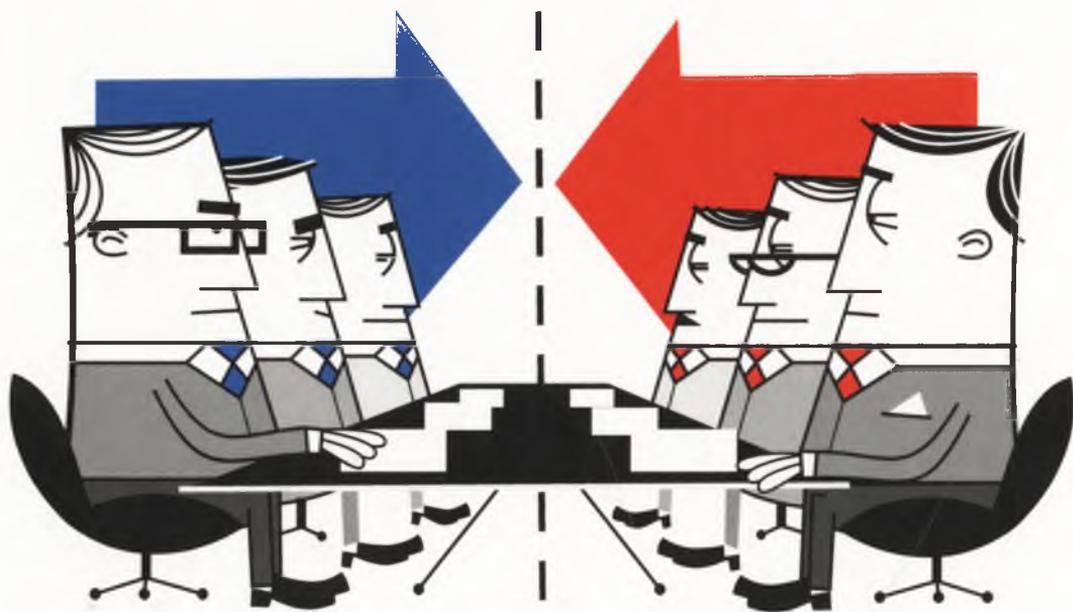


Исчерпывающее руководство  
по ведению переговоров в любых ситуациях

# ПЕРЕГОВОРЫ

## полный курс



**ГЭВИН КЕННЕДИ**

Автор бестселлера  
«Договориться можно обо всём!»

**Гэвин Кеннеди**

**ПЕРЕГОВОРЫ**  
**Полный курс**

**Gavin Kennedy**

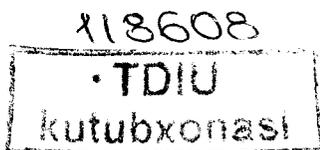
**KENNEDY  
ON NEGOTIATION**

Gower

Гэвин Кеннеди

# ПЕРЕГОВОРЫ Полный курс

*Перевод с английского*



ОНТУ

7-е издание



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2021

147

УДК 808.5+316.6

ББК 83.7+88.3

К35 5

Переводчик Е. Виноградова

Редактор Н. Нарциссова

## Кеннеди Г.

К35 Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди ; Пер. с англ. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 385 с.

ISBN 978-5-9614-7128-1

Гэвин Кеннеди, один из самых уважаемых специалистов в области переговоров и автор мирового бестселлера «Договориться можно обо всём!», предлагает исчерпывающее руководство по ведению переговоров в любых ситуациях. Он критически анализирует самые популярные переговорные практики, помогая читателю взять на вооружение наиболее эффективные из них.

Используя свой 25-летний опыт переговорщика и бизнес-тренера, автор рассказывает о том, как подготовиться к предстоящей встрече, как выгодно преподнести свою точку зрения, как вести торги и как сделать процесс переговоров взаимовыгодным для всех участвующих в нем сторон.

Книга адресована переговорщикам, тренерам, студентам и всем желающим овладеть искусством результативных переговоров.

УДК 808.5+316.6

ББК 83.7+88.3

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

ISBN 978-5-9614-7128-1 (рус.)

ISBN 978-0-56607302-1 (англ.)

© Gavin Kennedy, 1998

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	13
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	15
Переговоры .....	15
Принятие решения .....	15
Что такое переговоры? .....	17
Торг по поводу цен и условий .....	19
Обещания .....	20
Собаки не станут вести переговоры над костью .....	21
Интересы и благотворительность .....	22
Джон Нэш и проблема торгов .....	23
Проблема реальных торгов .....	30
Выгоды торгов .....	34

## **Диалог** .....

4 1

<b>1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПОЗТАПНЫЙ ПРОЦЕСС</b> .....	43
Модели переговоров .....	43
Трехступенчатая модель Дуглас .....	44
Восьмиступенчатая модель Гулливера .....	45
Восьмизатпная модель Кеннеди .....	53
Две модификации модели .....	61
<b>2. ПЕРВЫЙ ЭТАП – ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ</b> .....	65
Время для подготовки .....	65
О чем эти переговоры? .....	66
Каковы ваши интересы? .....	67
Что такое переговорные вопросы? .....	72
Каковы ваши приоритеты? .....	73
Диапазон переговоров .....	78
Излишки переговорщиков .....	83
Объекты торга .....	90
Расширенная таблица подготовки Negotek® PREP .....	94
Процесс подготовки и вопрос силы .....	101

Что такое сила? .....	103
Зависимость и заинтересованность .....	105
Аткинсон о силе .....	109
Подготовка программы действий менеджмента .....	115
<b>3. ВТОРОЙ ЭТАП – ОБСУЖДЕНИЕ ЛИЦОМ К ЛИЦУ .....</b>	<b>125</b>
Обсуждение .....	125
Неконструктивное поведение .....	126
Манипулятивные уловки .....	128
По законам улицы? .....	134
Силовые уловки .....	135
Вербальные уловки .....	143
Деструктивное переговорное поведение .....	155
Эффективное поведение .....	159
Язык переговоров .....	164
Искусство задавать вопросы .....	173
Конструктивное переговорное поведение .....	182
<b>4. ТРЕТИЙ ЭТАП – ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ТОРГ ЛИЦОМ К ЛИЦУ .....</b>	<b>189</b>
Роль личности в переговорном процессе .....	189
Личностные стили переговорщиков .....	190
Психология и личности переговорщиков .....	194
Руководство по личностным характеристикам .....	198
Игры типа «Дилемма заключенного» .....	204
Основные цвета переговоров .....	212
Результат или отношения .....	220
«Фиолетовый» принцип обусловленности .....	225
Мифы о добровольных уступках .....	235
Уловки при внесении предложений и торге .....	247
«Красный» стиль в сфере посреднических услуг .....	258
«Красный» стиль в сфере страхования .....	262
«Красный» в сфере закупок .....	272
«Красный» стиль в сфере бизнеса .....	278
«Красный» стиль и закон .....	280
Трудные переговорщики .....	284
Сила на этапе внесения предложений и торга .....	294
Использование метода оценки силы Аткинсона .....	300
Завершение этапа торга .....	305
Способы завершения торга .....	309
Заключение соглашения .....	312
<b>5. РАЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ? .....</b>	<b>313</b>
Притягательная сила рациональности .....	313
Типичные переговорные ошибки .....	314
Простая модель Саймона .....	321

## Содержание

Принципиальные переговоры.....	326
Правила принципиальных переговоров .....	329
Быть выше принципов? .....	342
Переговорщик в роли посредника .....	346
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	<b>351</b>
Программа исследований практикующего переговорщика... ..	351
Идеальные переговоры? .....	356
Примечание.....	358
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>359</b>
Приложение 1. Библиография .....	361
Приложение 2. Упражнение на использование принципа обусловленности .....	369
Приложение 3. Практическое задание.....	371
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....	<b>377</b>



## ПРЕДИСЛОВИЕ

В последнее время публикуется очень мало свежих материалов, посвященных искусству ведения переговоров. Время от времени кому-то удается сообщить по этой теме что-то новое и предложить нашему вниманию интересную и конкретную информацию о результатах собственных наблюдений или исследований. Однако по большей части нам приходится иметь дело с монотонным повторением того, что уже давно всем известно. И насколько я знаю, пока еще никто не рассматривал в одной публикации новые материалы, полученные из нескольких источников.

Идея этой книги зародилась, когда я рецензировал для американского издателя одну крайне слабую работу по теме переговоров. Она представляла собой продукт переработки материалов других специалистов, причем без упоминания их имен. Более того, неверно интерпретируя чужие идеи, автор еще и выдавал их за свои собственные. В рецензии я привел список работ, которые он таким образом использовал, и порекомендовал отказать ему в публикации. Выпускающий редактор воспринял мой отзыв с большим воодушевлением и в ответном письме попросил принять «обычную плату за работу рецензента в размере 50 долларов», а также экземпляр книги после того, как она будет опубликована (!). Деньги я взял, а от книги отказался.

Над литературой, посвященной вопросам ведения переговоров, нависла угроза оказаться в тупике. Единственное, к чему может прийти так называемый массовый рынок книг по этой теме, это бесконечная переработка того, что мы уже знаем о переговорах, и наиболее эффективных способах подготовки переговорщиков. Проблема, однако, в том, что все, что «мы уже знаем о переговорах», рассеяно по бесчисленному множеству книг и видеопособий, в которых, как правило, нет никаких ссылок на других авторов. Конкурирующие школы, продвигающие различные методы ведения переговоров, избегают публичных дискуссий на тему разногласий, существующих между ними. Их представители держатся особняком и стараются не упоминать друг о друге.

По сути дела, авторы разных подходов к ведению переговоров предпочитают находиться в полной изоляции, словно они слишком вежливы для того, чтобы вступить в конфликт с другими специалистами в этой области. Однако не кажется ли вам, что исследования переговорной практики уже достаточно «возмужали» для того, чтобы стать предметом более активного обсуждения?

На сегодняшний день существует три основных подхода к ведению переговоров:

- 1) переговоры как поэтапный поведенческий процесс;
- 2) переговоры как манипулятивная игра «по законам улицы»;
- 3) переговоры как принципиальный поиск рационального решения.

У каждого из этих подходов есть «ответвления» и, кроме того, точки пересечения. Но если бы эти подходы представляли собой всего лишь различные представления об одном и том же явлении, они могли бы быть интересны разве что тренерам, работающим в этой области, да нескольким ученым. Однако книга «Переговоры: Полный курс» адресована гораздо более широкой аудитории. Этот содержательный — и отчасти полемичный — обзор основных различий в практике ведения переговоров может оказаться полезным и практикующим переговорщикам, и тренерам, и студентам. Почему? Да потому, что если переговорный процесс оказывается неэффективным, то, как правило, проблема кроется в теориях, предлагаемых людьми, которые не обладают достаточным практическим опытом и неправильно понимают то, чем занимаются.

Существуют и другие подходы к вопросу ведения переговоров, предлагаемые в научных работах по теории игр, экономике, социальной антропологии, социальной психологии и истории, и они тоже вносят свой вклад в наше понимание этого процесса. Однако некоторые из них содержат рекомендации, которые вводят практикующих переговорщиков в заблуждение, и по мере необходимости я буду разъяснять, какие ошибки они из-за этого допускают.

Однако позвольте мне расставить все точки над «и». Перед вами не исчерпывающий обзор литературы, посвященной вопросам ведения переговоров. Я — не библиофил, а практикующий переговорщик и наставник. Единственное, что меня интересует, — это работы, позволяющие совершенствовать навыки ведения переговоров. Занимаясь углубленным изучением литературы по этому вопросу, я в данном случае поставил перед собой единственную цель — найти источник ложных представлений, которые приводят к дорогостоящим ошибкам в работе неопытных переговорщиков.

Отказаться от неверных методов ведения переговоров не менее важно, чем научиться использовать эффективные приемы. Результативность работы любого переговорщика всегда зависит от того, не начнет ли он незаметно и неосознанно «сползать» в сторону ошибочных приемов и методов. Когда вы знаете, чего следует избегать, но не имеете четкого представления о том, как это нужно делать, то можете повторить судьбу зайца, попавшего в свет автомобильных фар.

Отсутствие каких бы то ни было дебатов по теме конкурирующих подходов и невозможность проверить правильность того, что они предлагают, делает стиль их изложения абсолютно пресным, что попросту дискредитирует книги и обучающие курсы по ведению переговоров. Одни из них

крайне банальны, другие — опасны. Практикующие переговорщики просят хлеба, а взамен получают камень.

В ситуации, когда противоречия даже не обсуждаются, приобретение эффективных навыков ведения переговоров — это вопрос случайного выбора метода, и определяется такой выбор лишь тем, какая книга или курсы попадутся вам первыми.

Неудивительно, что любая публикация, посвященная изучению различных работ по теме переговоров, вызывает у специалистов, работающих в этой области, живой интерес. Однако «Переговоры: Полный курс» не просто исследует утверждения известных авторов, пишущих по теме переговоров. Книга, которую вы держите в руках, объясняет, как, взяв на вооружение верные методы, практикующие переговорщики могут добиться в своей работе значительных результатов, и показывает, почему в одних случаях переговоры бывают эффективными, а в других — когда их участники руководствуются не самыми здоровыми идеями — увы, нет.

Я предлагаю вам, после того как вы прочтете эту книгу, проверить полученные знания с помощью небольшого задания (приложение 3). В его основу положена типичная экзаменационная работа, предлагаемая студентам, которые факультативно изучают переговорный процесс в Эдинбургской школе бизнеса при Университете Хериота-Уотта. Экзаменационная работа включает в себя сценарий ситуации, несколько связанных с ним вопросов, а также десять вопросов (вы должны выбрать четыре из них), требующих развернутых ответов и затрагивающих ряд тем, представленных в книге.

Вы, конечно, можете воспользоваться подсказками, но таким образом едва ли удастся многому научиться! Гораздо лучше, если вы выделите два-три часа и попытаетесь ответить на предложенные вам вопросы так, как это делается на настоящем экзамене. Пожалуйста, отвечайте своими словами и не копируйте отрывки из моей книги (если вы это сделаете, я сразу же узнаю свою работу!).

Если вы хотите, чтобы я дал оценку тому, что вы написали, — а вы вовсе не обязаны соглашаться с моим мнением по данным вопросам, и хорошо обоснованное несогласие только приветствуется, — пожалуйста, отправьте мне ваши ответы, следуя указанным инструкциям. Я отвечу на каждую полученную экзаменационную работу, предоставив вам образцы ответов и свои замечания по ней. (И будьте уверены, вы не получите никаких предложений о покупке таймшеров либо двойных стеклопакетов или вложении денег в аферы, «позволяющие быстро разбогатеть»!) Желаю удачи!

*Ex bona fide negotiari!*\*

*Гэвин Кеннеди*

---

\* Ведите переговоры достойным образом, добросовестно и честно. — Прим. пер.



## БЛАГОДАРНОСТИ

Своим появлением на свет эта книга обязана невероятному терпению моего издателя, господина Говера. Я начал писать ее пять лет назад и, как в сказке, застрял на полпути: между моментом, когда она была готова в виде рукописи, и датой ее окончательного завершения. Это привело к смещению всех сроков сдачи. В качестве оправдания я могу сослаться на коммерческую деятельность Negotiate Limited, которая постоянно лишала меня возможности вернуться к работе над книгой. Однако в 1996 г. достигнутые успехи наконец-то позволили мне выделить время на ее завершение.

В процессе создания «Переговоров» мне вновь помогали люди, которых я уже упоминал в своих книгах. Прежде всего, я в долгу перед руководством нефтеперерабатывающего завода компании Shell-Haven, расположенного в устье Темзы, где я наблюдал и анализировал переговоры по вопросам производительности труда между руководством и профсоюзами в 1969–1971 гг. Именно Shell пробудила во мне интерес к практической переговорной деятельности в противовес преподавательской, которую я вел в то время, будучи профессором экономики и знакомя студентов с теорией цен.

Не так давно (в 1994–1995 гг.) мне вновь довелось принимать участие в переговорах по социально-трудовым отношениям в качестве консультанта Государственной службы здравоохранения. Я словно вернулся в 1970-е, будто за время правления Маргарет Тэтчер ничего не изменилось. Тем не менее руководитель Государственной службы здравоохранения Шотландии предоставил мне возможность заново проверить многие из тех «непреложных фактов», которые я взял на вооружение, наблюдая за схожим переговорным процессом на заводе Shell-Haven четверть века назад.

Однако моя основная работа в качестве консультирующего переговорщика ведется в мире бизнеса. Мужчины и женщины (и последних становится все больше), которые поднимаются по управленческой лестнице частных компаний, и многочисленные советы директоров служат для меня постоянным источником вдохновения. На смену враждебным переговорам прошлого приходит новая закупочная политика. Господствовавшие в 1960-е гг. призывы, такие как «выгоды, а не характеристики», «подавляйте возражения» и «обязательно закрывайте сделку», теряют актуальность. Сегодня на первый план выходят кросскультурные переговоры. Сотни переговор-

щиков влияли и влияют на мои представления и практическую работу, и я благодарен им за всю ту помощь, которую (часто даже не зная об этом) они мне оказывают.

Как всегда, в создании любой книги крайне важную роль играет семья, и мои близкие в очередной раз проявили удивительное терпение. Я написал несколько вариантов текста и занимался окончательным редактированием рукописи во французской Аквитании, регулярно срывая семейные праздники. Единственное, что я могу сделать, это выразить всем членам своей семьи безмерную благодарность за то, с каким спокойствием они на это реагировали.

«Переговоры: Полный курс» я посвятил своей дочери Беатрис. Если бы я умел писать так же хорошо, как она играет на пианино, ваше путешествие по страницам этой книги было бы просто сказочным. Жаль, что мне этого не дано.

# ВВЕДЕНИЕ

## Переговоры

Два человека встречаются, чтобы согласовать между собой два разных решения одной и той же проблемы. Они вступают во взаимодействие; используют разные стили поведения; пытаются повлиять на представления друг друга; преодолевают кризис взаимоисключающих ожиданий; наконец приходят к единому решению, благодаря которому один из них получает желаемое, заключая сделку с оппонентом, а тот, в свою очередь, приобретает взамен то, чего хочет он. И в завершение они договариваются о способах реализации совместного решения. Затем они расходятся, чтобы заняться другими делами. Разве не повседневная ситуация? И все это мы называем переговорами.

Я хорошо знаком с разнообразными объяснениями того, что происходит, когда люди договариваются между собой, и различными представлениями о том, как это взаимодействие можно усовершенствовать. Поэтому я и написал эту книгу, цель которой — рассказать о различных взглядах на процесс переговоров.

Один известный специалист сказал, что «Переговоры — это основное средство получения от других того, что вы хотите»<sup>1</sup>. Звучит прекрасно, когда речь идет о переговорах, однако это определение можно с тем же успехом применить к воровству, попрошайничеству, мошенничеству или принуждению. Поэтому я хочу предложить определение, которое подчеркивает уникальную особенность, отличающую переговорный процесс от всех других способов получения желаемого и принятия решений.

## Принятие решения

*Принятие* решения предполагает выбор того, что должно быть сделано и кем. *Вынесение* решения связано с признанием решения другого человека относительно того, что должно быть сделано, когда вас вынуждают к этому обстоя-

тельства, положение или привычка. Существуют разные конкурирующие между собой способы принятия решений. При использовании некоторых из них можно влиять на результат, а бывают случаи, когда это невозможно.

Например, в случае *арбитража* ваше влияние на результат переговоров заканчивается, когда вы вносите окончательные предложения на рассмотрение третьей стороны — он может принять компромиссное решение, учитывая те доводы, которые привели участники спора. Иногда помимо этого он принимает во внимание неудовлетворенность одной из сторон, если он разрешит дело за ее счет в пользу другой стороны.

Правда, у вас есть возможность составить свое окончательное предложение таким образом, чтобы оно помогло вам заручиться поддержкой третьей стороны. Это возможно в случае *маятникового арбитража*, когда арбитр должен сделать выбор исключительно между окончательными предложениями противоборствующих сторон: в данном случае компромисс невозможен, так как должно быть выбрано только одно из предложений. Если обе стороны скорректируют свои первоначальные предложения, пытаясь сделать их более привлекательными для арбитра, то, вполне возможно, что они смогут прийти к обоюдному решению, после чего арбитраж им уже не понадобится. Именно по этой причине правила маятникового арбитража следует включать в соглашения по процедуре переговоров и коммерческие контракты.

В число других способов принятия решений, конкурирующих с переговорами, входят следующие.

- *Убеждение.* Вы используете язык, а иногда и чистую риторику, чтобы добиться реакции собеседника, соответствующей вашим потребностям (часто применяется в торговле, пропаганде и политике).
- *Игровой подход.* Бросание монеты (орел или решка?), или «подкрепление слов делом» и т.д.
- *Волевое решение.* Это решение, которое принимает человек, облеченный властью (например, командир взвода). Считается, что в особо опасной ситуации любое волевое решение лучше, чем отсутствие решения.
- *Указание.* Предполагается, что речь идет о четко определенном, мотивированном и, возможно, рутинном решении, и ответственный за это человек дает указания людям, которые должны признавать их законность и выполнять их, так как получают за это плату (или выполняют соответствующие обязательства).
- *Судебный процесс.* Вы вовлекаете вторую сторону в судебный процесс с участием третьей стороны, которая принимает решение на основании прецедента, юридических законов или «соломоновых» принципов.

- **Принуждение.** Более сильная сторона принимает решение, которое может быть реализовано с помощью законных средств (тюрьмы, армии и полиции). К незаконному принуждению могут прибегать главы мафиозных группировок, уличные банды, неконтролируемая толпа, террористы или «самый крутой парень» в квартале.

Каждый из этих способов принятия решений подходит не для любой ситуации. Их использование зависит от людей, обстоятельств и возможностей. Ни один способ не может считаться наилучшим, поэтому когда мы предпочитаем один другому, бессмысленно говорить о соблюдении незыблемых моральных правил или их нарушении. Однако было бы неразумно использовать только один способ по любому поводу и при любых обстоятельствах. Одним словом, при принятии решений вы должны проявлять ситуационную гибкость.

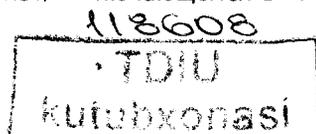
## Что такое переговоры?

Вы должны отличать переговоры от других способов принятия решений, делая акцент на присущие только этому способу уникальные свойства. В связи с этим я предлагаю следующее определение:

*Переговоры — это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас.*

Переговоры представляют собой явный обмен или сделку между сторонами, которые хотят что-то получить друг от друга. Этот обмен носит добровольный характер, в том смысле, что стороны могут воспользоваться правом вето в случае несогласия с предлагаемыми условиями, даже если их отказ может привести к неприятным последствиям. В ходе переговорного процесса стороны имеют гораздо больше возможностей (в сравнении с другими способами принятия решений) прийти к соглашению, когда предлагаемые условия их устраивают, и отказаться в нем участвовать, если они не отвечают их ожиданиям. Угроза, скрытая в сделанном крестным отцом «предложении, от которого нельзя отказаться», не вписывается в рамки переговоров, так как их обязательным условием является право отклонить любое предложение.

Мое определение переговоров сформировалось на основе длительных наблюдений. Тот факт, что переговоры представляют собой интерактивный процесс с двумя участниками, которым что-то нужно друг от друга, становится очевидным, когда вы наблюдаете за тем, как люди договариваются между собой. Об интригующем парадоксе, заключающемся в том, что все



переговоры уникальны, но при этом подчиняются общим правилам, мы поговорим далее. Здесь же достаточно заметить, что, несмотря на присутствие в переговорах общих элементов, их не следует воспринимать как данность и только по этой причине считать, что совершенствование вашего поведения не может повлиять на результаты переговорного процесса.

Переговоры — это процесс поиска. Ни одна из сторон не знает, будет ли достигнуто соглашение. Вы можете добросовестно искать возможности его заключения и не найти их. Мы говорим о «провале переговоров», не позволившем принять приемлемое решение, так, словно неудачная попытка прийти к соглашению всегда означает поражение. Некоторые неудачи неизбежны, и это вполне закономерно, когда стремления сторон остаются неудовлетворенными. Однако те переговоры, которые сегодня обернулись неудачей, завтра могут закончиться успешно, если обстоятельства изменятся или на них что-то повлияет: война, терроризм, санкции, забастовки, общественное мнение.

Поиск условий соглашения — это то, чем занимаются переговорщики. Вы делаете пробные предложения, «прощупываете» друг друга, проверяете на наличие более выгодных предложений, подаете сигналы и анализируете реакции и ответы другой стороны. Когда поиск прекращается, это означает, что вы достигли соглашения или оказались в тупике.

Вы стараетесь найти условия, которые позволяют получить то, что вы хотите. В данном случае под «условиями» я подразумеваю условия сделки — что вы получите в обмен на то, что можете дать, — которые служат главным механизмом выработки решения, если оно вообще существует. Суть переговоров заключается в рассмотрении более чем одного набора условий, способных привести к соглашению сторон. Это одновременно помогает и мешает. Если смотреть на ситуацию с той точки зрения, что найти несколько иголок в стоге сена гораздо проще, чем одну, то существование нескольких альтернативных решений, несомненно, может оказаться для вас полезным. Однако это многообразие не позволяет остановиться на том решении, которое вы обнаружили первым, что может стать препятствием на пути его принятия.

Зная о существовании других решений, некоторые из которых могут оказаться лучше первого, вы упорно продолжаете поиски. Но следует помнить о том, что стремление найти лучшее предложение превращается в помеху, если в процессе дальнейшего поиска вы рискуете упустить то, что нашли первоначально. Одним словом, вы можете проявлять излишнюю настойчивость и ждать слишком долго, руководствуясь тщетной надеждой улучшить то, что у вас уже имеется.

В моем определении переговоров четко прослеживается ваша зависимость от другого человека, который хочет что-то получить от вас. Если он ничего не хочет, переговорное решение вопроса становится невозможным.

На самом деле, я могу не понимать того, что хочу чего-то от вас, и тогда у вас есть возможность убедить меня в этом. Однако каким бы ни было ваше умение убеждать, оно может на меня не подействовать. При таких условиях проведение переговоров лишено какого-либо смысла. Вам придется обойтись без того, что вы хотите получить от меня; или найти того, кому нужно что-то от вас; или же, при наличии соответствующей возможности, воспользоваться другим способом получить желаемое. Вдруг вы сможете это украсть? Или взять силой? А может быть, вы вынудите меня к принятию решения? Однако, что бы вы ни сделали, это будет уже вне сферы переговоров.

Заклучение сделки по своей природе требует добровольного обмена некими объектами (материальными или нематериальными). Без явного обмена не может быть переговорного решения.

## Торг по поводу цен и условий

Признавая роль заключения сделки в процессе переговоров, некоторые авторы называют ее «торгом» и «барышничеством»<sup>2</sup>, словно это нечто предосудительное и происходит только благодаря «ловкости рук».

Традиция рассматривать «торг» как нечто позорное существует уже давно и всегда была широко распространена в «изысканном» обществе. Она, естественно, не вписывалась в моральные нормы викторианской эпохи — только у бедных людей была необходимость сутяжничать при общении с торговцами! Отлучение от светского общества, сопровождающееся насмешками по поводу того, что вы «торговались» как лавочник, — это один из парадоксов Британии времен королевы Виктории, когда англичане были самой торгующей нацией в мире.

Отголоски подобного образа мыслей встречаются и сегодня у людей, которые, занимаясь покупками, никогда не снисходят до того, чтобы «торговаться» из-за цены. Они считают, что оспаривать цену — это дурной тон, это недостойно и позорно, это все равно что устраивать «сцену» на людях. Многие считают, что не способны торговаться, хотя, раз попробовав, начинают получать удовольствие от процесса. Это подтверждают телефонные звонки радиослушателей на передачи с моим участием.

Яркий пример ценового снобизма — утверждение: «Если вы спрашиваете, сколько это стоит, значит, не можете себе это позволить». Однако в критической оценке стоимости нет ничего непристойного. Это всего лишь проявление благоразумия при условии, что возможная выгода от оспаривания цены стóит затраченных на это времени и усилий. Переговоры помогают вам обрести определенный контроль над вашей жизнью. В ином случае вам остается принимать то, что выбрал за вас кто-то другой.

Оспаривание планов, которые возникают у других людей в отношении вас, будь то дома, на работе или в игре, можно отнести к числу хороших привычек. Читатели, живущие в обществе, где можно использовать переговорные навыки в любое время и в любой области деятельности, обладают преимуществом перед теми, кто живет в обществе, где небезопасно в чем-либо сомневаться.

Вы не всегда сможете добиться успеха в переговорах; заключенные вами сделки не всегда будут самыми выгодными; а иногда вы даже будете сожалеть о том, что потратили на одну из них, пусть даже очень успешную, так много времени и сил. К счастью, заключение сделок, предполагающее ведение переговоров, так же привычно для нас, как выполнение приказов и безропотное подчинение судьбе для наших предков.

## Обещания

Традиционные переговоры, основанные на торге или обмене, имеют долгую историю. Некоторые способы переговоров, зародившиеся еще в архаичных обществах, продолжают и сегодня существовать в отдельных уголках Африки, тропических лесах Амазонки и гористых районах Папуа — Новой Гвинеи, и возникли они задолго до того, что мы называем капитализмом. Торг или обмен имеют множество форм, и не все из них предполагают использование денег. В некоторых культурах наблюдаются любопытные отклонения от открытой формы торговли, проявляющиеся, например, в виде скрытого обмена подарками<sup>3</sup>.

Само существование контрактов и соглашений, таких как супружество или военные союзы, необходимо для того, чтобы вы могли давать обещания в отношении будущего<sup>4</sup> и выполнять их<sup>5</sup>. В противном случае, оказавшись вне поля зрения партнера, вы можете их нарушить, если, конечно, вас не остановит страх возможных последствий.

Когда-то принуждение к выполнению обещаний было связано с проявлениями жестокости, но позже на смену власти силы пришла власть закона. В прошлом люди, которые обманывали других и нарушали свои обещания, подвергались суровому наказанию, и это продолжалось до тех пор, пока на наводящих ужас примерах они не научились вести себя по-другому. Если вы не могли выполнить условия договора, то в случае разоблачения страдали от последствий этого. История купли и продажи «долгое время была буквально пропитана кровью» торговцев, нарушавших свои обещания<sup>6</sup>. Сегодня этот вопрос регулируется с помощью правовых санкций, однако принцип его решения остается прежним, даже если для этого, слава богу, применяются иные средства воздействия.

Не существует никаких доказательств в подтверждение этой истории, но недавно в Персидском заливе я познакомился с пожилым трейдером-

арабом, который рассказал мне историю своего прадеда. Тот заключил соглашение с эмиром, согласно которому должен был провести торговый караван под его покровительством, сулящий выгоду им обоим. После этого он отправил к эмиру своего старшего сына, которому в то время было 10 лет, в качестве залога того, что семья выполнит данное обещание. Очевидно, что на кон была поставлена жизнь мальчика, которому в случае нарушения обязательств перерезали бы горло. К счастью, отец выполнил свою часть сделки, что спасло мальчика и позволило ему стать дедом моего собеседника.

Не всех устраивает определение переговоров только как процесса обмена обещаниями. Некоторые ученые, являющиеся сторонниками феминизма, вообще отвергают понимание переговоров как процесса обмена, так как считают, что оно уходит корнями в знания и опыт представителей мужского пола, под влиянием которых в переговорах «скрываются отношения, основанные на доминировании и силе» (мне бы хотелось думать, что они выдвигают их на первый план). Эти ученые предпочитают анализировать влияние переговоров на людей, которые полностью идентифицируют себя друг с другом, таких как «друзья, влюбленные пары» и т.д. Тем самым они хотят переключить наше внимание с обезличенных рынков на не столь глобальные вопросы личных отношений<sup>7</sup>.

Мне же кажется, что нам следует более активно изучать переговоры в качестве процесса торга — ведь именно так воспринимает эти действия подавляющее большинство людей (как мужчин, так и женщин), — а не ограничивать свои исследования тем, что они значат для нескольких замкнутых на себе влюбленных пар из американских колледжей. Таким образом, я считаю более продуктивным понимание переговоров как *прямого* обмена между людьми вне зависимости от того, какие отношения их связывают.

## Собаки не станут вести переговоры над костью

Людам свойственно вести переговоры<sup>8</sup>. У животных подобная склонность отсутствует, потому что они ничего не знают о соглашениях или обещаниях. Например, никто никогда не видел, чтобы две собаки вели переговоры над костью или чтобы животное показывало другому, что оно готово отдать «это за то»<sup>9</sup>. Животные распределяют между собой дары природы — пищу, партнеров и территорию, — прибегая к насилию или угрозе насилия.

Варварские племена вели себя в процессе потребления даров природы и плодов человеческого труда подобно животным. Представители «школы накопления богатства имени Чингисхана» берут то, что хотят, и оставляют своих жертв на произвол судьбы. Однако если перераспределять дары природы и плоды человеческого труда с помощью насилия можно, то обеспечить *создание* человеческого капитала или защитить природу от гибели — нет.

что, соглашаясь на сделку, вы делаете свою жизнь в чем-то лучше. То, что верно для вас, верно и для других переговорщиков, а это позволяет сделать вывод, что ваше участие в переговорах связано с возможностью что-то приобрести.

Одним словом, проблема торгов заключается в том, как вы приходите к совместному решению, если по каким-либо причинам ваши ожидания в отношении каких-то важных вопросов и ожидания вашего партнера не совпадают. Кроме того, может возникнуть проблема наличия или отсутствия у вас общих интересов по другим вопросам.

К сожалению, на практике мы сталкиваемся не с одной, а с двумя проблемами. Непрофессионал может возразить, что в процессе переговоров обе стороны получают выгоду, в противном случае они не стали бы этим заниматься. Это верно, но лишь отчасти, и это могут подтвердить те, кто наблюдает за поведением людей во время переговоров. Тем не менее первые попытки решить проблему торгов никак не были связаны с изучением этого поведения.

Уже более 100 лет экономисты имеют четкое представление о том, как устанавливаются цены на рынках, однако долгое время они не могли понять, как это происходит при заключении сделки. В 1950 г. Джон Нэш принял этот вызов и приступил к проведению исследований, которые внесли огромный вклад в математическую трактовку теории торгов. Он сумел показать, что решение, принимаемое в результате переговоров, подлежит математическому анализу.

Нэш утверждал, что ситуации, связанные с противопоставлением монополии и монополии, торговлей между двумя нациями и переговорами между работодателем и профсоюзами, имеют самое непосредственное отношение к проблеме торгов. Это было теоретическое обсуждение проблемы торгов, которая, в его понимании, заключалась в выявлении соотношения между конкретным «решением» и степенью удовлетворенности, которую каждый человек ожидает получить от торгов, или, точнее, определении того, какую ценность для каждого из этих людей представляет возможность участия в торгах<sup>12</sup>.

Математическая сторона теории полезности имеет очень ограниченный характер, поэтому тем, кто ранее не был знаком с экономикой, предположения Нэша могут показаться почти наивными в сравнении с теми обстоятельствами, в которых возникает проблема торгов в реальном мире.

Например, Нэш предполагает, что существуют:

- рационально мыслящие «участники переговоров (торгов), которые могут дать точную сравнительную оценку желаний» друг друга «в отношении различных вещей»;
- участники переговоров, которые обладают «одинаковыми навыками в ведении переговоров»;

- участники переговоров, которые «знают все вкусы и предпочтения своего оппонента»;
- участники переговоров, которые стремятся «максимизировать» общую выгоду, получаемую в процессе торга.

К счастью, у нас нет необходимости подробно анализировать математическую аргументацию Нэша, так как он сам предложил простой арифметический пример для демонстрации своего решения проблемы, получившего название «решение Нэша» или «равновесие Нэша». Для этого он взял двух вымышленных мужчин, Билла и Джека, рассматривающих возможность обмена некоторыми из принадлежащих им товаров.

В своей модели решения проблемы торгов Нэш использовал теорию полезности Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна<sup>13</sup>. В экономической теории полезность — это категория, характеризующая «меру» удовлетворенности, которую человек получает от обладания какой-либо единицей товара. В таблице В.1 полезность определенных товаров для игроков представлена в виде числовых значений. Так, для Билла полезность книги составляет «2», а для Джека «4». Грубо говоря, цифра «4» означает, что книга принесет Джеку большую удовлетворенность (как бы он сам ее ни определял), чем, скажем, мяч (1), а в случае Билла (как бы он сам ни определял свою удовлетворенность) цифра «2» говорит о том, что его удовлетворенность книгой будет гораздо меньше, чем, например, ручкой (10).

Итак, спрашивает Нэш, какой обмен позволит максимизировать их удовлетворенность, учитывая первоначальное распределение и степень полезности товаров для каждого из них?

Таблица В.1. Полезность товаров для Билла и Джека<sup>14</sup>

Товары Билла	Полезность для Билла	Полезность для Джека
книга	2	4
кнут	2	2
мяч	2	1
бита	2	2
коробка	4	1
<b>Товары Джека</b>		
ручка	10	1
игрушка	4	1
нож	6	2
шляпа	2	2

Нэш предполагает, что в этом и любом другом случае проблема торгов решается тогда, когда «произведение выигрышей в полезности максимально».

Участники переговоров договариваются об обмене товарами таким образом, чтобы получить максимальный совокупный выигрыш.

Нэш считает, что в случае Билла и Джека эта сделка выглядит следующим образом.

Билл отдает Джеку	книгу, кнут, мяч и биты.
Джек отдает Биллу	ручку, игрушку и нож.

В решении, предлагаемом Нэшем, есть один интересный момент: полезность товара представляет собой окончательное предложение и не может служить предметом торга. Другими словами, уникальный обмен, позволяющий максимизировать различие между «полезностями», получаемыми игроками от предлагаемых им товаров, и «полезностями», которые они отдают взамен, не предполагает никакого изменения предложений с обеих сторон. Так как изначально определено, что участники переговоров точно знают, какова полезность каждого из товаров для обоих, естественно, нет никакого смысла рассматривать их иначе, как окончательные предложения.

