаниями на выражение этого чувства. Иными словами, мужчина может выразить свой гнев, и этого будет достаточно, чтобы его посчитали сильным, но женщину, просто выражающую свой гнев, будут воспринимать как менее сильную. Поэтому женщинам следует открыто говорить,

почему они гnevаются. Только так можно избежать опасности, что окружающие подумают, будто вы просто потеряли над собой контроль, и повысится вероятность того, что ваше поведение сочтут проявлением силы³⁷.

Сила, гнев и переговоры

В главе 10 мы говорили о роли эмоций в притязании на ценность. Мы также подчеркивали и то, как важно испытывать неуверенность во взаимодействии с партнером, поскольку она служит толчком к системному мышлению, необходимому для создания ценности. Теперь давайте объединим эти две идеи, чтобы понять, как именно проявление силы (или ее отсутствия) и гнева воздействуют на переговорщиков.

В ходе одного недавнего исследования в половине пар, участвующих в эксперименте, более сильный партнер находился в состоянии гнева, а в другой половине пар была рассержена более слабая сторона³⁸. Результаты, полученные в парах, в которых гневался сильный партнер, вас не удивят: именно он потребовал и получил бóльшую часть ценности, созданной в процессе обмена. Когда сила переговорщика подкреплена гневом, ее носитель становится более эффективным и, как следствие, способным притязать на бóльшую ценность. Почему так происходит? Дело в том, что гнев (и сила) сильной стороны негативно влияет на слабого: он теряет концентрацию внимания и нередко соглашается на очень невыгодные для него уступки.

К тому же, как мы говорили, гнев повышает оптимизм, который в сочетании с неуверенностью слабого партнера относительно того, что может сделать сильный, работает на усиление способности пары создавать ценность. У менее слабых переговорщиков гнев, выражаемый более сильным партнером, обостряет неуверенность и, похоже, мотивирует

их выйти на новый, более высокий уровень создания ценности. Как вы можете предположить, притязать на бóльшую часть созданной ценности будет более сильный игрок. Однако стоит отметить, что *обе стороны* добьются лучших результатов, если хотя бы одна из них начнет гневаться. Даже гнев более слабого партнера приносит пользу обоим переговорщикам, так как в итоге взаимодействия создается больше ценности, чем создали бы участники, находясь в нейтральном психологическом состоянии.

Резюме

В этой главе мы сосредоточились на последствиях сильной и слабой позиции для выбора стратегии и получения результатов от переговорного процесса. Согласно исследованиям, переговорщики с сильной позицией более склонны к действию (например, они чаще делают первое предложение), менее заинтересованы в исследовании возможностей для создания ценности и менее чувствительны к нюансам социального взаимодействия. Они также склонны относиться к партнеру по переговорам как к средству достижения собственных целей, а не как к личности, с которой можно решать текущие проблемы.

В определенных ситуациях подобные склонности приносят пользу, но в других они отнюдь не помогают сильной стороне добиваться желаемого, а скорее, наоборот, работают против достижения нужного результата. Для сравнения подумайте о том, как человек с сильной позицией применил бы рекомендации из главы 7 по поводу того, когда стоит первым делать предложение. Сильные ребята чаще делают первое предложение. Такой шаг приносит им пользу, *если* выгода от эффекта якоря превышает ценность информации, которую они могли бы получить, если бы первое предложение сделал их партнер. Но поскольку сильные

переговорщики склонны к действию, вряд ли они потратят время на анализ плюсов и минусов первой оферты. Они поторопятся запустить «мяч в игру» и выдвинут первое предложение.

Пары, состоящие из двух переговорщиков, находящихся в разных позициях — сильной и слабой — или, как позже установили исследователи, ведущие себя доминантно и подчиненно, смогли выйти на более высокий уровень создания ценности в ходе переговоров, чем пары из двух сильных (доминирующих) или двух слабых (подчиненных) партнеров. Особенно ярко данная тенденция проявлялась в тех случаях, когда стороны определяли характер взаимодействия как сотрудничество. Поэтому можно утверждать, что у силы есть свои преимущества и недостатки — как для более сильных, так и для менее сильных переговорщиков.

- Поиск партнеров, находящихся в менее сильной позиции, вы повышаете вероятность создания значительно большей ценности в ходе взаимодействия, а также усиливаете свою способность притязать на большую часть созданной ценности.
- Если ваша цель сводится к простому достижению соглашения, то невербальное подражание аффилиативному, то есть способствующему укреплению дружеских связей, поведению партнера может оказаться полезной стратегией.
- Если вы собираетесь притязать на ценность, вам следует пойти по пути комплементарности — дополнения ориентированного на контроль невербального поведения партнера. Если он ведет себя нейтрально или подчиненно, значит, вам нужно невербально выразить доминантное положение; если же он демонстрирует признаки доминантного поведения, реагируйте подчеркнуто почтительно.

- Если вы считаете свои альтернативы не особо привлекательными, попробуйте настроиться психологически на то, чтобы вести себя как человек, находящийся в сильной позиции. Если вам это удастся, такое поведение может послужить катализатором получения комплементарных выгод, как было описано выше. Для этого попробуйте вспомнить ситуации, в которых вы действительно занимали сильное положение, контролировали ход событий или чувствовали себя физически привлекательными.
- Используйте гнев благоразумно и стратегически верно. Личности, демонстрирующие это чувство, обычно воспринимаются окружающими как более сильные и обладающие более высоким статусом, чем люди, выражающие уныние, чувство вины или разочарование.
- Женщинам же следует сопровождать выражение своего гнева ясным и разумным объяснением.

Глава 12

Многосторонние переговоры

Чем больше, тем веселее?

До этого момента мы фокусировались на переговорах, проходящих между двумя партнерами. Однако нередко одну или даже обе стороны могут представлять не переговорщики-одиночки, а целые группы людей. На самом деле это не такое редкое событие — участие в переговорах в качестве члена команды или же переговоры с несколькими людьми, сидящими по другую сторону стола. Например, представьте себе, что вы решили вместе со своими братьями и сестрами, а также их половинками выбрать дом для ваших стареющих родителей. Или что вам нужно получить разрешение на строительство конюшни на своем участке у муниципальной комиссии, состоящей из нескольких членов. Или что вы вместе со своей командой собираетесь представить предложение о запуске нового проекта совету директоров компании. Или что руководство вашего только появившегося на свет стартапа встречается с венчурными капиталистами, чтобы обсудить их готовность финансировать ваше молодое предприятие.

В некоторых случаях вам придется одному вести переговоры с целой группой партнеров. В других переговорное

взаимодействие будет проходить между двумя командами людей. И хотя и в той, и в другой ситуации переговоры остаются двусторонними, вести беседу с несколькими людьми, представляющими одну из сторон, бывает намного сложнее¹. В частности, приходится координировать процесс планирования, вникать в предпочтения и интересы каждого из членов команды и интегрировать их, а также разрабатывать и реализовывать единую переговорную стратегию. Конечно, при наличии более двух точек зрения сложность еще больше возрастает. Если переговоры между двумя командами представляются непростыми, только подумайте, насколько сложно договориться с тремя и более сторонами, когда необходимо приходиться к соглашению с множеством людей или команд, имеющих различный спектр интересов. Ради простоты мы сначала проанализируем основные положения ведения переговоров командами, а в конце главы рассмотрим некоторые из более сложных сценариев, с которыми вы можете столкнуться в ходе многосторонних переговоров.

Трудности ведения командных переговоров

Если индивидуальное ведение переговоров требует от человека составления продуманного плана, то командное взаимодействие связано с еще большими сложностями. Так, коллектив должен определить, чей голос будет слышен и каким образом будут учтены индивидуальные интересы участников. Для успешного проведения переговоров команда должна сначала провести внутрикомандные обсуждения, чтобы выявить и интегрировать предпочтения и приоритеты всех своих членов. Затем, в ходе главных переговоров, члены группы должны тщательно координировать свое поведение, чтобы максимизировать потенциал команды для притязания на ценность. И наконец, поскольку команды,

как правило, настроены более соревновательно, чем люди, действующие в одиночку, они зачастую непредумышленно превращают переговоры в противостояние. О том, стоит это делать или нет, необходимо договориться до того, как команда сядет за стол переговоров².

Члены команды могут не осознавать, до какой степени их интересы и предпочтения различны, тем более что некоторые из них могут не желать высказывать вслух свои пожелания, явно входящие в противоречие с предпочтениями коллег. С психологической точки зрения члены команд, как правило, верят в то, что между ними много общего, гораздо больше, чем между ними и людьми не из их команды. Если не подвергнуть эту установку проверке, она может привести к большим неприятностям. Безусловно, критерий членства в группе обеспечивает сходство по некоторым параметрам, таким как организационная принадлежность, но само по себе оно не снабжает людей автоматически общим набором предпочтений и интересов.

Если не выявить и не преодолеть расхождения и конфликты между членами команды до начала переговоров, это может привести к разрушительным последствиям. Так, например, некоторые члены группы неожиданно станут меньше самоидентифицироваться с ней. Из-за неспособности разрешить внутренний конфликт группа может оказаться не в состоянии достичь консенсуса в том, чего она хочет добиться или какие стратегии и тактики собирается применить для достижения своих целей в предстоящих переговорах. Членам команды может быть непросто выработать соглашение со своими коллегами, которые, казалось бы, на их стороне, но при этом имеют совершенно иные ожидания в отношении вопросов, стратегий и итогов, формирующих приемлемую сделку.

На подготовительном этапе очень важно понять, насколько близки члены команды в своих предпочтениях. Может

оказаться, что у них у всех одинаковые желания, приоритеты и точки зрения на имеющиеся альтернативы, а также схожие отправные и аспирационные цены. В таком случае вероятность конфликтов между ними низка и процесс подготовки в значительной мере будет походить на подготовку индивидуального переговорщика, не считая трудностей с согласованием графика встреч.

Ну а как быть, если у членов команды очень разные, возможно даже несовместимые, взгляды на то, какую сделку можно считать хорошей? Что делать, если существуют внутренние конфликты по поводу того, чего команда должна добиваться на переговорах? Если у членов группы разные стремления, отправные цены, предпочтения и приоритеты? В такой ситуации достижение внутреннего согласия может оказаться довольно сложным делом. Хотя проводилось мало исследований, посвященных непосредственно изучению трудностей внутрикомандных переговоров, мы можем воспользоваться результатами исследований командной работы в целом, чтобы проинформировать переговорщиков, работающих в группе, о трудностях, которые их поджидают, и перспективах, открывающихся перед ними в таких условиях³.

Время от времени у вас будет появляться возможность лично подобрать команду для переговоров. В большинстве случаев, однако, вы будете членом уже сформированной команды, на которую возложили задачу провести переговоры. Важно понимать разницу между этими двумя ситуациями. Дело в том, что члены команды часто наивно полагают: раз они сидят с одной стороны стола переговоров, то и интересы у них одинаковые. При этом они не задумываются об отличиях между ними по таким параметрам, как социально-демографические характеристики (возраст, раса, национальность, стаж работы в организации, пол и прочее) или профессиональные качества (образование,

квалификация, опыт и статус). Члены команды ожидают, что в их взглядах и мнениях будет намного больше общего, чем у них и у членов команды противоположной стороны⁴. Поэтому они могут неохотно высказывать свои возражения, если такие возникают. Исследования группового мышления показывают, что гомогенность, или однородность, может снижать чувствительность человека к расхождению во мнениях — не потому, что таких расхождений нет, а потому, что члены команды добровольно подвергают цензуре выражение своего несогласия⁵.

При гомогенности группы в целом или по важным для коллектива параметрам члены команды склонны считать, что их взгляды намного более схожи между собой, чем точка зрения их и членов другой группы, даже если на самом деле взгляды обеих групп практически идентичны⁶. И что еще более важно, согласно исследованиям, люди в команде верят, что они с большой вероятностью найдут взаимопонимание с членами своей команды, даже если принцип ее формирования никак не связан с вопросом, относительно которого требуется достичь соглашения⁷.

Подобное избирательное восприятие сходства приводит к тому, что исследователи называют иллюзией гомогенности. Иными словами, оно приводит к вере в то, что члены команды в гораздо большей степени похожи друг на друга в своих убеждениях, устремлениях и целях, чем можно заключить исходя из объективной оценки ситуации⁸. Иллюзия гомогенности находит отражение и в убежденности команды в наличии у нее внутреннего консенсуса. Формируемый таким образом (иллюзорный!) консенсус приводит к появлению предложений, не соответствующих подлинным предпочтениям и приоритетам некоторых (или даже всех) членов команды. Нередко это несоответствие становится очевидным только во время главных переговоров.

Чем более видимы сходства (демографические характеристики или профессиональные качества и квалификация) между членами команды, тем больше люди будут уверены в том, что у них есть консенсус по поводу их целей и предпочтений, то есть важнейших показателей. К несчастью, поверхностное сходство может маскировать глубинные расхождения между людьми в отношении того, чего они пытаются достичь и какие результаты считают желательными и приемлемыми. Ведь они, как правило, ожидают увидеть конгруэнтность, или согласованность, между поверхностными и глубинными характеристиками. Они считают, что личности, подобные по одной категории признаков, будут схожи и в остальном, а те, кто не похож друг на друга, будут непохожими во всем. Когда члены команды экстраполируют поверхностное сходство на более глубокий уровень, они предполагают, что у них будет мало конфликтов и много поводов для согласия. И наоборот, различия на поверхностном уровне усиливают в них чувство неуверенности и ожидание конфликтов, а также мотивируют на более продуманный и систематический поиск информации об их особенностях и различиях⁹.

Иными словами, поверхностные различия между членами команды влияют на степень их уверенности в собственной способности предсказывать интересы и предпочтения других людей. Наверное, поэтому, как выяснили исследователи, человек, ожидающий, что ему предстоит взаимодействовать с людьми, не похожими на него, с большей вероятностью займется систематическим сбором и обработкой информации, пытаясь понять противоположную точку зрения¹⁰. Подобное ожидание обычно приводит к подготовке более продуманного и детального плана действий. И правда, те, кто думает, что им предстоит взаимодействовать с непохожими на них людьми, чаще ищут «эксклюзивную» информацию, а те, кому предстоит сотрудничать

с людьми, похожими на них, более склонны к обсуждению «общей» для них с партнером информации¹¹. Эта дополнительная работа по сбору информации и планированию дает свои результаты: такие члены команды приходят на встречи более подготовленными. Они способны четко сформулировать свои предпочтения, а также объяснить, на чем те основываются.

Если конфликты внутри команды не будут разрешены до начала переговоров, ее члены окажутся перед трудным выбором: им придется либо отстаивать свои собственные интересы, либо подчинить их интересам группы. Неразрешенный конфликт разгорится в ходе межгрупповых дискуссий, ослабит способность команды к формированию общей позиции и будет препятствовать обмену информацией между ее членами¹². Более того, команды, переживающие подобный внутренний конфликт, менее способны к организованным коллективным действиям по реализации выбранной стратегии в ходе переговоров¹³. И наконец, команды, переживающие внутренний конфликт, испытывают меньшее удовлетворение от достигнутых результатов, а также от своего взаимодействия с коллегами. Поэтому с точки зрения команды, безусловно, необходимо обеспечить максимально возможное согласование интересов коллектива и отдельных его членов. Обязательно выделите время и потратьте усилия на подготовку, планирование и осуществление успешного переговорного процесса. Считайте эти затраты критически важным предварительным условием для эффективной работы команды.

Как правило, люди начинают относиться благосклонно к членам своей команды (и неблагосклонно к тем, кто в нее не входит), даже если они были включены в этот коллектив по обычному или случайному принципу¹⁴. Так, в ходе одного исследования участникам эксперимента показывали слайды с множеством точек на них и просили примерно

оценить их количество. После этого респондентов в случайном порядке зачисляли в одну из двух групп: хороших и плохих оценщиков. И хотя попадание в одну из групп производилось наугад, участники эксперимента быстро начали обнаруживать отличия между двумя группами. Как только люди проводили разграничения, у них быстро формировалось чувство «мы против них» и их поведение в отношении членов другой группы менялось.

Члены команды не просто фаворизируют одnogруппников (то есть своих), но также склонны «наказывать» членов других групп (чужих)¹⁵. В итоге присутствие «своих» и «чужих» придает взаимодействию еще более сильный дух соперничества¹⁶. Этот феномен называют эффектом разрыва¹⁷. Так что можете смело держать пари: если в переговорах участвуют команды, соревновательный настрой будет ощущаться намного острее.

Склонность команд к состязательности отчасти объясняется именно присутствием второй команды. В отличие от членов вашей группы, которые с большой вероятностью допустят, что у всех вас есть общие цели, интересы и предпочтения, переговорщики, сидящие с противоположной стороны стола, — это чужаки, а потому ваши одnogруппники, скорее всего, сделают в отношении них обратное допущение — о несовместимости ваших и их взглядов. От того, насколько сильно ваша команда верит в свое предположение о несовместимости групп, зависит, превратятся переговоры в противостояние или все же пойдут по сценарию поиска решения проблем. Это командное убеждение может нанести такой же вред эффективности в ходе переговоров, как и убеждение в наличии внутрикандной гомогенности.

По мере увеличения численности группы увеличивается и количество вопросов, точек зрения на них, а также общий объем информации, с которыми сторонам придется считаться. Отслеживать фактологическую информацию

и одновременно учитывать ценности, позиции и мнения каждого из членов команды крайне непросто. Интеграция всего этого массива сведений и поиск оптимального решения иногда бывает исключительно трудной задачей, так как количество измерений зоны торга вырастет с двух до трех, а то и четырех, пяти и далее.