Нэш совершенно справедливо полагает, что игроки будут обменивать те товары, которые они ценят меньше, на те, которые представляют для них большую ценность. Учитывая, что Билл и Джек обладают полной информацией о предпочтениях друг друга, ни один из них не может обманом заставить другого «заплатить» за какой-либо товар больше, так как им известно, какой полезностью обладают все товары для каждого из них. Исходя из этого, мы можем смоделировать ситуацию «равновесия по Нэшу» для Билла и Джека (см. табл. В.2).

В сравнении с первоначальными показателями полезности (12 для Билла и 6 для Джека) и с учетом степени полезности обмениваемых товаров, оба участника повысили свою полезность (Билл до 24, а Джек до 11). Произведение чистых выигрышей каждого из них составляет 60 ( $12 \times 5$ ). Нэш утверждает, что никакая другая комбинация обмениваемых товаров не может обеспечить увеличения полезности, превышающего 60. Произведение чистых выигрышей в полезности для Билла и Джека отражает «степень ценности возможного участия в торгах для каждого из этих людей»<sup>15</sup>.

Решение Нэша очевидно вытекает из его идеалистических и довольно ограниченных предположений. Можно даже усомниться в том, что это вообще является переговорным решением. Стратегии обоих игроков должны привести их к четко определенному решению, а их навыки ведения переговоров не учитываются изначально. Оптимальная сделка предполагает, что после ее заключения обе стороны становятся богаче, чем были до начала переговоров. Если одна из них получает больше, чем может получить по результатам оптимальной сделки, то подобное возможно только при условии ухудшения позиции оппонента. Решение Нэша соответствует этому условию.

Таблица В.2. Показатели чистой полезности для Билла и Джека после завершения торгов

Общая полезность до начала торгов	Билл		Джек		
	Прибыль	Убытки	Прибыль	Убытки	
Товары, полученные в ходе торгов			Товары, полученные в ходе торгов		
нож	6	2	книга	4	2
ручка	10	2	кнут	2	1
игрушка	4	2	мяч	1	1
		2	бита	2	
Итого	20	-8		9	-4
Чистый выигрыш	12		5		
<b>Общая полезность после завершения торгов</b>	24		11		

Метод дифференцирования полезностей игроков, использованный Нэшем, не учитывает условия, существующие в реальном мире. Для игроков Нэша каждая единица товара имеет фиксированную относительную ценность. Они обладают точной информацией о предпочтениях друг друга. Результат их «торга» обязательно предполагает максимизацию общего выигрыша.

В качестве решения проблемы торгов модель Нэша представляется достаточно убедительной. Она прогнозирует, что участники переговоров достигнут оптимального результата. Тот факт, что на практике они не смогут достичь равновесия Нэша, несколько не опровергает его теорию. Отклонения от оптимального решения, возникающие на практике, объясняются тем, что в реальности участники переговоров действуют в условиях, которые отличаются от предположений, лежащих в основе модели Нэша. Однако с математической точки зрения его решение полностью обоснованно.

Это решение не утратит своей актуальности, если мы рассмотрим его приближенную версию для объяснения сделки, которую можем заключить мы с вами. Вспомните о том, что для Билла выигрыш в полезности равен чистой разнице между оценкой получаемых им товаров и оценкой тех товаров, которые он должен взамен отдать Джеку. Давайте применим эту идею к нашей сделке. Предположим, что я оцениваю полезность получаемого от вас пакета товаров как «100», а отдаю вам товары, оцененные как «65». Соответственно, мой чистый выигрыш составляет «35». В рамках той же

самой сделки, если вы оцениваете показатель полезности приобретаемых вами товаров как «75», а отдаваемых взамен товаров как «25», то ваш чистый выигрыш равен «50».

Никто из нас не раскрывает (да и не может сделать это достаточно осмысленно) свои субъективные оценки сделки («35» для меня и «50» для вас), поэтому мы не можем сравнить относительную эффективность действий партнера и подсчитать ту ценность, которую эта сделка для него представляет. Наше соглашение о ее заключении служит доказательством того, что мы оба получаем какой-то дополнительный выигрыш. Что представляет собой этот выигрыш или что его формирует, неизвестно. Следовательно, мы не можем знать и того, является ли он максимальным. Но он явно обладает определенной ценностью, что объясняет наше соглашение. Если вы считаете решение Нэша недостаточно точным (!), то, возможно, вы рассматриваете его применение с точки зрения практика. Однако не все так просто. Теоретикам стоит время от времени выглядывать из окна своего кабинета, чтобы взглянуть на реальный мир. Ведь Нэш ожидает от своих игроков поведения, которое не свойственно большинству переговорщиков. И наиболее убедительные доказательства, подтверждающие этот факт, были получены сразу же после появления в 1950 г. решения Нэша.

Небольшая группа ученых из Исследовательского центра RAND в Санта-Монике, штат Калифорния, изобрели достаточно простую игру, которую они неоднократно применяли в своей работе. Сегодня она широко используется при проведении различных семинаров по совершенствованию навыков ведения переговоров и коллективной работы. Эта игра позволяет получить очень устойчивые результаты<sup>16</sup>. В теории игр она получила название «дилемма». Несмотря на наличие строгих правил, она не имеет конкретного содержания. Цель игроков — «набрать максимальное количество положительных баллов». Для этого они играют на очки, которые не имеют стоимости и используются исключительно как удобное средство подсчета баллов. Очки служат показателем, который в общих чертах аналогичен понятию полезности, «максимизация» которой является целью в модели Нэша.

Игру можно вести двумя способами, и игроки должны понять это самостоятельно. Никто не сообщает им ни того, каким образом следует играть, ни даже того, что существует два варианта ведения игры. Таким образом, на людей, принимающих в ней участие впервые, не влияют предубеждения и представления о «правильном» поведении, отличающемся от их собственного. Такие люди служат идеальным материалом для экспериментов по изучению «чистого» поведенческого выбора!

Два способа игры в «дилемму» точно соответствуют разделению на два типа переговорного поведения. Если человек понимает цель игры как максимизацию собственного выигрыша за счет другого игрока, то он демонстрирует *некооперативное* поведение, или поведение с *нулевым результатом*.

В этом случае второй игрок, какой бы ни была его первая интерпретация способа игры, обычно вынужден также прибегать в ответ к некооперативному типу поведения. В конце игры количество баллов, полученных такими игроками, не только не позволит им получить максимальный общий выигрыш, но они могут даже остаться с отрицательным результатом.

С другой стороны, если участник игры видит ее смысл в максимизации общего выигрыша, и это совпадает со взглядами другого игрока, то они оба будут демонстрировать кооперативное поведение, или поведение с нулевым результатом.

Только в этом случае окончательное количество положительных баллов достигает максимума (48 очков у каждого игрока), а оба участника игры оказываются как нельзя ближе к равновесию Нэша ( $48 \times 48 = 2304$ ). Вы можете проверить это, перемножив любые комбинации баллов, дающих в сумме 96 ( $48 + 48 = 96$ ), и увидите, что ни один из результатов не превысит значения 2304. Например,  $40 \times 56 = 2008$ ;  $30 \times 66 = 1980$ ;  $20 \times 76 = 1520$ ; и т.д.

Исследователей удивляет тот факт, что участники предпочитают интерпретировать игру как кооперативную, а значит и вести себя соответствующим образом, крайне редко. Лишь очень немногие придерживаются стратегии игры, использование которой позволяет им прийти к равновесию Нэша!

Я 12 лет наблюдаю за тем, как менеджеры играют в «дилемму», и на основании собственного опыта могу сказать: те, кто участвует в ней впервые, чаще всего прибегают к некооперативной стратегии. А многие из тех, кто сначала пытается вести кооперативную игру, переключаются на некооперативную в ответ на действия второго игрока. То есть описываемое Нэшем поведение, направленное на максимизацию общего выигрыша, в реальной жизни почти не встречается.

Обратите внимание на то, что правила не позволяют участникам обсуждать игру или то поведение, которого им следует придерживаться, до ее начала. Они лишены возможности защищаться, но при этом могут атаковать соперника. Вот это действительно дилемма! Мой опыт свидетельствует: только около 8% пар игроков одновременно приходят к решению Нэша и получают по 48 очков каждый. По сообщениям других исследователей<sup>17</sup>, количество пар, использующих кооперативную стратегию, составляет 12% в Великобритании и 25% в США, однако я не владею информацией о том, как проходил инструктаж этих людей перед началом игры, что не позволяет мне объяснить различия в показателях. Тем не менее от 75 до 92% игроков получают в итоге сумму очков меньше названного Нэшем оптимального значения, хотя некоторым удается «излечиться» от некооперативного стиля игры и довести эту сумму до 30 и более.

Чуть меньше половины участников самостоятельно выбирают манеру поведения в первом раунде, и это свидетельствует о том, что они восприни-

мают «дилемму» (при условии, что они соблюдают «правила» и делают осознанный выбор) как кооперативную игру. Но после нескольких раундов большинство из них обнаруживает, что не может изменить поведение партнера, использующего некооперативную стратегию. Правда, некоторые из игроков осознают невозможность такого изменения только после десяти раундов, и тогда в итоге оба получают очень низкую сумму баллов.

Мои собственные наблюдения и наблюдения моих коллег за работой тысяч переговорщиков свидетельствуют о том, что очень немногие из них рассматривают максимизацию общей выгоды как цель сделки. Это, конечно, печально для решения Нэша, но большинство участников переговоров ведут себя так, словно их совершенно не интересует общий выигрыш. В результате подавляющее большинство переговорщиков добиваются недостаточно оптимального (согласно равновесию Нэша) результата.

Некоторым игрокам, которые нарушают свои обещания (после четвертого и восьмого раундов устраиваются два коротких перерыва, во время которых участники игры могут договориться друг с другом), удается получить много положительных баллов (больше 48) исключительно за счет их незадачливых партнеров, которые верят обещанному. Однако при арифметическом анализе такого выигрыша становится понятно, что это ни в коей мере не противоречит концепции равновесия по Нэшу, так как те очки, которые они получают свыше 48, их партнер теряет. То есть чем больше первый игрок набирает баллов, тем меньше их у второго игрока. Результат умножения положительного и отрицательного числа всегда имеет отрицательное значение, а это значит, что он в любом случае будет ниже того значения, которое приводится в модели Нэша.

## Проблема реальных торгов

Проблема реальных торгов связана с существованием двух стилей поведения, используемых участниками переговоров, — с нулевым и с ненулевым результатом, или некооперативного и кооперативного. Эффективное распределение выгоды зависит от того, как поведут себя переговорщики. Опыт показывает, что в большинстве случаев их поведение не позволяет им получить максимальный выигрыш. Именно к такому выводу пришли ученые и практикующие переговорщики после того, как в начале 1960-х гг. в Соединенных Штатах были получены результаты первых детальных исследований рабочих переговоров.

Если, следуя терминологии Уолтона и Маккерси<sup>18</sup>, вы предпочитаете *дистрибутивный*, или *распределительный*, подход к переговорам либо встречаете человека, который его использует, то получение выгоды возможно только за счет оппонента. Только при условии, что вы отдаете пред-

почтение *интегративной* сделке и *встречаетесь с человеком, разделяющим ваши взгляды*, у обоих участников переговоров есть возможность получить общую выгоду без ущерба для какой-либо из сторон. Лэкс и Себениус<sup>19</sup> характеризуют это как выбор между ролью «требовательного» и «созидательного» переговорщика, хотя, в узком смысле, это всего лишь *псевдовыбор*, так как получение выгод, определяемых вашим индивидуальным выбором, зависит от моего личного выбора — и поведения. В этом и заключается проблема реальных торгов — важен не только ваш выбор, но и то, что мы оба выбираем по отдельности друг от друга.

Обмен может принести переговорщикам коллективно создаваемые выгоды (материальные и нематериальные). Однако общая выгода не обязательно будет одинаковой для обеих сторон. То, что выгодно мне, может не представлять ценности для вас. Выгода выражается по-разному, измеряется в различной валюте и видна только той стороне, которая ее получает.

Следовательно, существует два способа ведения переговоров, и они определяют разные решения проблемы торгов в зависимости от совпадения или несовпадения стилей поведения переговорщиков. Идеализированное представление о переговорах как об игре, предполагающей получение общей выгоды и соответствующее поведение, приводит к разочарованию.

Предположим, вы хотите получить десятую часть моего запаса зерна, чтобы раздать его голодающим, и эта цель вызывает у меня определенную симпатию. С другой стороны, вы можете отбирать зерно у меня и других людей в округе, как шериф Ноттингема, и жить за счет этого. Если у меня будет хоть какая-то возможность вступить в переговоры с посланными вами сборщиками (будь то монашки ордена Меньших сестер бедных или отморозки с психопатическими наклонностями), то я должен буду ответить на один-единственный вопрос: «Какое количество моего зерна может называться десятиной?»

Главную роль в решении этого вопроса сыграл то, как ваши эмиссары приступят к выполнению своего задания, ведь именно от этого будет зависеть мое мнение о них. Представительницы ордена Меньших сестер могут руководствоваться самыми благими намерениями, но если я посчитаю, что так называемые умирающие от голода бедняки — это всего лишь не заслуживающие помощи ленивые бездельники, пользующиеся доверчивостью простодушных монахинь, я буду торговаться с ними упорнее, чем с посланными вместо них верзилами — с теми я предпочту вести себя осторожнее. Прежде чем вы начнете думать обо мне плохо, хочу сказать, что это только иллюстрация к моим рассуждениям, а не какая-либо тайная попытка протащить на эти страницы ничем не обоснованный социальный комментарий. (Несмотря на то, что я достаточно скептически отношусь к «Робин Гудам», живущим в этом мире, я не питаю никаких иллюзий относительно намерений «шерифов Ноттингемских»!)

*Требовательные переговорщики* воспринимают переговоры как процесс распределения определенной суммы между ними и вами. Чем больше их доля, тем меньше ваша. Это сделка с нулевым результатом, так как их выигрыш равен вашему проигрышу. Эти переговорщики прибегают к таким тактическим приемам, как манипулятивные уловки, трюки и демонстрация силы, которые находят свое «высшее» проявление в переговорах «по законам улицы».

*Созидательные переговорщики* ведут себя иначе. Лэкс и Себениус<sup>20</sup> называют три способа достижения общей выгоды. Во-первых, добровольное соглашение между сторонами всегда лучше, чем вообще никакого. Поскольку каждый из переговорщиков обладает правом отвергнуть сделку, которая его не устраивает, ваше согласие означает, что принимаемая вами сделка имеет для вас определенную ценность. Давая отрицательный ответ на любое предложение, вы отказываетесь от того, что могли бы «выиграть», сказав «да».

Во-вторых, если вы принимаете условия другой сделки вместо той, которая не устраивает одного или обоих переговорщиков, то она должна каким-то образом создавать дополнительную ценность для каждой из сторон. Если этого не происходит, например, из-за того, что после заключения сделки одна из сторон оказывается в более затруднительном положении, чем в случае отказа от переговоров, то проигрывающая сторона может наложить на нее «вето».

В-третьих, если в процессе заключения согласованной сделки, которая делает богаче обе стороны или не ухудшает положение ни одной из них, переговорщики обнаруживают ранее не замеченное решение, «будь то новый обмен, иной вариант поставки или измененный график платежей», то они создают дополнительную ценность<sup>21</sup>.

В этом контексте Лэкс и Себениус выдвигают идею *частной и общественной* ценности. Частная ценность — это то, что имеет исключительное значение для человека, который может обрести большую ее часть за счет ее меньшей значимости для других. Понятие общественной ценности близко предлагаемой экономистами идее противопоставления общественных товаров и товаров индивидуального потребления, согласно которой потребление любого количества общественного товара ни на йоту не уменьшает потребление того же самого товара кем-либо другим. Например, средства военного бюджета, потраченные на сдерживание агрессии, обеспечивают одинаковую защиту для всех граждан. Когда средства, выделенные на оборону, предотвращают захват всего населения страны, ни одна из ее территориальных единиц не получает больше защиты, чем другая (ситуация может измениться, если тактика сдерживания потерпит поражение и разразится война). Еще одним примером может стать использование (в соответствии с требованиями закона) средств, выделенных на охрану окружающей среды

и потраченных на проведение работ по очистке воздуха: в этом случае, какое бы количество очищенного воздуха ни вдыхал один человек, это не приведет к тому, что другие люди будут вдыхать меньше.

В процессе переговоров мы располагаем еще одним важным источником создания ценности, который не упоминают Лэкс и Себениус и который «не измеряется деньгами»<sup>22</sup>. Я имею в виду *субъективную* ценность. С одной стороны, она обладает свойствами товара индивидуального потребления, в том смысле, что это то, что, по моему ощущению, я могу получить от сделки и чем мне не придется делиться с кем-то еще. А с другой стороны, она наделена свойствами общественного товара, так как мое субъективное потребление полученного мною частного выигрыша ни в коей мере не уменьшает того субъективного выигрыша, который вы получаете в своей части сделки. В примере, иллюстрирующем равновесие Нэша (табл. В.2), Билл получает чистый выигрыш, оцениваемый в 12 баллов, не за счет чистого выигрыша Джека, равного пяти баллам. Оба могут почувствовать полную удовлетворенность, не ущемляя интересы другого.

С моей точки зрения, субъективная ценность — это важный мотив для ведения переговоров о совместном создании ценности. Он позволяет во многом объяснить поведение переговорщиков и те результаты, к которым приводит использование определенного стиля поведения. На сегодняшний день единственное препятствие к использованию этой идеи на практике заключается в сложности анализа роли субъективной ценности в процессе переговоров и недостаточной математической подготовке большинства практикующих переговорщиков. А пока специалисты по переговорам будут решать непростую задачу «популяризации» идеи субъективной ценности, разрабатывая пригодные для использования практические методы ее воплощения, мы с вами на время оставим ее и пойдем дальше.

Тот факт, что получение общей выгоды возможно благодаря созданию ценности, а не за счет ее распределения, является неоспоримым. Проблема реальных торгов заключается в том, что на практике реализовать эту идею не так просто:

«Многие стороны сами не знают, какие возможности для совместных действий у них есть. Участники переговоров недостаточно тщательно исследуют те варианты соглашений, к которым могли бы прийти совместно, поэтому на практике многие выгоды остаются нереализованными. Это приводит к заключению не самых удачных соглашений. Там, где обе стороны могли бы получить значительную пользу от согласованных действий, они заводят переговоры в тупик и лишь обостряют уже существующий конфликт. Для создания частной и общественной ценности необходимо понимать источники их возникновения»<sup>23</sup>.

Суть проблемы реальных торгов заключается в следующем: если для всех предпочтительнее получение общей выгоды, то как переговорщики могут ее достичь и почему столь немногие из них к ней стремятся?

Отсутствие у Джона Нэша общего решения проблемы реальных торгов только повышает актуальность поиска ответа на этот вопрос практикующими переговорщиками. Наблюдаемая нами тенденция игроков вести себя так, словно они стремятся к заключению сделки с нулевым результатом, говорит о необходимости развивать модели поведения, способствующие успешному получению общего выигрыша. Идеализация Нэшем переговорного поведения ограничивает возможности использования самых разнообразных его стилей и моделей, демонстрируемых переговорщиками в реальном мире. А это значит, что вы должны повернуться спиной к границе, установленной Нэшем, и бросить взгляд на ту поведенческую территорию, по которой нам предстоит пройти в последующих главах.

Однако не стоит отчаиваться. Постоянная борьба между требовательным и созидающим поведением — это главная особенность той территории, на которой вам предстоит освоиться. Другого пути у практикующего переговорщика нет. Действовать так, словно поведенческая территория очерчена границами Нэша, наивно. Менять их на другие идеализированные границы — бессмысленно. Переговорщики имеют возможность выбирать стиль поведения, а понимание строгой ограниченности этого выбора — мы ведь зависим и от выбора своего оппонента — служит первым шагом к проактивному расширению этих границ.

И самое правильное, что можно сделать для этого, — показать, что обеим сторонам более выгодны переговоры, ориентированные на изменение текущих предложений, а поведение, направленное на улучшение положения обеих сторон, предпочтительнее, чем стремление сделать более выгодным только собственное положение.

## Выгоды торгов

Прежде всего следует понимать, что все участники переговоров заинтересованы в их успешном завершении, так как, не сумев прийти к соглашению, оба останутся в том же положении, в каком находились до начала переговорного процесса. Понятно, что оба переговорщика могут пользоваться выгодами (как бы они ни определялись) существующего положения, не затрачивая время и силы на достижение соглашения. Однако никого из них такой вариант не устраивает, поэтому можно предположить, что они оба думают о возможности изменить свое текущее положение с помощью переговоров. Из этого следует, что в случае успешного изменения существующего положения дел в результате переговоров они смогут получить общую выгоду.

Мои объяснения можно наглядно проиллюстрировать с помощью простой диаграммы. На рис. В.1 представлено графическое отображение выгод

торгов, для чего используются полезности, отражающие степень удовлетворенности переговорщиков. Если вы внимательно посмотрите на диаграмму, это вам многое объяснит.

До начала переговоров их участники находятся в точке *A* (см. рис. В.1). Это существующее положение вещей. Если им не удастся прийти к соглашению, они останутся на том же самом месте и смогут обладать только теми полезностями, которые доступны им обоим в этой точке. В точке *A* переговорщик *P* (Патриция) располагает полезностью  $p^1$ , а переговорщик *Q* (Квентин) — полезностью  $q^1$ . Любое увеличение полезности, приносящее выгоду Патриции, но не Квентину, позволит ей переместиться по вертикали из точки *A* в точку *R* и повысит ее полезность до уровня  $p^2$ . И наоборот, любое увеличение полезности, приносящее выгоду Квентину, но не Патриции, позволяет ему передвинуться по горизонтали из точки *A* в точку *S* и повышает его полезность до значения  $q^2$ . Предложение Патриции, предполагающее получение ею выгоды без соответствующей выгоды для Квентина (и наоборот), служит яркой иллюстрацией требовательного поведения. Если Квентин получит от Патриции такое одностороннее предложение, то он, вероятнее всего, его отвергнет (что с его стороны будет разумно). Так как Патриция не может перейти в точку *R* без согласия Квентина, то она останется вместе с ним в точке *A*.

И наоборот, созидательная стратегия поможет получить выгоду обоим переговорщикам. Зрительно это переместит их обоих из точки *A* в северо-восточном направлении в такие точки, как *B*, *C* и *D*. В любом случае такие

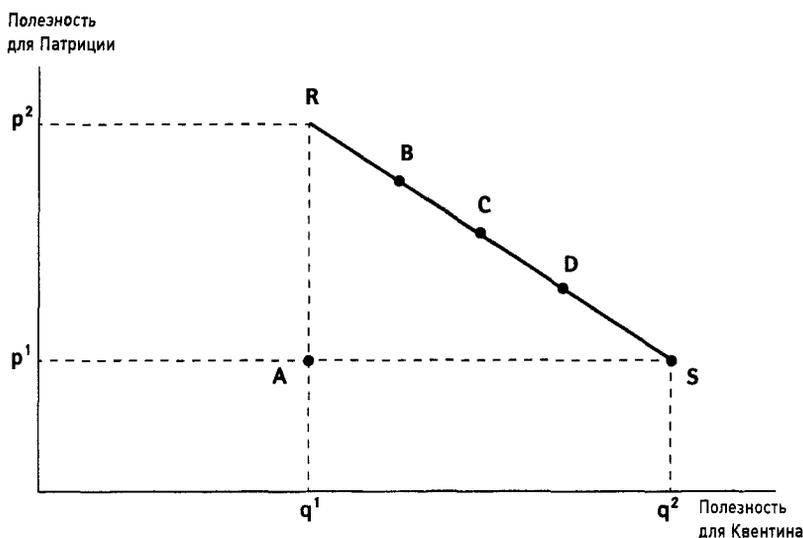


Рис. В.1. Выгоды торгов

передвижения обеспечат выгоду обоим переговорщикам, потому что они получают бóльшую полезность, не забирая ничего у своего оппонента.

Конечно, переговорщикам не безразлично, в какую из точек —  $B$ ,  $C$  или  $D$  — они переместятся. Патриция предпочитает точку  $B$  точке  $D$ , а для Квентина, наоборот, точка  $D$  предпочтительней точки  $B$ . Вы понимаете, почему? Переход в точку  $B$  повышает полезность для Патриции, передвижение в точку  $D$  обеспечивает бóльшую полезность Квентину, и в обоих случаях это сопровождается пропорциональным повышением полезности для другого переговорщика. Патриция и Квентин могут внести предложения о перемещении в эти точки, так как это позволяет им добиться лучшего распределения полезностей, имеющихся у них в момент нахождения в точке  $A$ . В ходе последующих переговоров они могут постепенно перейти к обсуждению такой точки, как  $C$ , потому что попадание в эту точку принесет им обоим одинаковую выгоду. Только по одной этой причине они могут прийти к соглашению о переходе в точку  $C$ .

На рисунке вы видите прямую линию, соединяющую крайнюю точку, в которой Патриция может получить всю доступную дополнительную полезность ( $p^2$ ), включая ту, которой оба переговорщика располагали в точке  $A$ , и крайнюю точку, где вся доступная дополнительная полезность ( $q^2$ ) достается Квентину, причем в каждой из этих точек другой переговорщик не получает ничего. Эту прямую можно рассматривать как линию прохождения границы. На пограничной линии  $RS$  находятся точки, представляющие все возможные варианты распределения дополнительной полезности между Патрицией и Квентином. Никто из них не может переместиться за пределы этой пограничной линии, так как в этой области комбинации полезностей не доступны. Переговорщики могут распределять полезности между собой, только находясь на этой границе или внутри нее.

Итак, для достижения какой-либо точки к северо-востоку от точки  $A$ , переговорщики должны как минимум *сотрудничать* друг с другом, чтобы иметь возможность помешать оппоненту воспользоваться правом вето. Если кто-то из них воспользуется этим правом, оба останутся на том уровне распределения полезности, который представлен точкой  $A$ , и откажутся от выгоды в виде дополнительной полезности для каждого из них, получение которой возможно, если они договорятся передвинуться в сторону пограничной линии. В этом заключается один из общих интересов переговорщиков.

Однако для успешного завершения переговоров обе стороны должны не только сотрудничать, но и быть заинтересованными в результате сделки. Если они открыто обсуждают результат, то выгоды от их соглашения будут отвечать тем или иным интересам обоих переговорщиков. Поскольку интересы каждой из сторон имеют разное происхождение, то общий интерес для них представляет достижение соглашения и его реализация.

Для того чтобы еще лучше понять анализ, представленный на рис. В.1, мы можем отойти от его графического отображения и рассмотреть пример, более приближенный к реальной жизни.

Сестра и брат получают в наследство ферму и встречаются для того, чтобы решить, как с ней поступить. Они могут продать ее и поделить между собой вырученную сумму. Теперь предположим, что Мораг занимается фермерством и хочет сохранить семейный дом и фермерское хозяйство. Представим, что Энди такой вариант не устраивает. Он предпочитает получить свою часть денег от продажи фермы. Эта ситуация может оказаться тупиковой, если, конечно, Мораг не договорится с братом о том, что, скажем, она оставляет ферму себе и выплачивает Энди арендную плату в счет его доли. Он соглашается на ее предложение с условием, что заберет материнский автомобиль «ягуар» и что Мораг возьмет на себя заботу об их бабушке.

Итак, Энди нужно, чтобы Мораг согласилась регулярно выплачивать ему деньги и ухаживать за бабушкой, а также отказалась от машины. Возможно, ферма нужна Мораг больше, чем «ягуар». На данный момент они могут продать ферму только по низкой цене, причем, если бабушка не останется жить в доме на ферме, большая часть полученных ими денег может уйти на оплату ее содержания в доме престарелых. В подобных обстоятельствах для Энди и Мораг (а также их бабушки) будет гораздо лучше, если они смогут заключить сделку.

Рядом с моим офисом в Эдинбурге находится комиссионный магазин. В нем можно найти множество удивительных вещей. Однажды мне на глаза попался именно такой предмет. Это был старый деревянный стул. Находясь в магазине, я заметил, что этот стул привлек не только мое внимание. Однако больше всего меня заинтриговало разнообразие возрастов, стилей одежды и уровней дохода тех покупателей, которые разговаривали с владельцем магазина об этом стуле. Было очевидно, что эти люди занимают самое разное социальное положение (хотя не все то золото, что блестит, и не всякий неряха беден).

Если бы мне пришлось делать выводы из своих наблюдений, то я предположил бы, что интерес этих людей к старому стулу вызван совершенно разными причинами:

- парень в военной форме может рассматривать его просто как удобный стул;
- дама в твидовом пальто видит в нем антикварную вещь;
- девушка, одетая в джинсы и грязно-белую футболку, возможно, оценивает его в качестве реквизита для спектакля, который она ставит в расположенном по соседству университете;
- женщине около 30 он может казаться модным предметом для украшения ее прихожей;

- для молодого «позера» стул может стать удачным вложением (он уже звонит по мобильному телефону в свой банк);
- для продавца антиквариата он может стать удачным дополнением к трем точно таким же стульям, приобретенным на распродаже, что позволит ему выставить гарнитур из четырех предметов по более высокой цене;
- пожилой хапуга может пустить старый стул на дрова;
- молодая пара раздумывает над тем, что его можно перекрасить и поставить на кухне или использовать в качестве временной подставки для часов в их пока еще пустой спальне;
- для грустной женщины с сигаретой покупка стула — это еще одна дыра в бюджете;
- для хорошо одетой женщины средних лет стул — это подарок сыну, который поставит его в своем новом доме;
- мне же он нужен для квартиры дочери, где просто не хватает стульев.

Люди воспринимают один и тот же предмет, контракт и услугу совершенно по-разному в зависимости от имеющихся у них установок и убеждений, а также минутного настроения.

В различных обстоятельствах у вас возникают разные желания, и часто того, что вы хотите, нет в стандартном меню или заранее отпечатанном контракте. Ваши желания носят полностью субъективный и, по большей части, личный характер. Люди, осматривающие стул, не раскрывают свои мотивы или мысли. Если они попытаются их выразить словами, то вряд ли смогут дать им должную оценку. Субъективные чувства, настроения, представления и тому подобное, хотя и ощущаются достаточно остро, редко поддаются определению. Вы не рассказываете о том, что важно лично для вас, хотя это играет значительную роль в принятии решений, связанных с объективными расходами на изменение существующего положения вещей, что и является предметом переговоров. Таким образом, вы обязательно должны учитывать влияние субъективных ценностей на процесс ведения переговоров, так как они имеют очень большое значение для всех, кто в нем участвует.

Как и в случае с другими социальными навыками, ваше умение вести переговоры позволяет вам достичь различных степеней успеха, а ваше поведение может меняться в худшую сторону, когда вы переходите от добровольного обмена к отношениям принуждения или пытаетесь манипулировать восприятием других переговорщиков.

При проведении традиционных переговоров подобные ошибки неизбежны и встречаются не так уж редко. В идеальном варианте две стороны

свободно включаются в поиск условий, при которых они могут обменять то, что имеет для них меньшую ценность, на то, что они ценят больше. Если им удастся найти такие условия, то они приходят к соглашению. Если этого не происходит, переговоры прекращаются, и обе стороны могут попытаться заключить договор с кем-то другим. Но это также лишает их того выигрыша, который они могли бы получить, если бы нашли приемлемые условия для заключения сделки. Они останавливаются в точке *A* (см. рис. В.1) и не могут приблизиться к точке *C*, потому что каждый настаивает на условиях распределения, существующих в точках *B* и *D*, что неприемлемо для другой стороны.

Из всего этого можно сделать вывод, что процесс переговоров достоин изучения и реализации на практике, потому что он:

- представляет собой демократичный и этичный способ принятия решений;
- требует добровольного согласия;
- гарантирует отсутствие принуждения в отношении любой из сторон;
- позволяет сторонам формировать взаимоотношения в процессе реализации достигнутого ими соглашения.

На мой взгляд, переговоры — это средство личного и коллективного освобождения во всех сферах человеческой деятельности, которое позволяет всем без исключения получить свой выигрыш при условии следования соответствующим правилам и принципам.

В следующей части книги, которая называется «Диалог», я расскажу, как добиваться успехов в жизни и самосовершенствовании с помощью переговорных навыков, влияющих на все, что происходит вокруг нас. Кроме того, в ней содержится критический анализ некоторых довольно абсурдных утверждений, которые время от времени звучат в связи с рассматриваемой нами темой. Чтобы совершенствовать навыки ведения переговоров, важно знать, какие ошибки вы можете допустить и откуда они берутся. Конечно, не все из того, что я критикую, настолько плохо, чтобы все время вредить переговорам. Больше того, не все, что я хвалю, будет неизменно приносить пользу. Но ведь реальная жизнь всегда сложнее теоретических построений.

# ДИАЛОГ



# 1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС

## Модели переговоров

Существует немало моделей, описывающих ход переговоров, но в этой главе я хотел бы поговорить об одной из них — той, с которой работаю уже больше 20 лет. Один автор назвал ее *процессуальным*<sup>24</sup> подходом, но я никогда не могу выговорить это слово без запинки, поэтому предпочитаю понятие «поэтапный процесс». Выбирайте, что вам больше нравится.

Мой интерес к этой теме возник в 1969 г., когда я наблюдал за переговорами по вопросам производительности труда, проходившим на нефтеперерабатывающем заводе компании Shell неподалеку от Лондона. Еще до завершения исследования<sup>25</sup>, которое я тогда проводил, я переключился с изучения того, что делают переговорщики, на то, *как* сделать этот процесс более эффективным. К тому моменту в Великобритании было опубликовано лишь несколько статей на тему ведения переговоров, а книг, посвященных этому вопросу, не было вовсе; они начали появляться только после 1972 г. К середине 1980-х гг. это уже был полноводный поток (четыре книги из которого были написаны лично мною в 1985 г.). Сегодня библиографии публикаций на тему переговоров включают тысячи произведений, поэтому я упомяну здесь только некоторые из них. Там, где прежде была пустыня, в наши дни растет буйно цветущий, плодородный сад. И я, конечно, не могу без волнения думать о том, что я не только участвовал в его возделывании, но даже стоял у истоков этой работы.

Я начал создавать свою восьмистапную модель переговоров до того, как познакомился с работой Энн Дуглас<sup>26</sup>, опубликованной в США. Эта работа также предваряет блестящее исследование Филиппа Гулливера, в котором переговоры в американской системе трудовых правоотношений сравниваются с переговорами в некоторых африканских сообществах, например, в танзанийском племени<sup>27</sup>.

Когда разумные люди наблюдают и анализируют практику ведения переговоров, высока вероятность того, что они придут к схожим выводам. В основе идей, предложенных Дуглас, Гулливером и мной, лежит внимательное наблюдение за реальными переговорами, поэтому нет ничего удивительного в том, что мы независимо друг от друга выявили аналогичные закономер-

ности. Что касается Энн Дуглас, то для создания своей поэтапной модели она использовала стенографические записи переговоров по вопросам социально-трудовых отношений и собственный богатый опыт участия в подобных обсуждениях. Гулливер разрабатывал свою модель на основе тщательных наблюдений за работой переговорщиков в двух различных культурах. В процессе своих исследований он также обнаружил и подтвердил существование поэтапной структуры переговоров.

Еще до того, как Дуглас, Гулливер и я разработали индуктивные модели переговоров, американский ученый Герберт Саймон<sup>28</sup> создал дедуктивную поэтапную модель *рационального* выбора, которая и сегодня находит отражение в гарвардском «научно-теоретическом» методе ведения переговоров (сторонниками которого в числе прочих являются Фишер и Юри)<sup>29</sup>. Определяющие этот метод идеи рациональности, используемые в качестве руководства к действию, нередко вводят в заблуждение профессиональных посредников и их научных консультантов.

Подобные рациональные модели появляются на основе дедуктивных (теоретических) исследований, в ходе которых совершаются случайные несистематические «набеги» в область практических наблюдений. Создатели моделей поэтапного ведения переговоров, напротив, склонны к индуктивному анализу действий переговорщиков и лишь изредка прибегают к дедуктивной теории.

Несмотря на то, что Саймон был предшественником индуктивных исследований, которые привели к созданию поэтапной модели переговоров, я хотел бы отложить обсуждение предложенного им решения до главы 5. Пока же я буду рассматривать подлинные поэтапные модели, анализируя их практические основы и демонстрируя, как они могут повысить вашу эффективность в качестве переговорщиков. Независимо от того, знаете ли вы об их существовании или нет, эти модели отражают то, что происходит во время реальных переговоров, и то, что вы делаете в процессе их ведения.

## Трехступенчатая модель Дуглас

Как уже говорилось, Энн Дуглас разработала свою трехступенчатую модель на основе наблюдений за переговорами по вопросам социально-трудовых отношений. Она выделяет следующие стадии:

- *стадия 1:* определение области переговоров;
- *стадия 2:* «разведка» в этой области;
- *стадия 3:* преодоление кризиса в принятии решения.

*Первая стадия* переговоров предполагает «тщательное и исчерпывающее определение» той области, в рамках которой будет происходить за-

ключение сделки<sup>30</sup>. На этой стадии переговорщики произносят длинные речи и стараются «убедительно продемонстрировать, что никакие пререкания с ними невозможны», а также что между сторонами существуют значительные разногласия. Те, кто знаком с практикой ведения переговоров по вопросам социально-трудовых отношений и разрешению международных споров, с легкостью узнают такое поведение.

Дуглас утверждает, что внимательное изучение переговорщиками первоначальных позиций друг друга «повышает их шансы на достижение хорошего и стабильного соглашения в конце процесса». Она также отмечает, что «на первой стадии антагонизм сторон служит источником жизненной силы переговоров, однако личные противоречия между участниками могут оказать пагубное влияние на эмоциональную деятельность, которая выходит на первый план на второй стадии».

Дуглас подчеркивает, что переговорщики должны сконцентрировать внимание *не* на критике личностных качеств друг друга, а на существующих между ними разногласиях по тем или иным вопросам. Спустя 30 лет этот совет вновь прозвучит у Фишера и Юри: «Отделяйте людей от проблемы»<sup>31</sup>.

На *второй стадии* «переговорщики настойчиво ищут знаки неявного согласия, возникающего задолго до того, как они смогут открыто признать существование чего-либо кроме постоянного решительного несогласия с оппонентом»<sup>32</sup>. Проанализировав риторику второй стадии переговоров по вопросам социально-трудовых отношений, мы можем увидеть, как это происходит, на примере изложения сторонами их первоначальных позиций, изменения их формулировок и ссылок на «значительные расхождения во мнениях» и «отсутствие признаков движения» (со стороны оппонента!), после которых происходит неожиданный переход к третьей стадии переговоров.