Переговорщики, которым приходится вступать во взаимодействие с коллективным партнером, часто становятся жертвой информационной перегрузки. Огромные усилия, прилагаемые ими для обработки столь сложной информации, нередко усиливают опасения, что они могут пойти на соглашение, которое позже сочтут неоптимальным¹⁸. Чем меньше переговорщики знают о своих партнерах и перспективах потенциальной сделки, тем больше у них возникает сомнений и подозрений, что задним числом они обо всем пожалеют. А подобный настрой легко заводит переговоры в тупик.

Преимущества командных переговоров

Ведение переговоров в команде создает целый клубок проблем, тем не менее с задачей генерирования идей и творческой разработки альтернатив команды, особенно хорошо функционирующие, часто справляются лучше одного человека. Поскольку члены команды имеют возможность собрать воедино всю информацию, которой располагают, а также выявить и скорректировать неверные допущения и ошибочные заключения внутри своей группы, они бывают более эффективными в выработке предложений, создающих ценность, чем переговорщики-одиночки¹⁹. Вероятность нахождения командами более креативных решений проблем, с которыми сталкиваются стороны, повышается оттого, что они рассматривают проблему с разных точек зрения.

У командной работы есть и другой плюс. Члены группы способны более эффективно распределить между собой задачи, которые необходимо выполнить. Только подумайте, сколь велики коммуникационные требования к переговорщику и как трудно справиться с ними одному. Человек должен быть в состоянии сделать многое: донести свои предложения; выслушать предложения партнера; оценить достоверность информации, представленной другой стороной; проанализировать и определить, какой информацией можно поделиться, а какую лучше утаить от собеседника; придумать, как использовать новую информацию и адаптировать имеющееся предложение; а также решить, когда следует сказать «да». Когда за выполнение каждой из перечисленных задач отвечают разные члены группы, команда намного эффективнее справляется со сбором и обработкой информации. Однако чтобы воспользоваться в полной мере этими потенциальными возможностями, нужно приложить к планированию дополнительные усилия и найти применение уникальным достоинствам команды.

Повышение эффективности командных переговоров

Часто не существует одного-единственного, лучшего способа ведения переговоров с группой людей. Команды обладают потенциалом создавать большую ценность, когда им удастся преодолеть трудности с координацией и психологическим настроем «мы против них». Чтобы заметить возможность для создания ценности и выдвинуть соответствующие предложения, требуется нечто большее, чем просто группа людей, сидящих с одной стороны переговорного стола. Для этого необходима команда, причем такая, члены которой системно занимаются оценкой предпочтений — как своих, так партнеров — и разработкой стратегий, направленных

на максимизацию собственной способности создавать ценность и притязать на нее, пользуясь богатыми когнитивными ресурсами, доступными при работе коллектива.

Трудности командных переговоров представляются особенно большими в том случае, когда члены группы не очень умелые переговорщики или не имеют опыта совместной работы. В подобных ситуациях бывает невозможно преодолеть сложности координации, и люди постоянно «спотыкаются» о них в ходе переговоров. Неопытную команду, по всей вероятности, партнеры будут воспринимать как не очень надежную. Само поведение членов такой группы будет усиливать недоверие с их стороны. Не исключено также, что команду будут воспринимать как более конкурентно настроенную и менее готовую к сотрудничеству, чем если бы на ее месте был один переговорщик или более опытная команда²⁰.

Команды с опытом ведения переговоров кажутся (как партнерам, так и самим членам этой группы) более сильными и умеющими находить более качественные решения — по сравнению с не менее умелыми переговорщиками-одиночками. Поэтому команды, состоящие из обученных переговорщиков, способны создавать больше ценности, притязать на бóльшую ее часть и при этом производить впечатление людей, настроенных на сотрудничество и заслуживающих доверия.

Мастера переговорного дела способны лучше других увеличивать капитал доступных ресурсов и предъявлять притязания на бóльшую их часть, а команды, состоящие из таких людей, обладают теми же преимуществами — по сравнению с командами новичков. Соревнование же между экспертами-одиночками и командами, состоящими из таких экспертов, тоже выигрывают вторые, так как они способны притязать на бóльшую часть наличной ценности. Конечно, если оценивать способность притязать на ценность каждого

члена команды в отдельности, то синергетический эффект будет не столь впечатляющим. Иными словами, команда, состоящая из трех экспертов, скорее всего, справится с работой не в три раза лучше эксперта-одиночки.

Хотя команды и обладают повышенным потенциалом для притязания на ценность, это не освобождает их от необходимости координировать свои стратегии и действия, чтобы добиваться столь значительных результатов. Чаще всего они попадают в беду именно из-за отсутствия четкой координации в вопросах «кто», «что» и «как» будет делать для реализации стратегического плана в ходе переговоров. Хотя за последние шестьдесят лет ученые неоднократно поднимали вопрос о важности внутригрупповой подготовки, не многие переговорные команды на этапе планирования думают о координации своих действий²¹. Но от этого недостатка страдают не только коллективы, формируемые для ведения переговоров. Он характерен для работы команд в принципе: они прекрасно справляются с формулировкой и анализом задач, но нередко упускают из виду необходимость скоординировать элементы выработанных решений в одно организационное целое²².

Чтобы воспользоваться преимуществами командных переговоров, группа должна пройти трехступенчатый процесс подготовки²³. Начнем с того, что членам команды следует собраться заблаговременно до начала переговоров, чтобы обсудить дело по существу. Как минимум следует провести мозговой штурм, чтобы определить, какие вопросы необходимо поднять в ходе переговоров.

Затем члены команды должны оценить свои приоритеты в этих вопросах и потенциальные обмены уступками, которые можно по ним совершить. На данном этапе очень важно, чтобы все участники выразили свое мнение о том, какие вопросы они считают наиболее (а какие — наименее) важными для достижения высококачественного соглашения.

Некоторым членам группы следует специально поручить отстаивать вероятную точку зрения другой стороны — будь то команды или отдельного переговорщика, — чтобы подготовка получилась всесторонней. Какие вопросы партнеры захотят обсудить? Как они расставят свои приоритеты? После того как сами вопросы будут сформулированы, двум подгруппам вашей команды надо будет оценить возможные альтернативы (свои и партнерские), а также определить оправданные и аспирационные цены обеих сторон.

На заключительной стадии первого этапа подготовки необходимо оценить допущения, которые команда делает в отношении партнеров, касающиеся того, чего они хотят и как они, скорее всего, будут вести себя. Затем команде придется определить, как она будет тестировать эти допущения (например, может быть принято решение проникнуть в их социальные сети, чтобы сверить свои предположения с мнением знающих людей), а также как станет осуществлять пополнение и проверку необходимой информации.

Второй этап подготовки команды имеет исключительное значение. Именно на этом этапе группа должна оценить умения каждого из своих членов и каждому отвести наиболее подходящую для него роль в ходе переговоров. Кто лучше всех разбирается в технических аспектах обсуждаемых вопросов? Каким опытом ведения переговоров обладает каждый член коллектива? Кто лучше всех умеет слушать, а кто действовать? Кто лучше других владеет мастерством направлять беседу в нужное русло?

Как только будут определены основные умения членов команды, им необходимо раздать конкретные роли. Как и в театральной постановке, у каждого действующего лица должна быть своя роль, которую он должен будет исполнить во время переговоров. Кто возьмет на себя роль лидера команды, главного переговорщика, «психоаналитика»,

тайм-менеджера, «короля» базы данных, хорошего и плохого «полицейского»?

На третьем этапе команде предстоит составить план хода переговоров. Участникам нужно решить, сами они сделают первое предложение или станут дожидаться его; как будет разворачиваться дискуссия; кто будет отслеживать информацию, поступающую от второй стороны; как деликатнее созвать короткое закрытое заседание, если вдруг появятся новые, неожиданные сведения или возникнут внутриккомандные разногласия. Особое внимание должно быть уделено требованию преподнести предложение как пакет — а не обсуждать вопросы один за другим — и одновременно вести точную запись уже достигнутых договоренностей.

Даже в самой мотивированной и опытной команде не все ее члены всегда и во всем согласны друг с другом. Иногда мнения расходятся и относительно приоритетности различных вопросов, и относительно стратегий достижения желательных результатов. Поэтому команда должна одобрить метод достижения согласия, такой как принцип подчинения меньшинства большинству или принцип консенсуса. Если не выработать подобный механизм, отдельные члены команды могут избрать другой путь максимизации своих интересов в контексте внутриккомандных переговоров. Например, они сформируют коалицию, обладающую значительным влиянием, чтобы принудить большинство членов команды или группу спорщиков принять определенное предложение или решение.

Формирование коалиции: кто в ней и кто вне ее?

Коалиция — это подгруппа, состоящая из нескольких «партий», которые решают сотрудничать ради достижения результата, соответствующего интересам членов коалиции — в отличие от интересов тех, кто в нее не входит. Формируя

такое объединение, отдельные члены коллектива могут создать доминирующую подгруппу, которая будет стремиться к достижению результата, удовлетворяющего интересы членов коалиции, а не всей команды²⁴. Возникновение коалиций возможно всегда, когда собираются более двух переговорщиков, и необязательно, чтобы они сидели с одной стороны переговорного стола. Иногда такие объединения возникают как внутри определенной команды, так и при участии членов различных команд, ведущих переговоры друг с другом. В любой ситуации члены победившей коалиции, скорее всего, получают то, чего они хотели, а не то, что было бы в интересах их товарищей по команде или партнеров с другой стороны.

Как правило, у всех коалиций есть один основатель, который и инициирует ее возникновение, приглашая в нее других, тех, кто обещает предоставить ресурсы или заинтересован в них. Создание коалиции и подключение к ней на ранних этапах сопряжено с определенными рисками, потому что инициаторы и ранние участники не могут быть уверены в том, что она наберет достаточную для победы критическую массу. Из-за этой неуверенности основатель коалиции обычно вынужден предлагать ранним последователям непропорционально большую долю ресурсов, чтобы привлечь их к участию — привлечь хотя бы до того момента, пока коалиция не окрепнет²⁵.

Обратите внимание на один интересный аспект подобных объединений: все они строятся на отношениях, возникающих в ходе обсуждения соглашения между союзниками или в процессе препятствования переговорному процессу потенциальных противников. Вероятные коалиционные партнеры — люди, у которых есть совместимые интересы и которые открыты к установлению взаимоотношений, основывающихся на доверии и взаимных обязательствах. Но и это еще не все: каждый из потенциальных

коалиционных партнеров привлекается к определенной коалиции потому, что членство в ней предлагает выгоды, которые не могут быть получены в другой коалиции или в результате индивидуальных действий.

Коалиционные объединения обретают силу благодаря ресурсам, которые контролируют их члены. Одно из проявлений этой силы — закрытость коалиции. Чем больше людей хотят к ней присоединиться и чем меньше возможностей у них есть для этого, тем сильнее коалиция и ее члены.

Однако закрытость не самоцель. Коалиции существуют потому, что обладают потенциалом для достижения целей их членов. Они способны блокировать более сильного партнера или контролировать критически важные ресурсы (голоса, доллары, решения) ради достижения общей цели (как обычно бывает в условиях парламентской формы правления)²⁶.

Сила отдельного человека в рамках коалиции бывает стратегической, нормативной или реляционной (основанной на отношениях)²⁷. Стратегическая сила — классическая форма силы, которая возникает благодаря наличию альтернативных коалиционных партнеров. Те, кого приглашают присоединиться к альтернативным коалициям, воспринимаются коллегами как более сильные. Нормативная сила основывается на том, что именно стороны считают справедливым или честным механизмом распределения ресурсов, находящихся под контролем коалиции. Нормативная сила может играть также и стратегическую роль, потому что «партия», предлагающая принципы, которые считаются справедливым методом распределения, нередко предлагает именно такую форму распределения, которая обслуживает ее интересы. И наконец, сила, основывающаяся на отношениях, проистекает из совместимости предпочтений членов коалиции. «Партии», воспринимающие друг друга как имеющие совместимые интересы,

ценности или предпочтения, с большой вероятностью будут поддерживать взаимоотношения и в будущем, так как смогут воздействовать на другие возможные коалиции или блокировать их возникновение.

Как показал один эмпирический тест, сила взаимоотношений самый эффективный довод для переговорщиков, стремящихся к тому, чтобы их включили в окончательную сделку, или к тому, чтобы предъявить притязания на бóльшую ценность, поскольку этот фактор оказывает влияние как на формирование, так и на стабильность коалиции. Противодействие со стороны «партий», не входящих в коалицию, обычно укрепляет связи между членами коалиции, в результате чего повышается вероятность, что они и впредь будут солидаризироваться и сотрудничать друг с другом и одновременно конкурировать с нечленами коалиции. Поэтому, когда изначально коалиции формируются благодаря силе взаимоотношений, они, как правило, бывают весьма эффективными и оказывают влияние на позиции коалиции даже в тех вопросах, в которых ее члены как будто бы не имели совместимых предпочтений. А еще этот тип силы снижает неуверенность членов объединения, связанную с возможным исключением из нее.

Стратегические соображения, укрепляющие эффективные коалиции

Исследования командной работы показывают, насколько значим эффект первой поддержки и насколько важно понимать его роль при ведении командных переговоров. Эффект первой поддержки во многом напоминает эффект якоря. Он возникает тогда, когда член команды оглашает некую позицию в начале обсуждения спорного вопроса. Если команда слышит это, еще не успев сформировать собственную позицию, она оказывается под ее влиянием. Тем, кто придерживается противоположной точки зрения, но еще

не успел выступить, приходится не только приводить аргументы, но еще и нейтрализовывать влияние первого высказывания. Следовательно, их задача усложняется. Таким образом, мотивированные переговорщики, которые понимают выгоды от коалиционной стратегии, тем вероятнее станут основателями коалиции, чем раньше они найдут потенциальных партнеров и начнут привлекать их на свою сторону. Как только эта первоначальная связка будет обеспечена, оба члена коалиции смогут заняться поиском и привлечением дополнительных участников, пока не будет достигнут необходимый масштаб и сила влияния. Стратегический вывод: с потенциальными коалиционными партнерами необходимо встречаться как можно раньше и часто, выявлять ценных партнеров быстро и начинать строить крепкую коалицию как можно скорее.

Самый влиятельный член коалиции — это неочевидный член победившей коалиции, то есть человек, чье участие в ней придает ей масштаб, позволяющий достичь целей. Вспомните, какой силой обладают маленькие политические партии в коалиционных правительствах, те партии, у которых всего несколько кресел, но которые как раз и обеспечивают большой партии необходимые 50 процентов голосов, позволяющих править. В таком политическом контексте понятно, что эта маленькая партия может пользоваться значительно большими ресурсами, чем ей обеспечивают немногие избиратели, которых она представляет, и все благодаря занимаемой ею позиции.

Скрепление коалиции тоже служит предметом переговоров. Оцените интересы потенциальных членов, а также то, какие аспекты вашей коалиции могут сделать вступление в нее для этих людей более привлекательным. Как и отдельные члены группы, так и коалиции в целом обладают двумя формами силы. Все зависит от того, насколько привлекательна коалиция для потенциальных членов

и насколько она в состоянии блокировать возникновение и действия конкурирующих объединений. Привлекательной же коалицию делает ее способность контролировать ресурсы. Подумайте о том, насколько заманчиво членство в коалиции для слабых партий. Если они станут ее членами, то смогут положиться на более сильного коалиционного партнера и рассчитывать на его помощь в своих сражениях.

Со стратегической точки зрения членам коалиции полезно подумать о том, как блокировать конкурирующие коалиции и кто из членов этих коалиций наиболее склонен к предательству. Поскольку коалиционные объединения часто воспринимаются как нечто преходящее, менее сильные члены могут быть привлечены в коалиции с историей и будущим или в коалиции, в которых постоянство членов ценится. Присматриваясь к новым членам, подумайте также о том, как можно разделить и завоевать конкурирующие объединения.

Чтобы сделать коалицию более привлекательной для новых членов, воспользуйтесь потенциальными взаимоотношениями и создайте представление о будущем. Часто считается, что отношения в коалиции имеют временный характер и что они рассыпаются, как только принимается необходимое соглашение или распределяются имеющиеся ресурсы²⁸. Это вполне понятно, если основой для коалиции была лишь необходимость решения этих вопросов. Спор разрешается, ресурсы распределяются и коалиция рассыпается (вместе с вашими обязательствами). Однако если коалиция была сформирована не ради защиты сиюминутных интересов, а на основе реальных или потенциальных взаимоотношений, а также общности, которую эти отношения подразумевают, то она легко переживет момент разрешения конкретных вопросов или преодоления определенных проблем.

Резюме

Ведение переговоров командой предоставляет уникальные возможности для создания ценности и притязания на нее — хотя бы потому, что команды обладают значительными когнитивными ресурсами, которые могут быть направлены на эти цели. Чтобы осознать потенциал команды в полной мере, переговорщикам необходимо быть достаточно чуткими в преодолении некоторых непривычных трудностей, связанных главным образом с тем, как люди воспринимают себя в составе команды.

- Членство в команде усиливает в человеке ощущение собственного сходства с другими людьми. На самом деле это сходство нередко ограничивается лишь общностью целей — в своих предпочтениях и приоритетах люди могут отличаться между собой намного сильнее, чем можно подумать, если исходить из факта их членства в группе.
- Подчеркивание сходства, такого желательного в рамках команды, в ходе планирования и подготовки к переговорам может привести к неверному восприятию подлинных предпочтений и приоритетов членов этой группы. Иллюзия гомогенности команды может поставить ее членов перед дилеммой — подчинить собственные интересы команде или оставаться верным им и дать этому расхождению во мнениях с командой проявиться в ходе переговоров. Подобные разногласия иногда принимают форму споров между членами команды, открытого или непреднамеренного саботажа действий по реализации стратегии компании, а также синхронизации собственных шагов с шагами противоположной стороны по подавлению способности команды добиваться своих целей.

- Члены команды обычно мотивированы соглашаться со своими товарищами. Иное дело — взаимодействие между командами. Когда партнером выступает команда, это также усиливает идею враждебности и противостояния в целях, ценностях, приоритетах и предпочтениях. Вместо того чтобы воспринимать интересы команды, сидящей с другой стороны стола переговоров, одновременно и как противоположные вашим, и как находящиеся во взаимодействии с вашими, вы с большей вероятностью будете воспринимать команду-партнера как единый организм, чьи предпочтения находятся в чистой оппозиции к вашим.
- Преувеличенное чувство общности в рамках собственной команды действует столь же деструктивно, сколь и ожидание тотальной враждебности со стороны партнеров. В обеих ситуациях предложения, скорее всего, не будут отражать интересы сторон, а их поведение будет восприниматься искаженно и толковаться как недружественное.
- Переговоры могут проходить не только между двумя сторонами стола (командами), но и с одной стороны стола (внутри команды). Второй сценарий открывает возможности для создания коалиций. Коалиции предлагают «партиям» возможность объединения ради создания ценности для себя — нередко за счет тех, кто в них не входит. По этой причине привлекательность коалиции зависит от ее способности обеспечить себе преданность некоего минимального количества членов, необходимого для достижения определенной степени влияния, а также от ее способности блокировать возникновение конкурирующих коалиций.

- Несмотря на то что коалиция представляет собой механизм для создания ценности, ее члены должны конкурировать друг с другом в притязании на ценность. Поэтому порядок членства имеет решающее значение. Тот из членов коалиции, чье участие в ней превращает ее из проигрышной в победоносную — неочевидный, — нередко имеет возможность извлечь существенно бóльшую ценность, чем полагалась бы ему, будь он основателем коалиции или примкнувшим к ней позже.
- Переговоры внутри команд и между ними сопряжены одновременно и с серьезными трудностями, и со значительными возможностями для создания ценности, которые могут улучшить позиции для притязания на ценность как для команды в целом, так и для отдельных ее членов. Однако будьте бдительны! Недооценка системных трудностей, с которыми связаны командные переговоры, приводит к разрушению ценности как на индивидуальном, так и на командном уровне.

Глава 13

Аукционы

Гораздо больше, чем двое

Как уже неоднократно говорилось, переговоры — это особая форма обмена. В этой главе мы рассмотрим еще одну форму обмена — аукцион. Аукцион сводит потенциальных покупателей и продавцов вместе. Например, вы можете объявить о продаже некоего продукта и провести переговоры с одним или несколькими потенциальными покупателями, а можете выставить его на торги (например, на eBay или любой другой подобный магазин). Иными словами, аукционы — это альтернатива переговорам о покупке или продаже. Разница между аукционом и объявлением о продаже состоит в том, что аукцион устанавливает конкретную дату совершения сделки, тем самым обостряя конкуренцию между потенциальными покупателями или продавцами. Другое отличие заключается в том, что аукционы не предполагают прямого взаимодействия между сторонами, что для некоторых людей представляет несомненный плюс — особенно для тех, кто чувствует себя неловко во время переговоров. Но комфорт в ходе обмена — не единственный момент, который следует учитывать.

Из этой главы вы узнаете, в каких случаях аукцион имеет преимущества перед переговорами, а в каких — нет. Очень важно понимать, какие именно потенциальные выгоды предоставляет аукцион и с какими ограничениями он связан, так как нередко вы стоите перед выбором — вступить в переговоры или предпочесть аукцион как форму обмена ресурсами.

Аукционы существуют издавна. В письменных документах времен Древнего Рима упоминаются аукционы военных трофеев, продуктов питания и предметов домашнего обихода¹.

Для правильного функционирования аукционов необходимо, чтобы торгуемые на них объекты были или очень хорошо описаны, или представлены потенциальным участникам торгов для обозрения. Например, каталоги продающихся на аукционе произведений искусства распространяются заранее и содержат подробное описание всех предметов вместе с сертификатами их подлинности. На аукционах жилой недвижимости у вас есть возможность осмотреть дом до начала торгов. Готовность участников предлагать свою цену зависит от информации о торгуемых предметах и условиях продажи (например, о количестве, сроках доставки и прочем).

Поведение участников аукционов очень хорошо изучено экономистами и психологами. Так, например, известно, что аукционы чаще завершаются достижением более высоких средних продажных цен (чем переговоры) в тех случаях, когда издержки от раскрытия информации одинаковы для покупателей и продавцов; когда критически важная информация известна обеим сторонам; когда стороны безразличны к риску и когда участие в аукционе не сопряжено с расходами². Основная причина такой результативности кроется в том, что аукционы — очень эффективный механизм для выявления партнера с самой крайней отправной ценой, или,

иначе говоря, для выявления продавцов с самой низкой отправной ценой — если вы покупатель, или же покупателей с самой высокой отправной ценой — если вы продавец. Наличие множества участников усиливает вашу позицию независимо от типа взаимодействия — будь то переговоры, аукцион или поиск дамы (кавалера) для выпускного бала! В случае аукциона процесс нацелен на то, чтобы привлечь максимально возможное количество заинтересованных лиц — продавцов или покупателей — и заставить их соревноваться друг с другом.

Аукционы

Аукционы представляют собой альтернативный переговорам механизм обмена продуктами или услугами и бывают открытыми и закрытыми. Как уже говорилось в этой главе, у каждого типа аукциона есть свои преимущества и недостатки.

Самая распространенная форма аукциона — открытый аукцион первой цены с повышением, или английский аукцион. На нем покупатели открыто предлагают свою цену в ответ на предложенную другим участником (лично, электронным путем или при содействии аукциониста); при этом каждая следующая ставка выше предыдущей. Предложивший самую высокую цену побеждает и оплачивает ее. В другом варианте, так называемом аукционе второй цены, самая высокая ставка выигрывает, но она выполняется по второй по величине цене, то есть по наилучшей цене из предложенных проигравшими участниками.

В закрытом аукционе первой цены все покупатели одновременно подают свои закрытые (запечатанные) заявки, так что никто не знает ставки других участников.

В открытом аукционе со снижением цены, или голландском аукционе, аукционист начинает торги с самой высокой цены и постепенно понижает ее, пока не находится покупатель, который ее принимает.

И это работает — иногда даже лучше, чем следовало бы! Представьте себе поведение покупателей на одном из самых привычных аукционов — eBay. На этом сайте некоторые товары можно купить или по назначенной продавцом цене (опция «купить сейчас» [buy-it-now, или BIN]) или выиграв аукцион. Наличие опции «купить сейчас» позволяет нам кое-что узнать о поведении покупателей на аукционе.

С рациональной точки зрения цена по опции «купить сейчас» должна соответствовать отправной цене покупателей. Ведь нет никакой веской причины платить на торгах больше, если можешь заплатить меньше за тот же лот на том же сайте, просто нажав кнопку «купить сейчас».

Однако исследователи, сравнив аукционные цены с ценами по опции «купить сейчас» за один и тот же лот на одной и той же веб-странице, обнаружили, что покупатели порой ведут себя крайне странно. В 42 процентах аукционов цена выигравшей заявки превышала цену «купить сейчас», причем значительно: 27 процентов заявок были выше цены «купить сейчас» более чем на 8 процентов, а 16 процентов заявок превышали ее на 16 процентов. На практике среднее чистое превышение составляло 10 процентов от цены «купить сейчас» за один и тот же лот³.

Чтобы проиллюстрировать, насколько безумными могут становиться аукционы, рассмотрим историю с чикагскими коровами. В 1999 году город Чикаго выступил спонсором художественной акции и аукциона, в котором некоторые участвовали вживую, а некоторые — онлайн. В ходе акции местные художники разрисовывали фигуры коров в натуральную величину из стекловолокна*. По оценке знаменитого аукционного дома Sotheby's, коровы должны были продаваться по цене от двух до четырех тысяч долларов за штуку. К всеобщему удивлению, в том числе и специалистов, в ходе онлайн-аукциона средняя цена выигравших заявок за корову превзошла оценки Sotheby's примерно на 575 процентов, а на живом аукционе — и того больше, на 788 процентов⁴.

* В 2005 году традиционная (с 1998 года) международная художественная акция «Парад коров» проходила в нескольких городах Европы, в том числе и в Москве, но явно понравилась москвичам и гостям столицы не так сильно, как жителям Чикаго. Часть коров «пала» от рук вандалов, часть «паслась» у входа Дома книги на Новом Арбате еще почти целый год. *Прим. перев.*

Одним из объяснений такого поведения может служить психологический процесс конкурентного возбуждения — желания победить соперников, даже если ради этого придется отступить от своей отправной цены⁵. Подобное эмоциональное состояние обостряется именно в ходе «живых», а не виртуальных аукционов, где конкуренты не так заметны. Оно может приводить покупателей к дорогостоящим ошибкам, особенно если они соревнуются за корпоративное поглощение, «покупку» гениального менеджера, да даже за корову из стекловолокна в натуральную величину.

Похоже, у подобной реакции есть как минимум три движущих фактора: наличие конкурентов, дефицит времени и присутствие публики. Итак, первый фактор — наличие покупателей-конкурентов — усиливает готовность людей повышать свои ставки, даже если им приходится нарушить свое решение об отправной цене. С экономической точки зрения это в корне неверная стратегия. Подробнее о том, почему это так, мы поговорим далее в этой главе при обсуждении проклятия победителя, а пока отметим только ошибочность подобного поведения. Отправная цена определяется вашими альтернативами, и нет разумных причин считать, что она будет зависеть от количества конкурентов или вашей способности идентифицировать их. Когда количество участников торгов постепенно уменьшается до нескольких человек, наличие небольшого числа ярых соперников усиливает конкурентное возбуждение людей еще больше. Теперь вы уже знаете, кого именно хотите «обскакать»!

Во избежание этого в ходе аукциона следует сохранять бдительность. Вначале большое количество покупателей-конкурентов, скорее всего, будет подталкивать вас к превышению отправной цены. На более поздних этапах присутствие небольшого числа соперников подольет масла в огонь

вашего желания победить, что заставить вас преступить свою отправную цену, и в итоге вы получите меньше, чем хотели (если, конечно, вы не желали просто победить своих противников)⁶.

Второй движущий фактор конкурентного возбуждения — дефицит времени. Крайний срок, независимо от того, кем он установлен — аукционистом или вами самими, может ограничить вашу готовность или способность собрать информацию, необходимую для определения своей отправной цены и планирования поведения на аукционе. Обычно между ставками остается слишком мало драгоценных минут, чтобы оценить разумность следующего шага. И давление времени становится тем сильнее, чем ближе вы подходите к заранее установленному сроку завершения аукциона. Если вы когда-нибудь участвовали в онлайн-аукционе, то наверняка физически ощущали, как ваша эмоциональная реакция на надвигающееся окончание мероприятия становится все острее. Чем больше спешка, тем сильнее возбуждение. Чем сильнее возбуждение, тем с большей вероятностью вы решите положиться на старые стратегии принятия решения, которыми уже пользовались, независимо от того, подходят они для этой ситуации или нет⁷. Поэтому вместе с приближением конца аукциона, когда дефицит времени станет ощущаться острее, будет усиливаться и ваше желание нарушить свою отправную цену, чтобы не допустить победы соперника.

Конкурентное возбуждение усиливается и от присутствия публики. Как показывают исследования, наличие зрителей, даже если они не следят конкретно за вами, приводит к тому, что вы начинаете решать хорошо знакомые задачи лучше, а новые и нестандартные — хуже⁸. Поэтому на аукционе, в котором вы принимаете участие вживую, ваше возбуждение будет сильнее, чем при участии в онлайн-аукционе — как, собственно, и показали результаты двух аукционов

с чикагскими коровами. Зная об этом эффекте, устроители онлайн-аукционов часто стараются поставить покупателя в известность о том, сколько людей следит за торгами. Тем самым создается виртуальный эквивалент публики, что нравится сайтам, проводящим аукционы, потому что таким образом они подталкивают вас к постоянному повышению ставки.

Чтобы взять под контроль — или хотя бы умерить — чрезмерное конкурентное возбуждение, возникающее во время участия в аукционе, опробуйте следующие стратегии:

- Относитесь к соперникам просто как к партнерам, у которых схожие интересы и цели. Вы не на войне!
- Подумайте о том, чтобы обзавестись агентом, который будет относиться к инвестициям не так эмоционально, как вы. Установите для него (или для себя) четкие параметры действий, прежде чем начнется аукцион.
- Оцените уместность своей стратегии в ходе торгов. Если необходимо, посоветуйтесь с компетентным и заслуживающим доверия консультантом. После чего строго придерживайтесь избранного курса.
- Определите, является ли дефицит времени, давление которого вы испытываете, результатом реального крайнего срока или вы создаете его своими мыслями.
- Серьезно подумайте над тем, так ли уж необходимо сейчас предпринимать конкретное действие. Возможно, впереди вас ждут аналогичные возможности, а во время между настоящим моментом и будущим вы сможете лучше подготовиться и гарантировать себе заключение хорошей сделки.
- Предоставьте членам своей команды возможность снизить ваше возбуждение, возникающее из-за того, что вы оказались в положении предводителя атаки.

- В ходе аукциона еще раз подтвердите важность своей настоящей цели — добиться того, чего вы хотите, и даже большего. А также напоминайте себе о том, что именно вы считаете хорошей сделкой.

Почему аукцион?

Какие уникальные возможности и преимущества, которых нет у переговоров, предлагает аукцион? Помимо психологических эффектов, о которых мы до сих пор говорили, аукцион может быть способом найти партнеров с самой высокой отправной ценой. На протяжении всей книги мы исходили из того, что вы знаете, с кем будете вести переговоры. Но что делать, если это не так? Вполне разумно было бы предположить, что вы хотите найти партнера с самой крайней отправной ценой. Однако, перебирая в уме потенциальных партнеров одного за другим, очень трудно определить, у кого именно такая цена. Ведь на них не висит табличка с указанием отправной цены! А вот участники аукционов, по сути, как раз и заявляют об этом открыто.

Давайте посмотрим, как это происходит*. Для большей простоты представим, что участники аукциона (назовем их покупателями) — люди дисциплинированные и готовы сполна выплатить свою отправную цену. (Это важное допущение, и к нему мы еще вернемся.) В итоге победителем станет тот, чья отправная цена окажется самой высокой. Процесс торгов автоматически приведет к тому, что

* Как правило, говоря об аукционах, мы представляем себе одного продавца и множество покупателей. Это более привычная форма, хотя бывают и обратные варианты, когда покупатель один, а продавцов — много. Примером тому могут служить госзакупки. Недавно корпорация General Motors объявила об отказе от обычного сотрудничества с поставщиками и переходе впредь на аукционную систему закупки автомобильных деталей. Встречаются и другие варианты. Так, биржи, например Нью-Йоркская фондовая биржа, собирают вместе множество потенциальных покупателей и потенциальных продавцов.

участники будут повышать ставки друг против друга, пока не достигнут предела, при котором покупатель с более низкой отправной ценой выйдут из игры и останется только один — покупатель с самой высокой отправной ценой. Как только предложение цены превысит отправную цену покупателя со второй по величине отправной ценой, торги останутся и победителем окажется участник с самой высокой отправной ценой. Обратите внимание: ему даже не придется оглашать свою истинную отправную цену — достаточно того, что выигравшая заявка окажется чуть выше второй по величине ставки.

В отличие от аукционов, на переговорах отправная цена партнеров, как правило, не бывает общеизвестной, и шансы определить, у кого из них она самая высокая, невелики. Поэтому в ходе переговоров о продаже какого-нибудь продукта вы должны быть в состоянии подвести покупателя к его отправной цене. Однако для вас было бы гораздо лучше, если бы нашелся покупатель с более выгодной (для вас же) отправной ценой. Именно для достижения этого результата и были придуманы аукционы.

Другое отличие аукционов, стимулирующее людей к участию, заключается в том, что они не требуют такого уровня подготовки, как переговоры. Вы не знаете, кто еще будет участвовать на торгах eBay, поэтому и думать о потенциальных предпочтениях или интересах этих неизвестных людей не надо. Если придется заниматься подготовкой, то она будет связана с изучением качества лота, который вы хотите купить или продать, отправной ценой и безопасностью платежей (например, с решением использовать PayPal). При этом вам не нужно разрабатывать переговорную стратегию, определять тип вопросов для обсуждения, стратегии своих партнеров и делать многое другое.

Но если аукционы столь удобны, зачем вы потратили столько времени на чтение первых двенадцати глав книги,

изучая премудрости ведения переговоров? Оказывается, у аукционов есть некоторые существенные ограничения. Во-первых, они не очень подходят для сделок, охватывающих множество вопросов. Наиболее эффективны торги в том случае, когда обсуждается лишь один вопрос, такой как цена. При необходимости рассмотрения нескольких вопросов их все равно лучше свести к одному. Например, продавая свой дом, вы можете получить ряд предложений (заявок), отличающихся по нескольким параметрам: цене, дате заключения сделки и многим другим показателям. Следовательно, вам все равно необходимо составить матрицу «вопросы—ценность», как описано в главе 5, которая позволит вам сравнивать столь разные предложения. Однако подобные случаи со множеством вопросов усложняют проведение аукционов и могут даже превратить их в настоящее испытание.

Во-вторых, даже при идеальных условиях аукцион может быть самым эффективным методом притязания на ценность, но при этом он практически не предоставляет возможностей для обмена информацией, а значит, не подходит для достижения соглашений с потенциалом для создания ценности. Так что для сделок, в которых имеется подобный потенциал, вам, вероятно, будет выгоднее провести переговоры, а не аукцион.

В-третьих, аукционы не слишком удобны для ситуаций, в которых ценность торгуемого объекта определяется информацией, являющейся собственностью компании. Ведь чтобы аукцион прошел успешно, аукционист должен представить потенциальным участникам исчерпывающие сведения, снабдить их подробным описанием лота и позволить им тщательно его осмотреть, даже если речь идет о приобретении корпоративных активов. Такую информацию принято предоставлять для того, чтобы развеять страхи покупателей относительно того, что они могут переплатить.