В ходе *третьей стадии* переговорщики преодолевают «кризис в принятии решения», консультируясь со своими доверителями и пытаясь заключить соглашение на основании полученной информации о готовности другой стороны к сделке и о перспективах — если таковые существуют — улучшения предлагаемых на данный момент условий<sup>33</sup>.

## Восьмиступенчатая модель Гулливера

Филипп Гулливер представил восьмиступенчатую модель переговорного процесса, обозначив его этапы следующим образом.

1. Поиск арены переговоров.
2. Составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения.

3. Установление максимальных границ обсуждаемых вопросов.
4. Сужение разногласий.
5. Подготовка к заключению сделки.
6. Заключение сделки.
7. Ритуальное подтверждение.
8. Реализация соглашения.

Восьмиступенчатая модель Гулливера объединяет в себе описание задач, стоящих перед переговорщиками, и их поведения. Гулливер изначально признает, что предложенное им перечисление этапов переговорного процесса не подразумевает, что все происходит именно по такому плану и в такой хронологической последовательности<sup>34</sup>. В этом я с ним полностью согласен. Переговоры редко имеют четкую структурную определенность, потому что в процессе их ведения возникает множество поводов для отклонения от текущей темы, переключения внимания, обратных ходов и изменений, которые могут привести в замешательство неопытных переговорщиков.

На первом этапе модели Гулливера — *поиск арены переговоров* — стороны признают, что у них есть проблема и что они должны договориться о встрече, на которой смогут обсудить ее решение. С этим могут возникнуть сложности, если одна из сторон отказывается признать наличие проблемы и игнорирует возможность ее переговорного решения, потому что довольна существующим положением дел.

Если вы хотите вести переговоры, то изначально должны как минимум принять совместное решение о точном месте проведения встречи. Однако мне не кажется, что это представляет серьезную проблему для подавляющего большинства участников переговоров, проходящих в рамках современных экономических систем, хотя нам довольно часто приходится сталкиваться с тем, что юристы откладывают проведение встреч по тактическим соображениям. На международном уровне мы время от времени наблюдаем случаи проведения переговоров, посвященных выбору места встречи и даже той мебели, которой оно будет обставлено (примером могут служить мирные переговоры по Вьетнаму, проходившие в Париже, или ирано-иракские переговоры о заключении мирного договора в Женеве). Тем не менее переговорщики часто спрашивают, где лучше встречаться со своими оппонентами — на своей или на чужой территории, — а это означает, что при определенных обстоятельствах эти вопросы могут иметь значение.

На втором этапе — *составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения* — переговорщики должны договориться о том, что именно они будут обсуждать. На практике сделать это не всегда так просто, как представляется в теории. Вопросы, которые приводят в действие механизм

обсуждения, могут составлять лишь малую долю того, что в конечном счете оказывается на переговорном столе. Некоторые переговоры бурно «разрастаются» из-за смутного недовольства целым рядом других проблем. Такое нередко происходит при решении трудовых споров и сопровождается спонтанными «демонстративными уходами». Этот процесс быстро набирает силу, как лесной пожар, и уход все новых участников переговоров приводит к тому, что список обсуждаемых вопросов становится все длиннее, а стороны ведут себя все воинственнее. Если руководство и лидеры профсоюзов оказываются не готовы к такому развитию событий, им бывает крайне сложно договориться о предмете обсуждения.

Некоторые переговорщики готовы вступить в настоящую борьбу из-за повестки дня и навязывают оппонентам свое представление о предмете переговоров, выдвигая соответствующие предварительные условия. Серьезное обсуждение таких условий сводит на нет все усилия по выработке повестки дня. Например, Великобритания не хочет вести переговоры — или даже начинать обсуждение — по вопросу суверенитета Фолклендских островов; в то же самое время Аргентина на каждом дипломатическом форуме использует любую возможность, чтобы поднять эту тему. Если учесть, что довольно часто споры между сторонами возникают еще до начала переговоров по действительно существенным вопросам, то, возможно, Гулливер поступает правильно, выделяя составление повестки дня в особый этап.

Вопросы, касающиеся сути дела, играют решающую роль на третьем этапе — *установления максимальных границ обсуждаемых вопросов* (совпадает с первой стадией модели Дуглас), — который для большинства практикующих переговорщиков означает реальное начало переговоров в формате «лицом к лицу». При этом новички, как правило, оценивают значение этого этапа, на котором помпезные речи преобладают над реальными действиями, совершенно неверно.

Если вы будете принимать близко к сердцу то, что говорится на этом начальном этапе, или тот тон, которым произносятся сменяющие друг друга монологи, то у вас может возникнуть вопрос: как эти переговоры вообще могли состояться?! А поскольку всем нам известно, каково лучшее средство защиты, вы начнете совершать энергичные нападки на предполагаемую позицию другой стороны и приводить веские аргументы, объясняющие, почему вы не можете перейти к обсуждению чрезвычайно важных, по утверждению оппонента, вопросов.

Этот этап вызывает яростную критику со стороны Фишера и Юри, которые выступают против позиционного торга, но он крайне важен на начальных стадиях переговорного процесса. Его, несомненно, характеризует очень высокое напряжение, которое нередко носит личностный характер. Поэтому это не самый приятный этап для людей, отличающихся нерешительностью или не привыкших к противоборству.

В начале любых переговоров, затрагивающих какой-либо важный для вас вопрос, беспокойство и неуверенность достигают своего максимума. Вам еще предстоит пройти долгий путь, прежде чем вы найдете решение этого вопроса, но испытываемая вами тревога может пробудить в вас вполне закономерную враждебность по отношению к другим переговорщикам, мешающим вам получить желаемое. Приписывая своим оппонентам неискренность мотивов, мы только повышаем напряжение, а если подобные мысли отражаются на тоне вашего голоса и манере поведения, то это может усугубить конфликт.

Опытные переговорщики (речь идет не о тех, кого перед битвой при Копенгагене лорд Нельсон назвал «детьми войны») выслушивают массу словесных оскорблений, но это не влияет на их устремленность к цели. Привыкнув к длинным речам и заявлениям оппонентов, произносимым с позиции морального превосходства, они почти никогда не становятся жертвами аргументов-«ловушек», расставленных в расчете на неопытных новичков.

Начальные этапы большинства переговоров — это не место для добродушных профессоров, привыкших к более благородному образу жизни и тем методам ведения полемики, которые обычно используются на научных семинарах. Хотя, если подумать, я не раз слышал, как «добрый» профессор раздражался резкой обличительной речью против чего-то или кого-то, а чаще всего против того и другого одновременно, если речь заходила о возможных изменениях, затрагивающих его систему ценностей (например, об отмене привилегий по парковке автомобилей для старших преподавателей!).

Риторика и тон, используемые на этом этапе, являются частью «театра» переговоров, и со временем вы к ним привыкнете. Главное, что следует делать неопытному переговорщику, это не воспринимать их слишком серьезно и, соответственно, не идти на ненужные — или любые другие — уступки в бессмысленной попытке разрядить обстановку. Уступки, на которые переговорщики соглашаются под действием риторики, поощряют оппонентов к еще более жесткому поведению. Если вы подскакиваете при первом же «рычании», не удивляйтесь, если вашим оппонентам захочется посмотреть, как высоко вы подпрыгнете, если они продолжат «рычать»!

Со временем «рычание» может уступить место более спокойному взаимному обмену мнениями. В модели Гулливера это четвертый этап — *сужение разногласий*. — когда вы переходите от риторики к детальному рассмотрению обсуждаемых вопросов. При этом в процессе тщательного анализа интересующих вас вопросов и размышления над теми предварительными предложениями, которые позволят обеим сторонам найти их решение, вы в большей степени демонстрируете кооперативный стиль общения. Однако в сравнении с тем, что происходит на третьем этапе, это спокойствие и снижение напряжения относительно. Для данного этапа слово «исследование»

подходит больше, чем «убеждение». Именно в этой фазе переговоров возникают условия для того, что я называю передачей сигналов.

Гулливер определяет пять стратегий сужения разногласий, которые не обязательно являются взаимоисключающими. Они позволяют нам понять некоторые из тех проблем, которые переговорщики регулярно обсуждают на моих семинарах.

*Во-первых*, напряженную обстановку третьего этапа можно разрядить с помощью стратегии, предполагающей последовательное рассмотрение каждого из обсуждаемых вопросов. Гулливер называет ее «простым подходом к повестке дня»<sup>35</sup>. Эта стратегия позволяет упорядочить работу над списком вопросов, но одновременно делает переговорщика уязвимым для манипулирования со стороны оппонента, который желает получить преимущество, исключив некоторые вопросы из дальнейшего рассмотрения. Такая тактика позволяет ему вывести на первый план то, что наиболее важно для него, но не для другой стороны. Я советую вам проявлять в таких ситуациях осторожность, особенно если речь идет о сложных контрактах и о повестке дня, содержащей множество пунктов.

*Во-вторых*, можно выбрать два или три наиболее важных для вас вопроса и рассмотреть возможность достижения соглашения по ним в надежде на то, что оставшиеся менее важные вопросы удастся решить достаточно быстро и легко. Но я должен вас предостеречь, потому что то, что кажется важным в начале переговоров, может утратить свое значение к моменту их завершения. И когда очередь дойдет до этих оставленных вами напоследок вопросов, вам, возможно, придется пересмотреть свою позицию по уже согласованным условиям.

В процессе взаимодействия между сторонами нередко появляется новая информация об относительной ценности обсуждаемых вопросов для каждой из них. И если вы израсходуете свой переговорный капитал при согласовании первых «более важных» вопросов, то лишитесь возможности воспользоваться им при обсуждении пунктов, оказавшихся в заключительной части повестки дня. Когда вы осознаете, что сулят вам предложения по последним вопросам, или поймете, насколько они обесценивают ту выгоду, которую, как вам казалось, вы получили благодаря соглашению по первым двум или трем пунктам, вы можете пожалеть о том, что воспользовались этой стратегией. Никогда не забывайте о том, что вопрос — это не предложение, а всего лишь пункт повестки дня.

*В-третьих*, у вас есть возможность свести все вопросы к единой цели, такой как получение прибыли или повышение личного престижа, или, при всем уважении к Фишеру и Юри, к какому-нибудь объективному критерию<sup>36</sup>. Вы можете исключить из обсуждения вопросы, решение которых не способствует ее достижению, тем самым упростив оставшуюся часть повестки дня. Однако для этого необходимо, чтобы обе стороны определи-

ли основную цель или, если речь идет об объективном критерии, приняли соглашение о том, какой критерий будет использоваться при заключении сделки. Включение этой стратегии в модель переговоров Гулливера представляет интерес с точки зрения полноты картины, но я не уверен в ее практической ценности.

*В-четвертых*, вы можете договориться решать вопросы в порядке возрастания их значимости или уровня вызываемых ими разногласий. На семинарах мне часто задают вопрос: «Следует ли начинать обсуждение с вопросов, решение которых не требует особых усилий, а затем браться за сложные, или наоборот?» Обычно я отвечаю, что подобный выбор определяется всей совокупностью обсуждаемых вопросов. Есть ли среди них настолько спорный вопрос, что его решение — если оно вообще возможно — связано с большими сложностями, а его обсуждение на этом этапе способно поставить под удар само продолжение переговоров? Если да, то самым разумным будет отложить его в сторону и перейти к обсуждению менее сложных вопросов. Это не совсем то, что имеет в виду Гулливер, но именно в таком контексте следует рассматривать эффективность первоочередного решения «более простых» вопросов.

Помните о том, что этот подход не устраняет вероятности возникновения конфликта при решении самого сложного вопроса, даже если стороны договорились о том, чтобы считать его самым сложным, и вам кажется правильным отложить его в сторону. В некоторых ситуациях это помогает в дальнейших переговорах, в других может помешать им.

Гулливер сообщает о том, что переговорщики из племен аруша и ндендели сравнивают эту стратегию с расчисткой нового поля в зарослях кустарника, используя такую метафору, как «вырубка кустов и подлеска, чтобы стали видны большие деревья, которые надо срубить для завершения дела»<sup>37</sup>. Однако некоторые большие деревья «могут оказаться слишком могучими, а значит, их вообще не следует трогать» (то, что мы называем «отложить в сторону»).

*Пятая* стратегия Гулливера предполагает торговлю, в которой предметом торга становятся обсуждаемые вопросы: «Мы пойдем на уступки по этому вопросу, если вы уступите в другом вопросе; мы согласны на компромиссное решение относительно этого пункта повестки дня, если вы готовы пойти нам навстречу по другому пункту». Гулливер рассматривает этот подход как средство устранения проблем с помощью «выгодного обмена».

В данном случае у меня вызывает настороженность довольно ограниченный язык переговоров, используемый Гулливером, а также следующее его утверждение: «Признание такого взаимного обмена может быть ясно выражено и стать предметом сложных торгов, но нередко оно носит неявный характер, когда одна из сторон предлагает пойти на уступку в попытке добиться аналогичной реакции от оппонента». Мой личный опыт подсказы-

вает, что, полагаясь на скрытую, а не явную торговлю, переговорщик сильно рискует, поэтому такое поведение заслуживает резкой критики. Гулливер ничего не пишет о том, что происходит, когда второй переговорщик не отвечает уступкой на уступку.

Но он отмечает, что данная стратегия требует умения оценивать и сравнивать значимость разных вопросов для каждого из переговорщиков, а также выявлять те пункты повестки дня, по которым оппонент «готов пойти на уступки». На мой взгляд, вы должны не только обладать важным умением оценивать и сравнивать вопросы, то есть определять их приоритетность, но и понимать различие между готовностью *вести торговлю* и готовностью *пойти на уступки*.

Со временем я простил Гулливеру эту ошибку, ведь он сам признался, что описывал действия переговорщиков (как эффективных, так и неэффективных), а не указывал им, как *следует* делать. Однако мне бы очень хотелось, чтобы вы понимали разницу между торговлей и уступками.

Гулливер предлагает вариант пятой стратегии, предполагающий формирование пакета вопросов, но уточняет, что «в этом случае речь идет о явном, двустороннем соединении не более чем двух вопросов», и что «усложнение пакета может произойти за счет включения в него ряда вопросов, которые взаимосвязаны или могут считаться таковыми на основе соглашения»<sup>38</sup>. Лично мне подобный взгляд на включение вопросов в пакет кажется ограниченным, так как я не вижу причин, по которым эти вопросы вообще должны быть «взаимосвязаны».

Обсуждаемый переговорщиками пакет вопросов, так же как любой другой пакет предложений, получаемый вами по почте, может включать в себя множество не связанных друг с другом пунктов. Кроме того, я считаю, что то влияние, которое торг и формирование пакета вопросов оказывают на результат переговоров, в значительной степени выходит за рамки их использования в качестве одного из пяти возможных способов сужения разногласий.

Пятый этап в модели Гулливера — *подготовка к заключению сделки* — включает в себя одно или более подготовительных действий. На этом этапе переговорщики:

- продолжают поиск общей зоны решения;
- отсеивают оставшиеся разногласия;
- исследуют возможности поиска компромиссов;
- пытаются определить формулу решения<sup>39</sup>.

Действия по первому пункту этого списка направлены на определение круга переговорных вопросов: соответствуют ли имеющиеся на данный момент предложения и требования той позиции сторон, при которой они готовы заключить сделку? Ответ «да» (подробнее читайте об этом в главе 2,

раздел «Диапазон переговоров») означает возможность перехода к финальному этапу переговоров.

Второй тип действий связан с преодолением разногласий, оставшихся между участниками переговоров («О чем именно мы спорим?»). Вместо того чтобы «вязнуть» в обсуждении деталей, вы можете направить свои усилия на решение проблемы в целом, например, предложить увеличение процента *в соответствии с ценностью товаров* вместо подробного пересмотра их классификации.

Говоря об «исследовании возможностей поиска компромиссов», Гулливер имеет в виду поощрение одной из сторон к отказу от какого-либо сложного вопроса в обмен на аналогичные действия второй стороны в отношении другого пункта обсуждения, что позволит им сконцентрировать внимание на возможных вариантах обмена.

Понятие «общая формула решения» Гулливер позаимствовал из одноименной концепции, разработанной Уильямом Зартманом<sup>40</sup>. Наблюдая за международными переговорами, Зартман обратил внимание на то, что они, как правило, проходят по определенной схеме, в рамках которой стороны сначала определяют формулу решения, включающую основные принципы и условия соглашения, а затем обговаривают детали ее реализации.

На шестом этапе — *заключение сделки* — мы подходим к сути переговорного процесса. Гулливер считает, что на последнем этапе заключения сделки в поведении переговорщиков доминирует «своего рода сближающая уступчивость». При этом он признает, что подобное утверждение возникло в значительной степени под влиянием широко применяемых в экономической теории моделей заключения сделок «уступка — сближение», а также его собственных наблюдений за тем, как проходят переговоры в африканских племенах. Эти наблюдения убедили его в том, что «подобное постепенно возрастающее сближение является наиболее распространенным способом решения как количественных, так и качественных вопросов»<sup>41</sup>. Я пока что воздержусь от комментариев по этому поводу, так как более подробный разговор об экономических моделях «уступка — сближение» пойдет в главе 4.

При описании этого этапа Гулливер не считает нужным говорить о том важном значении, которое имеет принцип открытого условного торга. Возможно, анализируя действия переговорщиков с помощью вполне убедительных моделей «уступка — сближение», он не считает нужным давать определение поведения, которому они должны следовать. Мы часто видим только то, что хотим увидеть.

Последние два этапа — *ритуальное подтверждение и реализация соглашения* — завершают переговорный процесс в понимании Гулливера. Во многих культурах существуют установленные формы ритуального подтверждения, и если говорить о западных странах, то там принято скреплять сделку рукопожатием, символизирующим обещание выполнить условия

соглашения. Кроме того, участники переговоров часто вместе отмечают их успешное завершение совместным походом в бар или ресторан. Восьмой этап модели Гулливера предполагает обязательную реализацию соглашения в той или иной форме и чем быстрее, тем лучше. В конце концов, мы ведем переговоры для того, чтобы принять решение, и следующим важнейшим шагом является его выполнение.

## Восьмизапазная модель Кеннеди

Проще всего начать обсуждение моей собственной поэтапной модели со знакомства с несколькими отрывками из первого издания книги «Искусство ведения переговоров» (Managing Negotiations):

«Мы считаем, что переговоры можно рассматривать как свободную в своем развертывании последовательность конкретных этапов, которую можно объяснить менеджерам в простой и доступной форме (восьмизапазная модель переговоров). Эти этапы встречаются во всех переговорах и соответствуют всем сочетаниям личностных качеств их участников, поэтому никому не придется “переворачивать мир”, чтобы научиться их использовать. Восьмизапазная модель помогает справиться с ведением переговорного процесса и позволяет развивать и использовать конкретные навыки, необходимые на каждом этапе. Мы не предлагаем наш подход к переговорам в качестве “Евангелия для всех”. Мы никого не пытаемся обратить в свою веру, открывающую новый способ ведения переговоров. Наш подход основывается на том, что делают переговорщики, а не на том, что им следует делать. Он позволяет добиться успеха не только в тех случаях, когда вы встречаете переговорщика, который использует точно такой же метод ведения переговоров. В нашем случае вы не столкнетесь с ситуацией, которая возникла несколько лет назад, когда компания XYZ (а точнее, Bedford) предложила своим водителям грузовиков за символическую плату оформить страховки. В случае гибели в результате аварии, если бы она произошла, когда они находились за рулем грузовика компании XYZ, их семьи получали бы страховое покрытие в размере £1000. Сделка казалась удачной, но только до тех пор, пока кто-то не удосужился прочесть текст, написанный мелким шрифтом: для получения страховки водитель должен был погибнуть при столкновении с другим грузовиком, выпущенным компанией XYZ...

Так что же представляет собой восьмизапазная модель? Если кратко, то переговорный процесс делится на восемь основных этапов, которые переговорщики должны пройти для достижения соглашения. Эти этапы не обязательно следуют в строгом порядке, они требуют неодинакового внимания и могут занимать разное время. Главное, что процесс переговоров можно проанализировать в рамках восьмиступенчатой модели вне зависимости от того, имеют переговорщики представление об этих этапах или нет. Их изучение займет у вас даже не дни — минуты. А после этого вы сможете сразу же воспользоваться полученными знаниями и еще долгое время применять их на практике...

Опыт подсказывает, что можно без труда освоить все обязательные компоненты каждого этапа и использовать их для критической оценки эффективности своей работы в качестве переговорщика. Эти знания также помогут вам оценить планы и намерения оппонентов. Читатели... получают инструмент, которым они могут сразу же воспользоваться: с его помощью они будут понимать, что происходит в любой момент переговоров, что им следует делать дальше и как действовать, чтобы достичь желаемого»<sup>42</sup>.

Этот отрывок был написан через шесть лет после того, как я занялся популяризацией своего подхода к обучению искусству переговоров. Его слегка восторженный тон отражает то волнение, которое я испытал, создав реально работающий метод. Сегодня поэтапный подход к переговорному процессу представлен в обучающих программах самых разных стран. Меня, как его создателя, несомненно радует, когда другие специалисты не игнорируют мой метод. Однако я бы предпочел, чтобы мои идеи использовались законно и соответственно оплачивались.

В основе поэтапных моделей Дуглас, Гулливера и моей лежит тщательное наблюдение за таким явлением, как переговоры. Все мы аналитическим путем выявляли закономерности этого процесса и делали выводы о том, что, по нашему мнению, происходит во время переговоров. Но, отвечая на вопрос «что должны делать участники переговоров», я пошел дальше, задумавшись над тем, *каким образом* можно повысить эффективность их работы.

Гулливер в своей модели подробно комментирует и интерпретирует наблюдаемые им действия переговорщиков на каждом из восьми этапов. Мой подход носит более рекомендательный характер. Сейчас мы рассмотрим эти рекомендации в целом, а в следующих главах я расскажу о практическом применении навыков ведения переговоров, которыми их участники могут воспользоваться на каждой стадии.

Первоначально, в 1974 г., моя модель переговоров включала следующие восемь этапов.

1. Подготовка.
2. Обсуждение, или спор.
3. Сигналы и знаки.
4. Внесение предложений.
5. Формирование пакета вопросов.
6. Торг.
7. Завершение торга.
8. Соглашение.

Эти восемь этапов отражают то, что делают участники переговоров, неявно или явно, хорошо или не очень. Естественно, степень владения навыками решения переговорных задач на каждом из этапов определяет качество сделок, заключаемых переговорщиком.

В управленческой деятельности мысль о необходимости *подготовки* превратилась почти в клише. Тем не менее участники переговоров подготовкой не занимаются, а если и делают это, то, как правило, под давлением. При этом менеджеры неизменно называют подготовку важной прелюдией ко всему, что имеет значение в их работе (и гарантирует им занятость). Приоритетность целей ярко отражена в восьмиступенной модели. В ней обозначено различие между «наиболее благоприятной позицией» переговорщика (*most favoured position, MFP*) и его точкой равновесия или «предела», что соответствует позициям, определенным Уолтоном и Маккерси<sup>43</sup>.

Для того чтобы подчеркнуть целевые приоритеты переговорщиков, мы использовали мнемонический код в виде сочетания букв «M-I-L», означающих цели, которые вы *должны* (*must*) достичь, которые *намереваетесь* (*intend*) достичь или достижение которых для вас *важно* (*important*) и которые вам *хотелось бы* (*like*) достичь. По совету одного вышедшего на пенсию преподавателя, которого в Англии компания International Computers наняла нам в помощь, мы перевернули название придуманного нами кода «M-I-L-it»<sup>44</sup>, превратив его в «L-I-M-it» — слово, которое созвучно слову «предел» (*limit*) и более понятно участникам переговоров<sup>45</sup>.

В процессе подготовки вы должны не только определить целевые приоритеты, но и подумать о том, какую информацию намерены предоставить вашему оппоненту и какую должны получить для подтверждения сделанных вами предположений. Кроме того, вам следует распределить между членами вашей команды три роли — лидера, того, кто подводит итоги, и того, кто все документирует.

Название второго этапа всегда вызывало у меня некоторое беспокойство. Я выбрал слово «спор»\*, потому что, по моим наблюдениям, именно этим занимаются переговорщики, хотя в данном случае на меня, возможно, слишком повлияло то, что в начале своей карьеры я видел на переговорах по трудовым отношениям.

Я уже упоминал о том, что поведение участников переговоров на этом этапе может неприятно поразить неопытных переговорщиков и тех, кто привык общаться с более вежливыми людьми в более приятных обстоятельствах. В книге «Искусство ведения переговоров» это сформулировано следующим образом:

«Между людьми с разными интересами могут возникать споры. Это вполне естественно. Большинство людей — отъявленные спорщики, и даже святые могут проявлять эмоциональную несдержанность, когда возникает угроза тому, что им дорого (вспомните Иисуса Христа, изгнавшего меня из храма). Это одна из многих причин, по которым следует остерегаться тех, кто отказывается спорить, — очевидно, у них короткая память или ничто не угрожает тому, что для них значимо»<sup>46</sup>.

---

\* Понятие «спор» обозначается в английском языке словом «argument», которое также переводится как «обсуждение, дискуссия; словесный конфликт; прения сторон». — *Прим. пер.*

Некоторые люди заявляют, что они не спорят, а просто принимают участие в обсуждении. Прелесть слова «спор» в том, что оно может означать две совершенно разные вещи: с одной стороны, нечто разумное и конструктивное (беседа философов; выступление сторон в суде; отстаивание правильности научной гипотезы), а с другой — нечто безрассудное и разрушительное (встреча двух враждебно настроенных политиков или одержимых фанатиков, разговор с невыносимым занудой). Со временем под влиянием продюсеров обучающих фильмов и щепетильных тренинг-менеджеров я начал избегать слова «спорить» и поменял его на «обговаривать»<sup>47</sup>, «обсуждать»<sup>48</sup> и даже «изучать»<sup>49</sup>.

Но сомнения по поводу названия второго этапа переговоров лишний раз подчеркивают его значение. Больше 80% времени, которое переговорщики проводят «лицом к лицу», они «спорят», «обсуждают», «дискутируют», «изучают» и т.д. — как бы это ни называлось!

В переговорном процессе преобладает обсуждение. Во время второй стадии переговоров их участники раскрывают свои карты, но иногда так и не выходят за ее пределы, оказываясь в конечном счете в тупике. Они могут включаться в обсуждение и уклоняться от него, пока, наконец, не совершат короткий и стремительный переход от предложений и торга к заключению соглашения. Если им это не удастся, возможно, большую часть времени, потраченного на обсуждение, что-то шло не так. Именно поэтому специалисты, обучающие искусству ведения переговоров, уделяют большое внимание разъяснению и преодолению неэффективных стилей поведения.

Консультанты по ведению переговоров, придерживающиеся бихевиористических взглядов<sup>50</sup>, вне всякого сомнения, внесли значительный вклад в совершенствование переговорного поведения на стадии обсуждения. Это поведение может быть двух типов: деструктивное и конструктивное. В первые годы проведения семинаров по искусству переговоров я стремился заставить переговорщиков исключить деструктивное поведение из арсенала переговорных средств, хотя, к сожалению, это проще сказать, чем сделать, особенно тем, кто как раз больше других склонен к такому поведению.

Я писал: «Негативная аргументация лишь усиливает чувство подавленности у вашего оппонента. Подобные чувства мешают открытому изложению своей позиции, а иногда и препятствуют заключению соглашения, даже если оно выгодно обеим сторонам»<sup>51</sup>. (Обратите внимание на то, описывая другого переговорщика, я использую слово «оппонент», которое задает определенный тон в книге, посвященной избавлению от негативных стилей поведения и восприятия, широко распространенных на момент ее опубликования.)

Если говорить о конструктивных стилях поведения, то умение слушать, а не говорить, задавать позитивные вопросы, а не высказывать саркастические замечания, делать выводы по существу и не использовать их против

собеседника, а также стремление прояснить позицию оппонента вместо того, чтобы демонстрировать неприятие его предложений, могут активно способствовать развитию переговорного процесса.

«Если вы определили интересы, намерения и опасения собеседника, то это позволяет вам оценить возможность ведения переговоров по обсуждаемому вопросу. Если такая возможность существует, вы можете перейти непосредственно к переговорам»<sup>52</sup>.

Это подводит нас к стратегической проблеме, волнующей всех переговорщиков: как двигаться вперед, ничего при этом не уступая. У каждого обсуждаемого вопроса изначально есть два решения: ваше собственное и вашего партнера по переговорам. Вы знаете, что для достижения соглашения вам необходимо найти третье решение, которое, как правило, отличается от первых двух. Но как это сделать? Наблюдения и опыт подсказывают: если вы измените свою позицию в надежде на то, что оппонент сделает то же самое, вас ждет разочарование.

Движение вперед требует не только смелости и веры. Суть переговорного процесса заключается в управлении движением, и без этого невозможно успешное завершение любых переговоров. На начальных этапах обсуждения (помните, как Гулливер описывал третий этап, делая акцент на разногласиях?), когда шансы продвинуться вперед кажутся незначительными, так как обе стороны излагают самые убедительные доводы в пользу своей позиции, можно совершить какое-нибудь непродуманное действие, за которое в будущем придется дорого заплатить. Переговорщик, который «на раннем этапе обсуждения великодушно переходит к предельным условиям», может не прийти к соглашению с оппонентом, так как в ходе торга ему будет уже нечего предложить<sup>53</sup>. Если вы по собственной инициативе измените позицию, то ваши партнеры по переговорам могут воспринять это как сигнал того, что, даже не совершая аналогичных ответных действий, они могут заставить вас «двигаться» снова и снова. У них возникнет впечатление, что вы встали на скользкий путь уступок. Полное отсутствие движения вам тоже не поможет, так как такое поведение сигнализирует о вашей готовности до конца придерживаться нежизнеспособной позиции, даже если это грозит полностью разрушить «ту благожелательность, которая все еще присутствует в ваших взаимоотношениях»<sup>54</sup>.

Для развития переговорного процесса необходимы три условия, два из которых носят скрытый характер. Если говорить о неявных условиях, то каждый участник переговоров должен «обладать силой, которой будет достаточно для того, чтобы убедить другую сторону сделать шаг вперед, но недостаточно для того, чтобы принудить ее к полной капитуляции». Также он должен быть «готов отойти от заявленной им позиции... так как каждая из сторон понимает выгоду достижения соглашения». Наконец,

третье условие: стороны должны открыто «демонстрировать готовность вести переговоры, невзирая на возникшие сложности»<sup>55</sup>. Но как можно показать такую «готовность», избежав неверного истолкования вашего сообщения другой стороной?

Мне нередко доводилось видеть, как люди не слушают своих оппонентов и иногда «отстают» от них в процессе обсуждения, в результате чего продолжают оспаривать более ранние позиции даже после того, как противоположная сторона намекнула им на возможность перехода к новым, более гибким позициям. Они продолжают спорить, как будто ничего не изменилось. Такое поведение можно объяснить тем, что они не заметили очень важную вещь — подаваемые им *сигналы*:

«Сигнал — это средство, с помощью которого стороны указывают на свою готовность вывести переговоры на новый уровень. Однако он приобретает значимость только при условии, что вторая сторона ответит вам тем же»<sup>56</sup>.

Язык сигналов отличается от того языка, который используется на более ранних фазах обсуждения. Именно поэтому в своей модели я выделил их в особый этап. Проблема заключается в том, что сигнал может остаться незамеченным, если, подав его, вы тут же нанесете оппоненту еще один сокрушительный удар из другого «орудия».

Даже если он заметит поданный вами сигнал, то может не понять его, а поняв, не отреагировать на него соответствующими действиями. Жизнь сигналов коротка. Если не реагировать на сигнал партнера, тот отступит на прежние позиции. А вы лишитесь шанса перейти вместе с ним к следующему этапу переговоров. Еще раз такая возможность может и не представиться.

Когда вы приходите на семинар по ведению переговоров, информация о существовании сигналов и знаков не оказывается для вас новостью, ведь вы уже хорошо знакомы с ними по игре под названием «жизнь». Что такое ухаживание, как не сложный обмен сигналами? Сигналы можно найти везде, если, конечно, вы умеете их замечать. Они приносят определенные оттенки в категоричные высказывания:

«Мы никоим образом не можем согласиться с вашими требованиями!»

Звучит как категорический отказ, если, конечно, вы не добавите *вполголоса*:

«В их нынешнем виде».

В то же время ситуация может сложиться иначе. Как это часто бывает в процессе переговоров, то, что вы делаете, важно, но то, что вы делаете после этого, имеет решающее значение. Если вы не смогли уловить сигнал и про-

должаете оспаривать ранее озвученные условия, то готовность второй стороны выйти на новый уровень переговоров неизбежно растает. А несколько часов спустя вы отправитесь домой в полной уверенности, что ваши оппоненты однозначно и непримиримо отвергли ваши «скромные» требования.

Однако вы могли бы ответить на подаваемый вам сигнал и тем самым изменить темп игры. Такой сигнал, как сказанная вполголоса фраза «В их нынешнем виде», открывает перед вами возможность задать зондирующий вопрос:

«Что вы имеете в виду, говоря о неприемлемости наших требований в их нынешнем виде?»

Это один из возможных вариантов, а еще можно спросить:

«Каким образом мы можем сделать наши требования более приемлемыми для вас?»

Теперь, в зависимости от того, что вы спросите и какой ответ получите, у вас может появиться шанс на дальнейшее развитие переговоров.

Ни вы, ни ваш оппонент не говорите прямо о своей готовности пойти дальше, но вы оба указываете на возможность обсуждения ваших требований. Возможно, вы сможете договориться, если иначе их сформулируете или придадите им какую-то другую форму. И в этом случае не возникает угрозы ослабления позиции какой-либо из сторон. Единственное, что вам может «грозить», — так это выявить условия, устраивающие обе стороны.

Сигналы и знаки, используемые сторонами, намекают на возможность перехода к следующему уровню переговоров и закладывают основу для выдвижения новых предложений. Я называю сигналы «мостиками», которые ведут от обсуждения к конкретным предложениям. Они носят временный характер и требуют различных реакций, которые зависят от того, какие намерения участники переговоров демонстрируют на этапе обсуждения.

Любой переговорщик может научиться распознавать сигналы и правильно реагировать на них.

На ранних этапах работы над моделью я не уделял особого внимания необходимости использования условного наклонения в момент *внесения предложений* (этап 4). Я больше говорил о стилях коммуникации и реакциях на предложения, но при этом всегда использовал формат «если — то». Важнее казалось, чтобы участники переговоров излагали свои предложения ясно и четко, обходясь без «сбивчивой и бессвязной болтовни». Смесь объяснений, обоснований и опровержений превращает любое предложение в нечто сумбурное и путаное<sup>57</sup>.

Но если на этапе предложений переговорщик продолжает использовать стиль поведения, свойственный дискуссионному этапу, то это часто приво-

дит к резкому, бескомпромиссному отказу, который звучит еще до того, как оппонент успевает понять, что именно ему предлагают.

На этом этапе также часто используется подход «не задавать вопросов и не ждать ответов», и я не устаю призывать к более позитивным реакциям. Задавая вопросы, участники переговоров возвращаются к этапу обсуждения, но это происходит в условиях, когда повторное начало войны аргументов уже невозможно. Чем полнее они отвечают на вопросы, касающиеся их предложений, тем больше раскрывают свои мысли, мотивы и степень готовности идти на уступки. Благодаря этому возникает возможность перейти к пятому этапу — *формированию пакета вопросов*.

Отвечая на вопросы, вы раскрываете свои интересы и те границы, за которые переходить не намерены. Первые побуждают вас сказать «да», а вторые подталкивают к ответу «нет». Если вы можете создать новый пакет предложений, учитывающий некоторые из выдвинутых собеседниками условий, а также позитивно и открыто взглянуть на их интересы, у вас появляются определенные шансы на достижение соглашения.

Только на шестом этапе мы переходим к открытому *торгу*, предполагающему использование «большого ЕСЛИ», которое позволяет подчеркнуть значение формата «если — то».

«Самое важное правило этапа торга заключается в том, что все предложения и уступки, а на самом деле практически любые утверждения, должны быть сформулированы с использованием условного наклонения. Ничего, совершенно ничего не отдается даром. Все, абсолютно все обменивается на что-то другое»<sup>58</sup>.

Основная мысль, высказанная в первом издании этой книги, не оставляет никаких сомнений в значимости условного торга:

«Помещая слово “ЕСЛИ” в начало высказывания, вы защищаетесь от возможного злоупотребления им со стороны вашего оппонента. В отсутствие такого “ЕСЛИ” он может просто сказать “большое спасибо” и “заработать” на вашей уступке, не дав ничего взамен. И в большинстве случаев именно так и происходит с неопытными переговорщиками, которые почему-то считают, что проявляемая ими щедрость в конечном счете убедит их оппонентов не скупиться в ответ. Более того, несмотря на то, чему нас учит практика, многие переговорщики продолжают попытки разыграть гамбит под названием “щедрость” и не замечают связи между своим поведением и неудачами на переговорах»<sup>59</sup>.

Мы также говорили о выборе между *объединением* и *разделением* — уверенно вставая на сторону объединения вопросов, — и необходимости озвучивать свои условия перед внесением предложений, чтобы ваши слушатели обратили на них особое внимание.

Два последних этапа восьмизапанной модели — это *завершение торга* и *соглашение*, и здесь неосторожных переговорщиков также подстерегает

несколько подводных камней. Легче понять, как завершить торг, чем определить время, когда это лучше сделать. Если это произойдет слишком рано, вы рискуете оказаться в тупике, незаметно перейдя к розыгрышу гамбита под названием «мое окончательное предложение». Если вы сделаете это слишком поздно, ваши оппоненты могут вынудить вас пойти на уступки, более значительные, чем вы рассчитывали. Мы определили и предложили вниманию читателей несколько вариантов «завершения торга». С тех пор такие названия, как *«завершение путем уступки»*, *«завершение подведением итогов»*, *«завершение с помощью перерыва»* и *«ультиматум»*, стали неотъемлемой частью литературы, посвященной вопросам ведения переговоров.