(Именно в этом контексте говорят о проклятии победителя, но подробнее на нем мы остановимся чуть позже.) Обычно раскрытие подобной информации бывает в интересах самого продавца — но не всегда.

Представим себе, что вы собрались купить корпорацию, скажем Соса Сола. Чтобы стимулировать подачу заявок, Соса Сола может принять решение дать потенциальным покупателям доступ к своим производственным секретам. Если желающих будет много, эти секреты перестанут быть секретными. Конечно, предоставление доступа к производственным тайнам, то есть к основному источнику ценности, способно помочь покупателям лучше оценить стоимость компании. Однако тем самым корпорация снижает ценность Соса Сола для победителя аукциона (так как ее секреты станут известны многим), в результате чего количество желающих участвовать в аукционе сократится.

Все сказанное остается в силе и тогда, когда речь не идет о производственных тайнах. Если объем секретной или закрытой информации довольно велик, аукционы теряют свои преимущества перед переговорами, даже если торг идет лишь о цене. Согласно результатам одного исследования, 52 процента компаний были проданы посредством переговоров, и все они содержали производственную информацию, которая была секретом фирмы⁹.

Наличие множества участников в аукционе создает еще одну проблему: дело в том, что сама победа в аукционе бывает весьма информативной. С одной стороны, она говорит о том, что выигравший участник просто дорожил этим лотом больше других. И в этом нет ничего плохого. Но, с другой стороны, это может означать, что победитель переоценил лот, поэтому был готов заплатить больше — вот и «победил»! Лишь по этой причине он выиграл торги. Аукцион показывает всем, что этот человек оказался глупее всех. Это и называется проклятием победителя.

Проклятие победителя

Выражение «проклятие победителя» уместно описывает ситуацию, в которой человек, выигравший аукцион, осознает, что настоящая ценность лота значительно выше (если он продавец) или ниже (если он покупатель) предложенной им.

Чтобы понять, насколько легко получить проклятие победителя, представьте себе, что торгуемый лот является всеобщей ценностью, то есть имеет одинаковую ценность для всех покупателей. Продукты или услуги, имеющие индивидуальную ценность, по-разному оцениваются разными людьми. Проклятие победителя возникает в тех случаях, когда на аукцион выставляется нечто, имеющее всеобщую ценность, а потому различия в отправных ценах участников возникают из-за ошибок при оценке подлинной, но общей для всех ценности лота. Таким образом, на аукционах общей ценности — когда лот имеет одинаковую ценность для всех участников, — победителем может оказаться действительно самый большой глупец.

В противоположном случае — когда на аукцион выставляется нечто, имеющее индивидуальную ценность, — расхождения в оценках участников могут быть результатом как ошибок, так и различий в значимости лота для каждого из них. Поэтому покупателем, оценившим лот выше всех, не обязательно станет тот, кто допустил самую большую ошибку при оценке его стоимости. Может, просто определенные уникальные характеристики предмета значат для него больше, чем для всех остальных. При таком развитии событий неуместно говорить о проклятии победителя и участники могут делать более близкие к своей отправной цене заявки, не боясь, что в случае выигрыша это будет означать, что они предложили плохую цену.

Чтобы проиллюстрировать эту мысль, рассмотрим некий яркий пример — продажу с аукциона закрытого конверта

с денежными купюрами, предмета, имеющего чистейшую общую ценность. Очевидно, что, прежде чем подать заявку, вы хотели бы знать, сколько денег лежит в конверте. Допустим, аукционист снабжает всех потенциальных покупателей информацией. Он вручает каждому записку, в которой указано число, равное наличной сумме долларов, плюс случайное число, взятое из равномерного распределения* со средним 0 и областью значений от -3 до $+3$. Иными словами, данные, предоставляемые всем участникам, отражают настоящую сумму денег (раз среднее добавляемое значение равняется нулю), но содержат случайную ошибку.

Предположим, вы получили бумажку, в которой написано 6,60 доллара. Вам точно известно лишь то, что в конверте лежит сумма в пределах от 3,60 до 9,60 доллара. Какую максимальную цену вы готовы предложить? То есть какова ваша отправная цена? Она равна 6,60 доллара?

Если бы покупатели устанавливали отправную цену на уровне суммы, указанной в записках, победителем стал бы тот участник, оценка которого содержала бы самую большую положительную ошибку. Значит, победителем аукциона, вероятнее всего, стал бы человек, получивший записку с самым большим случайным числом. Если перевести все это на более простой язык, можно сказать, что выиграл бы, скорее всего, человек с самой оптимистичной оценкой стоимости лота, независимо от того, находится ли этот лот в конверте или представляет собой объект недвижимости, коммерческое предприятие или корову из стекловолокна.

Чтобы избежать этой проблемы, вам следует установить свою отправную цену ниже указанной в записке. Но насколько ниже? Ну, если вы хотите быть абсолютно уверены, что не потратите впустую ни цента, то лучше установить

* Равномерным называется такое распределение, при котором все результаты одинаково вероятны.

отправную цену в 3,60 доллара (то есть на уровне ожидаемой ценности минус максимальная потенциальная ошибка, содержащаяся в информации). Эта стратегия поможет вам избежать лишних трат, но вряд ли позволит выиграть аукцион. Поэтому, если подходить к делу реалистично, вы можете захотеть установить свою отправную цену в диапазоне от 3,60 до 6,60 доллара. Но какую именно? Можно, конечно, проделать определенные математические вычисления, но мы дадим вам некоторые общие подсказки о том, в какую сторону стоит направить свои мысли.

Для начала примем, что вы решили установить свою отправную цену в 4,50 доллара. Изменили бы вы эту сумму, если бы количество участников в аукционе было другим? Иными словами, если вы определили свою отправную цену, как 4,50 доллара, когда полагали, что в аукционе примут участие 40 покупателей, как вы поступите, если вдруг окажется, что покупателей 4000: поднимете цену, понизите ее или оставите неизменной? В случае увеличения числа участников большинство людей, руководствуясь интуицией, или оставляют отправную цену на том же уровне, или повышают ее. Выясняется, что интуиция подсказывает им неверный путь. Правильный ответ: в случае увеличения количества участников отправную цену следует *снизить*.

Давайте подумаем над одним, казалось бы, не связанным с темой вопросом. Кто, по-вашему, выше — самый высокий китаец или самый высокий швейцарец? Что мы знаем о среднем росте швейцарцев по сравнению со средним ростом китайцев? Оказывается, средний рост швейцарских мужчин составляет 175,8 см, тогда как средний рост китайских мужчин равняется 167,6 см. В этот момент у вас может возникнуть искушение проголосовать за «швейцарский» вариант ответа. Но вы ошибетесь. Вспомните численность населения Швейцарии (примерно 7,6 миллиона)

и сравните его с населением Китая (приблизительно 1,3 миллиарда)*. Не забывайте: мы интересуемся не средним ростом мужчин из той и другой страны, а ростом самого высокого представителя. Если мы проведем ряд из 7,6 миллиона измерений, а затем еще один из 1,3 миллиарда измерений, в каком из них выше вероятность найти экстремальные значения? Теперь понятно, что самого высокого мужчину мы найдем среди китайцев, хотя в среднем они ниже ростом. Факт есть факт: китаец Яо Минг, баскетболист из команды Houston Rockets, имеет рост 226,1 см, а самый высокий мужчина в мире, по данным «Книги рекордов Гиннеса», — житель автономного района Китая под названием Внутренняя Монголия¹⁰.

Эта аналогия полезна для понимания ситуации с аукционом, на котором продается конверт с деньгами, поскольку она показывает, что вместе с увеличением числа участников увеличивается и ожидаемая величина ошибки покупателя, получившего информацию с самым высоким значением. Следовательно, из 40 человек вряд ли кто-нибудь получил записку с числом +3,00. В конце концов, из диапазона от +3 до -3 случайное число «вытягивали» только 40 раз. Однако если бы пришлось «тянуть» случайное число 4000 раз, вероятность того, что кто-то получит +3,00, оказалась бы намного выше. И по мере увеличения количества «вытягиваний» чисел из распределения от -3,00 до +3,00 она будет приближаться к несомненности. Поэтому, чтобы избежать описанной проблемы, с увеличением численности участников аукциона вам нужно снижать свою отправную цену. На деле же покупатели ожидают, что им следует заплатить больше, и с умножением количества участников они поднимают свою цену все выше. К тому же с повышением

* Разумеется, автор приводит доступные данные на момент написания книги. Ежегодно численность населения каждой страны меняется. *Прим. ред.*

числа соперников повышается и конкурентное возбуждение, и люди действительно начинают предлагать все более высокую цену.

Обратите внимание на то, что проклятие победителя остается проблемой вне зависимости от того, насколько большой или малой была предложенная цена. Оказаться его жертвой рискуют не только люди, участвующие в аукционах на eBay, но и главы крупных корпораций, намеревающиеся приобрести другие компании. Рассмотрим результаты исследования, объектом которого стали 82 слияния, произошедшие в период с 1985 по 2009 год, по которым имелось как минимум два конкурентных предложения. В ходе его проведения были изучены показатели победивших и проигравших в «соревновании» компаний за несколько месяцев до и после торгов. Как оказалось, до момента заключения сделки их акции торговались на бирже примерно одинаково, а вот после него акции компаний, проигравших в торгах, вчистую обыграли акции победителей соревнования на поглощение. Наиболее правдоподобное объяснение этого факта состоит в том, что победители заплатили слишком высокую цену. Они пали жертвами проклятия победителя — это доказывает относительно низкая стоимость их акций в последующие месяцы и годы. По данным исследования, компании, проигравшие соревнование на поглощение, на протяжении трех лет после приобретения демонстрировали более высокие показатели, чем победители, причем на целых 50 процентов¹¹.

Чтобы не пасть жертвой проклятия победителя, очень важно тщательно все взвесить, прежде чем сделать предложение на аукционе. Каждая сторона должна внимательно оценить лот, если не хочет оказаться горе-победителем. Покупатели, например, должны взвешенно оценивать стоимость лота, если продавцы принимают их предложения, и, наоборот, продавцы должны осторожно все взвешивать, если покупатели принимают их оферты. Вспомните слова

Граучо Маркса, которого мы цитировали ранее: «Я не желаю быть членом ни одного клуба, в который принимают таких людей, как я». Если клуб примет его в качестве своего члена, всем станет ясно, что он принимает никчемных людей. А кто хочет быть в сообществе особ с такими низкими стандартами?

Вместе с тем проклятие победителя связано не только с перечисленными экономическими эффектами, но и с рядом психологических факторов. В главе 7 мы обсуждали, как делается первое предложение, и пришли к выводу, что в общем случае бывает выгодно сделать свое первое предложение. Однако в некоторых ситуациях, к которым следует причислить и аукционы, пожалуй, разумнее делать довольно-таки скромные первые предложения.

Обычно, оглашая чрезмерное первое предложение, вы получаете стратегическое преимущество, но иногда такое преимущество можно получить только благодаря скромному началу. Пожалуй, самым типичным случаем, когда вы наверняка захотите сделать предложение, которое партнеры посчитают разумным или даже заниженным, может служить именно аукцион¹². Низкая запрашиваемая цена, скорее всего, привлечет больше покупателей и повысит вероятность появления на торгах участников с более крайними отправными ценами.

Такой стратегии придерживались многие риелторы на пике волны дотком-мании в Кремниевой долине. Рынок жилой недвижимости в области в то время был разогрет донельзя. Покупателей было много, а наличных объектов — мало. Агрессивное поведение было в ходу: многие агенты и продавцы выставляли на продажу дома по очень высокой цене. Но другие предлагали заплатить вроде бы относительно разумную стоимость. Таким образом они хотели подтолкнуть большее количество покупателей к тому, чтобы сделать ответное предложение.

Помимо искусственно заниженной цены, нередко практиковался и другой прием: продавцы требовали от покупателей ответа в относительно короткий промежуток времени. Иногда даже устанавливали конкретную дату и час рассмотрения оферты и принятия решения. Потенциальные покупатели оказывались под давлением: им необходимо было успеть сделать предложение до назначенного крайнего срока, причем такое, которое привлечет внимание продавца. Часто это предложение включало в себя не только цену, превышающую запрашиваемую продавцом сумму, но и другие стимулы, такие как оплата полностью наличными, опционы на акции, автомобили, компьютеры — все, что могло сделать его уникальным и привлекательным для продавца. В назначенное время некоторые продавцы просто принимали самое привлекательное предложение, но были и такие, которые сообщали покупателям, вошло ли их предложение в число всерьез рассматриваемых и сколько еще кандидатов на недвижимость участвует в соревновании. После чего они предлагали людям сделать еще одно предложение специально для заключительного тура. Конечно, некоторые претенденты выбывали из игры после первого раунда, но многие другие повышали свою и без того весьма щедрую оферту. Те, кто продолжали соревноваться, или имели очень высокую отправную цену, или просто в них сильнее разыгрывалось конкурентное возбуждение. В любом случае это было на руку продавцам.

Возможно, неосознанно — хотя, скорее всего, вполне сознательно — продавцы систематически снижали проходные барьеры, предлагая недвижимость по низкой цене¹³. А затем извлекали выгоду из желания людей завершить то, что они начали: после того как сделаешь первый шаг, второй сделать гораздо легче. К тому же раз покупатель уже проявил интерес и сделал первое предложение, сделать второе ему кажется гораздо более разумным — надо же ему оправдать уже потраченное время и усилия. И это желание усиливается,

когда знаешь, что на данный объект претендуют и другие люди. В результате конкурентное возбуждение постоянно растет, ведь вы получаете подтверждение, что многие находят дом привлекательным.

Итак, вы подумываете принять участие в аукционе? Что вам *следует* сделать? И в каких ситуациях лучше отказаться от участия? Избегать аукционов нужно тогда, когда в нем собирается принять участие много конкурентов; когда есть множество вопросов, которые вы и партнеры оцениваете по-разному (то есть имеется большой интегративный потенциал); или когда ваше желание победить выходит из берегов. А в каких же случаях стоит принимать участие в аукционах? Например: когда решается только один вопрос, особенно вопрос цены; когда невелик риск раскрытия потенциальным участникам информации, которая может повлиять на их оценку стоимости лота; когда времени на подготовку чрезвычайно мало (что позволяет вам сфокусироваться лишь на отправной цене); когда есть большое количество участников на другой стороне, то есть тех, кто не составляет конкуренции; и когда характеристики идеального партнера неизвестны. В таких ситуациях участие в аукционе бывает исключительно выгодным.

Резюме

При определенных условиях аукционы способны дать вам то, что вы хотите, и даже больше. Такой вариант может оказаться весьма интересным для вас в случае, если вы питаете отвращение к переговорам; если не можете определить, у кого из партнеров самая высокая (если вы продавец) или самая низкая (если вы покупатель) отправная цена; а также если у вас нет времени на адекватную подготовку и планирование переговорного процесса. Вместе с тем у аукционов есть и недостатки.

- Аукционы очень эффективны, когда на торг выносятся лишь один вопрос, такой как цена, а также когда продукт или услуга в высокой степени стандартизированы или пользуются широким спросом. В подобных ситуациях и экономика, и психология аукциона будут работать на вас. Обдумайте возможность привлечения максимального количества участников с помощью низкой стартовой цены (вы можете выделить некий резерв на тот случай, если участников вдруг окажется слишком мало), а также с помощью установления жесткого крайнего срока. Отдавайте предпочтение такой форме проведения аукциона, которая предусматривает свободные выкрики, чтобы усилить действие психологических факторов, в том числе и конкурентное возбуждение.
- В меньшей степени аукционы подходят для ситуаций, обладающих большим (и сложным) потенциалом для создания ценности, а также для тех случаев, когда информация, необходимая участникам для тщательного обдумывания сделки, содержит производственные секреты, широкое распространение которых снизит ценность лота для возможного победителя. В подобных обстоятельствах именно переговоры позволяют добиться желаемого и даже большего.
- Принимая участие в аукционе, остерегайтесь конкурентного возбуждения. Как и в случаях с другими типами переговоров, установите для себя определенные границы, пределы и строго их придерживайтесь. Общее правило таково: пределы следует пересматривать только в случае поступления информации, которую вы не могли знать на этапе подготовки к аукциону.

Глава 14

Конец — делу венец

Доведение сделки до конца

Насколько хороши я как переговорщик? На этот вопрос бывает очень трудно ответить, даже если вы довели дело до конца. Человек никогда не может точно знать, какой ценностный потенциал имелся у переговоров и насколько эффективно он справился с задачей притязания на ценность. (Исключение составляют, конечно, слушатели курсов по ведению переговоров, таких как наш. Одна из польз подобных занятий как раз и состоит в том, что они дают возможность точно понять, насколько хорошо вы справляетесь со своей работой по сравнению не только со своим непосредственным партнером, но и с другими переговорщиками, имеющими дело с теми же фактами.)

Если вы не можете обучаться на наших курсах, у вас есть два способа повысить вероятность того, что вы будете создавать ценность и притязать на нее настолько хорошо, насколько вам под силу. Первый — повысить субъективную ценность переговоров, сделки и вас самих в глазах партнера. Второй — затеять обсуждение соглашения после окончания переговоров. Первый позволит вам задать направление дальнейшему сотрудничеству с партнером, что увеличит

ваши шансы на получение того, чего вы хотите, в будущем. А второй позволит вовлечь партнеров в дискуссию о том, что вы вместе можете сделать для улучшения конечного результата.