Совет обязательно заключать соглашение продиктован исключительно печальным опытом. Крайне опасно отпускать людей из-за стола переговоров, не подписав с ними соглашение. Никакие последующие ссылки на взаимное непонимание не избавят вас от ощущения, что кто-то пытался «обмануть вас», а «слава» человека, склонного к подобным «недоразумениям», когда фактическое соглашение не подтверждается в письменном виде, может разрушить отношения — и репутацию — на долгие годы.

Первоначально восьмизапанная модель создавалась в рамках подготовки программы по обучению нескольких сотен переговорщиков, заказанной одним из наших клиентов (Scottish & Newcastle Beer Co.). Программа носила ярко выраженный директивный характер, что неудивительно — ведь она предназначалась для совершенствования тех навыков ведения переговоров, которые уже имелись у сотрудников компании до посещения нашего курса.

Сами по себе восемь этапов переговоров — это те стадии, через которые их участники проходят непременно, но вовсе не обязательно в таком порядке. Однако разработанное нами описание навыков, необходимых на каждом из восьми этапов, прямо указывало, что следует делать переговорщикам. Большая часть рекомендаций была направлена на борьбу с негативными стилями переговорного поведения и поиск средств, с помощью которых переговорщики могут избежать повторения своих ошибок. Наши наблюдения за работой успешных переговорщиков показали, что они используют навыки и стили поведения, отличающиеся от тех, которые зарекомендовали себя как явно неэффективные. Поэтому мы описали эти эффективные навыки в наших рекомендациях, предписывающих, что следует делать, а чего избегать на каждом из восьми этапов.

## Две модификации модели

Переход от восьмизапанной модели к ее нынешнему варианту, включающему в себя четыре стадии, не был преднамеренным. Изменения в модель

были внесены в 1981 г.<sup>60</sup> во время работы над сценарием учебного фильма «Искусство переговоров» (The Art of Negotiation), основой для которого послужила книга «Искусство ведения переговоров».

Автор сценария утверждал, что не может включить в 25-минутный фильм все восемь этапов, так как это сделает его слишком «поверхностным». Отсюда возник вопрос: «Нельзя ли сократить количество этапов до четырех?» Джон Макмиллан, соавтор «Искусства ведения переговоров», которому авторы поручили работу над проектом фильма, пошел на компромисс, согласившись выделить четыре главных фазы: подготовка, обсуждение, предложения и торг. В свою очередь, сценарист, нанятый компанией Rank, смог вполне ненавязчиво включить в сценарий сигналы, формирование пакета вопросов, завершение торга и соглашение.

Мы официально представили четыре стадии переговоров во втором издании «Искусства ведения переговоров» (1984), сохранив прежнюю структуру книги, состоявшую из восьми глав, которые соответствовали каждому этапу нашей модели. С тех пор в качестве основы для наших обучающих программ я использую этот вариант Макмиллана. Причем сам Макмиллан в 1995 г. сократил количество стадий до трех (подготовка, обсуждение и внесение предложений).

Более существенная модификация модели произошла в 1985 г., когда она была адаптирована к концепции желаний Колина Роуза<sup>61</sup>. Роуз самостоятельно разработал шестиступенчатую модель переговоров (подготовка, желания, предложения, торг, соглашение и реализация).

Роуз утверждает, что люди ведут переговоры для того, чтобы получить желаемое. Исходя из этого возникла идея представить четыре основных стадии переговоров с точки зрения отражения желаний участвующих в них сторон и последующего поиска условий для обмена. Такой простой взгляд на переговорный процесс представляет особый интерес для практикующих переговорщиков. Он помогает проложить путь через запутанные рассуждения о переговорном поведении и сразу же подобраться к сути процесса.

Концепция желаний Роуза определяет задачи каждой из четырех стадий. Благодаря этому их названия становятся не просто обозначениями, а точными и сфокусированными задачами (табл. 1.1). Эта концепция также легла в основу обучающего фильма «Как насчет заключения сделки?» (Do We Have a Deal?)<sup>62</sup>, выпущенного мною в 1992 г.

Таблица 1.1. Четыре стадии переговоров, представленные в виде задач

Стадия	Задача
Подготовка	Чего мы хотим?
Обсуждение	Чего хотят они?
Предложения	Какие желания могут стать объектом торга?
Торг	Какие желания станут объектом торга?

Переговоры можно рассматривать как ритуал, отражающий соотношение задач, которые стоят перед переговорщиками на стадии подготовки («Чего мы хотим?»), и задач стадии обсуждения («Чего хотят *они*?»).

Переговоры — это соотношение =  $\frac{\text{того, что хотим мы.}}{\text{того, что хотят они.}}$

На стадии внесения предложений это соотношение отражает возможную сделку (что может стать объектом торга?), а на этапе торга — явную сделку (что будет объектом нашего торга?).

Так, подготовка к переговорам предполагает определение того, чего вы хотите, и причин, лежащих в основе этих желаний. Если вы не работаете над решением этих вопросов на этапе подготовки, значит, впустую растрчиваете предназначенное для этого драгоценное время, занимаясь тем, что никоим образом не поможет вам в процессе переговоров. Как результат: растерянность и противоречивые требования.

На стадии обсуждения участники переговоров выясняют желания своих оппонентов, для чего задают им вопросы и слушают их ответы. Это позволяет подтвердить имеющиеся у них предположения о намерениях и ожиданиях оппонентов, а также выявить их приоритеты. Поскольку то, что верно для вас, верно и для них, на этой стадии происходит выявление и ваших желаний. Оно, однако, не предполагает раскрытия того, как далеко вы готовы пойти ради заключения сделки. Если вы спорите друг с другом или просто ведете себя неправильно, то тем самым вы в лучшем случае затягиваете время обсуждения, а в худшем — ставите под удар возможность заключения сделки.

Третья и четвертая стадии переговоров связаны с поиском условий для заключения сделки путем повторного выдвижения временных предложений об обмене (какие наши желания *могут* стать предметом торга?) и постоянных условных предложений (какие желания *станут* объектом торга?).

Концепция переговоров как поэтапного процесса имеет 35-летний «послужной список». Это самый «долговечный» подход к анализу переговорного процесса и его использованию на практике. Он уходит корнями в наблюдения за тем, что делают переговорщики на протяжении всего процесса переговоров.

На практике любые переговорщики, прошли ли они специальное обучение или нет, в подавляющем большинстве случаев имеют дело с типичным переговорным процессом. Это означает, что если после обучения вы научитесь определять более эффективные стили поведения, то это поможет вам повысить результативность вашей работы. Ваше переговорное поведение изменится, и если это будут изменения к лучшему, то результат окупит силы и время, затраченные на обучение.

Стандартные выводы и конструктивные идеи многих авторов, занимающихся вопросом ведения переговоров, легко интегрируются в процессуальные модели. Такой вывод был сделан в процессе обучения с использованием восьмиступенчатого/четырёхэтапного подхода. Если в ходе научного изучения переговорного процесса будут сделаны другие заключения, а также обнаружены какие-либо противоречия, то это, вне всякого сомнения, поможет лучше понять такое явление, как переговоры, и усовершенствовать методы обучения навыкам их ведения.

Мы не видим никакой угрозы процессуальному подходу со стороны конкурирующих теорий, потому что он вполне допускает использование новых идей, которые помогут переговорщикам усовершенствовать их навыки. В этом смысле он очень напоминает английский, который, по мнению некоторых лингвистов, все больше превращается во всемирный язык благодаря своей способности впитывать, словно губка, слова и фразы из других языков.

Основное предположение, лежащее в основе поэтапной концепции, заключается в том, что любые переговоры имеют похожую поэтапную структуру (вне зависимости от того, чему они посвящены, каковы ставки, кто их ведет, где они проводятся, какова местная культура и на каком уровне развития находятся технология и экономика).

Исследования Гулливера продемонстрировали общность этапов переговоров в Северной Америке и Восточной Африке. Кроме того, представляя четырехэтапную модель переговоров по всему миру, я (пока еще) не нашел ни одной страны или культуры, в которой было бы невозможно применить эту модель на практике. До сих пор я не прочитал ни одного слова критики в адрес предлагаемого мною поэтапного подхода. (В этих словах нет ни малейшего намека на вызов. Хотя если подумать — вызов есть!)

На практике четыре этапа переговоров необязательно следуют в указанном порядке. Они могут повторяться в разных комбинациях и в разной последовательности. Единственное, что можно утверждать с уверенностью, это то, что в любой момент участники переговоров находятся на том или другом конкретном этапе.

Умение определить, на каком именно этапе переговоров вы находитесь, и воспользоваться тем стилем поведения, который необходим для эффективных и успешных действий в его рамках, позволит вам повысить результативность вашей работы. Участники переговоров, не подозревающие об их поэтапной структуре, несомненно, могут время от времени добиваться успеха, но вряд ли с той же регулярностью, с какой это делают те, кто обладает соответствующим знанием.

В последующих главах этой книги мы поговорим о том, как понимание основных этапов переговоров помогает совершенствовать переговорные навыки и как обучение использованию наиболее эффективных методов и приемов повышает результативность работы переговорщиков на каждой стадии.

## 2. ПЕРВЫЙ ЭТАП — ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

### Время для подготовки

Я никогда еще не встречал переговорщика, который заявил бы, что у него достаточно времени для подготовки. Многие из участников переговоров похожи на студентов, которые заблаговременно узнав о крайних сроках сдачи курсовой работы, начинают ею заниматься, когда в запасе остается всего несколько часов (если не минут!). И разумеется, как только они откладывают все дела, чтобы заняться подготовкой, другие люди начинают отрывать их и мешать им. При этом многие переговорщики считают подготовительную работу рутинной. Для них это необходимое, но неприятное дело — нечто вроде мытья посуды, глажения или посещения зубного врача.

Между тем подготовка является ключом к успеху переговоров. Она лежит в основе всего, что вы делаете в ходе переговорного процесса. От нее зависит, сумеете ли вы заключить удачную сделку и достигнете ли вообще каких-то результатов. При желании вы всегда можете превзойти в подготовке своего оппонента — правда, при условии, что будете эффективно использовать отведенное на нее время. К тому же подготовка — действительно честный прием в арсенале конкурентной борьбы, ведь время, потраченное на нее, вы не отнимаете у другой стороны. Ваш оппонент, как и вы, сам решает, насколько тщательно ему следует готовиться к переговорам, и только от его решения зависит, каких результатов он добьется. Все средства защиты в его руках.

На подготовку уходит время, но вы потратите его не напрасно, потому что избежите затягивания переговоров. Напротив, без должной предварительной подготовки вы не сумеете быстро реагировать на то, что происходит на этапах обсуждения и внесения предложений, не сможете инициировать дальнейшее продвижение и будете вынуждены совершать каждый шаг с большой осторожностью.

Если вы не занимаетесь подготовкой к переговорам, то выбираете свои первоначальные позиции без должного обоснования. Сталкиваясь с необходимостью объяснить их или найти им оправдание, вы не можете подобрать достаточно убедительные доводы в пользу того, почему вы этого хо-

тите и именно в том виде, в каком требуете. В результате вы просите или вас просят о вещах, которые ни одна из сторон не хочет отдавать на неприемлемых для нее условиях и в сроки, которые она не может соблюсти. А когда вы слышите требования, ставящие вас в тупик, то нередко бросаетесь в атаку на оппонента, и он неминуемо отвечает контрударом. Так вы переходите к конфронтации, что может привести лишь к пустой трате времени и лишнему разочарованию. Однако если вы начнете с того, что обдумаете возможные решения обсуждаемых проблем, то сможете значительно повысить эффективность своей работы в качестве переговорщика.

Чаще всего вы бываете слишком заняты для того, чтобы заниматься тщательной подготовкой к переговорам, однако когда у вас появляется на это время, вы нередко не знаете, как им распорядиться и с чего начать. Поэтому вам необходима система подготовки, которая будет достаточно гибкой для того, чтобы использовать ее с расчетом и на сравнительно простые, и на сложные переговоры. В любом случае она должна позволять вам с умом потратить имеющееся в вашем распоряжении время, сколько бы его у вас ни было.

## О чем эти переговоры?

Казалось бы, совершенно очевидный вопрос, но, к сожалению, переговорщики задаются им далеко не всегда. «Переговоры — это переговоры», — так звучит мантра неподготовленных специалистов, которые считают себя готовыми «договариваться», не имея даже представления о том, чего они хотят и почему. Они «полагаются на экспромт», выслушивают то, что им должны сказать, и «принимают решение на лету», надеясь при этом на лучшее.

К счастью для таких людей деловые переговоры редко бывают «одноразовыми». Прошлое — это единственный проводник неподготовленного переговорщика в настоящее. Пока мы говорим, он всегда может «что-нибудь придумать». Но даже рутинные переговоры типа тех, которые вы проводите ежедневно, требуют определенного обдумывания, если, конечно, вы хотите добиться наилучших, а не просто хороших результатов.

Для начала вы можете задать себе следующие вопросы.

- Какова суть проблемы, которую мы хотим решить в процессе переговоров?
- Какая информация необходима нам для того, чтобы сформировать свою точку зрения на проблему? (В Бога верим, а во всех остальных случаях требуются точные данные!)
- Какова на сегодняшний день наша позиция в связи с этой проблемой и позиция другой стороны?
- Что произойдет, если мы не решим эту проблему?

Является ли стоящая перед вами проблема не более чем вопросом снижения требований работников по зарплате до суммы, на которую вы готовы согласиться? Или речь идет о необходимости разработать систему оплаты труда, которая обеспечивала бы приток людей, способных делать то, без чего невозможно выполнение общего бизнес-плана?

Быть может, вам нужно просто надавить на поставщиков, чтобы добиться максимально низкой цены за единицу товара? Или вам предстоит разработать стратегию, предполагающую снижение стоимости поставок, но более высокую плату за товарную единицу, соответствующую вашим требованиям?

Хотите ли вы продать вашим заказчикам максимальное количество продукции по максимально высокой цене, или вам стоит продумать стратегию сотрудничества с заказчиками для формирования долгосрочных взаимоотношений и создания преград для действий конкурентов?<sup>63</sup>

Естественно, не перед каждым переговорами вам удастся дать исчерпывающие ответы на все вопросы, да этого и не требуется. Профессиональная подготовка поможет вам составить своего рода руководство по стратегии ведения переговоров. А определившись со стратегическими императивами, вы сможете задумываться над тем, о чем будут предстоящие переговоры, и благодаря полученным ответам применять разработанные заранее руководящие принципы к каждому конкретному случаю.

## Каковы ваши интересы?

Участники переговоров, которые начинают подготовку к их проведению с выявления вопросов для обсуждения, совершают «фальстарт». Это естественная ошибка, которую в спешке делают «всезнайки». Иногда эти вопросы очевидны — например, переговоры по зарплате предполагают разговор о неких денежных суммах. То же самое можно сказать о переговорах по приобретению компаний, продаже бизнеса и т.д. Однако в этом случае неминуемо возникает следующий вопрос: «О какой сумме идет речь?», и в скором времени вы застреете на одном месте, не зная, куда и как двигаться дальше.

Это происходит из-за того, что вы пропустили один крайне важный этап в процессе подготовки. Прежде чем решать, какие вопросы следует обсудить и как определять их количество или приоритетность, вам следует спросить себя: каковы мои интересы, почему я хочу добиться того или иного переговорного решения? Понять это вам помогут вопросы, начинающиеся со слова «почему».

- Почему я хочу, чтобы эта проблема была решена?
- Почему я хочу, чтобы проблема была решена именно тем или иным образом?
- Почему мне следует занять ту или иную позицию?

Если вы сразу же переходите к рассмотрению вопросов, требующих обсуждения, то слишком быстро переключаете свое внимание на то, чего хотите, и почти не задумываетесь над тем, почему у вас возникло такое желание.

На рис. 2.1 вы видите на первом плане рамку, в которую помещены переговорные вопросы — *чего вы хотите*, — а за ней находится другая, чуть сдвинутая в сторону рамка, помеченная надписью «Интересы». Подобное расположение рамок служит иллюстрацией того, что в основе желаний всегда лежат интересы, которые оказывают на них значительное влияние, — хотя эта связь не всегда очевидна.

Если переговорщики забывают — или не знают — о связи между интересами и обсуждаемыми вопросами, это может привести к ошибкам.

Торг, ориентированный на интересы переговорщиков, помогает совершить прорыв в процессе переговоров, которые в ином случае могли бы зайти в тупик.

Интересы — это причины, по которым вы чего-то хотите. Это могут быть ваши заботы, страхи, надежды, чувство долга, психологические потребности (по классификации Маслоу), сокровенные желания, глубоко запрятанная ненависть, что-то, чего вы стараетесь избегать. Ваши интересы питают ваши устремления. Они важны для вас, а это значит, что в процессе переговоров они также играют значительную роль. Вряд ли вы станете намеренно действовать против собственных интересов или сознательно соглашаться на то, что работает против них. К сожалению, на практике может случиться так, что вы будете действовать во вред своим интересам, просто не понимая этого. Иногда ваши интересы очевидны, и тогда вы можете напрямую сослаться на них во время переговоров: «Мы не можем принять это предло-

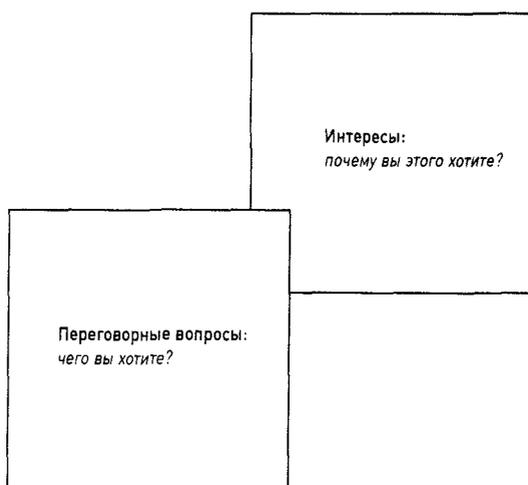


Рис. 2.1. Желания и интересы

жение, так как оно нанесет ущерб нашей долгосрочной рентабельности». В тех случаях, когда ваш интерес — долгосрочная рентабельность, желание защитить его закономерно.

Иногда вам, наоборот, не хочется раскрывать свои интересы, так как, учитывая, что они мотивируют желания, вам неудобно признавать их открыто или использовать для продвижения того, что вы хотите. Профсоюзы, например, редко требуют повышения заработной платы для работников здравоохранения или образования, не «упаковывая» свои требования в риторические рассуждения о достоинствах здорового или просвещенного общества. Но если бы высокая зарплата гарантировала подобный результат! Без внесения изменений в методы работы повышение оплаты труда может привести разве что к удорожанию услуг здравоохранения и образования.

Я вспоминаю одну студенческую кампанию за повышение стипендий, которая проводилась под лозунгом: «Если вы считаете образование дорогим, вам следует испытать на себе, что такое невежество». Почему более высокие стипендии студентов (а ведь налогоплательщик и так уже оплачивает их обучение в университете) обязательно помогут побороть невежество, не объяснялось. Повышенный размер стипендий — это желание студентов, а размер повышения, к которому они стремятся, — это их позиция, которая в случае успеха кампании позволит им повысить свой уровень жизни за счет тех, кто студентами не являются и в большинстве своем никогда не будут иметь возможности поступить в университет. Образование меньшинства не обязательно означает преодоление невежества большинства.

Конечные цели того или иного действия отражают общий смысл интересов. Желания людей мотивируются их интересами и служат им, причем — что немало важно — в основе одних и тех же интересов могут лежать самые разные желания.

Отсюда еще одна причина, по которой необходимо провести тщательный анализ своих интересов перед переговорами: определенный набор желаний, которым вы решаете следовать, игнорируя при этом собственные интересы, может не представлять их в той степени, как другой набор, который вы можете выбрать.

Примерами интересов могут служить:

- повышение жизненного уровня — это интерес, потому что более высокий уровень жизни обеспечивает вам больше вариантов выбора;
- увеличение доходов — это интерес, потому что в случае получения большей прибыли вы (помимо всего прочего) снижаете риск безработицы;
- снижение уровня преступности — это интерес, потому что вы чувствуете себя в большей безопасности, если вокруг вас совершается меньше преступлений;

- удовлетворение ваших клиентов — это интерес, потому что тогда для вас снижается риск потери работы.

Если вы хотите выявить свои интересы, просто продолжайте задавать себе вопросы о ваших желаниях, начинающиеся со слова «почему». Почему я хочу увеличить бюджет? Почему я хочу повысить объем продаж? Почему я хочу сохранить то, что имею? А получив ответы на эти вопросы, задайте вопрос «почему?» и к ним. Переговорщики, которые задают себе этот вопрос, часто обнаруживают, что обладают несколькими уровнями интересов и несколькими различными интересами, некоторые из которых противоречат интересам другой стороны, а некоторые — согласуются с ними.

Например, у профсоюзного переговорщика, требующего увеличения заработной платы работников, может быть три уровня интересов. В общем и целом он стремится улучшить уровень жизни членов своего профсоюза, возможно, с помощью повышения зарплаты. Кроме того, он желает, чтобы их уровень жизни сохранялся на прежнем уровне, например, за счет смягчения требований увеличения зарплаты. А еще он хочет удержать этот уровень от падения, препятствуя уменьшению заработной платы. Если бы ему предстояло сделать выбор между уменьшением зарплаты и сокращением занятости, то он бы мучительно раздумывал над тем, какому интересу отдать предпочтение (уровень жизни за счет изменения размера зарплаты или уровень жизни за счет сохранения уровня занятости?). В любом случае различные интересы, которым он служит, определяют разные наборы переговорных вопросов и разные окончательные позиции. Общим интересом членов профсоюза и работодателей может стать выживание предприятия, которое позволит сохранить и, возможно, повысить занятость.

Подготовка к переговорам, ориентированная на выявление и анализ интересов, вовсе не исключает необходимости детальной разработки переговорных решений. Совсем наоборот: одно лишь предваряет другое. Раскрытие интересов предшествует подробному рассмотрению вопросов, которые предстоит обсудить и решить в процессе переговоров. Но если вы слишком рано сфокусируете свое внимание на деталях, то это помешает рассмотрению и пересмотру связанных с ними интересов.

Признав необходимость детализации, вы плавно переходите от неопределенных общих терминов, таких как «безопасность», «время», «территория», «риск», «жизненный уровень», «материальное благосостояние» и т.д., употребление которых нормально при раскрытии интересов, к специфическим вопросам и позициям, необходимым для выбора реальных альтернативных соглашений, отвечающих вашим интересам. Вы также должны постоянно учитывать детали, которые противоречат вашим интересам, чтобы представлять себе ситуацию полностью.

Чтобы заставить работать решение, ориентированное на интересы участников переговоров, например «земля в обмен на мир», мы должны согласовать детали позиций каждой из сторон. Скажем так:

- Сколько пунктов перехода на Голанских высотах может использовать сирийская армия для осуществления повторного заселения с тем, чтобы в случае массового продвижения сирийцев вдоль высот это не вызывало у Израиля опасений по поводу своей безопасности?
- Сколько километров или сколько часов (или минут) должно разделять покидающих территорию израильтян и вступающих на нее сирийцев?
- Как надо отслеживать и контролировать происходящий процесс, и кто это должен делать?

Та же самая ситуация с договором по запрещению ядерных испытаний. Мы должны концентрироваться на деталях вопросов, таких как:

- Какое количество инспекционных проверок соответствует критериям, определенным для проверки выполнения договора по запрещению ядерных испытаний?
- Что включает в себя инспекционная проверка?
- Сколько проверяющих должно входить в инспекционную группу?

Практикующие переговорщики знают, что обычно «собака зарыта» именно в деталях. Некоторые решения выглядят вполне привлекательно на общем уровне, но рассыпаются, как только вы начинаете изучать детали, которые должны соответствовать вашим интересам. Это значит, что нужно искать другое решение или корректировать старое с тем, чтобы оно могло удовлетворить вас.

Успешное завершение переговоров по деталям часто означает, что участники провели массу времени, «перетряхивая» альтернативные формулировки, числа, графики и т.д. Согласование всех конкретных моментов требует особого терпения, именно поэтому компетентный и проявляющий внимание к деталям переговорщик всегда одержит верх над тем, кто разбирается в утверждениях общего характера лучше, чем в определяющих их практических мелочах.

Отсутствие навыка быстрого восприятия деталей делает вас уязвимым для тех, кто им обладает. Не имея возможности — желательно заранее спланированной — управлять движением по всему спектру ваших позиций по всем без исключения вопросам, вы ставите результат переговоров в зависимость от того, какой из сторон удастся заставить своих оппонентов максимально сдвинуться с занимаемых позиций.

## Что такое переговорные вопросы?

Переговорный вопрос — это *любой момент*, по которому участники переговоров должны принять *совместное* решение до того, как приступят к его реализации. Вы не можете навязывать свой вариант решения противоположной стороне. Если бы это было возможно, то необходимость в переговорах отпала бы сама собой. Действительно, зачем договариваться, если можно добиться своего в одностороннем порядке?

Соответственно, переговоры — это процесс принятия совместного решения. Переговорные вопросы касаются того, чего вы хотите, какая часть желаемого вам доступна, когда, кто и сколько должен в конечном счете получить. Также они связаны с тем, сколько и чего получает каждая из сторон, где и когда. В числе переговорных вопросов могут быть оценки количественных показателей и различные классификации формулировок (от «использовать все возможное» до «должны обеспечить»). Они могут включать совместные позитивные и негативные решения.

Переговорные вопросы должны помогать в представлении ваших интересов. Например:

- Вы хотите добиться повышения заработной платы (переговорный вопрос), чтобы поднять свой уровень жизни (интерес). Размер прибавки к зарплате может служить предметом переговоров.
- Вы хотите избежать скидок на ваши цены (переговорный вопрос), чтобы получать больше прибыли (интерес). Предметом переговоров становится ваше согласие на скидку и ее размер.
- Вы хотите увеличить бюджет полицейского участка (переговорный вопрос), чтобы снизить уровень преступности (интерес). Размер увеличения бюджета и цели, на которые будут расходоваться данные средства, — это переговорные вопросы.
- Вы хотите продлить гарантии на продукцию (переговорный вопрос), чтобы повысить степень своей удовлетворенности в качестве покупателя (интерес). Предметом переговоров могут служить длительность и спецификация гарантий.

Предметом переговоров не могут быть эмоции, принципы, мнения, оценки, убеждения, а также суждения о том, кто виноват, кто начал спор, кто этичен и кто нечестен и тому подобное — хотя, судя по наблюдениям, многие переговорщики действуют именно так! Обращение к этим темам ведет к деструктивному, несдержанному спору, который не имеет ничего общего с переговорами.

## Каковы ваши приоритеты?

Если вы считаете, что конфликт между участниками переговоров возникает из-за того, что обе стороны оценивают все вопросы одинаково, то это значит, что вы плохо подготовились. Даже у одного и того же переговорщика существуют различные оценки каждого вопроса, что уж говорить о двух или более участниках<sup>64</sup>. Часть этапа подготовки заключается в определении ценности каждого вопроса лично для вас и — когда это позволяет опыт, интеллект или логика — для противоположной стороны. Эта оценка может быть только предварительной, потому что вы не можете прочесть мысли человека, сидящего по другую сторону переговорного стола, хотя почти наверняка будете пытаться это сделать. Общаясь с оппонентом, вы должны будете постараться подтвердить или опровергнуть свои предварительные оценки приоритетности вопросов для второй стороны.

Переговорные вопросы обладают разной степенью важности. Некоторые из них более значимы для вас, чем другие. Например, для вас может быть предпочтительнее получить деньги максимально быстро, а не ждать более крупной суммы. Цвет подержанного автомобиля может оказаться не так важен для вас, как его пробег, или наоборот. Получить согласие поставить подписи под решением о прекращении огня, скорее всего, куда важнее, чем *провести съемку церемонии подписания для телевизионных новостей*.

Это означает, что вы должны расставить переговорные вопросы в порядке их значимости для вас. Простое распределение вопросов по степени приоритетности — высокая, средняя, низкая — заставляет вас воспринимать переговоры как обмен того, что менее желанно, на то, чего вам хочется больше, при том, что на данном этапе желаемое вами находится в распоряжении другого человека.

Вы, несомненно, предпочитаете, чтобы то, что вы получаете, имело большую ценность, чем то, что вы отдаете. В противном случае вы были бы глупцом, добровольно соглашаясь на такой обмен. Но, конечно, нельзя поручиться, что при определенных неблагоприятных обстоятельствах вам не придется отдать что-то очень ценное для вас за то, что в других условиях имело бы для вас гораздо меньшую ценность.

При заключении сделок, связанных со «срочной продажей», вы можете согласиться расстаться с объектами огромной внутренней нематериальной ценности: например, обменять медальон любимой девушки на воду, если дело происходит в пустыне, или на лекарство для близкого человека. Это не противоречит основному принципу предпочтения при обмене более ценного объекта, так как в момент передачи ценность того, что удовлетворяет вашу насущную потребность, перекрывает долгосрочные оценки того, с чем вы расстаетесь.

Вопросы можно разделить на те, которые «должны быть решены», иначе сделка теряет смысл (*высокая приоритетность*), которые «хотелось бы

решить» (*низкая приоритетность*) и которые «важно решить» (*средний уровень приоритетности*) (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Схема интересов и приоритетов

**Мои интересы:**

Переговорные вопросы	Приоритетность
	Высокая
	Средняя
	Низкая

Вопросы высокой важности имеют для вас такое значение, что невозможность решить их равносильна провалу переговоров. Вопросы, имеющие средний уровень приоритетности, важны, но без их решения сделка вполне может состояться. Хотя, как правило, вы сами, да и другие, судят о вашей успешности в качестве переговорщика именно по тому, насколько хорошо вам удастся справиться именно с такими вопросами. Наконец, вопросы низкой приоритетности не имеют для вас особого значения, но, тем не менее, вам хотелось бы их решить, хотя ваш неуспех в этом едва ли повлияет на заключение сделки.

Поскольку участники переговоров оценивают вопросы по-разному, вы можете — и практические наблюдения это подтверждают — «обменять» продвижение по вопросам, не приоритетным для вас, на благоприятные изменения в отношении вопроса особой важности. Иногда подобные действия не поддаются логическому объяснению: эти вопросы не являются дешевыми «рекламными сувенирами» только по той причине, что обладают для вас относительной низкой ценностью. Если для другой стороны эти вопросы более значимы, то благодаря им вы можете усилить свои позиции в переговорном процессе. То же самое можно сказать по поводу вопросов средней важности.

Именно вопросы с высоким уровнем приоритетности являются вашими слабыми местами, потому что для их решения вы должны торговать другими вопросами. Если среди переговорных вопросов слишком много высокоприоритетных, то это ограничивает ваши возможности в торговле вопросами низкой приоритетности. И, наоборот, ваши вопросы низкой важности могут стать вашими сильными сторонами, если они имеют большую ценность для другой стороны.

Моррисон<sup>65</sup>, рискуя подорвать доверие к описанию своей методологии подготовки к переговорам, которая во всем остальном носит конструктив-

ный характер, называет вопросы с низкой приоритетностью «вопросами для уступок». Однако никогда не следует думать, что они могут быть отданы даром или проданы дешево. И если начинающие переговорщики будут полагаться в этом плане на книгу Моррисона и поступать соответственно, то это негативно скажется на эффективности их работы.

«Поддавки», «легкие уступки» и «вбрасывания», возможно, уместны в спортивных и карточных играх, но, когда речь идет о переговорах, они губительны. Тяга к игре в поддавки, часто проявляющаяся в речи участников переговоров, лежит глубоко в подсознании даже опытных профессионалов, и это еще раз доказывает, что за «опытом» нередко кроется всего лишь долговременное и постоянное повторение одних и тех же ошибок.

Иллюстрацией этих важных вопросов служат три рисунка: 2.2, 2.3 и 2.4. Посмотрите на них и представьте, что можете увидеть предпочтения двух участников переговоров, связанные с приоритетностью обсуждаемых ими вопросов.

На рис. 2.2 переговорщики имеют идентичные приоритеты по всем переговорным вопросам. То, что один наделяет высокой приоритетностью, точно так же оценивает другой. Это же можно сказать о вопросах средней и низкой значимости. Согласимся, что подобная ситуация очень необычна, но, если бы она сложилась на практике, сторонам было бы очень трудно договориться друг с другом. Позднее мы поговорим о том, как в подобных условиях можно прийти к соглашению. В целом, когда переговорщики имеют идентичные предпочтения, найти переговорное решение бывает очень трудно. Как правило, если не удастся достичь согласия, то остается или обходиться без того, что обе стороны жаждут получить, или прибегать к насилию.

На рис. 2.3 представлена ситуация, когда стороны имеют одинаковые высокие приоритеты, но разные — среднего и низкого уровня. В этом случае возможность достичь соглашения повышается, так как участники переговоров могут обменять то, что имеет для них меньшую важность, на то, что они ценят больше, тем самым компенсировав друг другу некоторые уступки по вопросам высокой приоритетности.

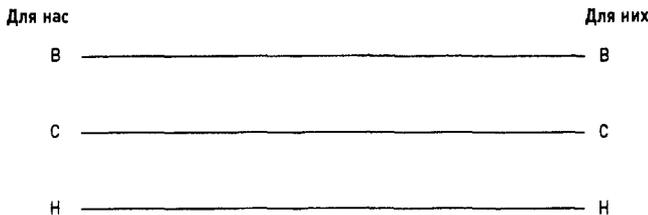
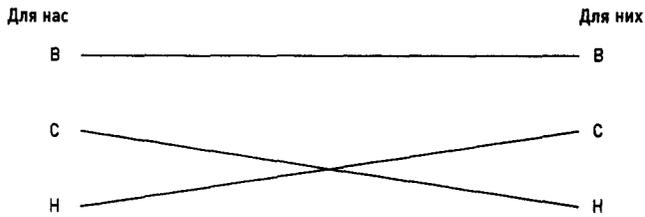


Рис. 2.2. Идентичные приоритеты



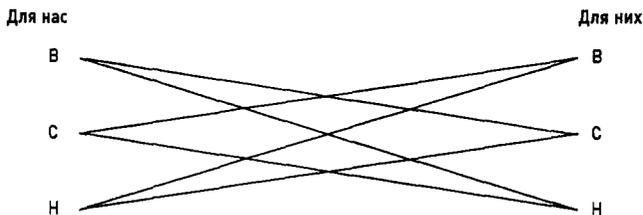
**Рис. 2.3.** Общие и различающиеся приоритеты

В случае же, когда переговорщики оценивают все переговорные вопросы по-разному (см. рис. 2.4), достичь соглашения становится еще проще, при условии, что стороны выяснят степень расхождения своих оценок. Каждая из сторон имеет возможность обменять свои уступки по тем вопросам, которые ценит меньше, на продвижение по значимым для нее пунктам.

Именно различие приоритетов или оценок позволяет найти решение проблем, так как каждая из сторон хочет получить что-то от другой и с помощью переговоров может найти взаимно приемлемые условия для такого обмена.

Чтобы проиллюстрировать действие принципа, согласно которому при обмене вы отдаете то, что цените меньше (низкий уровень приоритетности), за то, что имеет для вас большую ценность (высокий уровень приоритетности), давайте еще раз воспользуемся арифметическим примером, использованным Джоном Нэшем для объяснения собственного решения проблемы торгов. Представив этот пример в формате Negotek® PREP, мы увидим, как два переговорщика совершают обмен (см. рис. 2.5).

Уровень приоритетности вопросов можно рассматривать в упрощенном виде как показатель их относительной полезности. Мы просто немного расширим смысл понятия «определение приоритетов», чтобы оно отражало относительную полезность товаров для двух переговорщиков, Билла и Джека. Разместив показатели полезности вдоль вертикальных осей, как пока-



**Рис. 2.4.** Различающиеся приоритеты

2. Первый этап — подготовка к переговорам

зано на рис. 2.5, мы получим их примерное соответствие трем уровням приоритетности: высокий — показатели полезности от 7 до 10; средний — показатели полезности от 3 до 6; и низкий — показатели полезности 1–2.

Соединение оценок товаров наклонными линиями соответствует предполагаемой ситуации, при которой приоритеты двух переговорщиков различаются. Предметы, обладающие незначительной ценностью (1) для Джека, например ручка, имеют более высокую полезность (10) для Билла. Если эти двое обмениваются предметами, обладающими разными уровнями приоритетности, то это подтверждает обмен, представленный в примере Нэша:

Билл отдает Джеку книгу, кнут, мяч и биты.

Джек отдает Биллу ручку, игрушку и нож.

Таким образом, Джек меняет нож и игрушку на книгу Билла, потому что для Джека нож и игрушка имеют общую ценность, равную трем, а книга Билла — четырем, в то время как для Билла ценность книги равна двум,

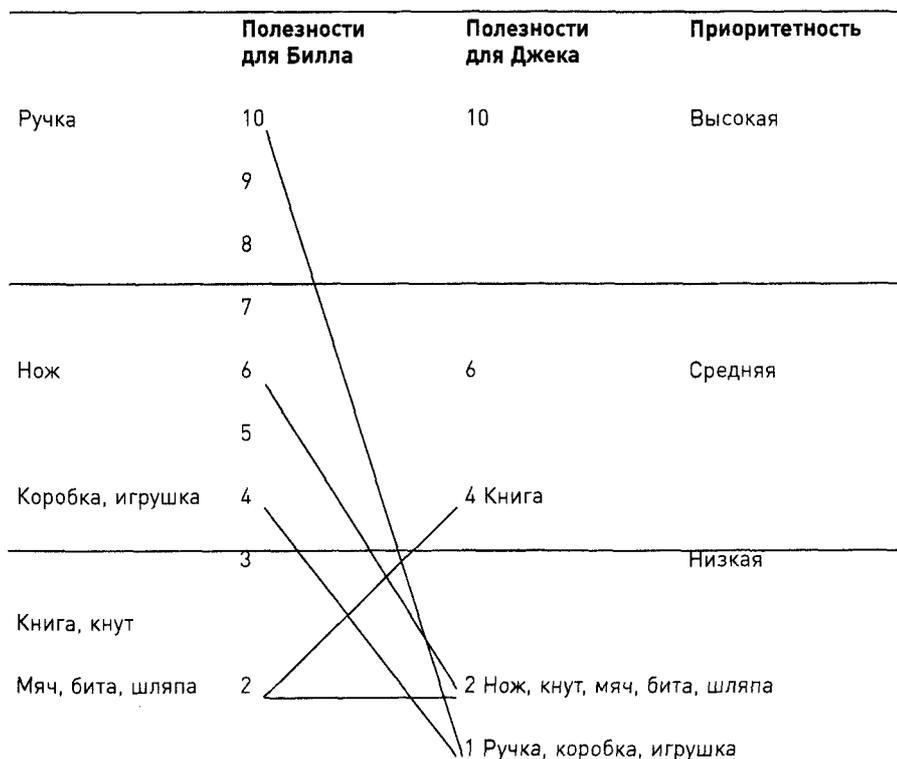


Рис. 2.5. Решение Нэша в формате Negotek® PREP

а общая ценность ножа и игрушки Джека — десять. Точно так же Билл обменивает кнут, мяч и биту на ручку Джека, потому что для него ручка стоит десять, а кнут, мяч и бита — шесть; Джек же оценивает свою ручку всего в единицу, в то время как ценность кнута и биты Билла определяет как двойку для каждого предмета, а ценность мяча как единицу.