Использование субъективной ценности сделки

Анализируя итоги взаимодействия, подумайте, как оценка партнером субъективной ценности, созданной им в ходе переговоров, может повлиять на его поведение в будущем. Субъективная ценность полученного результата имеет четыре измерения. Она определяется представлениями человека о том, во-первых, насколько эффективным переговорщиком он показал себя, добиваясь желаемого; во-вторых, насколько компетентным он себя чувствовал в этой роли и насколько удовлетворен своим поведением во время переговоров; в-третьих, насколько справедливым он считает отношение к себе в ходе переговоров; в-четвертых, как он оценивает свои взаимоотношения с вами, в том числе насколько готов сотрудничать в будущем¹.

От того, как партнеры оценивают ход переговоров и достигнутый итог, зависит многое. Они могут быть и не столь точны, как хотели бы, при определении объективной ценности полученных в ходе договоренности результатов. Поэтому, решая, насколько хорошо они справились со своими задачами, партнеры, скорее всего, станут полагаться на свои ощущения от переговорного процесса и его итогов. Насколько они удовлетворены своим поведением? Насколько горды тем, чего им удалось достичь? Переговорщики привычно используют свои ощущения в качестве заменителя объективной оценки собственного успеха. Особенно часто подобное происходит тогда, когда они не обладают точной и недвусмысленной информацией.

Представьте себе, что ваши партнеры не столь дисциплинированы, как вы, и недостаточно хорошо подготовились и спланировали свои действия перед переговорами. Вместо того чтобы рационально оценить полученные итоги, они, скорее всего, будут судить о них по своим ощущениям субъективной ценности, созданной в процессе взаимодействия. Значит, от их ощущения успеха зависит не только желание вести с вами дела и далее, но и ваша возможность притязать на ценность в будущем. Поддержание хороших взаимоотношений повышает готовность людей делиться информацией в последующих переговорах с тем же самым партнером².

Оказывается, субъективная оценка ценности, созданной в ходе переговоров, слабо коррелирует с реальной ценностью, созданной при взаимодействии³. По этой причине формирование у партнера позитивной субъективной оценки переговоров может принести вам несомненные выгоды в последующем сотрудничестве с ним. Приятные чувства не только перенесутся с одних переговоров с определенным партнером на другие, но и распространятся на отношение к вам как к переговорщику в целом. Иными словами, чем больше партнеры будут удовлетворены переговорами, тем сильнее за вами закрепится репутация разумного и порядочного переговорщика⁴. Например, если субъективная ценность первоначально проведенных переговоров при поступлении на службу высока, то и год спустя удовлетворение от зарплаты и работы, скорее всего, тоже окажется высоким (а готовность уйти из компании низкой). На самом деле, когда речь идет о прогнозировании степени удовлетворенности сотрудника работой год спустя, его оценка субъективной ценности первичных переговоров с работодателем оказывается более точным показателем, чем истинная экономическая ценность договоренной компенсации⁵.

Судя по этим данным, можно заключить, что решающее значение в итоге имеет то, насколько партнер доволен взаимодействием. Это тем более верно, если вы собираетесь продолжить сотрудничество и хотите использовать сложившиеся в ходе текущих переговоров хорошие отношения для повышения качества итогов будущих переговоров. Иначе говоря, для вас важно добиться большей объективной ценности, одновременно обеспечив партнеру большую субъективную ценность. Примечательно, что подобная сделка придется по душе многим вашим партнерам. Таким образом, стратегически правильно выявляя и используя наиболее важные для партнера нематериальные ценности, такие как ощущение контроля, честности и компетентности, вы повышаете ценность сделки в его глазах, независимо от объективной ценности, доступной для притязания.

Итак, как измерить субъективную ценность? Подумайте о том, как бы ответил на следующие вопросы ваш партнер⁶.

- Насколько вы удовлетворены полученными результатами (до какой степени условия соглашения выгодны вам)?
- Возникало ли у вас в ходе переговоров чувство потерянности? Помогли ли вам переговоры ощутить себя более компетентным переговорщиком или, наоборот, усилили чувство собственной некомпетентности?
- Можете ли вы сказать, что вели себя так, как повелевают ваши принципы и ценности? Был ли процесс переговоров справедливым?
- В какой степени партнер считался с вашими желаниями, мнением и потребностями? Вы доверяете ему?
- Стали ли эти переговоры хорошей основой для будущих взаимоотношений с партнером?

По окончании переговоров партнеры наверняка зададут себе эти или подобные вопросы. Держите их в уме, чтобы отслеживать и максимизировать субъективную ценность, которую он получает от переговоров, и тем самым заложить основы для позитивного взаимодействия в будущем.

Последоговорное соглашение, или ваш второй шанс

В главе 6 мы говорили о стратегических последствиях обмена информацией и отмечали, что он может ухудшить вашу способность притязать на ценность. Действительно, обмен сведениями бывает опасен, поэтому так важно создавать ценность, сохраняя и даже улучшая свою способность притязать на нее. В зависимости от сложности переговоров меняется и степень трудности — вплоть до невозможности выполнения — задачи по определению того, удалось ли вам добиться наилучшего результата или, выражаясь языком профессионалов, заключить лучшую из возможных для обеих сторон сделку. Экономисты называют такой итог оптимальным по Парето решением*.

Подумайте, что произойдет, если количество потенциальных соглашений существенно увеличится. Возьмем, к примеру, двух переговорщиков с различными предпочтениями. Обсуждаемые ими вопросы не дистрибутивны по своей природе, следовательно, существует возможность для создания ценности. Они рассматривают десять возможных вариантов решения, из которых три (или 30 процентов) можно считать потенциально оптимальными по Парето. Если бы у них было 100 вариантов соглашения, то эти три

* Напомним, что оптимальным по Парето считается такое соглашение, которое занимает главенствующее положение по отношению к другим потенциальным соглашениям. Иначе говоря, нет ни одного другого соглашения, которое все переговорщики предпочли бы уже выбранным.

решения составляли бы всего 3 процента из возможных соглашений. А если бы насчитывалась тысяча вариантов, из которых только три (0,3 процента) были бы оптимальными по Парето? Только подумайте, насколько трудно было бы в ходе и без того непростых переговоров выявить эти столь редкие, эффективные по Парето соглашения⁷.

Если переговоры проходят умеренно сложно, не исключено, что стоит поискать потенциальную замену выбранному решению. Последоговорное соглашение (ПДС) — это альтернативный вариант, которым можно заменить первоначально достигнутой, но только в том случае, если обе стороны предпочтут новое соглашение старому. И тогда, как говорят экономисты, произойдет улучшение по Парето⁸.

Нередко для достижения ПДС требуется помощь третьей стороны. Ее участие будет особенно желательным и успешным, если переговоры проходят напряженно. В подобных ситуациях партнеры неохотно идут на возобновление очных дискуссий. С появлением третьей стороны участники могут встречаться с ней по отдельности для проведения скрупулезного анализа интересов, предпочтений и ценностей каждой из сторон. После того как сформируется конфиденциальное соглашение, третья сторона получит уникальный шанс «выудить» информацию о позициях сторон, и это откроет для них новые, более приемлемые выборы. Выявление таких выборов и представление их спорящим партнерам может подсказать решения, улучшающие положение обеих сторон и выгодные им в большей степени, чем последнее.

Итак, предположим, что первоначальное соглашение сторон обеспечивает им будущее, которое для них предпочтительнее прочих имеющихся альтернатив. Хотя стороны, возможно, и не реализовали свои притязания в полной мере, настоящее соглашение становится для них новой «сеткой безопасности». Иными словами, оно и есть их новая

альтернатива, и теперь они могут вместе с третьей стороной пуститься на поиски других, еще более выгодных вариантов. Если таких не найдется, то партнеры просто вернуться к первоначальному соглашению.

Стороны и сами могут заняться выработкой ПДС. Хотя найти и поддерживать баланс между созданием ценности и притязанием на нее всегда непросто, как только достигается первое соглашение, ситуация меняется. Поскольку ценность, на которую переговорщик притязал при заключении первоначальной сделки, теперь является его новой альтернативой и у обеих сторон есть общее будущее (по крайней мере, на срок реализации договора), они, вероятно, будут больше расположены к тому, чтобы делиться информацией. А бóльшая готовность к обмену сведениями повышает шансы на успех в дискуссии о выработке ПДС и подталкивает другую сторону к осознанию того, что в деле есть дополнительная ценность для обеих сторон.

Если вы и ваш партнер собираетесь начать обсуждение ПДС, то первым шагом на этом пути должен стать анализ информации, которой вы обменялись в ходе переговоров. Остались ли нереализованные вами обоими возможности для улучшения положения каждой из сторон? Возможно, какой-то вопрос вы с партнером оценивали по-разному, но даже если и обратили на это внимание в ходе предыдущих раундов переговоров, то могли и не иметь возможности притязать на эту ценность. Теперь же у вас появился новый стандарт (настоящее соглашение), и если вы обменяете этот вопрос на нечто, имеющее для вас бóльшую ценность, то сможете увеличить ценность, на которую потом у вас будет шанс притязать.

Однако сейчас не время раскрывать всю информацию. Если ценность, на которую вы сумели предъявить притязания и на которую притязал партнер, слишком неравная, то ПДС может привести только к росту напряженности,

поскольку вы и ваш партнер снова углубитесь в выяснение вопроса, кто выиграл, а кто проиграл. После чего проигравший начнет думать о том, как компенсировать свою потерю.

Как-то раз на одном из наших семинаров нам довелось наблюдать за тем, как крупные руководители отказались от разумной сделки (которая была намного предпочтительнее их альтернатив и значительно улучшала их положение) потому, что обнаружили, что заявили притязания на меньшую ценность, чем их партнеры, и восприняли это как поражение. Тупик оказался для них предпочтительнее потери, главным образом потери лица. Тем не менее ПДС — полезный инструмент, который стоит иметь в арсенале. Возможно, вы захотите даже заранее включить процесс выработки ПДС в качестве отдельного этапа важных переговоров. Как только переговорщики достигают первоначального соглашения, они могут позволить себе быть более открытыми в обсуждении своих интересов и предпочтений. И тогда у них появляется возможность лучше узнать, что для каждой из сторон наиболее важно в переговорах, а это способствует созданию ценности и последующему притязанию на нее в процессе обсуждения последовательного соглашения.

Если переговоры проходили в весьма неприязненном тоне, то для управления выработкой ПДС вам, наверное, стоит положиться на третью сторону. Вместе с тем имейте в виду, что чем больше сторон сидит за столом переговоров, тем ниже вероятность появления оптимальных по Парето сделок (по сравнению с первоначально достигнутой). Для успешной дискуссии относительно ПДС сторонам придется приложить много доброй воли, запас которой во многом зависит от того, продолжают ли они сотрудничество в будущем, насколько велика вероятность снова встретиться за столом переговоров. Общее будущее не только повышает потенциал ПДС, но и способствует обмену информацией. Об использовании этого потенциала мы поговорим далее.

«Разбор» переговоров

Даже если вы не знаете наверняка, насколько успешным было ваше поведение в ходе переговоров, оценить его все же можно, если сопоставить со своим подробным планом и чувством удовлетворения от сделки. С рациональной точки зрения, нужно всего лишь сравнить результаты с вашими притязаниями в различных вопросах, и вы получите оценку выполненной работы. Чем больше ценность, на которую вы смогли предъявить притязания, и чем лучше вы удовлетворили свои стремления, тем успешнее сделка.

Однако с точки зрения психологии переговорщикам бывает не так просто определить успех только что заключенного соглашения. Часто вначале им необходимо понять, что именно они чувствуют и чем вызваны эти эмоции, а также что они будут испытывать по поводу сделки в будущем и как они себя ощущали в аналогичных ситуациях в прошлом. Особенно трудно людям бывает вспомнить и оценить то, что они хотели в прошлом, когда они определяют свои ценности в настоящем или пытаются предсказать, что будут хотеть в будущем⁹. Даже при наличии тщательно продуманной и адаптированной к конкретным условиям переговорной стратегии все равно нельзя быть уверенными в том, насколько *и вправду* хорошо вы справились с задачей. Пытаясь оценить свои действия, переговорщики, как правило, ищут подсказки в поведении партнеров. В книге *The Art and Science of Negotiation* («Искусство и наука переговоров»), вышедшей в 1981 году, Говард Райффа предлагает после заключения сделки по слиянию стоимостью в семь миллионов долларов не признаваться партнеру, что вы были готовы согласиться на четыре миллиона. Иными словами, нужно стараться не плясать победный танец на публике — не важно, насколько заключенное соглашение удовлетворило ваши желания. Победная пляска может привести

к большим негативным последствиям на будущих переговорах и даже поставить под угрозу выполнение сделки, которую вы считаете уже свершившимся фактом. Дело в том, что большинство людей смотрят на переговоры как на распределение ограниченного объема ресурсов (подробнее о мифе неизменного размера «пирога» мы говорили в главе 5). Если партнеры верят в это, то, увидев счастье на вашем лице, они решат, что заключили очень плохую сделку. Вам по меньшей мере необходимо продолжать контролировать свои эмоции после подписания договора. Если вы уж так хотите дать волю радости, не поддавайтесь искушению выразить ее до тех пор, пока не останетесь наедине с собой или пока не скроетесь из виду (и от слуха) партнера.

Использование поведения противной стороны в качестве системы мер для оценки собственных успехов не ограничивается только выражением эмоций после заключения сделки. Оценивать успешность своих действий можно, сравнивая то, что вы получили, с тем, что получил партнер, или же сравнивая свои результаты с результатами других переговорщиков в аналогичной ситуации. Это только два сравнения, которые вы можете провести для определения того, насколько хорошо справились с задачей. В главе 2 мы говорили о том, как ваше поведение на переговорах меняется в зависимости от того, на чем вы фокусируетесь — на притязаниях или альтернативах. От выбора ориентира зависит не только объективная оценка вашей работы (насколько хорошо вы сумели отстоять свои притязания), но и субъективная оценка достигнутого (степень вашей удовлетворенности полученными результатами). Вы можете быть довольны скидкой в 100 долларов на покупку нового сотового телефона только до того момента, как узнаете, что ваш друг купил ту же модель на 150 долларов дешевле¹⁰.

Совершенно ясно, что выбор основы для сравнения оказывает большое влияние на то, как вы оцениваете тот или

иной результат. Представьте себе, что вы достигли соглашения с партнером. Что вы почувствуете, выяснив, что провели переговоры лучше, чем он? Вы можете подумать, что новость о том, что вы получили больше него, повысит вашу удовлетворенность результатом. На самом деле, как показывают исследования, не так важно, справились вы лучше или хуже второй стороны, в обоих случаях вы будете чувствовать себя менее удовлетворенными, чем тогда, когда у вас не было сравнительной информации¹¹. Конечно, получить больше — все же лучше, чем получить меньше, но, как ни странно, даже выяснив, что вы справились лучше партнера, вы испытаете меньше удовольствия от достигнутого, чем в том случае, если бы этого не знали.

Другое дело — знать, что вы справились со своими задачами лучше, чем другой человек в вашем положении. Например, продавец, сравнивающий свою сделку с тем, чего удалось добиться другим продавцам на том же рынке, узнает объективную ценность достигнутого. Иначе говоря, если ваши результаты в этом сравнении с кем-то оказываются выше тех, что получили другие, вы почувствуете большее удовлетворение, а если хуже, — то меньшее.

Скорее всего, наиболее довольными вы почувствуете себя тогда, когда заберете всю, а не равную или бóльшую часть нераспределенной ценности в переговорах. Узнав, насколько хорошо или плохо вы справились со своими задачами, вы почувствуете себя хуже, потому что эта информация укажет на то, что партнеру все же удалось отстоять свои притязания на определенную часть ценности, а вам — нет. Когда же вы сравниваете свои результаты с тем, что получили другие люди в вашем положении, не принимавшие участия в ваших переговорах, то бываете довольны просто оттого, что заработали больше.

Все же надо полагать, что хорошее настроение не есть ваша конечная цель. Для серьезного переговорщика главный

мотивирующий фактор в самооценке — стремление развивать и оттачивать свои умения вести переговоры. Повышение точности оценки интересов, предпочтений и приоритетов партнера — важный компонент этого процесса. И хотя вам вряд ли удастся нарисовать полную картину, после завершения сделки все еще возможно провести достаточно точную рекогносцировку.

Даже после подписания контракта и обмена рукопожатиями переговоры не оканчиваются: еще предстоит довести сделку до конца. Если вы постараетесь сделать так, чтобы партнер остался доволен результатами и самим процессом их достижения, то в значительной степени гарантируете себе успешную реализацию соглашения, а также возможность заключать подобные сделки в будущем.

Резюме

Нередко в переговорах достижение соглашения — всего лишь одна из остановок на долгом пути. После их завершения перед вами открываются новые перспективы для подготовки будущего сотрудничества и удивительные возможности для притязания на дополнительную ценность в переговорах настоящих. Даже если вероятность повторного взаимодействия с этим партнером невелика, то, как именно вы поставите точку в текущих переговорах, может иметь и прямые, и косвенные последствия для реализации соглашения, а также для будущих переговоров с другими людьми, которые узнают вашу переговорную историю.

- Эта книга строится на таком основном допущении: необходимо считаться как с экономическими, так и психологическими аспектами переговоров. Трудно найти более наглядную демонстрацию этой необходимости, чем разница между объективной

и субъективной оценкой прошедших переговоров. Переговорщики придают большое значение тому, какие ощущения у них вызвало взаимодействие и как к ним отнеслись в ходе него. Максимизируя субъективную оценку сделки и нематериальные «активы», получаемые вместе с ней, такие как уважение, легитимность, контроль, справедливость, вы можете существенно повысить удовлетворенность второй стороны переговорным процессом, полученными результатами и, собственно говоря, вами. Партнер может извлечь из этих «активов» гораздо бóльшую ценность, чем та, в которую они вам обошлись.