Они не обменивают шляпу на коробку, так как Джек должен был бы отдать шляпу, ценность которой для него равна двум, чтобы приобрести коробку с ценностью единица, а Биллу пришлось бы отдать коробку, имеющую для него ценность четыре, чтобы получить шляпу с ценностью два.

## Диапазон переговоров

Вы можете значительно повысить свои шансы на успех в переговорах, если в процессе подготовки к ним будете рассматривать не просто несколько определенных позиций, но весь их диапазон — от первоначальной, с которой вы планируете начать (вход), до той, на которой предполагаете их закончить (ваша окончательная позиция, или выход).

Уолтон и Маккерси<sup>66</sup> описывают, как на переговорах по заработной плате их участники решают вопрос о новых тарифных ставках, выбирая на этапе подготовки широкий диапазон позиций. Эти исследователи являются авторами схемы одноцелевых переговоров, которую почти все специалисты используют в изложении собственных суждений и теорий.

Уолтон и Маккерси установили, что для переговорщиков нормой является определение не одной-единственной позиции, а целого диапазона позиций. Некоторые критики «позиционного торга» не могут уловить разницы между демонстрацией участником переговоров четко зафиксированной неизменной позиции и стандартным диапазоном позиций, которые занимает, часто совершенно открыто, большинство переговорщиков<sup>67</sup>. Само использование в речи таких слов, как «альтернативная позиция» или «позиция для отступления», лишний раз подчеркивает, что переговорщики мыслят в рамках определенного диапазона. Те, кто демонстрирует неизменность позиции, среди них редкость.

На протяжении более чем 30 лет Уолтон и Маккерси не устают подчеркивать, что позиционные переговоры редко представляют собой одноэтапный процесс принятия решения. Скорее, это серия решений<sup>68</sup>. А заявляя, что участники переговоров определяют для себя «более чем одну промежуточную позицию», авторы подкрепляют свое утверждение следующими, несколько, впрочем, анекдотичными, рассуждениями:

«Давайте рассмотрим такие заявления: "Я надеюсь получить семь центов, а значит, должен иметь как минимум, пять"; «Я был бы счастлив получить сумму в 11 центов, но ни при каких обстоятельствах не могу опуститься

ниже восьми. Слова или фразы “надеюсь”, “был бы счастлив”, с одной стороны, и “должен иметь как минимум” и “не могу опуститься”, с другой, в восприятии переговорщика несомненно занимают неодинаковое положение в пространстве торга»<sup>69</sup>.

Подобное поведение резко контрастирует с утверждением о том, что переговорщики выбирают для себя одну-единственную позицию, укрепляют ее и одержимо отстаивают. На самом деле даже заранее спланированный диапазон позиций может меняться под давлением событий и неожиданных обстоятельств, возникающих по ходу переговоров. Из этого можно сделать вывод, что зафиксированная неизменная позиция является плохой стратегией и обязана своим существованием скорее литературным «вольностям» некоторых авторов, чем жизненным реалиям.

На практике переговорщики во всем мире не ограничиваются одной позицией, потому что цена, которую они хотят получить, редко совпадает со стартовой. Если вы думаете только в категориях неизменных позиций, то ваша стратегия ведения переговоров требует, чтобы противоположная сторона приняла ваше первое и единственное предложение. То есть она должна сразу же сдаться, уступить, заплатить предложенную цену и отказаться от собственных ожиданий. Опыт показывает, что переговорщикам, а тем более участникам торга, подобное поведение не свойственно. Стратегия «бери или уходи» работает только в том случае, если вторая сторона вынуждена взять то, что ей предлагают, потому что отказ для нее неприемлем из-за последствий, которые он повлечет.

Нормальное переговорное поведение — это когда обе стороны открывают переговоры с предложением, по которым и не надеются договориться. Как правило, переговорный процесс заканчивается принятием решения по какому-нибудь другому предложению. Если существует разница между тем, с чего стороны начинают (стартовое предложение), и тем, о чем в конечном счете договариваются, то совершенно очевидно, что у переговорщиков в голове есть диапазон возможных подходов к решению, а не одна фиксированная позиция.

Для большинства переговорных вопросов может быть разработано множество позиций. Так, число денежных позиций ограничивается только минимальной величиной деления валюты. Фунты стерлингов, франки и доллары делятся на 100. Участники переговоров могут получать деньги в десятках, сотнях, тысячах и так далее вплоть до немыслимых величин (например, в случае с итальянскими лирами). То, что не поддается столь очевидному делению, — например, разрешение что-то сделать, — делится на единицы времени. Начнет ли разрешение действовать через час, два или более? А может, это будет через 30 дней, в следующем году или еще через год? Также можно делить вопрос, уточняя, что именно разрешено, на какой срок, кто может вносить изменения, какую степень свободы действий предполагает раз-

решение, для кого и до каких пределов? Разнообразие и уточнение вопросов приучает нас думать о диапазонах позиций и решений.

Для того чтобы прояснить смысл этого утверждения, давайте воспользуемся конкретным примером. Возьмем студента по имени Боб. Он хочет купить поддержанную машину. В роли продавца выступает его профессор по имени Сара: она как раз ищет покупателя на свой автомобиль. Исходя из обстоятельств, эти двое могут рассмотреть возможность заключения сделки друг с другом. Бюджет Боба ограничен, и он намерен начать переговоры со стартовой цены, меньшей, чем та, которую Сара указала в объявлении о продаже, размещенном в университетской газете *Campus News*.

То, что справедливо для Боба, справедливо и для Сары: указанная ею стартовая цена (вход) выше той, которая бы ее удовлетворила. Однако ни Боб, ни Сара не знают, на какую цену добровольно согласится другой, если на него немного «нажать». И даже если бы Сара не указала в объявлении стартовую цену машины, они оба знают, что между их входными ценами должен быть разрыв. Откуда мне это известно? Это подтверждают экспериментальные исследования (и личные наблюдения), которые показывают, что вне зависимости от того, что человек продает — пусть даже утиль, — он хочет получить за это цену, превышающую первоначальную цену, предложенную покупателем. Таким образом, переговоры неизбежно начинаются с разрыва между ценами. Иногда этот разрыв очень велик, а иногда — незначителен, хотя в данном случае эти понятия относительны. Готтшальк<sup>70</sup> представляет переговоры — точно и лаконично — как выявление разрыва, сужение разрыва и закрытие разрыва.

Ваша переговорная задача — найти способ закрыть разрыв. Это можно сделать, только если один из вас будет двигаться навстречу другому, или, что бывает чаще, вы оба будете двигаться навстречу друг другу. В первом случае достичь успеха сложнее, и поэтому на практике такой способ используется гораздо реже, ведь он предполагает движение вперед без соответствующего движения второй стороны. Между прочим, если вам свойственно совершать подобные движения, то вы можете прямо сейчас прекратить это делать, и уже одно это приведет к повышению результатов вашей работы в качестве переговорщика!

Гораздо чаще оба переговорщика двигаются навстречу друг другу, причем необязательно одинаковыми шагами или в одном темпе. Джой Гормли, в прошлом лидер профсоюза шахтеров Великобритании, красноречиво резюмировал свой опыт переговорщика, заявив, что рассматривал переговоры о заработной плате с работодателями как движение каждой из сторон навстречу друг другу, в ходе которого работодатели двигались более широкими шагами и быстрее, чем профсоюз Джоя.

Но давайте более тщательно изучим, в чем заключается определение разрыва между сторонами. Если у людей есть диапазон возможных цен,

на которые они готовы согласиться, они должны иметь определенное представление о границах собственного диапазона потенциальных решений, а это значит, что им известна условная окончательная цена. По крайней мере, на этапе подготовки они планируют не превышать эту цену.

Итак, у Боба есть некий максимум (его окончательная цена, или выход), который он готов заплатить, а у Сары есть минимум (ее окончательная цена), на который она может согласиться. Но где находятся эти точки выхода из переговоров? В этом весь вопрос.

Боб знает свои стартовую и окончательную цены, и если у него есть хоть капля здравого смысла, он сразу же после начала переговоров лицом к лицу выяснит входную цену Сары. Если Сара не указала эту цену в рекламном объявлении в *Camrus News*, он должен спросить ее об этом («Сколько вы хотите за машину?»). Чего Боб не знает, так это окончательную цену Сары — наименьшую сумму, на которую она согласится, — и очень маловероятно, что она сообщит ее. Позиция Сары, естественно, зеркальна позиции Боба. Она знает его стартовую цену или скоро ее выяснит («Сколько вы предложите за машину?»), но ей неизвестна его окончательная цена — тот максимум, который он может заплатить. Она также знает свою стартовую и окончательную цену, но в случае с Бобом — только стартовую.

Диапазон переговоров имеет большое тактическое значение, и очень важно, чтобы вы рассматривали свои входные и выходные цены для каждого переговорного вопроса в процессе подготовки. Никакого рецепта определения точных количественных оценок ваших переговорных диапазонов не существует. Какую стартовую цену вы выберете, зависит от бесчисленного множества факторов, некоторые из которых вы можете понять и оценить, а некоторые — нет. Главное, что можно посоветовать в случае рассмотрения любого входного предложения — будь то цена или выбор формулировки: представляемые вами первоначальные позиции должны вызывать доверие у другой стороны.

Вряд ли вы чего-либо добьетесь, если в ответ на вопрос, почему вы определяете размер заранее оцененных убытков в 4%, скажете, что это число показалось вам подходящим, потому что вашей дочери четыре года! Скорее всего, подобное заявление не вызовет у вашего слушателя особого доверия. Ваше сообщение на этапе обсуждения должно служить обоснованием ваших первоначальных позиций и любой другой позиции, которую вы можете занять, вплоть до выходной. На всем протяжении переговоров от точки входа до точки выхода больше шансов на «выживание» имеют обоснованные и внушающие доверие предложения.

Таблица 2.2 представляет контрольную таблицу подготовки *Negotek*<sup>®</sup> PREP, в которой к вашим интересам и приоритетам (см. табл. 2.1) добавлен диапазон переговоров. Рекомендуемая структура таблицы *Negotek*<sup>®</sup> PREP позволяет представить ваши задачи в четком и запоминающемся виде.

Достаточно взглянуть на таблицу, чтобы увидеть, что вам следует сделать для выполнения основных принципов подготовки. Насколько подробно будет изложена каждая задача, зависит от вашего личного выбора и обстоятельств. Чем важнее для вас результаты переговоров, тем больше деталей вам придется рассмотреть и тем более категоричными должны быть ваши оценки отдельных аспектов подготовки.

**Табл. 2.2.** Контрольная таблица подготовки Negotek® PREP

**Наши интересы:**

Переговорные вопросы	Приоритетность	Диапазон переговоров	
		Вход	Выход
	Высокая		
	Средняя		
	Низкая		

При заполнении контрольной таблицы подготовки вам могут пригодиться некоторые подсказки, в основе которых лежат наблюдения многих людей, которые ее использовали. Таблица Negotek® PREP — это шаблон, а не предписание.

Вы сможете использовать ее в качестве руководства, если будете планомерно отвечать на пять вопросов для основных этапов или стадий подготовки.

1. О чем эти переговоры?
2. Каковы ваши интересы?
3. Каковы переговорные вопросы?
4. Каковы ваши приоритеты?
5. Каков ваш диапазон переговоров (точки входа и выхода)?

Если времени на подготовку мало, то лучший совет — не останавливаться. Не тратьте слишком много времени на какой-то один вопрос — например, не пытайтесь идеально сформулировать свои интересы и не мучайтесь над тем, какой именно уровень приоритетности следует присвоить тому или иному переговорному вопросу или какую точку выхода выбрать. Если вы не можете что-то решить, лучше двигайтесь дальше, а затем уже вернитесь

к тем вопросам, точных ответов на которые у вас пока нет. В любом случае вы придете к повторному рассмотрению выбранных вами вариантов, так как у вас неизбежно возникнут новые идеи, которые заставят вас внести изменения в ранее принятые решения.

Надо сказать, что при всей важности продолжения движения лучше потратить больше времени на подготовку вашего первоначального предложения, чем на определение выходной позиции. Ведь вы даете обоснование первого до представления второй, и к выходной позиции вы подойдете тогда, когда переговоры, скорее всего, будут уже в самом разгаре.

Некоторые люди считают, что определение выходных позиций крайне важно в тех случаях, когда речь идет о переговорных вопросах среднего и высокого уровня приоритетности, а для вопросов низкой важности оно имеет меньшее значение или не имеет его вообще. По определению, вопросы с низкой приоритетностью — это вопросы, которые «хотелось бы решить» и которые вряд ли приведут к провалу сделки, поэтому выходные позиции по ним действительно могут иметь меньшее значение. Однако не исключено, что противоположная сторона будет оценивать малозначительные для вас вопросы гораздо выше, чем вы, и тогда они станут важны с точки зрения обмена — все зависит от того, что вы можете получить за них. Исходя из этого, переговорщики всегда должны иметь определенное представление о своей окончательной позиции по низкоприоритетным вопросам.

В тех случаях, когда времени мало, а ценность переговоров не столь высока, чтобы затрачиваться на подготовку, я все же советую вам не пренебрегать ею. Этому совету тем более надо следовать тогда, когда результат переговоров крайне важен для вас. Но в этом случае вам потребуется гораздо больше времени на обдумывание каждого вопроса.

## Излишки переговорщиков

Сделанный в процессе подготовки выбор входной и выходной позиций играет особую роль на начальном этапе общения лицом к лицу. Если мы хотим оценить его значение, рассмотрим поведение переговорщиков в процессе обсуждения.

На этом этапе наши действия направлены на то, чтобы не сообщить другу свои последние предложения. Уверен, что вы нередко объявляете какую-нибудь позицию окончательной, хотя и понимаете, что для решения вопроса гораздо лучше подходит та, которую вы озвучили первоначально. Однако мало кто из переговорщиков полностью верит тому, что вы говорите о вашей «лучшей» цене и т. п., а большинство вообще относится с подозрением к тому, что слышит, особенно если они сами стараются немного приукрасить свое положение. Отсюда возникают тактические проблемы.

Ваш оппонент не может проверить, действительно ли это ваша окончательная позиция по вопросу, потому что не существует надежного механизма, позволяющего переговорщикам узнавать истинные выходные цены друг друга. Если вас попросят озвучить вашу истинную окончательную позицию, у вас всегда будет соблазн солгать.

В свое время Говард Райффа<sup>71</sup> предпринял смелую попытку создать метод одновременного раскрытия истинных выходных позиций. Но даже он признавал, что «никто еще не выяснил, как его можно применить к реальной ситуации», добавляя, что «было бы замечательно, если бы кому-то это удалось». Однако вряд ли кто-то на это способен. Да я и не совсем уверен в том, что это было бы так уж замечательно.

Лучший способ понять тактические проблемы, возникающие в связи с определением выходных позиций, это изучить идею *излишков переговорщиков*, которая предполагает наличие «всесильного» теоретика, не участвующего в переговорном процессе. Естественно, если такой всесильный теоретик и существует, то только в наших фантазиях. Однако мне кажется, что если наше воображение позволяет пролить свет на реально существующие проблемы переговоров, то ради этого стоит немного поиграть в «игры разума». Я готов признать, что в данном случае мы не создаем ясно выраженных схем ведения переговоров, но одновременно утверждаю, что — в скрытом виде — содержание этих схем присутствует в реальном переговорном процессе.

На рис. 2.6 я представил в адаптированном виде модель стандартного дистрибутивного торга Уолтона и Маккерси. Боб, покупатель, находится слева, а Сара, выступающая в роли продавца, справа. Их первоначальные цены обозначены как  $E_b$  (*Entry/buyer*, или входная цена покупателя) и  $E_s$  (*Entry/seller*, или входная цена продавца) соответственно, а окончательные цены как  $b$  (*buyer*, или выходная цена покупателя) и  $s$  (*seller*, или выходная цена продавца).

На рис. 2.6 «всесильный наблюдатель» видит, что  $s$  меньше  $b$  (то есть  $s < b$ ), а это означает, что самая низкая цена, за которую Сара готова продать свой автомобиль, ниже самой высокой цены, которую готов заплатить за



Рис. 2.6. Дистрибутивный (распределительный) торг<sup>72</sup>

него Боб. В этом случае последние цены каждого переговорщика частично *перекрываются*, создавая положительный *расчетный диапазон* цен, каждая из которых, включая  $s$  или  $b$ , может быть согласованной ценой за автомобиль. Соответственно, расчетный диапазон существует всякий раз, когда выходные цены участников переговоров перекрываются.

Тактическая проблема переговорщиков заключается в том, что они не имеют представления о выходных ценах друг друга, а значит, не знают, существует ли вообще расчетный диапазон. Там где  $s$  не перекрывается  $b$  (потому что  $s > b$ ), расчетной области быть не может — минимум, на который готова согласиться Сара, выше того максимума, который мог бы заплатить Боб.

Модель Уолтона и Маккерси иллюстрирует тактическую ситуацию в одноцелевых переговорах по такому вопросу, как заработная плата или цена подержанной машины. В этом случае переговорщики не знают о возможности совпадения их выходных цен. Отсутствие такой важной информации многое объясняет в поведении участников переговоров, целью которых является решение одного вопроса.

При условии стабильности цен  $s$  и  $b$  область их перекрытия, то есть расчетный диапазон, — это излишки переговорщиков, которые представляют собой фиксированную сумму (так как диапазон имеет конечные значения). Переговоры посвящены тому, как разделить излишки переговорщиков между сторонами. Участники реальных переговоров не знают и не могут знать о существовании излишков переговорщиков, не говоря уже об их раз-  
мере.

Предположим, теоретический наблюдатель замечает, что договариваясь с Сарой о сделке, Боб называет свою выходную цену, равную  $b$ . Это означает, что Сара получит все излишки, потому что она могла бы согласиться на такую низкую цену, как  $s$  (о чем не знает Боб), но при этом получает цену  $b$ . И наоборот, если Сара опустит свою окончательную цену до  $s$ , то все излишки получит Боб, потому что он мог бы заплатить цену  $b$  (что неизвестно Саре).

В промежутке между крайними точками, в которых один из них получает все излишки переговорщиков, существует бесчисленное множество расчетных цен,  $p^*$ , в диапазоне от  $s$  до  $b$ , которые позволяют разделить излишки между Бобом и Сарой. Единственным ограничением является то, что сумма излишков, разделенных между Бобом и Сарой, всегда равна общей сумме доступных излишков. Однако, как вы помните, ни один из них не знает, да и не может знать точный размер излишков, которые они могут разделить. Подразумевается, что они знают об их существовании, о чем свидетельствует замечание переговорщиков о том, что они «не любят оставлять деньги на столе». Это можно рассматривать как выражение озабоченности тем, что при заключении сделки они не смогли воспользоваться всеми излишками, которые были в их распоряжении.

Переговорщики знают общий размер своих излишков только тогда, когда им известна определенная фиксированная сумма, такая как сумма прибыли от партнерской сделки. В этом случае оба партнера знают величину суммы прибыли, доступной для распределения, до того, как вступают в переговоры. При всех других обстоятельствах, а также в ситуациях, исключающих тайное получение информации (никогда нельзя быть уверенным в том, что противоположная сторона не выдает вам свои секреты умышленно, чтобы ввести в заблуждение), для того чтобы рассчитать размер доступных излишков переговорщиков, сторонам необходимо знать «неизвестное» — окончательные предложения друг друга.

Не означает ли это, что идея излишков переговорщиков бесперспективна? Не совсем. Она позволяет понять поведение участников во время одноцелевых переговоров. Например, интересы Боба и Сары симметричны и заключаются в том, чтобы ввести друг друга в заблуждение по поводу своей готовности (и даже возможности) способствовать закрытию разрыва между их входными ценами. Насколько низкую цену следует предлагать Бобу, и насколько высокую цену должна требовать Сара? После того как они раскроют свои стартовые цены, кто должен сделать первый шаг, как далеко ему или ей следует продвигаться, когда той или другой стороне надо переходить к обороне? С подобными дилеммами сталкиваются все переговорщики, и, подобно всем дилеммам, они не имеют однозначного решения. Иначе они не были бы дилеммами!

Чтобы получить ответы на эти вопросы, исследователи провели ряд экспериментов. Райффа<sup>73</sup> рассказывает об одном из них, касающемся продажи подержанных автомобилей. Автор этого эксперимента — Джон Хаммонд. Речь идет об упражнении по моделированию, в котором игрокам, назначенным на роли продавца и покупателя, сообщается конфиденциальная информация. Хаммонду, естественно, был известен диапазон переговоров, так как сценарий моделирования был написан им самим! В данном случае в роли всесильного наблюдателя выступает исследователь, который может изучать результаты, полученные от игроков, и сопоставлять их с данными, сообщаемыми им по сценарию.

Примечательно, что в эксперименте Хаммонда участники моделирования заключали сделки точно в пределах расчетного диапазона от  $s$  до  $b$ . В 1% сделок игроки соглашались на цены, находящиеся вне расчетного диапазона (возможно, они неправильно поняли инструкции, подобно покупателю, принимавшему участие в одном из моих семинаров, который закончил переговоры тем, что заплатил за машину больше, чем первоначально запрашивал продавец!).

В ходе экспериментов Райффа обнаружил, что 3% игроков вообще не заключают никакой сделки. При выполнении упражнений по моделированию продажи автомобилей<sup>74</sup>, с которых начинаются семинары Negotiate Workshops, около 5% участников (1 из 20) не успевают заключить сделку

в отведенное на это время, даже если получаемые ими перед игрой конфиденциальные инструкции включают широкий расчетный диапазон (от £17 950 до £15 372).

Еще одно открытие, сделанное Райффой, заключается в том, что попадание средних показателей заявляемых переговорщиками входных цен в расчетный диапазон (между  $s$  и  $b$ ) служит надежным средством прогнозирования окончательной расчетной цены  $p^*$ . Он также заметил, что при отсутствии такого попадания трудно предсказать, какой будет цена  $p^*$  на момент заключения сделки.

Прекрасно, но что нам это дает? Начнем с того, что, обдумывая на этапе подготовки вопрос, который вам предстоит решить, вы выбираете первоначальную позицию, которую можно использовать при входе в переговоры. Выбор стартовых позиций — это универсальное требование при проведении любых переговоров, а после того как выбрана одна из них, возникает необходимость выбрать или обозначить окончательную позицию для выхода. В одноцелевой сделке между Бобом и Сарой необходимо установить только цену автомобиля. Этот вопрос важен для них обоих, как бы ни старался Боб продемонстрировать горячую заинтересованность в приобретении именно этой машины и как бы ни пыталась Сара убедить его в том, что ей безразлично, совершит он эту покупку или нет.

Одноцелевые переговоры связаны с определенными трудностями. То, что приобретает Боб, — цена, которая ближе к выходной цене Сары, чем его собственная, — Сара теряет. Это позволяет предположить, почему, даже при возможном существовании расчетного диапазона, заключение сделки не гарантировано. Многое зависит от того, как переговорщики ведут себя в момент демонстрации своей позиции. Если они слишком эмоциональны, стороны могут потерять интерес к заключению сделки. Если у Сары возникнет чувство, что она зашла в переговорах дальше, чем ей полагается «по справедливости», — вне зависимости от того, что определяет ее представления о справедливости и насколько они реалистичны, — она вполне может прервать переговоры, даже если последнее предложение цены, сделанное Бобом, вписывается в ее диапазон от  $E_s$  до  $s$ . Боб также может прервать переговоры, если ему покажется, что излишне активные попытки заставить его пойти на уступки унижают его как личность.

Вернемся на минуту к понятию излишков переговорщиков. Обратите внимание на то, что отсутствие у вас знания об окончательной позиции другого переговорщика вовсе не исключает существование таких излишков. Это всего лишь означает, что ни один из вас не может дать их точную оценку. Однако обсуждение условий сделки, отличающихся от первоначальных предложений и требований, то есть от входных цен, указывает на то, что расчетный диапазон, или излишки переговорщиков, существует, хотя его границы скрыты от обеих сторон.

У вас нет возможности узнать, являлась ли согласованная цена  $p^*$  реальной окончательной ценой вашего партнера по переговорам или в чем-то ей не соответствовала. Если согласованная цена  $p^*$  близка к окончательной цене второй стороны и далека от вашей, то вы получаете большую часть доступных излишков переговорщиков, а если она далека от ее окончательной цены и близка к вашей, то большую часть излишков получит противоположная сторона.

Имеет ли это значение? Конечно, имеет, если судить по поведению переговорщиков, которые не устают оспаривать текущие позиции друг друга. Опросы показывают: переговорщики не любят чувствовать, что они не достигли тех результатов, которых могли бы, по их мнению, достичь. Страх «оставить деньги на столе» может быть всего лишь игрой воображения, но он вполне реален для тех, кто ему подвержен. Пословица «с глаз долой, из сердца вон», возможно, в чем-то права, однако тяжелее всего мы переживаем не из-за того, что видим, а из-за того, что рисует наше воображение. Яркое подтверждение тому — вспышки болезненной ревности и подозрительности у влюбленных.

Часто переговорщики не хотят объявлять свою входную позицию до тех пор, пока не уверятся в том, что она не ниже того, что они могут получить. Покупатель переживает из-за того, что открытая им цена может оказаться выше стартовой цены продавца, и поэтому откладывает ее оглашение. Точно так же поступает продавец, который боится назвать сумму ниже стартовой цены покупателя. Если обе стороны тянут время, то прежде чем раскрыть свои позиции, они долго топчутся на месте: «Сколько вы хотите получить за нее?» — спрашивает Боб. «А сколько вы можете предложить?» — отвечает вопросом на вопрос Сара.

Участники переговоров обычно ведут себя так, словно излишки переговорщиков присутствуют в каждом вопросе, что является хорошей новостью, так как это позволяет найти выход из тупиковых ситуаций, возникающих в процессе многоцелевых переговоров. Если вы чувствуете, что можете получить излишки, потому что близость к вашим первоначальным позициям в одних вопросах компенсирует близость к окончательным позициям в других, то у вас появляется возможность закрыть разрыв по этим вопросам вместо того, чтобы «завязнуть» в разрыве по одному-единственному вопросу.

Это не значит, что вы можете рассчитать, хотя бы приблизительно, распределение многочисленных источников излишков переговорщиков. Эти излишки имеют в большей степени неявную форму, но, несмотря на это, они вполне реальны. Возьмем, к примеру, ситуацию, когда участница многоцелевых переговоров объясняет их результат своему начальнику. Она почти наверняка будет говорить об уступках, на которые вынуждена была пойти по одним вопросам, и постарается минимизировать эти «потери», превоз-

нося (и, возможно, искренне веря в это) те «выгоды», которые ей удалось получить в других вопросах. При этом она обязательно будет подчеркивать, что более чем довольна общим результатом переговоров и что начальник тоже должен быть доволен.

Любой старший менеджер по продажам или закупкам может вспомнить множество случаев, когда его подчиненные под видом объективного отчета о последних переговорах излагали ему рациональное объяснение общего результата в формате «с одной стороны и с другой стороны». Если вам самому доводилось отчитываться о заключенной сделке, вы сразу же поймете, о чем идет речь. Это показывает, что переговорщики действуют так, словно во время переговоров они неявно «подсчитывали» свою долю в излишках переговорщиков, полученную по всем обсуждаемым вопросам.

Конечно, в некоторых таких отчетах присутствует доля самообмана, но для меня важнее признание вами неявной роли излишков переговорщиков, создаваемых за счет разрыва между вашими собственными выходными позициями и теми окончательными позициями, которые занимает ваш оппонент.

Переговорщики, с которыми я работал, считают, что идея излишков переговорщиков очень помогает повысить уверенность в себе при проведении переговоров лицом к лицу.

Для приблизительной оценки своих ожиданий относительно различия между входной и выходной позициями, вы можете использовать таблицу подготовки Negotek® PREP. В тех случаях, когда этот диапазон поддается количественной оценке — например, разница в ценах, — вы можете сравнить его с достигнутыми договоренностями и выразить эти результаты в процентном отношении к общему диапазону между вашими позициями в точке входа и выхода. Таким образом, если ваш диапазон включает позицию на входе, определяемую как 100, и окончательную позицию, которая не меньше чем, скажем, 60, диапазон ваших ожиданий будет равен 40. Если конечная позиция согласования составила 80, то это означает, что ваша позиция достижения будет равна 50% диапазона ожиданий ( $100 - 80 = 20$ , а 20 это 50% от  $100 - 60 = 40$ ). Аналогичным образом, позиция согласования, равная 70, будет составлять 75% от диапазона пожеланий, 60 — это 100%, а 90 — это 25%.

Проще говоря, у вас есть показатель вашего переговорного успеха при прочих равных условиях (или *ceteris paribus*\*, как обычно говорят классические экономисты). Ваша задача — минимизировать тот процент диапазона ожиданий, которым вы должны оперировать, чтобы достичь соглашения. Другими словами, в идеальном варианте в случае заключения сделки ваше движение должно быть относительно небольшим. Если для заключения сделки вы вы-

\* Формулировка, означающая «при допущении, что все другие кроме (ранее) указанных условий остаются идентичными». — Прим. пер.

нуждены выйти за рамки вашей окончательной позиции, то ваше продвижение превысит 100% вашего диапазона ожиданий; если вам вообще не приходится двигаться — другой переговорщик принимает ваше первое предложение, — то сдвиг вашего диапазона ожиданий составляет 0%.

Если переговоры предполагают обсуждение более чем одного вопроса, а ваши диапазоны поддаются количественной оценке, мерой вашего успеха может служить процентная доля от диапазона ваших ожиданий, за счет которой вы добились заключения сделки. Однако следует учитывать, что нереально подсчитать чистую сумму процентных сдвигов по всем вопросам для определения «глобальной» суммы оценки вашего успеха или неудачи в заключении сделки. Ведь вопросы могут быть несопоставимыми. Сдвиг на 50% по вопросу, который оценивается в £10 млн, не сравним с аналогичным сдвигом по вопросу стоимостью £2000. Также нет никакого смысла сравнивать процентные сдвиги по вопросам, имеющим для переговорщика различную относительную ценность. Мелкие продвижения по вопросам, обладающим высокой приоритетностью, имеют бóльшую значимость, чем крупные продвижения по низкоприоритетным вопросам. Кроме того, все может восприниматься совершенно по-другому, если вам удастся серьезно продвинуться вперед по вопросам, не поддающимся количественным оценкам, таким как формулировка контракта, и добиться мелких сдвигов по множеству других вопросов. Как можно сравнивать неудачу в достижении договоренности по продлению гарантийного срока с одобрением нелимитированной ответственности?

Факт проведения подобных сравнений на практике не вызывает сомнения — для того чтобы убедиться в этом, достаточно поприсутствовать на любом совещании, посвященном оценке контракта. Однако спорной остается возможность анализа этих сравнений с помощью последовательной количественной оценки всех вопросов и последующего сведения этих оценок к одному показателю успеха. Эта тема требует дальнейшего изучения и экспериментального исследования. Если этот принцип действительно работает, то он может оказаться крайне полезным при оценке переговорного мастерства ваших сотрудников.

## Объекты торга

Переговорщикам удастся добиться лучших результатов, если при формировании переговорного пакета они исследуют максимально возможное количество вопросов. Многочисленные пункты и подпункты — это своеобразная валюта участников переговоров, которую они используют в процессе принятия решений по пакету вопросов. Создание новых *объектов торга* (то есть всего того, что можно обменивать), нередко образующих довольно обширный перечень, позволяет использовать пакетный метод ведения переговоров (см. табл. 2.3).

Идею поиска объектов торга никак нельзя назвать революционной, так как результативные переговорщики (многие из которых не могут даже произнести имя «Боб» в обратном порядке) занимаются этим ежедневно. Любое коммерческое предприятие, стремящееся повысить результаты своей деятельности, может добиться этого, просто предложив своим переговорщикам составить список объектов торга, которые они могут вспомнить или придумать. Этот список будет помогать им при заключении сделок в ходе переговоров, связанных с товарами или услугами компании.

Объектом торга могут стать любые материальные или нематериальные ценности, значимые для сторон переговоров. Объекты торга расширяют направленность переговоров от обсуждения одного или отдельных вопросов до рассмотрения нескольких или множества вопросов, включая их подпункты, в которых можно «увязнуть».

Таблица 2.3. Примеры коммерческих объектов торга

Цена	Скидки	Политика возврата нереализованной продукции
Количество	Заранее оцененные убытки	Лизинг
Качество	Косвенные убытки	Переуступка
Доставка	Гарантийная сумма	На условиях консигнации
Условия оплаты	Экологические облигации	Аккредитив
Гарантии	Запасные части	Валютные риски
Поддержка	Время реакции	Лицензирование
Интеллектуальная собственность	Исключительное право	Материально-техническое обеспечение
Условия посредничества	Авторские права	Расходы по страхованию
Торговые марки	Обучение	Уровни обслуживания
Техническое обслуживание	Привлечение третьей стороны	
Страхование	Инспектирование	

Объекты торга помогают найти выход из переговорного тупика. Например, если мы заикливаемся на обсуждении такого объекта торга, как цена, у нас есть возможность сделать шаг вперед, достигнув соглашения по другому объекту торга — сроку оплаты. Для сторон объекты торга имеют неодинаковую значимость, и именно это позволяет преодолевать с их помощью препятствия, возникающие на пути развития переговоров. Сумма счета может иметь для вас меньшую ценность, чем возможность оплатить его через полгода.

Вы можете выполнить полезное упражнение, составив список всех вариантов объектов торга, которые могут существовать в вашей сфере деятельности (см. табл. 2.4). Вспомните основные заголовки списка обсуждаемых

вопросов, а затем разделите их по самым разным уровням, включая все возможные правовые объекты торга, которые гарантируют выполнение соглашения.

Когда я предложил выполнить это упражнение своим партнерам из Jones Lang Wootton — одной из крупнейших мировых компаний, предоставляющей комплексные услуги в области недвижимости и управления капиталом, — они обнаружили объекты торга и различные способы заключения сделок, о которых многие из них знали, но забыли за те годы, пока ими не пользовались. Они также выявили новые объекты торга, которые в последнее время были разработаны их коллегами в процессе практической работы.

*Таблица 2.4.* **Объекты торга, обсуждаемые на переговорах в моей сфере деятельности**

Основной заголовок	Возможные объекты торга

До 1980 г. минимальный срок аренды составлял, как правило, не менее пяти лет, однако он не имел широкого применения как объект торга. Сегодня он настолько часто выступает в этом качестве, что это воспринимается как нечто само собой разумеющееся. После 1980 г. некоторые компании начали оформлять сделки с минимальным сроком аренды в два года, а ряд партнеров Jones Lang Wootton, из тех, что посмелее и помоложе, подписывали контракты и на более короткие сроки. Решение о введении подобной практики было принято этими компаниями в ответ на растущую потребность рынка в краткосрочной аренде.

Например, при разработке стратегии поглощения особое значение приобретает обеспечение секретности, и тогда компании предпочитают арендовать недвижимость на краткосрочной основе с тем, чтобы отделить группу, занимающуюся заключением контрактов, от остального менеджмента, работающего в главном офисе. Ведь всегда существует возможность утечки слухов, циркулирующих в коридорах организации, в поглощаемую компанию и к конкурентам. Само по себе заявление о необходимости соблюдать конфиденциальность позволяет миру узнать о том, что у вас есть секреты! В других случаях свободная недвижимость остается пустующей, потому что потенциальные арендаторы считают пятилетний срок аренды слишком рискованным для себя, в то время как заключение договоров краткосрочной аренды не только позволяет клиентам Jones Lang Wootton получать арендную плату, но и — что еще важнее — обеспечивает гонорары самой компании.

Кстати говоря, один из партнеров Jones Lang Wootton, принимавший участие в проводимом мною семинаре, возражал против перехода на более короткие сроки аренды на том «практическом» основании, что все используемые им арендные договоры были заранее напечатаны с указанием сроков не менее пяти лет, а, следовательно, он не мог согласиться с введением минимальных сроков аренды, потому что ему пришлось бы перепечатывать все бланки!

Процесс поиска объектов торго в вашей сфере деятельности предполагает обязательный критический анализ всех предварительных условий, которые не являются предметом переговоров, но продолжают занимать «забронированное» место даже тогда, когда породившие их обстоятельства утратили свою значимость или давно забылись. А это значит, что вы должны задать себе вопрос: «Что в моей сфере деятельности не является предметом переговоров и почему?» Компании, действующие в соответствии с изменяющимися обстоятельствами, добиваются лучших результатов, чем те, что продолжают решать уже не существующие проблемы.

Формирование списков объектов торго и рассмотрение их членами управленческой команды — это хороший способ повысить эффективность работы организации. Например, британская компания Digital составила для своих переговорщиков, занимающихся продажей компьютеров, список из 34 объектов торго. Королевский банк Шотландии для обсуждения превышений кредитного лимита и предоставления срочных ссуд сформировал список, включающий в себя нескольких десятков пунктов. Компания KPMG разработала длинный перечень объектов торго для переговоров по вопросам гонораров аудиторов.