- Обдумайте возможность обсуждения с другой стороной последогорного соглашения. Сразу же после заключения сделки отнеситесь к этому как к новой альтернативе и подумайте, сможете ли вы с партнером найти новые решения, которые ранее просмотрели, — решения, столь же интересные, как и заключенное, или даже более выгодные.
- После того как вы заключите и отпразднуете сделку, выделите время на «разбор полетов». Проведением подобного анализа часто пренебрегают, хотя это ценная возможность отточить умения переговорщика. Измерьте собственные результаты, сравнивая их со своими ожиданиями. Насколько хорошо вам удалось держать в фокусе свои притязания? Не отступили ли вы от своей отправной цены? Насколько точно вам удалось определить интересы и предпочтения партнера? Какие аспекты взаимодействия вы сейчас оцениваете иначе? Что бы вы теперь сделали по-другому? Анализ собственного поведения в ходе переговоров поможет вам выявить пути усовершенствования планирования в будущем.

Заключение

Прежде чем вы закроете книгу, мы хотим обратить ваше внимание еще на несколько важных моментов. Многие люди смело вступают в переговоры, не наметив предварительно ни стратегию, ни план достижения своих целей. Каждый год мы наблюдаем за сотнями переговоров и не перестаем удивляться тому, что умные люди ведут себя так, будто переговоры — это театр импровизации, а не сложный, полный взаимной зависимости процесс, требующий планирования и подготовки, а также выработки стратегии и соблюдения дисциплины. Но после того, как открывают для себя преимущества системного мышления, они начинают понимать значение дисциплины для улучшения переговорных результатов и обретают способность добиваться того, чего хотят в жизни, и даже большего, а также получают ясно сформулированные основания говорить «да» или «нет» потенциальным сделкам и идти вперед.

Но путь — ни наш, ни ваш — на этом не завершается. Интегрируя открытия двух наук — экономики и психологии, — мы узнали, как вести переговоры эффективнее. Принимаясь за написание книги, мы хотели облечь эти открытия в язык практических советов, которые помогут вам улучшить свои умения в области ведения переговоров. Подумайте: чего

вы хотите достичь больше всего, а также какая информация вам для этого нужна и что вы готовы обменять на желанный итог. И самое важное, примите близко к сердцу (и уму) наш совет: смотрите вперед и рассуждайте в обратном порядке. И таким образом проложите путь, который приведет вас туда, где вы хотите оказаться, а затем, шагая по нему, постоянно оценивайте, насколько успешно выбранные стратегии и тактики продвигают вас к поставленной цели. Если вы не становитесь к ней ближе, переосмыслите ее и внесите необходимые поправки.

При переоценке относитесь к стандартам экономической разумности как к своей путеводной звезде. Учитывайте множество психологических факторов, оказывающих системное влияние на ваши действия, и имейте в запасе стратегию, которая позволит вам уменьшить оказываемый этими факторами неблагоприятный эффект. В то же время не забывайте: благодаря их действию вы можете предсказывать вероятное поведение партнера и влиять на него, чтобы добиваться того, чего хотите, и даже большего.

Не существует одного, самого лучшего способа ведения переговоров, но есть множество плохих, до которых можно опуститься, если не поддерживать в себе концентрацию и дисциплину.

И наконец, если искать возможности для ведения переговоров — и достижения того, чего вы хотите, и даже большего, — они сами будут открываться вам каждый день. Активный поиск таких возможностей позволяет успешно находить и решения проблем с тем, чего вам не хватает. А не хватать может чего угодно — от богатства, связей и репутации до времени и независимости в жизни и на работе. Используйте свои уникальные знания для разработки эффективных предложений по решению проблем, с которыми сталкиваетесь вы и ваши партнеры, и достижению нужных результатов. Никогда не забывайте о том, что в переговорах

все взаимосвязано и вы не можете никого принудить к соглашению, но обязаны выработать такой вариант, который по меньшей мере позволит второй стороне сохранить или улучшить ее положение.

А теперь за дело! Добейтесь того, чего хотите от жизни, и даже большего!

От автора

Быть ученым означает принять идею, будто на добро отвечают добром. Ни одно исследование, концепция, лекция, курс или книга не появляется на свет без вклада людей, открывших избранный вами путь. Мы в неоплатном — а может, он таким и должен остаться — долгу перед нашими наставниками, коллегами, слушателями и соавторами, которые способствовали нашему становлению на протяжении многих лет, а также перед университетами, которые стали и гаванью, и штормом для наших идей. Единственное, что мы можем сделать, — признать, как мы им обязаны, и выразить свою благодарность за огромное везение.

Написание книги свело нас с представителями и другого племени: с нашим агентом Джайлзом Андерсеном, редактором Алексом Литлфилдом и издателем Лорой Хаймерт. Неизвестно, сколько лет ушло бы написание книги без их восторженной помощи, переговорных умений, редакторской пронизательности и острых — в переносном смысле — перьев.

И наконец, мы хотим выразить благодарность нашим читателям. В конце концов, именно ради них в первую очередь мы и написали эту книгу.

Примечания

Предисловие

1. Tuncel E., Mislin A., Desebir S., Pinkley R. The Agreement Bias: Why Negotiators Prefer Bad Deals to No Deal at All. — Working paper, St. Louis, MO: Webster University, 2013.
2. Студенты часто спрашивают о том, знал ли доктор, что его патент в ближайшее время станет бесполезным, или это было чистой воды совпадением. Наше признание в том, что нам это не известно (и подозреваем, что наш клиент тоже не смог бы дать ответ), их огорчает. В конце концов, для идеи, которую мы пытаемся донести, не имеет никакого значения, знал доктор о конкурирующем патенте или нет. Описанная ситуация просто позволяла провести переоценку и выяснить, что с учетом возможности появления нового патента покупка прав на изобретение была бы не лучшим решением.

Глава 1

1. Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Princeton, NJ : Princeton University Press, 2003).
2. В 1970 году женщины получали 59 центов за работу, за которую мужчинам платили 1 доллар. К 2010 году пропорция составила 77 центов к доллару. (Hegewisch A., Williams C., Henderson A. *The Gender Wage Gap 2010*. — Institute for Women's Policy Research Fact Sheet. — April, 2011. — URL: <http://www.lwpr.org/publications/pubs/the-gender-wage-gap-2010-updated-march-2011>).
3. Schmidt M.S. TENNIS: Upon Further Review, Players Support Replay // *New York Times*, Section D, 2. — 05.09.2006.
4. Shiv B., Plassmann H., Rangel A., O'Doherty J. Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. — Опубликовано на сайте 14.01.2008.
5. Rosenthal Robert. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*. — 1968.
6. Steele C. M., Aronson J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1995. — № 69(5). — P. 797–811.

7. Shih M., Pittinsky T. L., Ambady N. Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance // *Psychological Science*. — 1999. — № 10. — P. 81–84.
8. Belliveau M.A. Engendering inequity? How social accounts create versus merely explain unfavorable pay outcomes for women // *Organizational Science*. — 2012. — № 23. — P. 1154–1174.
9. Reilly H. B., Babcock L., McGinn K. L. Constraints and triggers: Situational mechanisms of gender in negotiation // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2005.
10. Kray L. L., Thompson L., Galinsky A. Battle of the sexes: Stereotype confirmation and reactance in negotiations // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 80(6). — P. 942–958; Kray L., Galinsky A., Thompson L. Reversing the gender gap in negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Process*. — 2002. — № 87. — P. 386–410.

Глава 2

1. Tuncel E., Mislin A., Desebir S., Pinkley R. The Agreement Bias: Why Negotiators Prefer Bad Deals to No Deal at All // Working paper, St. Louis, MO: Webster University, 2013.
2. R. L. Pinkley, M. A. Neale, and R. J. Bennett, “The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 57, no. 1 (1994): 97–116.
3. Morris M. W., Larrick R. P., Su S. K. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits // *Journal of Personality and Social Psychology*, — 1999. — № 77(1). — P. 52.
4. Можно поспорить о неоднозначности цены бронирования. Например, что, если заявленная цена составляет 28 +/- 2 доллара? На деле же это означает, что цена бронирования будет менее 30 долларов и ни центом больше! Подробнее бронируемые цены мы рассмотрим в главе 3.
5. Huber V. L., Neale M. A. Effects of self and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task // *Journal of Applied Psychology*. — 1987. — № 72(2). — P. 197; Huber V. L., Neale M. A. Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1986. — № 38(3). — P. 342–365.
6. Pinkley R. L., Neale M. A., Bennett R. J. The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1994. — № 57(1). — P. 97–116.

7. Wiltermuth S. S., Neale M. A. Too much information: The perils of nondiagnostic information in negotiations // *Journal of Applied Psychology*. — 2011. — № 96(1). — P. 192.
8. Galinsky A., Mussweiler T., Medvec, V. Disconnecting outcomes and evaluations in negotiation. The role of negotiator focus // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2002. — № 83. — P. 1131–1140.

Глава 3

1. Pruitt D. G. *Negotiation behavior* (Vol. 47). — New York: Academic Press, 1981.
2. Tuncel E., Mislin A., Desebir S., Pinkley R. *The Agreement Bias: Why Negotiators Prefer Bad Deals to No Deal at All* // Working paper. — St. Louis, MO: Webster University, 2013.

Глава 4

1. Wiltermuth S., Tiedens L. Z., Neale M. A. Dominance complementarity in negotiations. Symposium presentation. — Academy of Management annual meeting, San Antonio, TX, 2011.
2. Messick D. M., McClintock C. G. Motivational bases of choice in experimental games // *Journal of experimental social psychology*. — 1968. — № 4(1). — P. 1–25.
3. Подробнее об этой стратегии создания ценности см. Bazerman M. H., Gillespie J. J. Betting on the future: The virtues of contingent contracts // *Harvard Business Review*. — 1999. — September–October.

Глава 5

1. Polzer Jeffrey T., Neale Margaret A. Constraints or catalysts? Reexamining goal setting within the context of negotiation // *Human Performance*. — 1995. — № 8. — P. 3–26.
2. Marks G., Miller N. Ten years of research on the false-consensus effect: An empirical and theoretical review // *Psychological Bulletin*. — 1987. — № 102(1). — P. 72.
3. Cao J., Phillips K. W. Team diversity and information acquisition: How homogeneous teams set themselves up to have less conflict // Working paper, Columbia Business School. — 2013.
4. Stuhlmacher A. F., Walters A. E. Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis // *Personnel Psychology*. — 1999. — 52(3). — P. 653–677;

- Bowles H. R., Babcock L., McGinn K. L. Constraints and triggers: situational mechanics of gender in negotiation // *Journal of personality and social psychology*. — 2005. — 89(6). — P. 951.
5. Morris M. W., Larrick R. P., Su S. K. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1999. — № 77(1). — P. 52.
 6. Wilson T., Lisle D., Wetzell C. Preferences as expectations-driven inferences: Effects of affective expectations on affective experiences // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1989. — № 56. — P. 519–530.
 7. Lee L., Frederick S., Ariely D. Try it, You'll like it // *Psychological Science*. — 2006. — № 17. — P. 1054–1058.
 8. Tinsley C. H., O'Connor K. M., Sullivan B. A. Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2002. — № 88(2). — P. 621–642; Neale M. A., Fragale A. R. Social cognition, attribution, and perception in negotiation: The role of uncertainty in shaping negotiation processes and outcomes // *Negotiation theory and research*. — 2006. — P. 27–54.
 9. Staw B. M., Sandelands L. E., Dutton J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis // *Administrative science quarterly*. — 1981. — P. 501–524; Ocasio W. The enactment of economic adversity — a reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity // *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. — 1995. — Vol. 17. — P. 287–331.
 10. Kruglanski A. W. The psychology of being “right”: The problem of accuracy in social perception and cognition // *Psychological Bulletin*. — 1989. — № 106. — P. 395–409.
 11. Kruglanski A. W., Webster D. M. Motivated closing of the mind: “Seizing and freezing” // *Psychological Review*. — 1996. — № 103. — P. 263–283; Maysel O., Kruglanski A. W. What makes you so sure? Effects of epistemic motivations on judgmental confidence // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1987. — № 39. — P. 162–183; Webster D., Kruglanski A. W. Individual differences in need for cognitive closure // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1994. — № 67. — P. 1049–1062.
 12. De Dreu C. K. W. Time pressure and closing of the mind in negotiation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2003. — № 91. — P. 280–295.
 13. Dual-process theories in social psychology / Chaiken S., Trope Y. (Eds.). — New York : Guilford Press, 1999.
 14. Lerner J. S., Tetlock P. E. Accounting for the effects of accountability // *Psychological Bulletin*. — 1999. — № 125. — P. 255–275; Tetlock P. E. The impact

- of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model // *Advances in experimental social psychology* / L. Berkowitz (Ed.). — New York : Academic Press, 1992. — Vol. 25. — P. 331–376.
15. Petty R. E., Cacioppo J. T. The elaboration likelihood model of persuasion // *Advances in experimental social psychology* / L. Berkowitz (Ed.). — New York : Academic Press, 1986. — Vol. 19. — P. 123–205.
16. De Dreu C. K. W., Koole S., Steinel W. Unfixing the fixed-pie: A motivated information processing of integrative negotiation // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2000. — № 79. — P. 975–987.

Глава 6

1. Но даже в такой экстремальной ситуации, как показывают исследования, диктаторы хотя бы отчасти принимают в расчет интересы своих «подчиненных». Подробнее см., например: Cason T. N., Mui V. L. Social influence in the sequential dictator game // *Journal of Mathematical Psychology*. — 1998. — № 42(2). — P. 248–265; Bolton G. E., Katok E., Zwick R. Dictator game giving: Rules of fairness versus acts of kindness // *International Journal of Game Theory*. — 1998. — № 27(2). — P. 269–299.
2. Güth W., Tietz R. Ultimatum bargaining behavior: A survey and comparison of experimental results // *Journal of Economic Psychology*. — 1990. — № 11(3). — P. 417–449.
3. Henrich J. Does culture matter in economic behavior? Ultimatum game bargaining among the Machiguenga of the Peruvian Amazon // *American Economic Review*. — 2000. — P. 973–979; Oosterbeek H., Sloof R., Van De Kuile G. Cultural differences in ultimatum game experiments: Evidence from a meta-analysis // *Experimental Economics*. — 2004. — № 7(2). — P. 171–188.
4. Solnick S. J. Gender differences in the ultimatum game // *Economic Inquiry*. — 2001. — № 39(2). — P. 189–200.
5. Ball S. B., Bazerman M. H., Carroll J. S. An evaluation of learning in the bilateral winner's curse // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1991. — № 48(1). — P. 1–22.
6. White S. B., Neale M. A. The role of negotiator aspirations and settlement expectancies in bargaining outcomes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1994. — № 57(2). — P. 303–317.
7. Messick D. M., McClintock C. G. Motivational bases of choice in experimental games // *Journal of experimental social psychology*. — 1968. — № 4(1). — P. 1–25.

Глава 7

1. Miller N. G., Sklarz M. A. Pricing strategies and residential property selling prices // *Journal of Real Estate Research*. — 1987. — № 2(1). — P. 31–40.
2. Slovic P., Lichtenstein S. Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment // *Organizational behavior and human performance*. — 1971. — № 6(6). — P. 649–744.
3. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases // *Science*. — 1974. — № 185. — P. 1124–1131.
4. Northcraft G. B., Neale M. A. Experts, amateurs, and real estate: An anchoring and adjustment perspective on property price decisions // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1986. — № 39. — P. 228–241.
5. Einhorn H. J., Hogarth R. M. Ambiguity and uncertainty in probabilistic inference // *Psychological Review*. — 1985. — № 92. — P. 433–461.
6. Galinsky Adam D., Mussweiler Thomas. First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus // *Journal of personality and social psychology*. — 2001. — Vol. 81. — № 4. — P. 657; Galinsky A. D., Mussweiler T., Medvec V. H. Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2002. — № 83. — P. 1131–1140.
7. Huber V. L., Neale M. A. Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1986. — № 38(3). — P. 342–365.
8. Цит. по: Galinsky Adam D., Mussweiler Thomas.
9. Langer E. J., Blank A., Chanowitz B. The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of “placebic” information in interpersonal interaction // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1978. — № 36(6). — P. 635; Bies R. J., Shapiro D. L. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts // *Social Justice Research*. — 1987. — № 1(2). — P. 199–218.
10. Epley N., Gilovich T. Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristic: Differential processing of self-generated and experimenter-provided anchors // *Psychological Science*. — 2001. — № 12. — P. 391–396; Epley N., Gilovich T. When effortful thinking influences judgmental anchoring: Differential effects of forewarning and incentives on self-generated and externally provided anchors // *Journal of Behavioral Decision making*. — 2005. — № 18. — P. 199–212; Epley N., Gilovich, T. The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient // *Psychological Science*. — 2006. — № 17. — P. 311–318.
11. Mason M. F., Lee A. J., Wiley E. A., Ames D. R. Precise offers are potent anchors: Conciliatory counteroffers and attributions of knowledge in negotiations // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2013. — № 49(4). —

- P. 759–763; Janiszewski C., Dan Uy. Precision of the anchor influences the amount of adjustment // *Psychological Science*. — 2008. — № 19. — P. 121–127.
12. Galinsky A. D., Seiden V., Kim P. H., Medvec V. H. The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations // *Personality and Social Psychology Bulletin*. — 2002. — № 28. — P. 271–283.
13. Simonsohn U., Ariely D. When rational sellers face nonrational buyers: Evidence from herding on eBay // *Management Science*. — 2008. — 54(9). — P. 1624–1637.