Списки объектов торго также помогают познакомить новых менеджеров с методами ведения переговоров, принятыми в компании. Когда новички имеют под рукой подобный список, им не приходится заново изобретать

колесо, а со временем у них появляется возможность дополнить его благодаря свежему взгляду на установившуюся методику.

## Расширенная таблица подготовки Negotek® PREP

Пять основных моментов подготовки, представленных ранее, необходимы, но недостаточны для всех уровней планирования переговоров. Для того чтобы шаблон таблицы Negotek® PREP охватывал все уровни подготовки, мы должны рассмотреть еще шесть элементов этого процесса. Работу с расширенной таблицей подготовки я объясню на примере распределения банковских счетов, которым я занимался в 1992–1994 гг.

На тот момент стоимость акций банка, с которым мы работали, была значительно ниже, чем у их конкурентов, потому что участники рынка считали, что собственные средства банка должны приносить его акционерам более высокую прибыль. Таким образом, банк оказался в достаточно сложном положении: или он улучшит результаты своей работы, или станет жертвой враждебного поглощения со стороны того, кто сможет повысить биржевую стоимость акций. Вероятно, только слухи о возможной продаже акций позволяли им все еще сохранять инвестиционный рейтинг. Если бы не эти слухи, цена акций могла опуститься еще ниже. (По иронии судьбы, четыре года спустя стоимость акций повысилась в четыре раза, а сам банк снова стал объектом ценовых спекуляций — только на этот раз это была попытка поглотить успешный банк!)

Согласно стратегии финансового оздоровления банка, компания Negotiate должна была подготовить несколько сотен менеджеров, которые вели бы переговоры о предоставлении банковских продуктов корпоративным клиентам (то есть юридическим лицам), начиная с небольших магазинов с объемом продаж не больше £50 000, и заканчивая предприятиями с оборотом в £50 млн. На тот момент около 20% корпоративных клиентов банка были неприбыльными, а некоторые из них и вовсе терпели убытки. Свои деньги банк мог спасти только при условии, что эти клиенты положат средства на счета в каком-то другом банке.

Банк разделил целевых корпоративных клиентов на три категории:

- убыточные или неприбыльные клиенты;
- прибыльные клиенты, которым можно продать дополнительные банковские продукты (средняя продажа банковских продуктов всем клиентам составляла 1,3 на одного клиента, хотя банк мог предложить более 200 продуктов);
- избранные клиенты конкурирующих банков.

Для обучения сотрудников банка мы создали шаблон подготовки, объединявший в себе базовую таблицу Negotek® PREP и шесть дополнительных элементов, ориентированных на те практические действия, которые должны были предпринять менеджеры по работе с клиентами.

Сформулировав эти задачи в виде серии вопросов, мы получаем возможность собрать информацию, которая должна быть включена в расширенную таблицу подготовки Negotek® PREP.

### Какова моя стратегическая цель?

Стратегическая цель — это то, чего вы хотите достичь в запланированное время. В данном случае банку предстояло выбрать для себя стратегические цели из следующих вариантов (в зависимости от категории обслуживаемого клиента):

- освободиться от всех убыточных клиентов;
- сделать всех оставшихся клиентов более прибыльными;
- завоевать новые прибыльные компании.

Как правило, бизнес-план предполагает реализацию стратегических целей в срок от трех до пяти лет. Однако перед нашим банком стояла задача достичь первых стратегических целей в течение нескольких месяцев.

### Каковы тактические императивы банка?

Тактические императивы, при условии их успешного выполнения, обеспечивают достижение стратегической цели. Если мы говорим об освобождении от убыточных и неприбыльных клиентов, то к таким императивам можно отнести:

- повышение платы за банковские услуги и взыскание всех издержек за предоставление любой дополнительной услуги этим клиентам;
- повышение процентных ставок по возобновлению овердрафта (как правило, ежегодное) и введение штрафных комиссий за несанкционированное превышение кредитного лимита;
- повышение процентных ставок по новым срочным коммерческим кредитам (процентные ставки по текущим кредитам остаются фиксированными);
- введение следующих комиссий за все особые услуги:
  - комиссия за организацию кредита, предполагающего работу по организации финансирования превышения кредитного лимита или кредита (включая расходы на ревизию кредита

- и анализ соотношения прибыли и риска, осуществляемые старшими кредитными специалистами);
- комиссия за возобновление обслуживания, взимаемая за обработку заявок на возобновление (как указано выше);
- комиссия за неиспользование средств установленного лимита кредитования, например, для превышения кредитного лимита, который не был списан;
- комиссии за юридическое сопровождение, взимаемые за всю правовую работу, предусмотренную банком.

Выполнение перечисленных тактических императивов обеспечивало реализацию стратегической цели банка в отношении клиентов этой категории. Похожие тактические императивы были не менее актуальны, когда банк вел переговоры с прибыльными клиентами. Некоторые из них на тот момент, по той или иной причине, недоплачивали за отдельные или даже за все услуги банка, которыми пользовались.

Для каждого из клиентов менеджеры выбирали тактические императивы с учетом его особенностей. У некоторых клиентов убыточность была минимальной, у других она достигала катастрофических размеров, поэтому сотрудники банка определяли для них разные сочетания тактических задач. Но в любом случае их решение позволяло добиться повышения прибыли и доходов банка.

Для того чтобы сделать такой выбор, менеджер должен был изучить историю счетов клиента и связанную с ними информацию, а затем объединить результаты своего анализа с соответствующей целевой прибылью банка в данном коммерческом секторе. В то время компании-застройщики, строители, гостиницы и рестораны со слишком высоким леввереджем переживали не лучшие времена, поэтому для этих секторов вознаграждение за риск было выше, чем для некоторых других видов деятельности, генерирующих денежные средства. Сельское хозяйство и рыбный промысел также относились к секторам с высокой надбавкой за риск, и множество «ужасных» кредитных историй во всех частях Великобритании были связаны с предприятиями именно этих отраслей.

Интересно, что часть дополнительной прибыли, полученной с помощью данной стратегии, банк приобрел благодаря простой почтовой рассылке стандартных писем клиентам, большинство из которых восприняло пересмотр цен на используемые ими банковские продукты совершенно безропотно и полностью их оплатило. Естественно, куда больше времени менеджеры потратили на тех, кто «роптал». И это несмотря на то, что руководство банка наделило своих менеджеров правом предлагать несогласным клиентам, не желавшим оплачивать соответствующие сборы за услуги и поддержку, разместить их деньги в другом банке. Благодаря этому распоряжению

переговорщики получили возможность использовать новые варианты решения вопросов, которые ранее были запрещены в рамках существовавшей в банке культуры, основой которой было «обязательное сохранение связи с клиентом». Кстати, именно эта культура — хотя ее принципы вполне понятны — была одной из основных причин массовой нерентабельности целевых клиентов.

### Что такое позиция?

Позиция — это мантра, которую переговорщик регулярно повторяет, главным образом, про себя, но иногда излагает непосредственно своему оппоненту, формулируя тем самым цель переговорного процесса. В напряженной атмосфере трудных переговоров, — а попытки ввести или повысить сборы относятся к числу наиболее сложных — нередко возникает желание отступить. Позиция добавляет переговорщику, испытывающему такое давление, немного «твердости». Удивительно, насколько простая мантра может повысить вашу решимость, когда, взглянув в глаза вашего оппонента, вы замечаете в них уверенность в том, что он вас раскусил. А ведь если говорить о нашем банке, то многие из его сотрудников, оказавшись в новой для них роли, были совершенно не подготовлены к организации продаж или ведению переговоров. (Многие из них даже уволились по собственному желанию или досрочно вышли на пенсию, чтобы не заниматься этой работой.)

В подобных случаях можно использовать, к примеру, следующую позицию: «Только прибыльные банки могут оказывать поддержку своим клиентам». Если переговорщик сосредоточится на этой мантре, то у него появится четкая цель, на которую он сможет ориентироваться, когда станет совсем туго.

### Каковы мои обоснования?

Это одна из трех взаимосвязанных тем. Даже тот, кто не может произнести по буквам имя Боб в обратном порядке, обязательно спросит вас, чем вы можете обосновать свои первоначальные позиции по обсуждаемым вопросам! Не продумав какую-либо позицию достаточно подробно для того, чтобы ответить на вопросы типа «Как вы рассчитали этот показатель?», «На чем вы основываете это предложение?», «Что это дает мне?» и т.д., вы поставите под угрозу свою репутацию серьезного переговорщика. А если вы не попросите вторую сторону обосновать ее позицию, то только усугубите свое положение.

Таким образом, вам следует использовать часть времени, выделенного на подготовку, для рассмотрения наиболее серьезных обоснований каждого из вопросов и занимаемой вами позиции. Всегда лучше ограничиться

одной или двумя причинами и не «разбавлять» их более слабыми аргументами. Второй переговорщик, скорее всего, сосредоточит свой ответный огонь на самых слабых из использованных вами обоснований и проигнорирует самые сильные.

Многие обоснования для предложений банка были сформулированы самими менеджерами, главным образом, на основании уже имевшегося опыта.

Однако комиссия за организацию финансирования превышения кредитного лимита стала нововведением для банка и его клиентов. В этом случае менеджерам потребовалось выполнение тренировочных упражнений, так как банк не проинструктировал их, как надо убеждать клиентов платить за то, что в прошлом они получали бесплатно. Возможно, банку не хватило времени на то, чтобы подготовить к этому своих менеджеров, потому что возникла необходимость немедленно повысить прибыль. Факт тот, что некоторые сотрудники никак не могли согласиться с этой частью новой политики банка и крайне неохотно проводили ее в жизнь. Из-за этого увольнения по собственному желанию и досрочные выходы на пенсию продолжались во время всего периода реализации программы.

Среди наиболее популярных кратких обоснований, предлагавшихся на семинарах, были следующие:

- Неприбыльный банк не может выжить.
- Процентные ставки не покрывают расходы банка по обслуживанию вашего счета.
- Клиенты должны оплачивать соответствующие банковские сборы.
- Бесплатные банковские услуги — это не вариант.
- Чтобы оказывать поддержку своим клиентам, банк должен покрывать свои расходы и получать прибыль.

В основе этих кратких аргументов лежат обоснования, состоящие из более длинных предложений и формулировок, однако в таком укороченном варианте их проще запомнить и воспринять при чтении таблицы Negotek® PREP.

### **Каковы вероятные возражения?**

Менеджеры банка совершенно справедливо предполагали, что услышат от клиентов встречные заявления, и легко назвали наиболее вероятные из них. Удивительным оказалось то, сколько возражений было знакомо менеджерам по собственному опыту и насколько часто клиенты использовали их по всей стране. В число наиболее распространенных возражений входили следующие:

- Вы наказываете меня за то, что банк терпит убытки из-за долгов стран третьего мира.
- Почему вы выбрали именно меня?
- Послушайте, сейчас не самое подходящее время для повышения моих выплат, учитывая финансовое состояние моего бизнеса.
- Поймите, у меня только что закончился довольно сложный период, а эти выплаты снова сделают мой бизнес неприбыльным.
- Это самый настоящий грабеж. Все банки одинаковы.
- Я с удовольствием буду платить больше, когда банк повысит качество своих услуг.

Менеджеры, работающие в различных коммерческих секторах, хорошо знакомы с возражениями своих клиентов. Вам следует потратить время и ресурсы на то, чтобы идентифицировать возражения, типичные для вашего сектора, и подготовить своих сотрудников к эффективной борьбе с ними.

В программах формирования и совершенствования навыков продаж большое внимание уделяется «работе с возражениями», так как неумение их преодолеть значительно снижает продажи. До того как мы приступили к процессу обучения, руководство банка, как правило, игнорировало обширный коллективный опыт своих менеджеров, связанный с реакцией клиентов на его политику. Менеджеры делились друг с другом этим опытом только в частном порядке, однако его следовало обязательно учитывать при разработке обучающих программ.

### Какой будет моя ответная реакция?

Преодоление возражений на *ситуативной* основе таит в себе определенную опасность. Плохо продуманная ответная реакция делает переговорщика заложником фортуны. Если вы обдумаете свои ответы заранее, то это придаст им бóльшую убедительность. Кроме того, познакомиться с эффективными вариантами ответных реакций переговорщики могут на семинарах, во время которых проводится обсуждение историй «с передовой», а также изучая списки объектов торга, распространяемые среди сотрудников компании.

В число рекомендуемых ответов на приведенные выше возражения мы включили следующие (в кратком изложении).

- Кризис в сфере кредитования стран третьего мира действительно оказал влияние на множество банков, однако наш банк практически не принимал участия в предоставлении кредитов этим странам, и я могу вас заверить, что этот момент не имеет

никакого отношения к нашему с вами разговору о том, что необходимо сделать с вашим счетом.

- Банк никого не выбирал, тем более вас. Пересмотру подвергаются все счета банка — а их 60 000, — и мы ведем с вами точно такие же переговоры, как и со всеми остальными клиентами.
- Как раз ваше финансовое состояние и вынуждает нас пересмотреть условия оказываемой вам поддержки. В настоящее время работа с вами связана с гораздо более высокими рисками, чем это было два года назад, поэтому банк должен принять меры для покрытия этих возросших рисков.
- Я знаю, сколько усилий потребовалось вам для того, чтобы преодолеть трудности, возникшие в недавнем прошлом, и мы оказывали вам поддержку, когда вы нуждались в ней больше всего. Но сегодня, когда вы начали получать прибыль, банк должен представить вам будущие расходы, которые потребуются для того, чтобы по-прежнему помогать вам и многим другим клиентам, нуждающимся в нашей поддержке. Я здесь для того, чтобы обсудить с вами размер вашего вклада в эти расходы, и я пока еще не могу назвать никаких точных цифр. Может быть, нам стоит об этом поговорить?
- Ничего не могу сказать о других банках, но лично мы не «грабим» своих клиентов. Я уверен, что когда мы обсудим ваши проблемы и проблемы банка, то сможем прийти к какому-либо решению, которое удовлетворит и вас, и нас. Банк не может позволить себе игнорировать проблему в надежде, что она решится сама собой. Для успешного решения существующей проблемы банку необходимо сотрудничество с вашей стороны, так как только в этом случае он сможет оказывать вам дальнейшую поддержку.

Я не утверждаю, что любой из этих ответов обязательно сработает, или что они подходят для всех клиентов. Я всего лишь перечисляю некоторые из первоначальных реакций, которые во время семинаров предлагались самими менеджерами.

В процессе обсуждения этих предложений происходило уточнение возможных ответных реакций, в результате чего многие «сценарии» были отвергнуты и только некоторые из них не подверглись никаким изменениям. Одно только это показало участникам семинаров, и, надеюсь, вам тоже, что первоначальные ответы на возражения, сформулированные экспромтом, могут оказаться неудовлетворительными и даже откровенно провокационными. Проанализировать эти ответы еще до использования их на практике весьма разумно. Кроме того, попытка четко сформулировать ответы еще на этапе подготовки (см. табл. 2.5) позволяет внести необходимые из-

менения в обоснования первоначальной позиции и предотвращает возникновение некоторых «трудных» возражений.

В течение 18 месяцев стоимость акций банка, с которым мы работали, возросла более чем в два раза — а затем еще раз удвоилась. Наша компания внесла свой посильный вклад в этот успех, обучив корпоративных менеджеров методам систематической подготовки и подтолкнув их к использованию полученных знаний при работе с клиентами.

## Процесс подготовки и вопрос силы

Сила подобна ветру: ее скорее ощущаешь, чем видишь<sup>76</sup>. Она всегда присутствует в переговорном процессе, но, как ни странно, очень редко становится предметом обсуждения. Во время большинства семинаров, на которых я присутствовал, вопрос силы, если и рассматривался, то очень поверхностно. Анализ этого явления можно иногда встретить в книгах, предназначенных для теоретиков переговорного процесса, но если говорить о литературе для практикующих переговорщиков, то там оно упоминается совсем уж редко и, как правило, в виде изложения совершенно очевидных, но не применимых на деле правил и принципов.

Например, совершенно неправильно задавать себе вопрос «Кто обладает силой?» до начала переговоров. Сила — это трудноуловимое явление, и его значение для переговорщиков выходит далеко за рамки идентификации ее предполагаемого обладателя. Начнем с того, что вопрос силы все еще остается недостаточно изученной темой в социальной науке и не очень хорошо знаком практикующим переговорщикам. Очень часто мы не можем охарактеризовать силу, хотя и знаем о ее присутствии, так как ощущаем ее.

В следующих разделах этой главы мы поговорим о действии силы, в частности, о том, почему и как ее анализ может определять ваши действия по подготовке к переговорам. Мы остановимся на том, как восприятие силы может влиять на ваше поведение, когда вы оказываетесь лицом к лицу с оппонентом и становится слишком поздно корректировать ваши действия в соответствии с возникшим пониманием ее характеристик в рамках данного переговорного процесса. Мы также подробно изучим различные подходы к вопросу силы и выделим те, которые могут быть вами использованы, исключив теории, представляющие определенный интерес, но не обладающие практической ценностью.

Как и в случае с большинством других практических инструментов ведения переговоров, использование идеи силы в значительной степени зависит от того, есть ли у вас время на подготовку и обладаете ли вы подробной информацией. Однако в тех случаях, когда ставки высоки, а результат переговоров имеет для вас большое значение, время, отведенное

## диалог

Таблица 2.5. Расширенный шаблон таблицы подготовки Negotek® PREP

### Наши интересы

---

Какова стратегическая цель?

---

Каковы тактические императивы?

---

Какова моя позиция?

---

Переговорные вопросы	Приоритетность	Диапазон переговоров	
		Вход	Выход

---

Высокая

Средняя

Низкая

---

Каковы мои обоснования?	Каковы возможные возражения?	Каковы мои ответные реакции?
-------------------------	------------------------------	------------------------------

---

Примечание: Negotek — это зарегистрированная торговая марка Negotiate Limited.

на оценку баланса сил до начала переговоров и его повторную оценку во время обсуждения лицом к лицу, будет потрачено не зря.

Правда, соотношение сил может меняться, если меняются тактические цели. Мы должны понимать, что представляет собой сила, должны знать, как использовать ее и каковы ее границы, чтобы не оказаться в положении кролика, который в ужасе застыл в свете автомобильных фар.

## Что такое сила?

Сила — это способность заставить другого человека сделать то, что в иных обстоятельствах он никогда не сделал бы<sup>77</sup>, а также — и это обязательно следует добавить — способность помешать ему сделать то, что в ином случае он сделал бы. Это рабочее определение охватывает большинство ситуаций, в которых могут оказаться переговорщики. Однако его нельзя воспринимать как практическое руководство. Полагаясь только на это определение, вы окажетесь перед выбором между использованием силы для получения того, что хотите (в случае, если вы ею обладаете), или необходимостью сдаться и взять то, что сможете получить (в случае ее отсутствия). Выбор, скажем прямо, небольшой — все или ничего.

Мы можем слегка модифицировать это определение, включив в него способность противостоять силе оппонента и умение оценить силу как степень противодействия (в какой бы количественной форме оно ни выражалось), необходимого для того, чтобы преодолеть воздействие силы другого человека<sup>78</sup>. Такое определение, по крайней мере, предполагает возможность в случае крайней необходимости противостоять силе другой стороны. То есть вам вовсе не обязательно становиться жертвой воздействия превосходящей силы противника, а это уже сама по себе хорошая новость.

Кроме того, в более широком контексте сила, которой обладает оппонент, влияет не только на ваше открытое поведение, но и на ваши установки, что, в свою очередь, ведет к изменению поведения. Именно по этой причине мы в большей степени ощущаем силу, чем видим ее. Например, вы намерены противостоять предложению вашего работодателя снизить вам зарплату. Но поразмыслив над перспективой быть в случае отказа уволенным, вы меняете свою установку с неповиновения на уступчивость (хотя и вынужденную), сдаваясь без открытого сопротивления. Ваш мыслительный процесс происходит невидимо для других, поэтому здесь нет никакого открытого использования силы со стороны компании. Но и без этого скрытая сила, которой она обладает, позволяет ей изменить ваши намерения.

Существует множество источников силы, что позволяет конкретизировать приведенное выше определение. Сила возникает благодаря контролю над источниками (такими, как деньги), которые могут быть использованы для вашей мотивации. В связи с этим мы можем вспомнить о силе продвижения по службе; или о силе доступа к людям, с которыми вы хотите познакомиться и общаться (такой силой обладают легендарные голливудские продюсеры, люди, работающие с поп-звездами, и сотрудники футбольных клубов); или о силе, порождающей поклонение героям, сексуальное влечение, личную преданность и просто любовь и привязанность (вот почему родителям так сложно вести переговоры со своими детьми); или о силе, присущей титулам и званиям (увы, времена, когда сила ассоциировалась

со званием профессора, давно остались в прошлом!); или о силе, которой обладают органы государственной власти, такие как суды, парламенты и тюрьмы.

Френч и Равен<sup>79</sup> предложили знаменитую (и наиболее часто цитируемую) классификацию источников силы: сила, основанная на вознаграждении; сила, основанная на принуждении; законная сила; эталонная сила и экспертная сила. В источник силы включены отношения между сторонами, через которые сила тем или иным образом оказывает свое влияние. Изменения в источнике силы приводят к изменению отношений (горе римскому сенату, который не смог предоставить людям хлеба и зрелищ), а те меняют распределение силы (отсюда совет хорошо обращаться с людьми, которые встречаются вам на пути «наверх», потому что вы можете снова встретить их на пути «вниз»). Сила не может функционировать без отношений, которые служат средством ее передачи от того, кто ею обладает, к тому, кто является объектом ее воздействия.

Это приближает нас к пониманию практического значения силы в переговорном процессе. Мы можем, к примеру, предположить, что сила позволяет отстоять благоприятные для нас условия соглашения. Но обладание силой еще не означает, что ее удастся применить так, чтобы повлиять на результат переговоров. Как правило, к тому моменту, когда мы понимаем, в чем наша сила, использовать эти знания бывает уже слишком поздно. Игра закончена, а переговорщики разошлись по домам. Значит, такое определение силы ничего не дает для ее применения на практике.

Вам необходимо то, что поможет оценить роль силы в предстоящих переговорах таким образом, чтобы это позволило подготовиться к реализации общей стратегии. Учитывая, что сила влияет на все ваши действия во время переговоров — и те, что находятся под вашим контролем, и те, которые определяются другой стороной, — вам необходимо практическое средство анализа того, что вы можете делать и чего вам следует избегать. Переговоры представляют собой процесс, и тактические ходы, направленные на повышение или ослабление вашей силы, могут играть в нем важную роль. Переговорная сила — это понятие субъективное, и оно существует в вашей голове, а, если учесть, что в переговорах принимают участие как минимум две стороны, то в двух или более головах. Объекты, предназначенные для обмена, могут быть материальными или нематериальными (такими, как качество по доступной цене или честь и принципиальность), однако характеристики силы, которые определяют этот обмен и влияют на него, носят исключительно субъективный и оценочный характер.

При этом я никоим образом не отрицаю существование объективных критериев оценки силы. Стоящая у дверей моего предприятия полукилометровая очередь из клиентов объективно служит более отрадным показателем моей рыночной силы, чем их полное отсутствие. Просто, с моей точки

зрения, ваше восприятие расстановки сил (неважно, правильно оно или ошибочно) скажется на вашем переговорном поведении сильнее, чем любая объективная оценка. А так как силу можно постичь только на уровне восприятия, ваше суждение о ее значимости в переговорном процессе является чисто субъективным. И как любое субъективное суждение, оно сопровождается неопределенностью и рисками, которые ослабляют практическую значимость объективной оценки силы.

## Зависимость и заинтересованность

Сэмюэль Бакара и Эдвард Лоулер<sup>80</sup> опубликовали свою работу по переговорной силе больше 15 лет назад, и до сих пор никто не смог выразить суть этого понятия лучше, чем они. Правда, они использовали работы других специалистов, а именно, Блау<sup>81</sup> и Эмерсона<sup>82</sup>, но разве так поступают только они? Исаак Ньютон, которого справедливо считают гением, честно говорил о том, что тем вкладом, который ему удалось внести в математику и физику, он обязан только тому, что стоял на плечах титанов. Только неблагодарные люди нескромно думают, что стоят на плечах пигмеев. Бакара и Лоулер применили свои собственные идеи о силе к переговорному процессу и получили превосходные результаты.

Суть их подхода определяется двумя понятиями — зависимость и заинтересованность. В широком смысле слова зависимость — это степень «заинтересованности в переговорных отношениях»<sup>83</sup> сторон, сидящих за столом переговоров. Она «меняется при разных условиях и в разных обстоятельствах, а также подвергается объективному и субъективному воздействию в процессе переговоров». Зависимость «не поддается однозначному определению, и ее суть нередко становится неявным или даже ясно выраженным вопросом, рассматриваемым за столом переговоров. Другими словами, переговорщики обсуждают не только конкретные вопросы, но также природу своей зависимости друг от друга»<sup>84</sup>.

Идея зависимости находит яркое подтверждение в переговорах между профсоюзами и менеджментом. Тот факт, что события, подобные произошедшей в 1980 г. забастовке сотрудников компании News International в Уоппинге, происходят очень редко, позволяет утверждать, что руководство, как правило, не заменяет всех своих работников в погоне за достижением переговорных целей, а рабочие обычно не увольняются в массовом порядке, чтобы найти новое место работы. Коммерческие поставщики и покупатели также в определенной степени зависят друг от друга, и даже если эта зависимость не так сильна, как в случае трудовых отношений, она, тем не менее, существует.

От услуг крупных поставщиков редко отказываются в одночасье. Серьезные транзакционные издержки при уходе от крупного поставщика, внося-

щего значительный вклад в добавленную стоимость компании, ставят прочные барьеры на пути конкурентов. Однако, будучи явно спровоцированным, такой переход все же может произойти.

Пример тому — история, когда пивоваренная компания Scottish & Newcastle (S&N) уволила своего банкира, Королевский банк Шотландии. S&N приняла это решение после того, как банк вложил часть фонда акций во враждебное поглощение S&N пивоваренной компанией Foster. Нет ничего удивительного в том, что S&N восприняла этот поступок как совершенно несовместимый со статусом ее банкира. Выступая с оправдательными объяснениями, представитель банка сказал (возможно, не совсем искренне), что это было чисто коммерческое решение. В ответ на это компания S&N заявила, что ее решение о том, услугами какого банка пользоваться, также было «чисто коммерческим». Попытка поглощения провалилась, в результате чего Королевский банк Шотландии потерял крупного клиента и не получил никакой прибыли от участия в этой сделке.

Бакара и Лоулер отмечают, что ваша переговорная сила определяется тем, насколько зависит от вас другой переговорщик. Это можно сформулировать так: усиление вашей зависимости от Мелисы повышает ее переговорную силу. Так образуются двусторонние отношения зависимости и, вследствие этого, двустороннее распределение переговорной силы. Как вы сможете убедиться далее, этот факт играет важную роль при оценке переговорной силы на этапе подготовки к переговорам и при попытке повлиять на соотношение сил в ходе общения лицом к лицу.

Существует два параметра отношений зависимости:

- во-первых, это «степень наличия у сторон *альтернативных источников результата*»;
- во-вторых, это «степень *заинтересованности* в результатах по обсуждаемым вопросам».

Доступность альтернативных источников результата, несомненно, может повлиять на вашу зависимость: если я единственный человек в городе, умеющий играть в покер, то вы, как любитель этой игры, зависите от меня гораздо больше, чем в том случае, когда такие люди живут в каждом доме. Эта идея похожа на рекомендацию Фишера и Юри, согласно которой при желании повысить собственную переговорную силу следует рассматривать наилучшую для себя альтернативу переговорного соглашения, или BATNA<sup>\*85</sup>. Определяя возможные альтернативы сделки и сравнивая их со своей наилучшей альтернативой, вы можете вести переговоры более уверенно — *в крайнем случае*, вы всегда можете отвергнуть предлагаемую оппонентом сделку и переключиться на свою BATNA.

\* Термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) — наилучшая альтернатива переговорного соглашения. — *Прим. пер.*

Под заинтересованностью подразумевается степень значимости результата переговоров для каждой из сторон. Если вы очень хотите добиться чего-то определенного, то ваша заинтересованность выше, чем в том случае, когда вы относитесь к результату более спокойно. Если вам срочно нужен водопроводчик, то, стоя по пояс в воде, вы вряд ли будете яростно торговаться по поводу платы за вызов вне зависимости от того, сколько водопроводчиков указано в телефонном справочнике.

Степень зависимости и заинтересованности может меняться вместе с обстоятельствами, и некоторые из них не подвластны вам, а на другие вы можете повлиять. Если вы научитесь разбираться в этих обстоятельствах, то сможете превратить теорию переговорной силы Бакара и Лоулера в практический инструмент ведения переговоров. Определив виды зависимости вашего оппонента (даже если вы не можете ими управлять), вы уже получите ключи к его поведению во время предстоящих переговоров. Если же вы можете влиять и на степень его заинтересованности или хотя бы просто поймете ее характер, то у вас появится возможность воздействовать на восприятие другой стороной баланса сил. Таким образом вы можете заставить ее использовать те модели поведения, которые предпочтительны для вас. Если же вы не примете во внимание эти важные моменты, то поставите себя в зависимость от того, насколько ваши оппоненты сумеют оценить имеющиеся у них возможности повлиять на ваше восприятие силы.

Влияние изменения этих параметров на переговорную силу можно обобщить следующим образом<sup>86</sup>.

1. Снижение числа альтернативных клиентов поставщика повышает переговорную силу его нынешнего клиента.
2. Снижение числа альтернативных поставщиков клиента повышает переговорную силу поставщика.
3. Повышение заинтересованности поставщика в результате (например, настоятельная потребность получить точку опоры на рынке для новой продуктовой линейки) увеличивает переговорную силу его клиента.
4. Повышение заинтересованности клиента в результате (например, настоятельная потребность получить дефицитные ресурсы для новой продуктовой линейки) увеличивает переговорную силу поставщика.

В данном случае на ум сразу же приходит мысль о том, что, если вы хотите использовать в своих интересах изменение в балансе сил или не стать его жертвой, ваша подготовка к переговорам должна включать в себя изучение финансового положения тех фирм, от которых вы зависите, — будь то поставщики или покупатели. Кроме того, вы должны узнать, каковы воз-

возможности повышения и снижения числа альтернатив и степени заинтересованности другого переговорщика. Если же вы предпочтете оставаться в неведении, то рискуете или просто упустить возможность заключить сделку, или предоставить ее кому-то другому.

Например, компания Reed Packaging, возникшая в результате приобретения менеджерами и служащими контрольного пакета акций Reed Pic, смогла привлечь надбавку к стоимости своих материальных активов благодаря тому, что оставалась последней крупной независимой упаковочной фирмой в Великобритании. К счастью, директора компании поняли, что это служит решающим фактором, определяющим их переговорную силу. Финансовые аналитики оценивали балансовую стоимость Reedpack в £800 млн. Некоторое время спустя фирма была продана за более чем £1 млрд шведской компании, стратегическая цель которой заключалась в получении доступа на рынки Европейского союза (в то время Швеция не являлась его членом). Сумма разницы с балансовой стоимостью, которую пришлось заплатить шведам, стала надбавкой за их стремление войти на рынки ЕС, так как альтернативных вариантов достижения этой цели (других крупных упаковочных компаний) не существовало. Если бы владельцы Reedpack этого не поняли, то продали бы компанию за меньшую сумму.

Если вы неосмотрительно обнаруживаете недостаток альтернатив («Мы теряем свою долю рынка») или повышение уровня заинтересованности («Сегодня мне остро нужны эти поставки»), то должны быть готовы к тому, что получите не самый благоприятный для вас результат. Богатым источником информации может служить коммерческая пресса, неосторожно сообщая конфиденциальные сведения (однако не забывайте: не следует верить всему, что пишут в газетах). Так или иначе, информация об обстоятельствах, способных повлиять на вашу переговорную силу, может изменить ход переговоров. На переговорный процесс влияют как сами события, так и то, как вы о них сообщаете и как их интерпретирует другая сторона.

Пример того, какие последствия может иметь неправильное истолкование или игнорирование заинтересованности, дает анализ стратегических интересов сторон, участвующих в переговорах о признании руководством профсоюзов.

Наиболее ярко заинтересованность профсоюзов в результате проявляется в ситуации, когда речь идет о признании их прав на ведение коллективных переговоров. Профсоюз не может действовать без соглашения о признании, подписанного работодателем. Таким образом, в момент обсуждения соглашения у работодателя появляется превосходная возможность навязать профсоюзу жесткие условия.

Нанимателю, который не осознает, что это соглашение — «ахиллесова пята» профсоюза, не остается ничего другого, кроме как согласиться на все его решительные требования. Предлагаемые профсоюзами проекты согла-

шений о признании, естественно, отражают их версию собственных прав в коллективных переговорах и обычно ограничивают возможности менеджмента в осуществлении руководства, а также предоставляют излишне благоприятные условия членам профсоюза для ведения своих дел в рабочее время и за счет компании.

Недавно компания Negotiate оказывала консультационную поддержку 18 различным нанимателям, работающим в сфере высшего образования и здравоохранения Великобритании. Наши услуги включали в себя составление проектов договоров о признании для ведения коллективных переговоров, а также внесение изменений и дополнений в версии соглашений, составленных профсоюзами. Несмотря на то, что мы старались убедить нанимателей воспользоваться их переговорной силой, некоторые из них вопреки нашим советам проигнорировали значение подписываемых ими документов. А если они не используют свою переговорную силу, когда она у них есть, что они будут делать, когда ее не будет? Неудивительно, что эти наниматели обречены без какой-либо надобности нести груз дорогостоящих и широкомасштабных ограничений трудовых отношений.

Совершенно очевидно, что при обсуждении своего признания у профсоюзов нет альтернативных источников результатов, а значит, у них нет никаких BATNA. Единственное, что они могут сделать, это подписать соглашение о признании с нанимателем. Это дает работодателям переговорную силу даже на предприятиях госсектора, которые контролируются профсоюзами, проводящими жесткую ограничительную политику в сфере обеспечения занятости.

Итак, у шести из 18 нанимателей, которых мы консультировали, заинтересованность в целесообразном (и, соответственно, выигрышном) результате была настолько низкой, что они без колебаний передали переговорную силу профсоюзам, подписав представленные ими соглашения о признании без внесения в них каких-либо изменений! Прав был Шиллер, когда сказал: «Mit der Dummheit kämpfen Gotter selbst vergebens» («Против глупости бессильны даже боги»).

## Аткинсон о силе

Давайте рассмотрим работу Джеральда Аткинсона, посвященную вопросу оценки силы на этапе подготовки к переговорам. Впервые прочитав книгу этого автора о практическом применении его концепции силы<sup>87</sup>, я отнесся к ней очень скептически. Свои первые впечатления я изложил (о чем впоследствии очень сожалел) на страницах книги «Искусство ведения переговоров»:

«...излишне сложный вероятностный подход, который оставляет желать много лучшего. Предполагается, что стороны должны оценивать степень вероятности различных результатов, а затем рассчитывать соответствующую

щую ожидаемую выгоду. Это придает подготовке переговорной позиции кажущуюся точность. В своей наиболее экстремальной форме («Теория игр») он отличается ограниченностью с точки зрения как разъяснения, так и применения. Переговорщик отбрасывается назад к использованию субъективного оценочного суждения — предположения. Но при этом сохраняется иллюзия точности. Подсчет результата требует огромных усилий, особенно в условиях дефицита времени. Этот подход создает для участника переговоров возможность рационализации практически любой переговорной позиции или предпочтения с помощью корректировки ожидаемой выгоды в соответствии с результатом или вероятностью ее получения. Если обе стороны ошибаются в этих подсчетах — обе выбирают взаимно противоречащие результаты, — то они снова оказываются в лишенном определенности мире переговоров, который представлен в этой книге. С нашей точки зрения, любой переговорщик может начать свое путешествие по этому миру без арифметической путаницы»<sup>88</sup>.

Я процитировал эту оценку для того, чтобы показать, насколько это легко — совершить ошибку. Единственное, что может служить мне оправданием, это то, что тогда мое внимание было сосредоточено на практических инструментах ведения переговоров. Предлагаемая Аткинсоном оценка силы казалась мне слегка надуманной относительно уровня тех менеджеров, которых я обучал. Они, как правило, принимали участие в переговорах, предполагавших проведение не более чем одной встречи, принятие только одного решения и незначительный риск. Они не вели переговоров по вопросам, для решения которых нужны несколько месяцев и множество встреч с партнерами. Сделанная мною ошибка определялась, главным образом, масштабом переговоров и моей неопытностью.

В 1990 г. Аткинсон опубликовал вторую книгу, посвященную переговорному процессу<sup>89</sup>. Это одна из лучших книг о подготовке к переговорам, которые я когда-либо читал. В ней есть глава «Оценка силы и ее использование»<sup>90</sup>, и это самые полезные 30 страниц, которые написаны на эту тему. С тех пор я использовал предложенную Аткинсоном модель оценки силы в работе с крупными переговорщиками, и большинство моих клиентов успешно применяли этот метод.

Аткинсон указывает на то, что такие факторы, как источники силы (по Френчу и Равену)<sup>91</sup> и личностные навыки переговорщиков, несмотря на свою значимость, «рассматриваются другой стороной в контексте третьего фактора: *вашего предложения*». Главный вопрос, требующий ответа на этапе подготовки, заключается в том, что предпочтет оппонент — принять или отвергнуть ваше решение проблемы? А так как вы собираетесь представить ему ваше потенциальное предложение, он выберет линию поведения, которая, по его оценке, будет наименее для него рискованна<sup>92</sup>. В данном случае главное — это «линия поведения, которая повредит ему в наименьшей степени». В этой мысли слышны отзвуки идей Стивенса<sup>93</sup>, который при-

менил психологическую модель выбора — «избегание — избегание» — к анализу переговоров по вопросам заработной платы.

Аткинсон признает, что многими своими идеями он обязан работам Нила Чемберлена<sup>94</sup> и Гарри Левинсона<sup>95</sup>. Чемберлен писал: «Мы можем определить переговорную силу участника А как соотношение издержек участника Б в результате отказа принять условия А и издержек, связанных с согласием принять его условия»<sup>96</sup>. В этих словах представлено удивительное понимание переговорной силы. Это, вне всяких сомнений, решение, работающее в реальном времени.

Участник переговоров, отвечающий на предложение другого участника, рассматривает относительные потери от его принятия или отклонения в соответствии с тем, какой образ действий (согласие или отказ) поставит его в менее затруднительное положение.

Левинсон<sup>97</sup> сформулировал проблему силы в виде соотношения, записанного (с моими незначительными речевыми поправками) следующим образом:

$$\text{Сила участника переговоров} = \frac{\text{Издержки или потери другой стороны, вызванные отказом принять его предложение}}{\text{Издержки или потери другой стороны, связанные с согласием принять его предложение}}$$

В данном случае знак (=) подразумевает зависимость переговорной силы от этого отношения и не является арифметическим знаком «равенства». Также обратите внимание на слово «потери». Это еще одно напоминание о том, что понятие издержек распространяется не только на деньги и другие количественно измеримые параметры. Понятие «потери» охватывает все то, что может *причинить ущерб* переговорщику, в частности, такие последствия, как утрата престижа, сокращение числа альтернатив, изменение значимости результата, наконец, отчаяние, деморализация, упадок духа и т.д.

Исходя из этого, становится (как я надеюсь) очевидным, что, определив эти элементы, вы получаете возможность повлиять на соотношение сил. Это позволяет активировать использование оценки силы за счет ее превращения в практический инструмент принятия стратегических и тактических решений до начала переговоров лицом к лицу.

Метод Аткинсона отличается удивительной простотой, а арифметические расчеты используются в нем только для того, чтобы добиться понимания значимости данного показателя. Именно этого недостает некоторым переговорщикам. Они знают, что сила — это трудноуловимое понятие, потому

что в процессе переговоров они оценивают его не более чем на субъективном уровне. Если вы зададите им вопрос: «Кто из вас обладает большей переговорной силой?», в некоторых случаях они смогут ответить. Но если вы спросите, почему они так думают, то, скорее всего, они просто пожмут плечами. Однако какой бы ни была их реакция, они почти наверняка будут не готовы или, точнее, не способны подробно объяснить, как они пришли к такому заключению и почему выбрали для оценки тот, а не другой набор факторов.

Один переговорщик, к примеру, сказал мне: «Это слишком сложно объяснить; я просто знаю, что это так, и точка». Его способности, конечно, достойны восхищения, но едва ли они смогут помочь другим переговорщикам, которые не обладают такой интуицией и талантами. Подобные субъективные и необъяснимые оценки могут учитывать все «за» и «против», а могут рассматривать только заметные факторы, что называется, бросающиеся в глаза, но в обоих случаях могут ничего не решать. Используя такой не поддающийся определению метод, переговорщики или приписывают значительную переговорную силу самим себе, или приходят к выводу, что вообще ею не обладают. Оба эти вывода могут оказаться ошибочными.

Метод Аткинсона требует, чтобы переговорщик оценил по шкале от 0 до 10 те факторы, которые, по его мнению, могут поставить другую сторону в невыгодное положение, и дал взвешенную оценку вероятности их возникновения (0–1). Перемножив полученные взвешенные оценки для отказа и для согласия, вы получите показатель, состоящий из двух цифр, одна из которых находится над линией, а другая под ней. Поделив эти цифры, вы вычислите значение показателя, на основе которого можно оценивать баланс сил.

Процедура включает в себя выполнение нескольких простых арифметических действий. Если взвешенная оценка под линией (потери от согласия с вашим предложением) больше, чем та, которая находится над ней (потери в результате отказа от предложения), то показатель силы будет меньше 1 (потому что при делении меньшего числа на большее результат всегда меньше единицы). В этом случае высока вероятность того, что оппонент отвергнет ваше предложение, потому что это будет безвреднее для него, чем ответить согласием.

Точно так же, если взвешенная оценка над линией (потери, связанные с отказом от вашего предложения) больше, чем оценка под ней (потери от принятия вашего предложения), то показатель силы будет больше 1 (потому что при делении большего числа на меньшее результат всегда больше единицы). Скорее всего, вторая сторона захочет принять ваше предложение, потому что в случае отказа ее потери будут выше.

В первом случае, когда показатель силы меньше 1, вы не обладаете властью над оппонентом, потому что он заинтересован в том, чтобы избежать

## 2. Первый этап — подготовка к переговорам

излишних издержек, которые возникнут, если он скажет вам «да». Во втором случае, когда этот показатель превышает 1, вы обладаете над ним определенной властью, так как в его интересах минимизировать потери, связанные с отказом.

Рабочий пример типичной процедуры оценки с использованием метода Аткинсона для переговоров по значительному превышению кредитного лимита представлен в табл. 2.6. Банк обладает властью над клиентом, если соотношение больше, чем 3:1, и не имеет такой власти, если оно меньше, чем 3:1. Соотношение в табл. 2.6 составляет 21,8/7,1, что превышает 3:1. В данном примере переговорная сила на стороне банка. Любое соотношение, которое будет ближе к равенству (1:1), может служить предметом переговоров. Если соотношение намного превышает 3:1, вам следует задаться вопросом: «А не слишком ли мало я прошу?»<sup>98</sup>

Таблица 2.6. Оценка силы с помощью метода Аткинсона

Потери от отказа другой стороны	Оценка	Вероятность	
	(1-10)		(0-1)
Сокращение кредитного лимита	7	×	1,0 = 7,0
Трудности, связанные с переводом счета в другой банк	8	×	0,8 = 6,4
Дестабилизация управления взаимоотношениями	8	×	0,4 = 3,2
Заключительные встречи/письма/формы и т.д.	6	×	0,2 = 1,2
Кредитный «шантаж» как реакция на новости об изменениях	8	×	0,5 = 4,0
			Всего = 21,8
<b>Потери от согласия другой стороны</b>			
Повышение банковских сборов	4	×	1,0 = 4,0
Потеря престижа	5	×	0,5 = 2,5
Создание прецедента на будущее	2	×	0,3 = 0,6
			Всего = 7,1

Исходя из данной оценки, можно воспользоваться соответствующими тактическими приемами, заключающимися в том, чтобы попытаться повысить издержки и потери для другой стороны в случае ее отказа принять ваше предложение. Для этого нужно обратиться к элементам «над линией», чтобы сделать отказ еще более невыгодным для другого переговорщика.

Или же вы можете попробовать снизить издержки и потери, с которыми он может столкнуться, приняв ваше предложение, и тогда нужно обратиться к элементам, представленным под линией, с тем, чтобы мотивировать другого переговорщика сказать «да».

Крайне важно понимать, что в попытке скорректировать результаты анализа вы ни в коем случае не должны пытаться подгонять цифры и их последующие взвешенные оценки. Это было бы грубейшей ошибкой. Все ваши усилия должны быть направлены на подготовку к воздействию на различные факторы, которые обуславливают потери, возникающие в результате принятия или отклонения вашего предложения. Это совершенно другая форма поведения, хотя и неявная. В данном случае мы имеем дело с правилами, похожими на правило статистического анализа: при сравнении нулевой гипотезы с альтернативной недопустима фальсификация данных с целью получения наиболее приемлемого результата. Аспирантам, занимающимся исследованиями, бывает трудно смириться с этим правилом, и, к сожалению, мой опыт курирования подготовки диссертаций показывает, что убедить их следовать ему бывает очень непросто.

Список потерь включает в себя как поддающиеся исчислению, так и нематериальные составляющие, поэтому какие-то из ваших тактических действий должны быть направлены на изменение восприятия другим переговорщиком взвешенных оценок. Как правило, это обходится дешевле, чем безропотное признание своего поражения. Вы имеете полное право попытаться повлиять на восприятие оппонентом нематериальных составляющих с помощью методов убеждения и других похожих приемов, таких как нагнетание «страха, неуверенности и сомнений» (так называемый фактор FUD)\*. Используйте их в отношении тех нематериальных составляющих над линией соотношения, значение которых вы хотите повысить, и тех, которые располагаются ниже линии и значение которых вы хотите снизить. Определение факторов, на которые вы попытаетесь повлиять, является частью стратегического планирования на этапе подготовки к переговорам.

Я пока еще не опроверг свои первоначальные возражения против метода Аткинсона, а именно, слова о том, что присутствующая в нем субъективная оценка может создать «для участника переговоров возможность рационализации практически любой переговорной позиции или предпочтения с помощью корректировки ожидаемой выгоды в соответствии с результатом или вероятностью ее получения»<sup>99</sup>. Естественно, такое возможно, и если переговорщики захотят прибегнуть к подобной «рационализации», ничто их не остановит.

Однако если относиться к оценке силы как к непостижимому «черному ящику», вероятность совершить ошибку гораздо выше, чем при попытках

---

\* FUD — аббревиатура соответствующих английских слов: страх (fear), неуверенность (uncertainty) и сомнения (doubt). — *Прим. пер.*

понять, что же все-таки находится в этом ящике, тем более что любые теории на этот счет в принципе могут быть проверены коллегами. Даже простое перечисление факторов, из которых исходят переговорщики, отвергающие «точность» метода Аткинсона, уже является шагом вперед в оценке силы. Разумеется, подобное перечисление провоцирует обсуждение этих факторов, и вовсе не трудно догадаться, что подобная дискуссия, скорее всего, будет включать в себя неявную взвешенную оценку каждого из них, выражающуюся в замечаниях типа «этот фактор более важен, чем тот».

Некоторые скептики, которые не хотят сделать даже такой шаг, успешно используют критические замечания, сделанные мною в 1980 г. по поводу неточной оценки компонентов силы, которая позволяет рационализировать практически любую переговорную позицию или выбранное предпочтение. Однако их суждения содержат в себе куда больше неопределенности, чем суждения тех, кто использует метод Аткинсона.

## Подготовка программы действий менеджмента

Существует два способа подготовки к переговорам о заработной плате: один из них ориентирован на бюджет, а другой имеет стратегическую направленность. К сожалению, многие руководители считают, что оба эти способа сводятся к одному и тому же.

Подготовка, ориентированная на бюджет, носит тактический характер. Директора договариваются о возможной предельной величине повышения заработной платы (с учетом оценки «обычной ставки») под давлением со стороны профсоюзов или рынка рабочей силы, и определяют ее как верхнюю границу диапазона, в котором труд персонала должен иметь гарантированную оплату.

В рамках именно этого, как правило, небольшого бюджета определяют функции персонала, ориентированные на достижение результата. Обычно это подразумевает распределение «ложки меда» по капле между всеми сотрудниками, включая менеджмент, который чаще всего «замораживает» текущее распределение доходов. Гораздо проще обосновать равномерное распределение невзгод, чем идти на риск спровоцировать зависть «проигравших» к «победителям». Когда давление усиливается настолько, что уже невозможно удерживать ожидания работников ниже верхней границы бюджета, обычно применяется средство защиты в виде сокращения рабочих мест, известное под такими названиями, как «сокращение штатов», «правильное распределение работ», «оптимизация численности персонала» или «снижение расходов». Все это означает одно и то же: компания наносит удар по своему самому драгоценному активу, а именно — по человеческому капиталу.

В ходе таких тактически ориентированных дистрибутивных переговоров профсоюзы требуют больше, чем позволяет бюджет, а менеджмент предлагает меньше. В результате начинается «схватка» между руководством и работниками, сопровождающаяся риторическими выступлениями или даже забастовками со стороны последних, а также затяжными переговорными сессиями, которые, в конце концов, приводят к достижению соглашения. После этого воцаряется мир, который длится до следующего ежегодного раунда переговоров о зарплате.

Характерной особенностью таких споров является то, что менеджмент отвечает на требования профсоюзов и редко выдвигает свои собственные. Руководство использует свои тактические силы для того, чтобы свести требования представителей профсоюза к классическому нулевому результату. В этом случае то, что руководители «экономят» ниже верхней границы бюджета, профсоюзы «теряют»; а то, что профсоюзы «получают» сверх бюджета, «теряет» менеджмент. Те менеджеры по персоналу, которые хорошо умеют играть в эту игру, преуспевают; те, кто не обладает таким «талантом», терпят поражение.

Однако существует альтернативная стратегия, которая совпадает с этапами подготовки, представленными в шаблоне Negotek®.

- Цель стратегии – связать стратегические цели бизнес-плана компании с *программой действий менеджмента* во время переговоров.
- Она не ориентирована на тактические действия, хотя тактические императивы в ней присутствуют.
- Она не реагирует на потребности работников или внешних профсоюзов; она вводит активную программу действий менеджмента.
- Она не предполагает переговоры с нулевым результатом; речь идет о торге с использованием пакета предложений. Повышения заработной платы и другие изменения в пакете вознаграждений и привилегий обуславливаются необходимыми изменениями в принципах совместной работы руководителей и сотрудников, направленной на достижение целей организации.
- Она не обязательно привязана к ежегодным переговорам об общем повышении заработной платы или внешнему воздействию профсоюзов, которое до сих пор широко распространено в государственном секторе, хотя в других секторах встречается в меньшей степени.

В бизнес-плане организации закреплены ее стратегические цели на ближайшие два-три года. Правда, не все бизнес-планы одинаковы. Их качество варьируется от выражения благих намерений – которые можно обнаружить в некоторых так называемых «заявлениях о миссии», – до четко сформу-

лированных и поддающихся измерению целей, на достижение которых организация выделяет ресурсы. Руководители понимают, что достигли определенной стратегической цели, когда приближаются к горизонту прогнозирования своего бизнес-плана.

Если бизнес-план представляет собой туманное заявление о намерениях, руководители не имеют возможности узнать, насколько они преуспели в его реализации, что им следует сделать для исправления его недостатков и какие ресурсы необходимо мобилизовать, чтобы добиться успеха. К примеру, я читал один «бизнес-план», главным пунктом которого была недискриминационная политика занятости! Это ни под каким видом не может быть стратегической целью; это политика (и требование закона!). Еще один виденный мною план состоял из длинного перечня действий, которые каждое подразделение должно было предпринять в течение последующих двух лет. То есть это было простое перечисление того, что они собираются делать в своих функциональных областях, а не определение того, что должна достичь организация в целом. Я сказал об этом директору по персоналу, а она пояснила, что ее коллега, которой поручили составление бизнес-плана, заявила следующее: ее описание стратегии в сфере управления персоналом не должно превышать одной страницы текста и выработать общий план невозможно, пока все другие подразделения не подготовят свои планы!

При отсутствии стратегического направления развития все определяет тактика. Ежедневно компания совершает в своей деятельности массу поворотов и отступлений, утешая себя банальной мыслью о том, что «целое больше суммы своих частей». Правда, в управленческой сфере это редко соответствует действительности. Подразделения застревают на одном месте и направляют все свои действия на защиту того, что имеют. В результате начинается «война» между руководителями подразделений, и тогда целое становится меньше суммы его частей.

Разработку стратегии оплаты труда, направленной на достижение стратегической цели организации, нельзя отнести к преимущественно тактическому или бюджетному направлению работы. Этот процесс требует от руководителей установления неразрывной связи между стратегическими целями бизнес-плана и программой действий менеджмента в процессе переговоров. Для этого необходимы детальный анализ и планирование, требующие времени и других ресурсов. Лучше не доверять эту работу исключительно специалистам по управлению персоналом. Руководители ведут переговоры не только для того, чтобы минимизировать общее повышение заработной платы. Это они могли бы сделать и без затратных предварительных действий по получению стратегически важной информации, необходимой для создания и реализации программы действий менеджмента. Достаточно вернуться к политике оплаты труда, ориентированной на бюджет.

Я проиллюстрирую использование стратегического метода на примере одной из профессиональных групп сотрудников больницы Национальной службы здравоохранения, с которой работала наша компания. Безусловно, как и в случае с банком, я постараюсь не затрагивать конфиденциальные вопросы и ограничу пример только одной составляющей стоявшей перед нами задачи. Необходимо отметить, что стратегический подход может быть использован как в коммерческих организациях, так и в государственном секторе.

В рамках нашей работы с больницей, нам, прежде всего, предстояло убедиться в том, что ее бизнес-план — это действительно план, а не просто расширенная «миссия». Также нужно было удостовериться в том, что руководители высшего звена, которым предстояло определять программу действий для предстоящих переговоров по зарплате, хорошо знакомы с этим планом и способны извлечь из него необходимые стратегические цели. К сожалению, во многих организациях даже высшее руководство признается в том, что не читало свой бизнес-план или как минимум не настолько хорошо с ним знакомо, чтобы его обсуждать. Неудивительно, что эти организации, как правило, ориентированы на решение тактических, а не стратегических задач.

На первом этапе реализации рассматриваемой нами стратегии необходимо попросить руководителей выделить пять первоочередных коммерческих требований, или императивов, которые организация должна выполнить для достижения стратегических целей, определенных в бизнес-плане.

Работая с Национальной службой здравоохранения, мы внесли некоторые изменения в привычную терминологию, заменив понятие «коммерческий императив» на «*императив обслуживания*», что лучше отражает преимущественно некоммерческую культуру и «гуманистические» ценности, которые, как говорят, преобладают в сфере здравоохранения. Кроме того, мы столкнулись с тем, что один из директоров возражал против использования термина «бизнес-план», и предложили вместо него словосочетание «план обслуживания» (что, на мой взгляд, сути дела не меняет), потому что у нас не было ни малейшего желания оспаривать убеждения другого человека.

Несмотря на то, что руководители больницы никогда раньше не выполняли подобных заданий, они, как оказалось, достаточно хорошо понимали, в чем заключаются коммерческие императивы их организации. Как правило, первый этап занимает примерно 45 минут и позволяет определить до восьми императивов, некоторые из которых отпадают в процессе обсуждения.

Взяв в качестве примера один из типичных императивов, мы проанализируем, как он может быть включен в программу действий менеджмента. В нашем случае речь идет о больнице скорой медицинской помощи, поэтому мы будем рассматривать такой императив обслуживания, как «совершенствование предоставления услуг амбулаторной хирургии» («операция

одного дня)». Этот императив определяется изменениями медицинских технологий и новыми представлениями об оказании пациентам хирургической помощи. Прежние стандарты в духе Флоренс Найтингейл предполагают, что даже при проведении незначительной операции пациент должен остаться в больнице на ночь, и это обусловлено не столько медицинскими показаниями, сколько административным «удобством».

Однако если вы планируете использовать новый способ предоставления медицинских услуг, то это сразу же приводит к возникновению иного набора императивов, необходимых для внедрения изменений во благо пациентов. Попытка предоставлять услуги иным способом, не меняя при этом существующую конфигурацию ресурсов (человеческих, финансовых и расходных материалов) — это залог неэффективности вашей работы. Несистематические корректировки долгосрочных изменений непроизводительны.

Внесение постоянных изменений в предоставление услуг неминуемо приводит к корректировке использования ресурсов и их сочетания. В сфере здравоохранения главный ресурс — это работающие в ней люди, и, соответственно, мы должны определить *человеческие императивы*, позволяющие выполнить выявленные коммерческие императивы или императивы обслуживания, способствующие достижению стратегических целей организации.

Для выполнения коммерческого императива «усовершенствование однодневного хирургического обслуживания» необходимы человеческие императивы, такие как:

- врачи-консультанты, которые готовы сосредоточить свою работу на рутинных хирургических процедурах (операция на венах, удаление опухолей и кист, вазэктомия и т.д.) и контролировать взятие анализов и проведение процедур перед выпиской пациента;
- медицинские сестры, которые могут выполнять универсальную работу и способны освоить навыки, необходимые для выполнения некоторых из процедур, которые в настоящее время осуществляют врачи, включая работу под контролем врача при проведении наркоза, малых операций и при выписке рецептов;
- медицинские сестры и младший медперсонал, способный работать гибко в рамках напряженной дооперационной и послеоперационной деятельности;
- вспомогательные медицинские службы, которые могут быть одновременно привлечены к работе для обеспечения процесса выздоровления пациента и на период времени до начала работы лаборатории;
- вспомогательный персонал, который может способствовать выздоровлению пациента во время его пребывания в отделении вплоть до его выписки, санкционированной медицинским персоналом.

Руководители больницы смогли определить по восемь человеческих императивов на один коммерческий, причем интересно то, что на этот выбор не повлияли их собственные функциональные роли. Последствия изменений конкретных функций отделений были очевидны даже для тех, кто не имел непосредственного отношения к их деятельности. При этом у людей, защищающих свой участок работы, совсем или почти совсем не наблюдалось отрицательной реакции, хотя когда речь идет о старшем медицинском персонале больницы, его представители, как правило, возражают против того, чтобы посторонние люди обсуждали изменения их ролей. Мы нередко сталкиваемся с тем, что врачи-консультанты и ординаторы сопротивляются тому, чтобы менеджмент изучал и оценивал их работу. Однако врачи, принимавшие участие в нашем упражнении, очень скоро смогли оценить его пользу, так как его выполнение помогло им понять, какое влияние окажут на них и их коллег необходимые — и неминуемые — изменения ролей. Они также поняли, что ради собственных профессиональных интересов и интересов пациентов им необходимо знать, какие последствия будут иметь предстоящие перемены.

На основании человеческих императивов руководители больницы определили *кадровую политику*, направленную на подбор соответствующих людей для выполнения меняющихся ролей. Эта политика позволяет обеспечить человеческие императивы для выполнения соответствующих коммерческих императивов, что, в свою очередь, делает возможной реализацию бизнес-плана. В момент завершения этого процесса происходит формирование неразрывных связей между бизнес-планом больницы и стратегией оплаты труда.

Кадровая политика охватывает множество вопросов, и выбор предмета анализа определяется тем, каково финансовое положение организации, какие технологии в ней используются и к какому коммерческому сектору она относится. В нашем случае мы выбрали пять областей кадровой политики:

- 1) взаимоотношения в коллективе;
- 2) обучение и развитие;
- 3) подбор персонала;
- 4) организационные изменения;
- 5) планирование потребностей в рабочей силе.

Мы разделили руководителей на несколько команд, предложив каждой из них рассмотреть группу сотрудников, относящихся к одному из пяти человеческих императивов, и проанализировать, как с помощью кадровой политики можно было бы повлиять на нее в период разработки бизнес-плана.

В табл. 2.7 представлен результат анализа, проведенного группой руководителей, которая рассматривала такую категорию персонала, как медицинские сестры, относительно императивов обслуживания и человеческих императивов совершенствования предоставления амбулаторных хирургических услуг. В данном случае мы говорим только об одной группе работников, выполняющей один из пяти коммерческих императивов. В общей сложности в больнице существует шесть групп сотрудников: медицинский и зубоорудительный персонал; представители профессий, связанных с медициной; квалифицированные медицинские сестры; неквалифицированные медицинские сестры; вспомогательный персонал; технический персонал.

Вы должны выполнить то же самое задание для каждой группы сотрудников и для каждого из пяти коммерческих императивов.

**Таблица 2.7. Кадровая политика, направленная на выполнение человеческих императивов (для группы медицинских сестер) в больнице скорой медицинской помощи Национальной службы здравоохранения**

Взаимоотношения в коллективе	Обучение и развитие	Подбор персонала	Организационные изменения	Планирование потребностей в рабочей силе
Сопротивление, возглавляемое профсоюзом	Медицинские сестры высшей категории	Высокое качество и квалификация	Работа в команде	Коэффициент текучести и удержания кадров
Моральные проблемы и неопределенность	Увеличение количества квалифицированных работников	Тест на пригодность Отсутствие ночных смен	Более линейные организационные структуры	Текущий возрастной состав и количество выходов на пенсию
Потеря надбавки за вторую смену	Гибкость Ответственность	Работа под давлением Сокращение штатов?		Излишки персонала, приверженного старому стилю работы?
Лучшие перспективы для одних, но не для других	Обучение командным и лидерским навыкам			

Описываемый мною метод требует особого внимания к деталям и позволяет получить большой объем информации. Например, если для каждого из пяти коммерческих императивов определить восемь человеческих, то мы получим 40 вероятных человеческих императивов для анализа. Если на каждую из шести групп сотрудников взять пять направлений кадровой политики и 40 человеческих императивов, то можно выработать 1200 направлений кадровой политики. Такое их количество едва ли поддается

контролю, однако в ряде случаев многие из императивов и направлений политики совпадают для разных групп сотрудников. Например, командная работа является общим необходимым условием изменений в системе предоставления больничных услуг, то же самое можно сказать о повышении квалификации и т.д. Все это значительно упрощает задачу — к явному облегчению тех, кто берется за ее решение!

После того как вы выполните это задание, вам уже не придется начинать все с нуля каждый раз, когда вы будете пересматривать свой бизнес-план. В процессе каждого пересмотра, связанного с неизбежными изменениями стратегических приоритетов или совершенствованием медицинских технологий и процедур в здравоохранении, изменение первоначальных данных будет происходить только за счет внесения поправок и корректировки.

Это упражнение также полезно с той точки зрения, что оно предоставляет руководителям организации полную информацию о ее роли, причем с таким уровнем детализации, который не может обеспечить никакой другой процесс. В их сознании четко «вырисовывается» место, которое их компания занимает в общей картине, и императивы, необходимые для реализации ее целей. Кроме того, подробно рассматривая препятствия к достижению стратегических целей, они получают исчерпывающую информацию о *программе действий менеджмента*, необходимых для реализации политики организации в процессе переговоров с группами сотрудников.

Цель всесторонней подготовки заключается не только в том, чтобы научить руководителей планировать предоставление услуг организации на последующие три года (хотя это уже само по себе полезное упражнение), но и предоставить информацию о том, какие им нужны работники для того, чтобы сделать возможным предоставление этих услуг в измененном формате. В этом случае у них отпадает необходимость реагировать на требования сотрудников в отношении денежных выплат в виде надбавок и их привычное сопротивление необходимым изменениям. Проводимый руководителями анализ дает им возможность управлять ситуацией, а не подчиняться ей, утверждать, а не просто надеяться на что-то, и определять стратегию оплаты труда в соответствии с потребностями организации, а не на основе того, что позволяет тактический бюджетный подход.

Информация, собираемая в процессе формирования кадровой политики, указывает на насущную потребность в изменениях, которая во многих организациях остается незамеченной. Неспособность проводить необходимую политику становится причиной неудачи в реализации бизнес-плана. Тем не менее к выбору направлений политики следует подходить избирательно и определять их приоритетность. Некоторые из них могут быть реализованы по усмотрению менеджмента, некоторые — путем консультаций, а некоторые — с помощью переговоров.

Обширность программы действий не может служить оправданием бездействию руководства. Довольно часто можно услышать заявления вроде: «Она слишком большая», «Мы не справимся», «Мы никогда не сможем ее выполнить». Те, кто это говорят, не понимают, что обширность программы изменений — это не препятствие, а управленческий капитал! Если объемы программы становятся проблемой, что-то явно не так с бизнес-планом, на основе которого она создается. Имея обширную программу, руководители никогда не останутся без вопросов, которые могут стать предметом переговоров. Тем более что нет никакой необходимости, не говоря уже о возможности, обсуждать их все сразу.

Программа действий менеджмента определяет соответствующую стратегию оплаты труда для реализации кадровой политики, которая, в свою очередь, обеспечивает выполнение человеческих императивов. От выполнения этих императивов зависит обеспечение коммерческих императивов, определяющих успешную реализацию бизнес-плана. Все изменения носят поэтапный характер — вы ведь не делаете все сразу, — и то же самое можно сказать о тех предложениях по заработной плате и льготам, которые вы выбираете для обсуждения. Определяя стратегию оплаты труда, вы начинаете с анализа текущего положения дел в организации, а затем составляете план действий, необходимых для достижения будущих целей.

Широко используемый Национальной службой здравоохранения метод финансирования — распределение денежных средств через государственные органы, занимающиеся вопросами оплаты труда, или «система Уитли», — плохой помощник больницам в получении того, что необходимо им для изменения принципа предоставления услуг. Когда руководителей, которые изначально высказывались как в пользу национальной системы Уитли, так и против нее, попросили ответить на вопрос: «Помогает или мешает существующая система оплаты труда в реализации определенных вами программных императивов?» — подавляющее большинство пришло к выводу, что она служит для них помехой.

Система оплаты труда, позволяющая выполнить программные императивы, предполагает следующее:

- гибкость, а не узкий квалификационный диапазон;
- консолидированную оплату, а не бесчисленное множество надбавок (составляющих примерно треть общей платежной ведомости);
- перенаправление денежных средств, предназначенных для оплаты услуг, находящихся в стадии упадка, на финансирование развивающихся услуг;
- наличие оправданной разницы в оплате труда, а не различий, основанных на традиционных, половых или профессиональных ограничениях.

Программа действий менеджмента при подготовке к переговорам о заработной плате должна формироваться на основе применения стратегического подхода, а не определяться привычкой к остаточному финансированию. Разумеется, ни одно управленческое решение невозможно без наличия средств, но это не исключает необходимости финансировать изменения оплаты труда для поддержки обязательных преобразований в конфигурации ресурсов больницы.

Речь не идет о том, что в данном случае бюджет ничего не значит. Он, несомненно, играет важную роль, когда в рамках программы действий руководства бюджетный лимит вынуждает перегруппировывать денежные ресурсы, выделяя их более щедро тем, кто необходим для осуществления изменений (и кто их проводит), и более скупое тем, кто для этого не нужен (или не участвует во внедрении изменений). Но, определяя количество денежных средств, бюджетный подход не должен влиять на их распределение.

В коммерческих организациях обоснованность этого заключения проявляется с еще большей очевидностью. Используя предложенный нами аналитический подход, руководство должно основывать свои полномочия на ведение переговоров не на ограничении изменений в оплате труда и замораживании первоначальных принципов распределения, а на переработке бюджетов с целью достижения меняющихся стратегических целей через выполнение коммерческих и человеческих императивов.

## 3. ВТОРОЙ ЭТАП — ОБСУЖДЕНИЕ ЛИЦОМ К ЛИЦУ

### Обсуждение

Практика показывает, что почти 80% всех встреч в формате «лицом к лицу» проходят в процессе обсуждения. Даже перейдя к другим стадиям переговоров, вы все равно постоянно к нему возвращаетесь. У вас может возникнуть желание уточнить какое-либо предложение или условия соглашения, или вас вынудит к этому ответ другой стороны. К какому этапу переговоров вы перейдете и когда, зависит только от вас и сложившейся ситуации. Вы можете вернуться к подготовке, к более тщательному изучению сути предложения, или получить новые указания, или перейти к этапу внесения предложений, или застыть на этапе обсуждения.

Если в ходе переговоров что-то не получается, высока вероятность того, что проблемы возникли на этапе обсуждения. Именно этот этап отличает множество вербальных ловушек, возникновение поводов к недовольству и разочарованию, появление возможностей оказать давление на собеседника, и все это ведет к тому, что участники демонстрируют негативное поведение и, как следствие, переговоры могут сорваться.

Неуспех на стадии обсуждения может привести и не к таким драматичным последствиям. Просто кто-то из участников разочаруется в сделке, которую до этого активно продвигал, кто-то передумает совершать покупку. В этом случае заключение соглашения прерывается само собой. Вы просто приносите извинения и уходите со словами: «Я подумаю об этом», «Мне нужно переговорить с сестрой», «Не стоит звонить нам, мы позвоним вам сами».

В любом случае помните о том, что на этом этапе ситуация напоминает ту, когда «все сказанное вами может быть использовано против вас в суде». Ведь обсуждение:

- *задает тон переговоров.* Если вы начинаете общение с противоположной стороной с угроз, то переговоры будут проходить в обстановке напряженности; начните беседу с гарантий, и они будут носить примирительный характер;

- *устраняет или создает препятствия к заключению соглашения.* Уточняющие вопросы помогают устранить препятствия, а выдвигаемые вами требования могут их создать;
- *предопределяет ожидания.* Ожидание определенных результатов влияет на обсуждение, поэтому стороны прибегают к помощи манипулятивных приемов, используя для этого тщательно подготовленные слова и выражения, вводящие оппонента в заблуждение;
- *подтверждает предубеждения или опровергает их.* Люди, имеющие стереотипные предубеждения, ищут подтверждения им в вашем переговорном поведении;
- *раскрывает возможности и варианты решения или отменяет их.* Закрытый стиль поведения при обсуждении, такой как блокирование, мешает договоренностям, в то время как более открытое поведение, например выдвижение предложений и проведение исследований, помогает сторонам прийти к согласию;
- *показывает или скрывает желания сторон.* Главная задача переговоров заключается в том, чтобы выяснить, чего хотят их участники.

Обсуждение предполагает коммуникацию, как правило, вербальную, поэтому ваши слова и действия превращаются в сообщение для другой стороны, которое она — и об этом никогда не стоит забывать — может понять совсем не так, как вы ожидали. Партнеры интерпретируют ваше сообщение в соответствии со своими представлениями о том, что вы имели в виду, поэтому, как только с помощью их системы личностных фильтров оно будет переведено на их собственный язык, изменить сложившееся у них мнение будет очень трудно. А значит, в процессе обсуждения необходимо проявлять гораздо большую осторожность, чем в обычной жизни, ведь всем известно, что «слово не воробей, вылетит — не поймаешь». Совершенно очевидно, что обсуждение может способствовать заключению сделки, замедлять его, создавать помехи или завести переговоры в тупик. Именно поэтому далее мы поговорим о манипулятивных поведенческих приемах, с которыми вы должны уметь справляться при ведении переговоров лицом к лицу.

## Неконструктивное поведение

Принято считать, что все переговорщики склонны к хитрости и манипулированию. Их уловки варьируются от умалчивания до открытого вымогательства. Встретаться с манипулятором, не владея приемами защиты, весьма риско-

ванно. Отсюда возникает потребность в обучении переговорщиков умению противостоять манипулированию в его различных проявлениях. И хотя это обучение мало чем помогает в заключении эффективных и мудрых соглашений, потраченное на него время и силы окупятся, если вам придется иметь дело с любителями использовать всевозможные уловки. Однако предоставление подобной информации, пусть и фрагментарно, на семинаре по ведению переговоров или включение в книгу глав, посвященных манипулятивным приемам, справедливо может быть воспринято как нарушение этики.

Однажды в конце семинара по искусству переговоров, который я *на общественных началах* проводил в Ньюкасле для сотрудников благотворительных организаций, государственных служащих и других заинтересованных лиц, я спросил, не хотят ли мои слушатели обсудить что-то более подробно. Какая-то женщина выкрикнула из зала: «Гэвин, расскажите-ка нам о грязных приемах!» — и я понял, что зря потратил (по крайней мере, в ее случае) целый день, объясняя преимущества тех, кто ведет переговоры открыто и честно, но всегда учитывает особенности людей, с которыми приходится сотрудничать. Конечно, нет ничего плохого в том, что она задала такой вопрос, просто она выбрала для него не тот семинар.

Позже эта женщина подошла ко мне, чтобы объяснить, что вовсе не собирается сама применять такие уловки («Боже упаси!»). Но она терпеть не может проигрывать «безжалостным» политикам и госслужащим, которые используют грязные приемы, чтобы забрать денежные средства из ее благотворительной организации, и тем самым лишают ее возможности оказать помощь тем, кто в ней действительно нуждается. Она хочет «уравнять шансы в игре» для своих «малоимущих клиентов» и т. д.

Рекламные «затравки» для использования откровенно манипулятивного подхода могут быть самыми разными: «Вам необходимо знать, что могут сделать с вами эти "акулы"»; «Предупрежден — значит, вооружен»; «Вы получаете не то, чего на самом деле заслуживаете, а лишь то, что вам навязывают обманом». Словом, «понимание» того, какую игру на самом деле ведут переговорщики — это капиталовложение, позволяющее избежать участи неудачников, которые всегда остаются в убытке.

Сторонники такого подхода утверждают, что для тех, кто зарабатывает на жизнь ведением переговоров, изучение грязных приемов, которые *другие люди* могут применить к ним, настоятельно необходимо. Работники отделов сбыта и отделов продаж, стремящиеся достичь лучших результатов или просто сохранить место работы, учатся взаимодействию со всеми теми людьми, которые поступают как мошенники. При этом они верят, что могут получить необходимые знания, не испытывая угрызений совести. Они ведь посещают семинар по «грязным трюкам» не для того, чтобы потом использовать их самим, — конечно же, нет! — они просто хотят узнать, как *другие люди* могут манипулировать ими, и что необходимо сделать, чтобы этого избежать.

С точки зрения переговорщиков, постоянно использующих манипулятивные приемы, вы — враг, и разумнее всего относиться к вам с подозрением, потому что вы будете использовать все доступные средства, чтобы получить желаемое и обмануть их. Если они не могут понять, к какой именно уловке вы прибегли в данный момент, то только потому, что вы очень хитроумны и вас не смогли раскрыть — пока.

Паранойя — это болезнь, которая становится первым шагом к использованию манипулирования. Под ее влиянием вы входите в «состояние ожидания обмана» и стремитесь «нанести превентивный удар», применяя ответные уловки для защиты от того, что ваши оппоненты, возможно, собираются предпринять по отношению к вам. Пройдет еще немного времени, и вы сами начнете использовать те самые уловки и приемы, которые учились распознавать на «специальном» семинаре. Возможно, именно к этому вы и стремились изначально.

Мы с вами находимся в безвыходном положении: нам приходится изучать разные уловки и нечестные приемы, потому что их существование, как и существование болезней, передаваемых половым путем, — это горькая правда жизни. Во время переговоров уловки встречаются часто, поэтому вам стоит опасаться их возможных последствий в том случае, если их применение окажется «удачным». Идеалисты — это наивные циники, а столкновение с манипулированием в ходе переговоров ожесточает даже самых лучших людей. Опасность заключается в том, что, разочаровавшись в определенных формах поведения, которые заставили вас почувствовать себя обманутым, вы, в свою очередь, начнете обманывать других.

Переговорщики, склонные к манипулированию, в разговоре заявляли мне, что применяют «грязные» приемы, потому что другие поступают так с ними. Они отрицали намерение использовать других людей и утверждали, что прибегают к манипулированию только ради самозащиты.