Глава 8

1. De Dreu C. K. W., Boles T. L. Share and share alike or winner take all? The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1998. — № 76. — P. 253–276; Kleef G. A. van, De Dreu C. K. W. Social value orientation and impression formation: A test of two competing hypotheses about information search in negotiation // *International Journal of Conflict Management*. — 2002. — № 13. — P. 59–77.
2. Curhan J. R., Neale M. A., Ross L. Dynamic valuation: Preference changes in the context of a face-to-face negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2004. — № 40. — P. 142–151; Ma'oz I., Ward A., Katz M., Ross L. Reactive devaluation of an “Israeli” vs. “Palestinian” peace proposal // *Journal of Conflict Resolution*. — 2002. — № 46. — P. 515–546; Ross L. Reactive devaluation in negotiation and conflict resolution // *Barriers to conflict resolution* / K. Arrow, R. H. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, R. Wilson (Eds.). — New York : W. W. Norton, 1995. — P. 26–42; Ross L., Ward A. Psychological barriers to dispute resolution // *Advances in experimental social psychology* / M. Zanna (Ed.). — San Diego, CA : Academic Press, 1995. — Vol. 27. — P. 255–304; Lee Ross, Stillingner Constance. Barriers to conflict resolution // *Negotiation Journal*. — 1991. — № 8. — P. 389–404.
3. Kwon S., Weingart L. Unilateral concession from the other party: Concession behavior, attributions and negotiation judgments // *Journal of Applied Psychology*. — 2004. — № 89. — P. 263–278.
4. Налоговый кодекс США не предполагает никаких налогов на первые полмиллиона капитала, полученные за счет операций с основной резиденцией физического лица. Таким образом, если вы купили себе новую жилую недвижимость за миллион долларов и продали затем за полтора или меньше, никакие налоги вы платить не должны. С другой стороны, если вы продали это жилье за 1,6 миллиона долларов, то ваша прибыль подлежит налогообложению, ведь доход в такой

- ситуации составил 600 тысяч долларов, и если принять ставку налога равной 25 процентам, то вы должны государству 25 тысяч долларов, так как вы на 100 тысяч превысили необлагаемый налогами максимум.
5. Pruitt D. G., Rubin J. Z. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement.* — New York: Random House, 1986.
 6. Ben-Yoav O., Pruitt D. Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation // *Journal of Experimental Social Psychology.* — 1984. — № 20. — P. 323–353; Ben-Yoav O., Pruitt D. Accountability to constituents: A two-edged sword // *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* — 1984. — № 34. — P. 282–295.
 7. O'Connor K. M., Arnold J. A., Burriss E. R. Negotiators' bargaining histories and their effects on future negotiation performance // *Journal of Applied Psychology.* — 2005. — № 90(2). — P. 350.
 8. Vallacher R. R., Wegner D. M. Levels of personal agency: Individual variation in action identification // *Journal of Personality and Social Psychology.* — 1989. — № 57. — P. 660–671.
 9. Tinsley C. H., O'Connor K. M., Sullivan B. A. Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation // *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* — 2002. — № 88. — P. 621–642.
 10. O'Connor K. M., Arnold J. A. Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating effects of disputant self-efficacy // *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* — 2001. — № 84. — P. 148–176.
 11. O'Connor K. M., Arnold J. A., Burriss E. R. Negotiators' bargaining histories and their effects on future negotiation performance // *Journal of Applied Psychology.* — 2005. — № 90. — P. 350–362.
 12. Halpern J. J. The effect of friendship on personal business transactions // *Journal of Conflict Resolution.* — 1994. — № 38(4). — P. 647–664.
 13. Кстати, этот парадокс лег в основу знаменитой статьи Джорджа Акерлофа «Рынок “лимонов”: неопределенность качества и рыночный механизм», которая была опубликована в 1970-х годах.
 14. Morton T. L. Intimacy and reciprocity of exchange: A comparison of spouses and strangers // *Journal of Personality and Social Psychology.* — 1978. — № 36. — P. 72–81.
 15. Valley K. L., Neale M. A., Mannix E. A. Friends, lovers, colleagues, strangers: The effects of relationships on the process and outcome of dyadic negotiations // *Research on negotiation in organizations.* — 1995. — № 5. — P. 65–94.
 16. Thompson L. L., DeHarpport T. Negotiation in long term relationships. — Доклад на конференции Международной ассоциации по урегулированию конфликтных ситуаций. — Ванкувер (Канада), 1990.
 17. Amanatullah E., Morris M., Curhan J. Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs

- in distributive and integrative bargaining // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2008. — № 95. — P. 723–728; Curhan J., Neale M., Ross L., Rosencranz-Engelmann J. Relational accommodation in negotiation: Effects of egalitarianism and gender on economic efficiency and relational capital // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2008. — № 107. — P. 192–205.
18. White J. B. The politeness paradox. Getting the Terms you want without sacrificing the relationships you need. — 2011.
 19. Goffman E. The presentation of self in everyday life. — New York : Anchor Books, 1967.
 20. Curhan J. R., Elfenbein H. A., Kilduff G. J. Getting off on the right foot: subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations // *Journal of Applied Psychology*. — 2009. — № 94(2). — P. 524.
 21. Davis M. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1983. — № 44. — P. 113–126.
 22. Epley N., Caruso E., Bazerman M. When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interactions // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2006. — № 91. — P. 872–889.
 23. Epley N., Caruso E. M. Egocentric ethics // *Social Justice Research*. — 2004. — № 17(2). — P. 171–187.
 24. Galinsky A., Mussweiler T. First offers as anchors: The role of perspective taking and negotiator focus // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 81. — P. 657–669; Galinsky A. D., Ku G., Wang C. S. Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating social coordination // *Group Processes & Intergroup Relations*. — 2005. — № 8. — P. 109–124.
 25. Galinsky A., Maddux W., Gilin D., White J. Why it pays to get inside the head of your opponent // *Psychological Science*. — 2008. — № 19. — P. 378–384.

Глава 9

1. Tversky A., Kahneman D. The framing of decisions and the psychology of choice // *Science*. — 1981. — № 40. — P. 453–463.
2. Пример взят из книги: Dixit A. K., Nalebuff B. J. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. — New York, London : W.W. Norton & Company, 1993.
3. Lerner M. J. *The belief in a just world*. — Springer US, 1980. — P. 9–30.

4. Lerner M. J., Miller D. T. Just world research and the attribution process: Looking back and ahead // *Psychological bulletin*. — 1978. — № 85(5). — P. 1030.
5. 20 августа 2012 года Барак Обама сделал следующее заявление: «Мы очень четко дали понять режиму Асада и другим участникам конфликта, что последней каплей станет информация о применении или перемещении химического оружия. Это полностью изменит нашу позицию и вынудит пересмотреть отношение к происходящему». Из заявления журналистам в Белом доме.
6. Sinaceur M., Neale M. A. Not all threats are created equal: How implicitness and timing affect the effectiveness of threats in negotiations // *Group Decision and Negotiation*. — 2005. — № 14(1). — P. 63–85.

Глава 10

1. Nierenberg, G. I. The art of negotiating: Psychological strategies for gaining advantageous bargains. — Barnes & Noble Publishing, 1995. — P. 46.
2. Gross J. Emotional regulation in adulthood: Timing is everything // *Current Directions in Psychological Science*. — 2001. — № 10. — P. 214–219.
3. Gross J. Emotional regulation: Affective, cognitive and social consequences // *Psychophysiology*. — 2003. — № 39. — P. 281–291.
4. Butler E. A., Egloff B., Wilhelm F. H., Smith N. C., Gross J. J. The social consequences of emotional regulation // *Emotions*. — 2003. — № 3. — P. 48–67.
5. Zajonc R. B. Feeling and thinking: Preferences need no inferences // *American psychologist*. — 1980. — № 35(2). — P. 151.
6. Strack F., Martin L. L., Stepper S. Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1998. — № 54. — P. 768.
7. Isen A. M., Daubman K. A., Nowicki G. P. Positive affect facilitates creative problem solving // *Journal of personality and social psychology*. — 1987. — № 52(6). — P. 1122; Fredrickson B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions // *American psychologist*. — 2001. — № 56(3). — P. 218; Loewenstein G. F., Thompson L., Bazerman M. H. Social utility and decision making in interpersonal contexts // *Journal of Personality and Social psychology*. — 1989. — № 57(3). — P. 426; Pillutla M. M., Murnighan J. K. Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1996. — № 68(3). — P. 208–224; Allred K. G., Mallozzi J. S., Matsui F., Raia C. P. The influence of anger and compassion on negotiation performance // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1997. — № 70(3). — P. 175–187.

8. Bodenhausen G. V., Kramer G. P., Süsser K. Happiness and Stereotypic Thinking in Social Judgment // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1994. — № 66(4). — P. 621. См. также: Bless H., Clore G. L., Schwarz N., Golisano V., Rabe C., Wölk M. Mood and the Use of Scripts: Does a Happy Mood Really Lead to Mindlessness? // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1996. — № 71(4). — P. 665.
9. Bodenhausen G. V., Sheppard L. A., Kramer G. P. Negative affect and social judgment: The differential impact of anger and sadness // *European Journal of Social Psychology*. — 1994. — № 24(1). — P. 45–62.
10. Forgas J. P. Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational and interpersonal benefits of negative mood // *Current Directions in Psychological Science*. — 2013. — № 22. — P. 225–232; Tiedens L. Z., Linton S. Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing // *Journal of personality and social psychology*. — 2001. — № 81(6). — P. 973.
11. Tiedens L. Z., Linton S. Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing // *Journal of personality and social psychology*. — 2001. — № 81(6). — P. 973.
12. Lerner J. S., Tiedens L. Z. Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2006. — № 19(2). — P. 115–137.
13. Lerner J. S., Tiedens L. Z. Цит. соч.: Lerner J. S., Keltner D. Fear, anger, and risk // *Journal of personality and social psychology*. — 2001. — № 81(1). — P. 146; Shaver P., Schwartz J., Kirson D., O'Connor C. Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach // *Journal of personality and social psychology*. — 1987. — № 52(6). — P. 1061.
14. Lerner J. S., Tiedens L. Z. Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2006. — № 19(2). — P. 115–137.
15. Carnevale P. J., Isen A. M. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation // *Organizational behavior and human decision processes*. — 1986. — № 37(1). — P. 1–13.
16. Anderson N. R., Neale M. A. All fired up but no one to blame // Working paper Stanford Psychology Department, Palo Alto, CA. — 2006.
17. Neale M. A., Wiltermuth S., Cargle C. Emotion and the uncertainty of negotiation // Working paper, Stanford Graduate School of Business. — 2009.
18. Цит. по: Anderson N. R., Neale M. A.
19. Anderson N. R., Neale M. A. The role of emotions and uncertainty in negotiations // Working paper, Psychology Department, Stanford University, Palo Alto, CA. — 2008.

20. Johnson E. J., Tversky A. Representations of perceptions of risks // *Journal of Experimental Psychology: General*. — 1984. — № 113(1). — P. 55; Isen A. M., Means B. The influence of positive affect on decision-making strategy // *Social cognition*. — 1983. — № 2(1). — P. 18–31.
21. Lerner J. S., Tiedens L. Z. Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2006. — № 19(2). — P. 115–137.
22. Lerner J. S., Keltner D. Fear, anger, and risk // *Journal of personality and social psychology*. — 2001. — 81(1). — P. 146.
23. Adler R. S., Rosen B., Silverstein E. M. Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger // *Negotiation Journal*. — 1998. — № 14(2). — P. 161–179; Allred K. G. Anger and Retaliation: Toward an Understanding of Impassioned Conflict in Organizations // *Research on Negotiation in Organizations*. — 1999. — № 7. — P. 27–58; Thompson L. L. *The Truth about Negotiations*. — Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2008.
24. Daly J. P. The effects of anger on negotiations over mergers and acquisitions // *Negotiation Journal*. — 1991. — № 7(1). — P. 31–39.
25. Carnevale P. J. Positive affect and decision frame in negotiation // *Group Decision and Negotiation*. — 2008. — № 17(1). — P. 51–63.
26. Barsade S. G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior // *Administrative Science Quarterly*. — 2002. — № 47(4). — P. 644–675; Forgas J. P. On feeling good and getting your way: mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies // *Journal of personality and social psychology*. — 1998. — № 74(3). — P. 565; Lyubomirsky S., King L., Diener E. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? // *Psychological bulletin*. — 2005. — № 131(6). — P. 803.
27. Sinaceur M., Tiedens L. Z. Get mad and get more than even: The benefits of anger expressions in negotiations // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2006. — № 42. — P. 314–322.
28. Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W., Manstead A. S. R. The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2004. — № 86. — P. 57–76.
29. Sinaceur M., Vasiljevic D., Neale M. Surprise Expression in Group Decisions: When an Emotional Expression Affects the Quality of Group Members' Processing and Decision Accuracy. — Working paper, INSEAD, Fontainebleau, France, 2014.
30. Pugh S. D. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter // *Academy of management journal* — 2001. — № 44(5). — P. 1018–1027; Kopelman S., Rosette A. S., Thompson L. The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2006. — № 99(1). — P. 81–101.

Глава 11

1. Emerson R. M. Power-dependence relations // American sociological review. — 1962. — № 27. — P. 31–41.
2. Keltner D., Gruenfeld D., Anderson C. Power, approach and inhibition // Psychological Review. — 2003. — № 10. — P. 265–285.
3. Magee J. C., Galinsky A. D., Gruenfeld D. H. Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions // Personality and Social Psychology Bulletin. — 2007. — № 33(2). — P. 200–212.
4. Woodward B. State of Denial. — New York : Simon and Schuster, 2006.
5. Gruenfeld D. H., Inesi M. E., Magee J. C., Galinsky A. D. Power and the objectification of social targets // Journal of personality and social psychology. — 2008. — № 95(1). — P. 111.
6. Mannix E. A., Neale M. A. Power Imbalance and the Pattern of Exchange in Dyadic Negotiation // Group Decision and Negotiation. — 1993. — № 2(2). — P. 119–133.
7. Galinsky A. D., Chou E., Halevy N., Van Kleef G. A. The Far Reaching Effects of Power: At the Individual, Dyadic, and Group Levels // Research on Managing Groups and Teams, vol. 15: Looking Back, Moving Forward / Margaret A. Neale, Elizabeth A. Mannix (Eds.). — Bringley, UK : Emerald Publishing, 2013. — P. 185–207.
8. Belmi P., Neale M. Mirror, mirror on the wall, who's the fairest of them all? Thinking that one is attractive increases the tendency to support inequality // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 2014. — № 124(2). — P. 133–149.
9. Carney D. R., Cuddy A. J., Yap A. J. Power posing brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance // Psychological Science. — 2010. — № 21(10). — P. 1363–1368. См. также выступление Эми Кадди (Amy Cuddy) на конференции TED: www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are.html.
10. Tiedens L. Z., Unzueta M. M., Young M. J. An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners // Journal of Personality and Social Psychology. — 2007. — № 93(3). — P. 402.
11. Kiesler D. J. The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactions // Psychological Review. — 1983. — № 90(3). — P. 185; Wiggins J. S. A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain // Journal of Personality and Social Psychology. — 1979. — № 37(3). — P. 395; Wiggins J. S. Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology // Handbook of research methods

- in clinical psychology / P. S. Kendall, J. N. Butcher (Eds.). — New York : Wiley, 1982. — P. 183–221.
12. Carson R. C. Interaction Concepts of Personality. — Oxford, UK : Aldine, 1969; Horowitz L. M., Locke K. D., Morse M. B., Waikar S. V., Dryer D. C., Tarnow E., Ghannam J. Self-Derogations and the Interpersonal Theory // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1991. — № 61(1). — P. 68; Horowitz L. M., Wilson K. R., Turan B. Z. P., Constantino M. J., Henderson L. How Interpersonal Motives Clarify the Meaning of Interpersonal Behavior: A Revised Circumplex Model // *Personality and Social Psychology Review*. — 2006. — № 10. — P. 67–86; Kiesler D. J. The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy for Complementarity in Human Transactions // *Psychological Review*. — 1983. — № 90(3). — P. 185.
 13. Blumberg S. R., Hokanson J. E. The Effects of Another Person's Response Style on Interpersonal Behavior in Depression // *Journal of Abnormal Psychology*. — 1983. — № 92(2). — P. 196; Horowitz L. M., Wilson K. R., Turan B. Z. P., Constantino M. J., Henderson L. How Interpersonal Motives Clarify the Meaning of Interpersonal Behavior: A Revised Circumplex Model // *Personality and Social Psychology Review*. — 2006. — № 10. — P. 67–86; Markey P. M., Funder D. C., Ozer D. J. Complementarity of Interpersonal Behaviors in Dyadic Interactions // *Personality and Social Psychology Bulletin*. — 2003. — № 29(9). — P. 1082–1090.
 14. Wiltermuth S. S., Tiedens L. Z., Neale M. A. The Benefits of Dominance Complementarity in Negotiations // *Negotiations and Conflict Management Research*. (В печати.)
 15. Carroll J. S., Bazerman M. H., Maury R. Negotiator Cognitions: A Descriptive Approach to Negotiators' Understanding of Their Opponents // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1988. — № 41(3). — P. 352–370; Prietula M. J., Weingart L. R. Negotiation as Problem Solving // *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*. — 1994. — № 5. — P. 187–213.
 16. Tiedens L. Z., Unzueta M. M., Young M. J. An Unconscious Desire for Hierarchy? The Motivated Perception of Dominance Complementarity in Task Partners // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2007. — № 93(3). — P. 402.
 17. Levitt S. D. Understanding Why Crime Fell in the 1990s: Four Factors That Explain the Decline and Six That Do Not // *Journal of Economic Perspectives*. — 2004. — № 18(1). — P. 163–190.
 18. Hall J. A., Coats E. J., LeBeau L. S. Nonverbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis // *Psychological Bulletin*. — 2005. — № 131(6). — P. 898.

19. Подробнее см.: Chartrand T. L., Maddux W. W., Lakin J. L. Beyond the Perception-Behavior Link: The Ubiquitous Utility and Motivational Moderators of Nonconscious Mimicry // *The New Unconscious* / R. R. Hassin, J. S. Uleman, J. A. Bargh (Eds). — New York : Oxford University Press, 2005. — P. 334–361.
20. Bernieri F. J. Coordinated Movement and Rapport in Teacher-Student Interactions // *Journal of Nonverbal Behavior*. — 1988. — № 12(2). — P. 120–138; см. также: LaFrance M. Nonverbal Synchrony and Rapport: Analysis by the Cross-Lag Panel Technique // *Social Psychology Quarterly*. — 1979. — № 42. — P. 66–70; LaFrance M. Posture Mirroring and Rapport // *Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior* / M. Davis (Ed.). — New York : Human Sciences Press, 1982. — P. 279–298.
21. Van Baaren R. B., Holland R. W., Steenaert B., Van Knippenberg A. Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2003. — № 39(4). — P. 393–398.
22. Van Baaren R. B., Holland R. W., Steenaert B., Van Knippenberg A. Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2003. — № 39(4). — P. 393–398.
23. Lakin J. L., Chartrand T. L. Using Nonconscious Behavioral Mimicry to Create Affiliation and Rapport // *Psychological Science*. — 2003. — № 14(4). — P. 334–339; Van Baaren R. B., Maddux W. W., Chartrand T. L., De Bouter C., Van Knippenberg A. It Takes Two to Mimic: Behavioral Consequences of Self-Construals // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2003. — № 84(5). — P. 1093; Chartrand T. L., Bargh J. A. The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1999. — № 76(6), — P. 893; Cheng C. M., Chartrand T. L. Self-Monitoring without Awareness: Using Mimicry as a Nonconscious Affiliation Strategy // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2003. — № 85(6). — P. 1170.
24. Yee N., Bailenson J. N., Urbanek M., Chang F., Merget D. The Unbearable Likeness of Being Digital: The Persistence of Nonverbal Social Norms in Online Virtual Environments // *CyberPsychology and Behavior*. — 2007. — № 10(1). — P. 115–121; Blascovich J., Loomis J., Beall A. C., Swinth K. R., Hoyt C. L., Bailenson J. N. Immersive Virtual Environment Technology as a Methodological Tool for Social Psychology // *Psychological Inquiry*. — 2002. — № 13(2). — P. 103–124.
25. Maddux W., Mullen E., Galinsky A. Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2008. — № 44. — P. 461–468.
26. Wiltermuth S. S., Neale M. A. Master of the Universe versus the Chameleon: Comparing the Effects of Complementarity and Mimicry in Negotiation

- Behavior. — Working paper, Stanford Graduate School of Business, Stanford, CA, 2008.
27. Chartrand T. L., Maddux W. W., Lakin J. L. Beyond the Perception-Behavior Link: The Ubiquitous Utility and Motivational Moderators of Nonconscious Mimicry // *Unintended Thought 2: The New Unconscious* / R. Hassin, J. Uleman, J. A. Bargh (Eds.). — New York : Oxford University Press, 2005. — P. 334–361.
 28. LaFrance M. Nonverbal Synchrony and Rapport: Analysis by the Cross-Lag Panel Technique // *Social Psychology Quarterly*. — 1979. — № 42. — P. 66–70.
 29. Цит. по: Maddux W., Mullen E., Galinsky A.
 30. Lerner J. S., Tiedens L. Z. Portrait of the Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2006. — № 19(2). — P. 115–137; Frida N. H., Kuipers P., Ter Schure E. Relations among Emotion, Appraisal, and Emotional Action Readiness // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1989. — № 57(2). — P. 212.
 31. Подробнее см.: Harmon-Jones Eddie. Clarifying the Emotive Functions of Asymmetrical Frontal Cortical Activity // *Psychophysiology*. — 2003. — № 40(6). — P. 838–848; Harmon-Jones E., Segelman J. State Anger and Prefrontal Brain Activity: Evidence That Insult-Related Relative Left-Prefrontal Activation Is Associated with Experienced Anger and Aggression // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 80. — P. 797–803.
 32. Lerner J. S., Keltner D. Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgment and Choice // *Cognition and Emotion*. — 2000. — № 14(4). — P. 473–493.
 33. Lerner J. S., Keltner D. Fear, Anger, and Risk // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 81(1). — P. 146.
 34. Bodenhausen G. V., Sheppard L. A., Kramer G. P. Negative Affect and Social Judgment: The Differential Impact of Anger and Sadness // *European Journal of Social Psychology*. — 1994. — 24(1). — P. 45–62; Lerner J. S., Goldberg J. H., Tetlock P. E. Sober Second Thought: The Effects of Accountability, Anger, and Authoritarianism on Attributions of Responsibility // *Personality and Social Psychology Bulletin*. — 1998. — № 24(6). — P. 563–574; Small D. A., Lerner J. S. Emotional Politics: Personal Sadness and Anger Shape Public Welfare Preferences». — Paper presented at the Society for Personality and Social Psychology, New Orleans, 2005; Tiedens L. Z. Anger and Advancement versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 80(1). — P. 86; Tiedens L. Z., Linton S. Judgment under Emotional Certainty and Uncertainty: The Effects of Specific

- Emotions on Information Processing // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2001. — № 81(6). — P. 973.
35. Siegman A. W., Smith T. W. (Eds). *Anger, Hostility, and the Heart*. — London : Psychology Press, 2013.
 36. Fragale A. R. The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2006. — № 101(2). — P. 243–261.
 37. Brescoll V. L., Uhlmann E. L. Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace // *Psychological Science*. — 2008. — № 19(3). — P. 268–275.
 38. Overbeck J. R., Neale M. A., Govan C. L. I Feel, Therefore You Act: Intra-personal and Interpersonal Effects of Emotion on Negotiation as a Function of Social Power // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2010. — № 112(2). — P. 126–139.

Глава 12

1. Sondak Harris, Neale Margaret A., Mannix Elizabeth A. Managing Uncertainty in Multiparty Negotiations // *Handbook on Negotiation* / W. Adair, M. Olekalns (Eds.). — North Hampton, MA : Edward Elgar, 2013. — P. 283–310.
2. Wildschut T., Pinter B., Vevea J. L., Insko C. A., Schopler J. Beyond the Group Mind: A Quantitative Review of the Interindividual Inter-group Discontinuity Effect // *Psychological Bulletin*. — 2003. — № 129. — P. 698–722.
3. Подробнее см.: Mannix Elizabeth A., Neale Margaret A. What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations // *Psychological Science in the Public Interest*. — 2005. — № 6. — P. 31–55.
4. Turner J. C. The Analysis of Social Influence // *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory* / J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, M. S. Wetherell (Eds.). — Oxford : Blackwell, 1987. — P. 68–88; Allen V. L., Wilder D. A. Group Categorization and Attribution of Belief Similarity // *Small Group Behavior*. — 1979. — № 10. — P. 73–80.
5. Janis I. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. — New York : Houghton-Mifflin, 1982.
6. Phillips K. W., Northcraft G., Neale M. Surface-Level Diversity and Information Sharing: When Does Deep-Level Similarity Help? // *Group Processes and Intergroup Relations*. — 2006. — № 9. — P. 467–482.
7. Phillips K. W. The Effects of Categorically Based Expectations on Minority Influence: The Importance of Congruence // *Society for Personality and Social Psychology*. — 2003. — № 29. — P. 3–13; Phillips K. W., Loyd D. L.

- When Surface and Deep Level Diversity Meet: The Effects of Dissenting Group Members // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2006. — № 99. — P. 143–160.
8. Phillips K. Y., Apfelbaum E. Delusions of Homogeneity: Reinterpreting the Effects of Group Diversity // *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 16: Looking Back, Moving Forward / M. A. Neale, E. A. Mannix (Eds.). — Bringley, UK : Emerald, 2012. — P. 185–207.
 9. Phillips K. W., Loyd D. L. When Surface and Deep Level Diversity Meet: The Effects of Dissenting Group Members // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2006. — № 99. — P. 143–160.
 10. Loyd D. L., Wang C. S., Phillips K. W., Lount R. L. Social Category Diversity Promotes Pre-Meeting Elaboration: The Role of Relationship Focus // *Organization Science*. (В печати.)
 11. Cao J., Phillips K. W. Team Diversity and Information Acquisition: How Homogeneous Teams Set Themselves Up to Have Less Conflict. — Working paper, Columbia Business School, 2013.
 12. Halevey N. Team Negotiation: Social, Epistemic, Economic, and Psychological Consequences of Subgroup Conflict // *Personality and Social Psychology Bulletin*. — 2008. — № 34. — P. 1687–1702.
 13. Borenstein G. Intergroup Conflict: Individual, Group, and Collective Interests // *Personality and Social Psychology Review*. — 2003. — № 7. — P. 129–145.
 14. Brewer M. B. In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis // *Psychological Bulletin*. — 1979. — № 86. — P. 307–324.
 15. Tajfel H. R., Billig R., Bundy C., Flament C. Social Categorization and Intergroup Behavior // *European Journal of Social Psychology*. — 1971. — № 1. — P. 49–178; Turner J. C. The Experimental Social Psychology of Intergroup Behavior // *Intergroup Behavior* / J. C. Turner, H. Giles (Eds.). — Chicago : University of Chicago Press, 1981. — P. 66–101.
 16. Kramer R. M. Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of the Categorization Process // *Research in Organizational Behavior*. — 1991. — № 13. — P. 191–228.
 17. Wildschut T., Pinter B., Vevea J. L., Insko C. A., Schopler J. Beyond the Group Mind: A Quantitative Review of the Interindividual Intergroup Discontinuity Effect // *Psychological Bulletin*. — 2003. — № 129. — P. 698–722; Pinter B., Insko C. A., Wildschut T., Kirchner J. L., Montoya R. M., Wolf S. T. Reduction of Interindividual-Intergroup Discontinuity: The Role of Leader Accountability and Proneness to Guilt // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2007. — № 93. — P. 250–265.
 18. Galinsky A. D., Seiden V. L., Kim P. H., Medvec V. H. The Dissatisfaction of Having Your First Offer Accepted: The Role of Counter-

- factual Thinking in Negotiations // Personality and Social Psychology Bulletin. — 2002. — № 28(2). — P. 271–283.
19. Page S. The Difference. — Princeton, NJ : Princeton University Press, 2007; Mannix E. A., Neale M. A. What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations // Psychological Science in the Public Interest. — 2005. — № 6. — P. 31–55.
 20. Polzer J. P. Intergroup Negotiations: The Effect of Negotiating Teams // Journal of Conflict Resolution. — 1996. — № 40. — P. 678–698.
 21. Walton R., McKersie R. A Behavioral Theory of Labor Negotiations. — New York : McGraw Hill, 1964.
 22. Stout R., Cannon-Bowers J., Salas E., Milanovich D. Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance: An Empirical Link Is Established // Human Factors. — 1999. — № 41. — P. 61–71.
 23. Behfar K. J., Peterson R. S., Mannix E. A., Trochim W. M. The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes // Journal of Applied Psychology. — 2008. — № 93(1). — P. 170; Brett J. M., Friedman R., Behfar K. How to Manage Your Negotiating Team // Harvard Business Review. — 2009. — № 87(9). — P. 105–109.
 24. Murnighan J. K. Organizational Coalitions: Structural Contingencies and the Formation Process // Research on Negotiation in Organizations. — 1986. — № 1. — P. 155–173; Polzer J. T., Mannix E. A., Neale M. A. Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation // Academy of Management Journal. — 1998. — № 41. — P. 42–54.
 25. Murnighan J. K., Brass D. Intraorganizational Coalitions // Research in Negotiating in Organizations / R. Lewicki, B. Sheppard, M. Bazerman (Eds.). — Greenwich, CT : JAI Press, 1991. — P. 283–306.
 26. Watkins M., Rosegrant S. Sources of Power in Coalition Building // Negotiation Journal. — 1996. — № 12. — P. 47–68.
 27. Polzer J. T., Mannix E. A., Neale M. A. Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation // Academy of Management Journal. — 1998. — № 41. — P. 42–54.
 28. Murnighan J. K., Brass D. Intraorganizational Coalitions // Research in Negotiating in Organizations / R. Lewicki, B. Sheppard, M. Bazerman (Eds.). — Greenwich, CT : JAI Press, 1991. — P. 283–306.

Глава 13

1. Во II веке до нашей эры Марк Порций Катон Старший в своем трактате «О земледелии» (De Agri Cultura, 2:7) рекомендует аукционы для

- продажи урожая и сельхозинвентаря, а в другом своем труде (*Oratipum Reliquae*, 53:303, *Tusculum*) — аукционы для домашней утвари. Плутарх в «Сравнительных жизнеописаниях» (*Vitae Parallelae*, *Poplikos* 9:10) упоминает аукционы, проводившиеся в VI веке до нашей эры, на которых продавались военнопленные.
2. Bulow J., Klemperer P. Auctions vs. Negotiations. — NBER Working Paper № w4608, National Bureau of Economic Research, 1994.
 3. Malmendier U., Lee Y. H. The Bidder's Curse // *American Economic Review*. — 2011. — № 101(2). — P. 749–787.
 4. Ku G., Malhotra D., Murnighan J. K. Towards a Competitive Arousal Model of Decision-Making: A Study of Auction Fever in Live and Internet Auctions // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2005. — № 96(2). — P. 89–103.
 5. Malhotra D., Ku G., Murnighan J. K. When Winning Is Every Thing // *Harvard Business Review*. — 2008. — № 86(5). — P. 78.
 6. Ku G., Malhotra D., Murnighan J. K. Towards a Competitive Arousal Model of Decision-Making: A Study of Auction Fever in Live and Internet Auctions // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2005. — № 96(2). — P. 89–103.
 7. Ordonez L., Benson III L. Decisions under Time Pressure: How Time Constraint Affects Risky Decision Making // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1997. — № 71(2). — P. 121–140.
 8. Zajonc R. B. Social Facilitation. — Ann Arbor, MI : Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1965; Markus H. R. The Effect of Mere Presence on Social Facilitation: An Unobtrusive Task // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 1978. — № 14. — P. 389–397.
 9. Rogo Rafael. Strategic Information and Selling Mechanism. — PhD diss., Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, IL, 2009.
 10. Guinness World Records 2013 / C. Glenday (Ed.). — New York : Random House LLC, 2013.
 11. Malmendier U., Moretti E., Peters F. S. Winning by Losing: Evidence on the Long-Run Effects of Mergers. — NBER Working Paper № w18024, National Bureau of Economic Research, 2012.
 12. Ku G., Galinsky A. D., Murnighan J. K. Starting Low but Ending High: A Reversal of the Anchoring Effect in Auctions // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2006. — № 90(6). — P. 975.
 13. Simonsohn R., Ariely D. When Rational Sellers Face Non-Rational Consumers: Evidence from Herding on eBay. — Working paper, Fuqua School of Management, Duke University, 2007.

Глава 14

1. Curhan J. R., Elfenbein H. A., Kilduff G. J. Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations // *Journal of Applied Psychology*. — 2009. — № 94(2). — P. 524–534.
2. Drolet A. L., Morris M. W. Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts // *Journal of Experimental Social Psychology*. — 2000. — № 36(1). — P. 26–50.
3. Curhan J. R., Elfenbein H. A., Xu H. What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2006. — № 91. — P. 493.
4. Tinsley C. H., O'Connor K. M., Sullivan B. A. Tough Guys Finish Last: The Perils of a Distributive Relationship // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2002. — № 88. — P. 621.
5. Curhan J. R., Elfenbein H. A., Kilduff G. J. Getting Off on the Right Foot: Subjective Value versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from Job Offer Negotiations // *Journal of Applied Psychology*. — 2009. — № 94(2). — P. 524–534.
6. Curhan J. R., Elfenbein H. A. What Do People Want When They Negotiate? // *The Subjective Value Inventory, 2008*. — URL: <http://www.subjectivevalue.com>.
7. O'Neil B. The Number of Outcomes in the Pareto-Optimal Set of Discrete Bargaining Games // *Mathematics of Operations Research*. — 1981. — № 6. — P. 571.
8. Raiffa H. Post-Settlement Settlements // *Negotiation Journal*. — 1985. — № 1. — P. 9.
9. Frederick S., Loewenstein G., O'Donoghue T. Time Discounting and Time Preference: A Critical Review // *Journal of Economic Literature*. — 2002. — № 40. — P. 351–401; Time and Decision: Economic and Psychological Perspectives of Intertemporal Choice / G. Loewenstein, D. Read, and R. F. Baumeister (Eds.). — New York : Russell Sage Foundation, 2003; Movious H., Wilson T. How We Feel about the Deal // *Negotiation Journal*. — 2011. — April. — P. 241–250.
10. Kahenman D. Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1992. — № 51. — P. 296–312.
11. Novemsky N., Schweitzer M. What Makes Negotiators Happy? The Differential Effects of Internal and External Social Comparisons on Negotiator Satisfaction // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2004. — № 95. — P. 186–197.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Об издательстве

Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru.

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84, лит. «Е»;
+7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007,
г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская,
д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород,
ул. Маршала Воронова, д. 3;
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20,
275-30-02, reception@eksmonn.ru

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105,
г. Новосибирск, ул. Линейная,
д. 114; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091,
г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а;
+7 (863) 220-19 34, 218-48 21, 218-48 22,
info@rnd.eksmo.ru

Хабаровск

Филиал «РДЦ Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1,
лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79),
RDC@samara.eksmo.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039,
г. Алматы, ул. Домбровского,
д. 3а; +7 (727) 251-58-12,
251-59-90 (91, 92, 99),
RDC-Almaty@mail.ru

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Научно-популярное издание

Нил Маргарет, Лис Томас

Психология переговоров

Как добиться большего

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Литературный редактор *Юлия Жандарова*

Дизайн переплета *Сергей Хозин*

Верстка *Вадим Мартыновский*

Корректоры *Елена Попова, Наталья Сидоренко*

Подписано в печать 28.03.2016

Формат 60×90/16. Гарнитура Миньон

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

www.vk.com/mifbooks