Я могу сказать только одно: люди, пользующиеся манипулированием во время переговоров, стремятся использовать вас, поэтому категорически не следует принимать в расчет любые объяснения подобного поведения желанием защитить себя. Кроме того, подобные оправдания просто неуместны. Поступки таких людей — их поведение — гораздо важнее не поддающихся проверке заявлений об их намерениях. Применение манипулятивных приемов выглядит хорошо только для тех, кто избегает смотреть в зеркало.

## Манипулятивные уловки

У каждого приема и уловки есть свое предназначение. Их цель — повлиять на ваши ожидания в отношении результатов переговоров. Если на минуту задуматься, то связь между уловками, гамбитами, мошенничеством и други-

### 3. Второй этап — обсуждение лицом к лицу

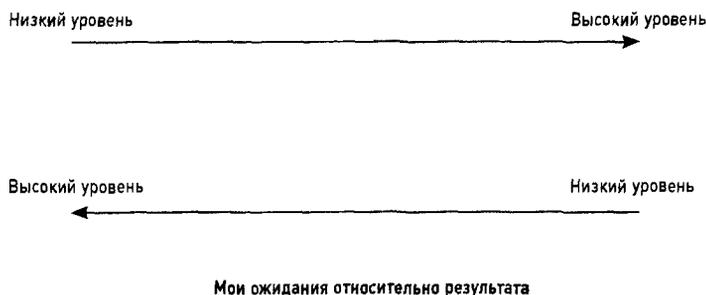
ми так называемыми «тактиками» и вашими ожиданиями становится очевидной. Уловки не были бы столь востребованы, если бы манипулирование не приносило выгоды. Бесцельное их применение просто ради удовольствия было бы бессмысленным, хотя я не исключаю полностью такую возможность, вспоминая некоторых людей, с которыми мне приходилось иметь дело. Переговорщики, которые регулярно используют уловки, делают это в надежде «получить выигрыш». Почувствовав возможность «выиграть», они уже не могут от этого удержаться.

Ваши ожидания по поводу результата переговоров определяются вашим восприятием той силы, которой обладает противоположная сторона. Одним словом, если вы уверены в своем превосходстве надо мной, то, скорее всего, будете думать о возможном результате с оптимизмом. Ситуация будет совсем иной, если вы полагаете, что обладаете меньшей силой, чем я. Чем сильнее я вам кажусь, тем более пессимистичный результат вы предвидите.

Рисунок 3.1 иллюстрирует эту взаимосвязь. Восприятие изменяется от низких значений к высоким слева направо, а ожидание результата — справа налево. На практике эта взаимосвязь носит такой характер: чем меньшей силой, по вашему мнению, я обладаю, тем в большей степени вы будете ожидать, что переговоры завершатся в вашу пользу.

Ваше восприятие моей силы подвержено самым разным влияниям — одни из них субъективны, а другие вполне реальны. Наблюдения позволяют предположить, что люди оценивают относительную силу, исходя из абсолютно неубедительной информации. Торговцы-мошенники обманывают вас, потому что вы игнорируете «вещественные доказательства». Они манипулируют контекстом и окружающей обстановкой, чтобы показать свое превосходство над вами, которого на самом деле не существует.

Очень немногие люди умеют правильно использовать модель оценки относительной силы Аткинсона, а еще меньше — сознательно наблюдают



**Рис. 3.1.** Взаимосвязь между моими представлениями о вашей силе и моими ожиданиями

за причинами изменения своих ожиданий в процессе переговоров лицом к лицу. Необъяснимое изменение психологического равновесия, хорошо известное переговорщикам и спортсменам, приводит к тому, что вы «вешаете нос», начинаете чувствовать себя неуютно и теряете ту уверенность, которую ощущали всего минуту назад. Это может указывать на то, что вами манипулируют, подталкивая к неоправданным уступкам. Так что же происходит? Почему вы пересмотрели свои ожидания? Как оппонентам удалось нанести столь сокрушительный удар по вашей уверенности в собственных силах? Нередко это связано всего лишь с изменением вашего восприятия.

В течение многих лет на своих семинарах, проводимых по всему миру, в том числе и в тех странах, где верблюды являются традиционным предметом сделки, я задавал «вопрос о верблюде». Вы тоже можете ответить на него, выбрав один из вариантов.

Араб с шестью верблюдами в поисках воды подходит к оазису, где рядом с источником стоит другой араб, возле которого в землю воткнута табличка: «Пей сколько хочешь! Цена воды — один верблюд»<sup>100</sup>.

Кто обладает большей силой:

- а) араб с верблюдами;
- б) араб с водой;
- в) затрудняетесь сказать.

Большинство респондентов выбирают вариант а или б. Немногие — вариант в. В пользу выбора варианта а или б приводится множество доводов, зачастую воображаемых. Например, говорят, что араб с верблюдами испытывает жажду, поэтому ему необходима вода для того, чтобы незамедлительно и безотлагательно удовлетворить свою потребность. А поскольку в пустыне расстояние между источниками воды огромно, то, возможно, он не в состоянии ждать, пока достигнет другого оазиса, тем более что там цена может оказаться еще выше. Между тем араб с водой находится под меньшим давлением, поэтому его позиция более сильная. Вполне разумно, если дело обстоит именно так.

Однако некоторые респонденты предлагали альтернативный вариант, согласно которому араб с верблюдами проводит гидрографическую съемку и ищет воду не для себя, а по поручению Министерства водных ресурсов (!). У человека с водой нет верблюдов, а ему нужен хотя бы один для того, чтобы срочно добраться до умирающего отца, находящегося в оазисе, до которого добраться пешком невозможно. С этой точки зрения сила на стороне араба с верблюдами. Тоже вполне разумно, если дело обстоит именно так.

Тем не менее ни ответ а, ни ответ б не являются правильными. Дополнительная информация, появившаяся благодаря богатому воображению участников эксперимента, на которую они полагались при принятии решения, совершенно отсутствует в самом вопросе. И это доказывает мою точку зрения. Не имея дополнительных сведений, вы не можете оценить относительную силу двух арабов. И все-таки большинство респондентов, выбирающих вариант а или б, делают это! Исходя из собственных наблюдений, а также серьезного самоанализа, я пришел к мысли, что все мы время от времени совершаем ошибки, вынося суждение о том, кто из участников переговоров обладает наибольшей силой, на основе очень ограниченной информации.

В результате мы часто приписываем противоположной стороне большую относительную силу, чем следует из контекста, и соответственно уменьшаем свои ожидания, даже не задумываясь над тем, что делаем. Одним словом, мы ведем переговоры сами с собой. Мы соглашаемся на меньшее, чем можем получить, потому что ожидаем меньшего. И мы могли бы понять это, если бы только при переговорах подошли к анализу баланса сил с другим настроем.

Неудивительно, что манипулятивное поведение строится на успешном использовании любой человеческой слабости. Требуется огромная стойкость, чтобы не поддаваться искушению и не воспользоваться возможностью повлиять на ожидания других людей. И хотя подобное самопожертвование является известной формой человеческого поведения, далеко не все на это способны. Если появляется возможность что-то получить с помощью определенного стиля поведения, кто-нибудь обязательно поведет себя именно так. Но одно дело — понимать это, а другое — не одобрять. Это всего лишь реалистичное признание человеческой природы такой, какая она есть, а не такой, какой она должна быть. Мы должны всегда помнить о том, что *«должен»* никогда не означает *«есть на самом деле»*.

Каждый раз, когда люди вступают во взаимодействие, существует возможность невыполнения того, что следует делать, и во многих случаях именно так и происходит. Два ученика Иисуса, которые, вне всяких сомнений, были наиболее привержены его учению, отступились от него в два последних дня его жизни: Иуда предал его, а Петр отказался от него. И даже сам Иисус *«отступился»* от своего учения в последние мгновения на кресте, обратившись к Богу с вопросом, почему тот *«оставил его»*. Все это еще раз напоминает нам, что они были такими же людьми, как мы. Поэтому всегда существует вероятность, к тому же достаточно высокая, того, что во время переговоров вы *«отступитесь»* и воспользуетесь манипулятивными приемами.

Сила — это умение заставить человека сделать то, что в противном случае он никогда бы не сделал, а манипулятивные приемы и уловки позволяют вам добиться большего, чем вы могли бы получить, если бы не прибега-

ли к их помощи. Одним словом, манипулирование заставляет оппонента уступить больше, чем он собирался.

Все уловки можно отнести к трем основным типам: доминирование, формирование, завершение. Первая группа — это приемы, позволяющие добиться *доминирования* над вами. Хотя применение этих уловок не ограничивается первыми этапами переговорного процесса, однако оно наиболее характерно для периода активных «ораторских фейерверков». Достижение доминирования на ранних этапах позволяет задавать тон и темп (при этом речь не идет о характере) переговорного процесса на последующих стадиях. Использование подобных уловок совпадает с наиболее конфликтной фазой в ведении переговоров, поскольку борьба за доминирование неизменно предполагает конфликтные стили поведения. Манипуляторы используют уловки доминирования в следующих случаях:

- отстаивая крайние позиции;
- демонстрируя свое нежелание идти на компромисс;
- оставляя незначительное пространство для маневров — если оно вообще существует;
- принуждая вас к ранним уступкам.

Далее на средних этапах переговоров, где происходит, главным образом, обсуждение сторонами параметров предполагаемого соглашения (сигналы, внесение предложений, формирование пакета и торг), появляется множество возможностей для манипулирования конфигурацией сделки. На этой стадии использование уловок достигает своего пика, а литература по переговорам буквально кишит описаниями «приемов», нередко имеющих довольно забавные названия (некоторые из которых я сам придумал!). Уловки формирования работают следующим образом: они изменяют восприятие того, что возможно, и ожидание того, что вероятно. Некоторые из них откровенно бесчестны и не подлежат никакому этическому оправданию. Они основаны на мошенничестве в чистом виде, и если вы применяете их, то используете дискредитирующие вас методы — настоящие «грязные» приемы.

Третий тип уловок используется в конце игры или при завершении переговоров для *оказания давления* на вас с тем, чтобы вы приняли текущее предложение. Некоторые из этих уловок хорошо известны, и их легко заметить, однако в соответствующих условиях они все-таки срабатывают, если применяются против тех, кто не понимает, на что они направлены. Таким образом, подавляющее большинство манипулятивных уловок можно отнести к одной из этих трех групп и, соответственно, к начальной, средней и завершающей стадиям переговоров. Их можно классифицировать и по степени сложности: от едва заметных до прямолинейных и грубых. Большинство уловок хорошо известны<sup>101</sup>. Однако для нас важнее то, что на каждую из них найдется хотя бы одно «противоядие», которое можно использовать

для того, чтобы помешать снижению планки ваших ожиданий, то есть не позволить обманным путем принудить вас к более значительным уступкам, чем вы планировали.

Борьбу с уловками необходимо начинать с нейтрализации их действия. В первую очередь вы должны понять цель использования уловки и стремления людей, которые к ней прибегают. *Нейтрализованная уловка — это побежденная уловка.*

Для того чтобы обезвредить манипулятивный прием, его нужно, прежде всего, идентифицировать. Далее у вас есть выбор: вы можете разоблачить уловку или нанести встречный удар. В случае разоблачения вы рискуете поставить другую сторону в неловкое положение, что может создать для вас проблемы, если вы заинтересованы в сохранении взаимоотношений и результат переговоров для вас важнее, чем победа в межличностной борьбе. Следование «высоким моральным принципам» нужно скорее для самоутверждения, чем для ведения бизнеса. Кроме того, это может придать вашей позиции оттенок ханжества.

Существует и другой риск, о котором нельзя забывать. Разоблачение или противодействие тому, что кажется вам уловкой, в случае ошибки может иметь катастрофические последствия. Ведь так называемая «уловка» оппонента может на самом деле оказаться совершенно неумышленным и безобидным действием с его стороны, как минимум с его точки зрения. Если люди не совершали «преступления» или, по крайней мере, могут убедительно доказать свою невиновность, то ваши обвинения — кратчайший путь к краху межличностных отношений.

Таким образом, идентификация, но не разоблачение уловки — это лучшая реакция, так как в этом случае риск интерпретации любых ответных действий как ответной уловки минимален. К счастью, идентификации уловки часто бывает достаточно для ее нейтрализации, о которой будет известно лишь вам, что позволит воздержаться от контрударов.

Большая часть литературы, посвященной манипулятивным уловкам, издается в Соединенных Штатах. Но стоит ли удивляться тому, что в рамках именно такой индивидуалистической и соревновательной культуры появилось бесчисленное множество книг и семинаров, предназначенных лишь для меньшинства практикующих переговорщиков! Я часто думаю о том влиянии, которое страсть американцев к азартным и спортивным играм (таким как покер, бейсбол, футбол, хоккей) оказала на язык ведения переговоров. В нем появились такие понятия и фразы, как «большой банк», «повышение ставок», «план игры», «раскрыть карты», «хорошие парни финансируют последними», «на свой страх и риск», «блокируй», «вести счет», «жесткий мяч», «не сходи с ума, расквитайся», «тактика» и т.д.

Подобная культура легализует использование соревновательных тактик и уловок. Слово «выигрыш» не имеет ничего общего с ругательством (по-

хоже, это самое часто встречающееся слово на обложках американских книг по ведению переговоров). Книга, озаглавленная «Выигрыш с помощью запугивания» (*Winning Through Intimidation*)<sup>102</sup>, даже стала бестселлером. Понятие «выигрыш» несовместимо со слабыми людьми. Если вы «не выносите жар, убирайтесь с кухни». Воистину, «когда человек с деньгами встречает человека с опытом, то человек с опытом получает деньги, а человек с деньгами приобретает опыт».

Для некоторых американских практикующих переговорщиков все это и многое другое является неотъемлемой частью динамичной и энергичной переговорной среды, в которой ради достижения максимальных результатов позволительно использование любых средств.

## По законам улицы?

Типичным примером «рекламы» успешного использования уловок может служить небольшая, но любопытная книга Левина<sup>103</sup>:

«Лучшие специалисты в области тактических действий — это люди, которых жизнь научила “законам улицы”. Они знают, как защитить себя. Они обхитрят любого, кто попытается нанести им удар из-за угла. Они знают все приемы, заставляющие тех, кто не согласен с ними, принять их точку зрения, — и обожают эти приемы использовать. Они никому не позволят загнать себя в угол. Наблюдайте за их методами. Пригласите их в свою команду».

Книга Левина содержит всевозможные советы на тему, как добиться лучших результатов при заключении сделки. В ней есть глава под названием «Сражаясь грязно» (*Fighting Dirty*)<sup>104</sup>, которая, естественно, посвящена противостоянию *другим* людям, ведущим нечестную игру. В ней, в частности, дается такой совет: «Вам следует их дискредитировать».

Должно быть, ради «достижения наилучших результатов в любой сделке»<sup>105</sup> просто необходимо знать о существовании тех 12 «грязных приемов»<sup>106</sup>, которые описывает автор. Однако заглянем в оставшуюся часть его книги. Глава 5 озаглавлена «Подготовка к битве» (*Preparation for Battle*), а у главы 6 есть несколько подзаголовков, в числе которых такие: «Вероятные угрозы», «Конфронтация», «Подрыв», «Не упоминайте об этом, и оно исчезнет», «Фальшивый гнев и упомощательство», «Методики крайних сроков». И все эти подзаголовки встречаются отнюдь не в той главе, которая посвящена грязным приемам.

Левин — далеко не худший пример среди авторов, пишущих в «жанре» изучения чужих уловок, однако он олицетворяет собой тот соревновательный подход, который с легкостью наделяет читателей правом применять

уловки ради собственной выгоды. Гораздо более устрашающее впечатление производит книга Спербера «Безотказный способ ведения деловых переговоров» (*Fail Safe Business Negotiating*)<sup>107</sup>. В ней приведены советы, предназначенные для людей, которые, насколько я могу судить, имеют крайне смутное представление об этике.

Еще один автор этого жанра — Уильям Кох, чье «Настольное пособие переговорщика» (*Negotiator's Factomatic™*, 1988), содержит описание практически всех переговорных ситуаций. Только в содержании этой книги слово «противник» встречается 41 раз, в тексте же оно употребляется так же часто, как «батальон», «отказ», «перевес».

Основная проблема любителей использовать уловки заключается в том, что им нужен постоянный приток неопытных жертв. Со временем они приобретают соответствующую репутацию, и с ними перестают вести дела. В определенных сферах коммерческой деятельности — таких как торговля автомобилями с пробегом и недвижимостью, установка стеклопакетов и таймшер, — все уже давным-давно поняли, что представляют собой эти «хитрецы». А понимание их приемов лишает их всякой силы.

## Силовые уловки

Создание перечня популярных манипулятивных уловок — это довольно утомительный процесс, да и вряд ли получится учесть в нем все возможные варианты. Это почти удалось Карассу<sup>108</sup>, который составил достаточно полный алфавитный список, включающий около 200 уловок. Между тем другие авторы, такие как Шэнфилд<sup>109</sup>, Фуллер<sup>110</sup> и Готтшальк<sup>111</sup>, с успехом пользуются собственными перечнями — более краткими. В той ограниченной подборке, которую я предлагаю вашему вниманию, представлены наиболее известные уловки и способы противостояния им. Эти уловки я разделяю в зависимости от их назначения на три основных типа — доминирование, формирование и завершение.

Сперва мы рассмотрим те уловки, которые применяются, главным образом, на этапе обсуждения. Описание других известных приемов, чаще используемых на этапе внесения предложений и торга, будет представлено далее. Я считаю, что такой подход более полезен, чем простое перечисление уловок в алфавитном порядке, так как он позволяет акцентировать внимание на целях их использования и степени эффективности на соответствующем этапе.

Переговорщики, которые стремятся получить как можно больше, испытывают потребность занять *доминирующее положение* на ранних стадиях переговоров (на этапе обсуждения). Доминирование необходимо им для контроля над ситуацией. Отсутствие опыта в урегулировании сложных (для них)

ситуаций, когда есть вероятность получить отказ, вынуждает их исключить возможность принятия любого другого решения, кроме желательного для них самих, просто чтобы вам было трудно сказать «нет».

Использование уловок доминирования может начаться еще до того, как вы приступите к переговорному процессу. В одной из ранее опубликованных книг<sup>112</sup> я упоминал о «реквизите» переговоров. Он включает в себя все те символы, знаки и мизансцены, которые создают образ баланса сил между вами и вашими партнерами и предназначены для того, чтобы «обработать» вас соответствующим образом.

Специалисты, ведущие переговоры в области продаж, хорошо знакомы с подобным реквизитом покупателей, используемым для того, чтобы вызвать у вас приступ изнурительной болезни под названием «переговоры с самим собой». Нечто подобное делают многие правительственные учреждения. Так, Министерство иностранных дел Великобритании, да и другие солидные министерства в Лондоне, используют этот прием достаточно эффективно. Внушительные гранитные здания, пропитанные историей; портреты героев в золотых рамах; галантные служащие, словно пришедшие из прошлого; антикварная мебель, купленная в те времена, когда она еще была новой; бесценные ковры, портьеры, внутренняя отделка (посмотрите на этот расписанный вручную карниз!), серебряные графины и прекрасная хрустальная посуда — все, абсолютно все, говорит о том, что вы попали в *очень важное* государственное ведомство (возможно, на том самом кресле, где вы ожидаете приема, когда-то сидел лорд Пальмерстон?).

В большом бизнесе происходит то же самое, хотя в этом случае речь идет не об антикварной мебели, а о копиях, картинах «в духе Пикассо» и мини-фонтане в углу. Доминирование — это способ устрашения, и хотя в сравнении со своими вербальными аналогами реквизит более пассивен и менее очевиден, тем не менее он оказывает очень сильное воздействие и может оказаться эффективным средством влияния.

Какое же лекарство может вылечить вас от этой болезни? Прежде всего, попробуйте понять, зачем здесь весь этот реквизит. Он закуплен явно не ради тех преданных служащих, на встречу с которыми вы пришли. Все то, что вы видите, должно донести до вас определенную информацию об организации и вашем совместном бизнесе. Неужели вы не понимаете, что вы здесь просто посетитель, а сотрудники этого учреждения постоянно окружены этой роскошью? Так что же вы можете предложить взамен? Если сравнение не в вашу пользу, и вы замечаете, что этого достаточно для пробуждения в вас чувства зависти, то вы *попались*. Вы сделали первый шаг к тому, чтобы понизить планку своих притязаний.

Лучше напомните себе, что все эти роскошные фойе с фонтанами, атриумы и бесшумные лифты — это первые признаки финансовой несостоятельности (за которыми следуют самолеты компании, вертолеты, яхты и склон-

ность к беспутной жизни). Короткая прогулка по «черной лестнице» Министерства иностранных дел с ее жалким интерьером, наводящим на мысль, что ее не красили со времен лорда Пальмерстона или, по крайней мере, с 1950-х гг., поможет вам избавиться от чувства благоговения. Преодолев зависть к руководителям большого бизнеса и их мини-дворцам, подумайте о том, что их стоит только пожалеть, поскольку весь этот великолепный реквизит дает вам прекрасный повод повысить цены и настаивать на предоплате.

Непосредственно перед встречей с партнером лицом к лицу, как по заказу, начинается использование вербальных уловок доминирования. Уловки предварительных условий определяют возможность диалога между сторонами. Или вы соглашаетесь с предварительными условиями другой стороны, или вам вообще нет смысла встречаться. Ваш партнер может выдвигать такие условия, как «только договор на поставку», «соглашение о правах на интеллектуальную собственность», «запрет на сотрудничество с конкурентами» и т.д. Не торопитесь соглашаться — оспаривайте подобные хитроумные требования.

Предварительные условия часто выдвигают при проведении сложных переговоров, когда у их участников есть история общения друг с другом, порой кровопролитная, и каждая из сторон демонстрирует нежелание обсуждать существующие между ними разногласия, пытаясь заранее навязать свои условия.

Разумеется, в некоторых случаях выдвижение предварительных условий позволяет сторонам договориться о проведении переговоров, которые могут стать средством разрешения существующих проблем. Различие между банальными уловками и средствами формирования доверия определяется обстоятельствами и контекстом. Заявления типа «никаких переговоров под давлением» или «с террористами переговоры не ведем» могут рассматриваться как уловки для отказа от начала ведения переговоров, поскольку они создают непреодолимые барьеры между сторонами, тем самым добавляя еще одну проблему к уже существующим. Такая уловка предварительных условий предполагает (маловероятную) капитуляцию забастовщиков или террористов и может быть использована только при условии, что у вас есть реальная возможность прекратить забастовку или разгромить террористов.

Некоторые предварительные условия, выступающие в качестве средства формирования доверия, и готовность сторон к их принятию создают благоприятные возможности для начала переговоров. Те предварительные условия, которые являются частью пропагандистской войны между сторонами, никакого отношения к созданию атмосферы доверия не имеют. Это всего лишь одна из составляющих глубокого конфликта между сторонами. Обсуждение вопроса об освобождении отдельных заложников — детей, больных и пожилых людей — это полезное предварительное условие, способствующее

формированию доверия между террористами и представителями власти. Оно служит основой для проведения последующих, более сложных переговоров. В бизнесе подобные предварительные условия могут быть средством проверки намерений сторон.

Недавно один из моих коллег вел переговоры с владельцем венчурной компании о финансировании своего предприятия. Консультанты его партнера выразили сомнение в правильности решения о предоставлении ему права снимать деньги по чеку со счета компании. «Если вы согласитесь на это, то риск будет слишком велик, — предупредили они владельца компании. — Необходимо настоять на открытии совместного банковского счета, требующего для выдачи денег наличия двух подписей».

Мой коллега спросил меня, как ему следует поступить. Сам он, естественно, был склонен принять такое предварительное условие, но у меня сложилось впечатление, что за провокационным тоном заявлений консультантов скрывается проблема недоверия. Я предположил, что ему следует не просто согласиться на это предварительное условие, но и попытаться заблокировать скрывающиеся за ним намеки на недостаток доверия.

Если из-за недостаточного доверия к моему коллеге консультанты венчурного инвестора говорят о необходимости присутствия двух подписей на чеках, ему следует настоять на том, чтобы право подписания чеков принадлежало только владельцу компании. Это показало бы, что у него нет никаких сомнений в отношении владельца капитала, который также не должен сомневаться в его честности.

В одном ряду с уловкой предварительных условий стоит объявление некоторых вопросов *не подлежащими обсуждению*. Этот широко используемый прием предполагает, например, запрещение пересмотра фиксированных сроков и условий сделки, на которых настаивают крупные поставщики и покупатели. К вопросам, не подлежащим обсуждению, продавцы относят «стандартные сроки продажи», часто набранные очень мелким шрифтом (мне доводилось видеть подобные условия, напечатанные серыми чернилами, что делало их почти невидимыми). Кроме того, для формулирования этих вопросов используется юридический язык, способный отпугнуть любого человека, который захочет в нем разобраться. Согласитесь ли вы с отказом от обсуждения определенных вопросов — это во многом зависит от вашего восприятия относительного баланса сил.

До того как электронно-вычислительные машины стали товаром широкого потребления, крупные производители, такие как IBM, Digital, SUN и другие, навязывали покупателям условия, оговоренные в контрактах на поставку. Когда на смену громоздким ЭВМ стала приходиться компьютерная техника меньших размеров, основные заказчики этих производителей — чаще всего это были крупные предприятия коммунального хозяйства и государственные учреждения — настояли на включении в контракты положе-

ний о рисках покупателей, а затем полностью перешли на заключение контрактов на закупку. Так что теперь, наоборот, крупные покупатели компьютеров успешно применяют уловку не подлежащих обсуждению вопросов по отношению к продавцам.

Многие могут возразить, что отказ от обсуждения сроков и условий сделки — это всего лишь благоразумный способ ведения бизнеса, а вовсе не уловки, используемые во время переговоров. У меня нет желания оспаривать подобные взгляды в этой книге. Каждый контракт — это письменное выражение недоверия одной стороны другой, и в большинстве случаев подобное недоверие возникает не из-за особых отношений с конкретным человеком, а из-за неудачного опыта, который кто-то приобрел в прошлом. Учитывая миллиардное количество сделок, заключаемых по всему миру, не стоит удивляться тому, что юристы постоянно добавляют все новые и новые пункты в самые простые договоры, для того чтобы учесть те или иные невероятные обстоятельства, которые могут когда-то и где-то возникнуть.

Один из моих клиентов занимается подготовкой договоров на оказание образовательных услуг. За пять лет эти договора превратились из контрактного письма длиной в одну страницу в полноценный официальный контракт, написанный на 14 листах и составленный с использованием общепринятой юридической терминологии. Совсем недавно в его текст был добавлен пункт, запрещающий поставщикам услуг, таким как я, даже упоминать (внутри фирмы или за ее пределами) о том, что по контракту я обязан соблюдать конфиденциальность по всем вопросам, касающимся клиента! Я не представляю, какое злодеяние кто-то должен был совершить, чтобы потребовалось включение в контракт этого пункта, да и не совсем понимаю его смысл (в любом случае, я только что его нарушил!).

Требование отказаться от обсуждения некоторых вопросов — это хорошо известная уловка доминирования. Ее цель — ослабить вашу позицию при ведении переговоров, лишив возможности ослабить позицию другой стороны. Иногда эти уловки носят эмоциональный характер, иногда тактический. Например, у вас может возникнуть чувство, что партнеры не будут обсуждать другие вопросы, если вы не согласитесь с выдвигаемыми ими требованиями. Вы можете полностью согласиться с этими условиями или уклониться от их выполнения, предложив временно отложить в сторону «запрещенные» вопросы и рассмотреть возможность соглашения по другим положениям. При этом надо уточнить или как минимум намекнуть на то, что заключение сделки требует обсуждения всех вопросов.

Если в число вопросов, от рассмотрения которых вам предлагают отказаться, входят те, что имеют для вас принципиальное значение, можно приостановить заключение сделки до тех пор, пока это препятствие не будет устранено. Наиболее эффективный способ сделать это будет определяться обстоятельствами.

Во время переговоров с террористами власти могут (и должны) объявить не подлежащим обсуждению вопрос освобождения осужденных лиц. Это не мешает вести переговоры о первоначальном освобождении заложников, доставке еды, установлении связи с внешним миром или даже согласии опубликовать манифесты террористов (как правило, нечитабельные).

Печальная правда заключается в том, что при наличии у террористов достаточной силы для того, чтобы добиться запрета на обсуждение любых вопросов, они вполне могут настоять на своем. Все зависит от того, насколько для вас важен результат переговоров, какие карты остаются у вас на руках, насколько вы боитесь того, что они выполнят свои угрозы, если их требования не будут удовлетворены, и каким временем вы располагаете для того, чтобы заставить террористов отказаться от этих требований.

Ваши партнеры также могут попытаться переделать повестку дня, меняя ее содержание или порядок обсуждения вопросов. Обычно практика ведения переговоров не предполагает одностороннего определения повестки для или порядка ее обсуждения. Обе стороны имеют право наложить вето на предмет переговоров и порядок рассмотрения вопросов.

Не все переговоры проходят с одинаковой скоростью и в четко определенной последовательности. Другая сторона может начать обсуждение с использования следующих приемов:

- *прессинг*<sup>13</sup>: «Ваш конкурент предлагает нам кое-что поинтереснее» (тогда почему они все еще разговаривают с вами?);
- *ложные крайние сроки*: «Мы должны принять решение до 15.00, иначе сделка не состоится» (кто установил такой крайний срок и почему?);
- *«матушка Хаббард»*<sup>14</sup>: «Мне бы очень хотелось работать с вами, но мой бюджет на десять тысяч долларов меньше вашей самой низкой цены» (действительно ли их закрома настолько пусты, как они говорят?)

Применение уловок оформления на раннем (а, может быть, слишком раннем?) этапе переговоров предупреждает нас о намерениях противоположной стороны. Одним из самых безрассудных поступков можно считать использование уловки этого типа — «блеф окончательного предложения» — на стадии открытия позиций, когда ни одна из сторон почти ничего еще не успела сказать. Заявление «Это мое окончательное предложение» звучит настолько дико, что вряд ли кто-то будет рассматривать его всерьез. Как ваша позиция открытия может быть окончательным предложением, разве что вы обладаете абсолютной силой, чтобы навязать ее? А если у вас такая сила есть, зачем вам вообще о чем-то договариваться? Если же ее нет, то почему ваш оппонент должен принимать ваше заявление всерьез, разве что ради того, чтобы помочь вам с достоинством выбраться из той ямы, которую вы сами себе вырыли?

Многие издатели (за исключением господина Говера!) часто пользуются уловкой *«свершившийся факт»*. Они посылают автору уже подписанный контракт, намекая на то, что в его же интересах подписать его и вернуть, не занимаясь таким «грязным» делом, как оспаривание отдельных пунктов. Ведь задержка и неудобные вопросы могут заставить издателей отменить сделку и отозвать их «великодушное» предложение о публикации вашей работы. Многие авторы так и делают — просто подписывают предложенный издателем контракт, чтобы не «отталкивать» его обсуждением вызывающих раздражение деталей. Недавно я вел переговоры по контракту одной писательницы, и она так нервничала по поводу возможных последствий моей позиции, что, успокаивая ее, я потратил больше времени, чем на оспаривание первого предложения издателя (кстати, ее роман был опубликован через полгода).

Наиболее активно манипулятивные уловки используются на переговорных этапах, связанных с формированием сделки. Манипуляторы формируют сделку уже в процессе обсуждения и даже пытаются ее закрыть (*«свершившийся факт»*) в момент открытия позиций.

Уловки формирования позволяют вашим оппонентам решить все вопросы в свою пользу. Любая сделка может быть заключена несколькими способами, и манипуляторы стремятся добиться уступок, где только это возможно, часто предлагая взамен очень мало, а то и вообще ничего.

Пожалуй, наиболее известная среди уловок формирования (да и любых других) — это *«хороший парень — плохой парень»*. Она отлично всем известна, так что я только поражаюсь тому, что она до сих пор срабатывает. Я не знаю ни одной книги по «тактике» ведения переговоров, в которой бы она ни упоминалась. Всего неделю назад кто-то спросил меня, считаю ли я этот «тактический прием» хорошим. Естественно, я ответил, что «все зависит от обстоятельств».

В боевиках сюжетная линия *«плохой/хороший полицейский»* — это клише. Агрессивный и вспыльчивый полицейский допрашивает задержанного. Он много кричит, прибегает к устрашению, может быть, даже бьет его, угрожает серьезными последствиями и уходит, оставляя его раздавленным физически и морально.

И тут входит хороший полицейский, который преисполнен человеколюбия. Он отводит в сторону лампу, которая до этого светила прямо в глаза несчастному простаку, снимает с него наручники, приносит кофе и сигареты. Тот настолько рад снова увидеть кого-то, похожего на человека, что готов сотрудничать с ним, чтобы как можно дольше отсрочить общение с его напарником. Продолжая свое убедительное представление, «хороший» полицейский помогает простаку заполнить официальный бланк жалобы, но при этом высказывает свое личное мнение о том, что это может восстановить против него судью. Если его намеки остаются незамеченными, он сам разрывает заполненный бланк на мелкие кусочки.

В процессе переговоров вы можете столкнуться с самыми разными вариантами реализации этой уловки. Это могут быть два человека, якобы независимых друг от друга, но на самом деле работающих в одной команде. Если вы их раскусите, то сможете понять, какую игру они ведут.

В другом случае вам придется иметь дело только с одним человеком, который будет говорить, что он понимает и разделяет вашу позицию, но существует некий комитет или неприятный босс, у которого могут возникнуть возражения, и если вы не поможете ему, согласившись на кое-какие уступки, то и он не сможет помочь вам. Если вы поверите в эту историю, то для того, чтобы «уладить» сделку, неминуемо отклонитесь от выбранной линии поведения, даже если для этого потребуется превзойти ваши полномочия. Вы даже пожелаете ему удачи в переговорах с вымышленным начальником, которого он придумал, что сыграть с вами в игру «хороший парень — плохой парень».

Лучший способ защиты — создать собственный сценарий «хороший — плохой», в котором вы будете играть роль хорошего парня. «Мне понятна ваша позиция, — восклицаете вы, — и если бы все зависело только от меня, я бы тут же поставил свою подпись! Но мне необходимо убедить моего начальника, который, должен признаться, живет прошлым и до сих пор считает, что весь мир обязан своим существованием нашей компании. Для того чтобы решение было принято в вашу пользу — и поверьте, я искренне желаю удачи вашему проекту, но вы бы только видели некоторых из тех «динозавров», с которыми мне приходится иметь дело, — мне нужна ваша помощь в разрешении противоречий по одному или двум пунктам. Помогите мне совсем немного, и тогда я смогу перехитрить этих людей. Что вы можете сделать для меня, чтобы я сделал все возможное для вас?» Блокированная уловка — это мертвая уловка. Теперь на стороне каждого из вас есть свой «плохой парень».

Я обезвреживаю уловку «хороший парень — плохой парень» с помощью шутки, и, возможно, этот способ поможет и вам. Я говорю своему партнеру: «Это лучший пример уловки “хороший парень — плохой парень”, который я видел за последние двадцать лет. Позвольте, я запишу его, чтобы привести в качестве примера на моем семинаре». Это позволяет передать собеседнику ясное сообщение и редко вызывает что-либо, кроме смущенной полуулыбки.

Как это бывает со всеми манипулятивными приемами, которые используются при ведении переговоров, иногда то, что вы посчитали уловкой «хороший парень — плохой парень», таковой не является. Это бывает нечасто, однако за спиной вашего собеседника действительно может стоять какой-то «плохой парень», доставляющий ему массу проблем в связи со сделкой, которую вы пытаетесь заключить. Не существует надежного способа, позволяющего выяснить, является ли то, с чем вы столкнулись, очень хорошо разыгранной уловкой, или это правда. Минимум, что вы можете сделать, это заблокировать ее с помощью собственного «плохого парня». Но остерегайтесь

защищаться с помощью юмора, если есть ощущение, что ваш собеседник не хитрит. Как бы то ни было, в этой ситуации вы вовсе не обязаны идти на односторонние уступки ради того, чтобы «ублажить» плохого коллегу вашего оппонента. Сказав другой стороне, что готовы пойти ей навстречу при определенных условиях, — что вы, кстати, должны делать всегда, — вы сможете защитить себя от уловки «хороший парень — плохой парень» и одновременно не обидеть собеседника, если он говорит правду.

## Вербальные уловки

Не все уловки являются искусными трюками в том значении, которое мы рассматривали до сих пор. Люди могут манипулировать вами, используя для этого определенные доводы в пользу своего предложения. Если вы «покупаетесь» на то, что они говорят, то купите и то, что они продают. Однако то, что они продают, может оказаться таким же обманом, как и те аргументы, которые они использовали для продажи.

Принимая — или отклоняя — аргументы, к которым прибегают ваши партнеры для продвижения своего товара, вы должны быть очень осторожны. Обзор наиболее распространенных вербальных уловок, используемых как средство аргументации, является частью любого серьезного семинара по ведению переговоров. Простые советы, позволяющие распознать ложные аргументы у других переговорщиков, возможно, подтолкнут вас самих к отказу от использования ложной аргументации и заставят более тщательно готовиться к переговорам.

В своей книге «Как победить в споре» (How to Win an Argument, 1980)<sup>115</sup> Майкл Гилберт раскрывает заявленную в заглавии тему с точки зрения академической логики. Я не собираюсь давать здесь оценку книге Гилберта, но не могу не затронуть поднятые в ней вопросы.

Выбор способа аргументации зависит от того, каких целей хотят достичь в процессе обсуждения участники переговоров. Гилберт делит аргументы на два типа — креативные и закрепленные<sup>116</sup>. Он приводит следующее описание случаев использования *креативных аргументов*:

«...когда участники спора готовы изучать позицию другой стороны для определения ее ценности; когда вы и ваш партнер готовы изменить или пересмотреть позицию в том случае, если против нее выдвигаются серьезные аргументы».

В случае с *закрепленными аргументами* ситуация обратная:

«...вы или ваш партнер готовы решительно бороться за свою позицию и делаете эмоциональную или психологическую ставку на триумфальное завершение спора»<sup>117</sup>.

Хотя я признаю определения Гилберта, но предпочитаю называть эти два типа аргументов *открытыми* и *закрытыми*, потому что обучение оказывает более значительное влияние на поведение, если в его процессе используются слова-сигналы. Понятие «открытый» предполагает, что аргумент открыт для противоречий, корректировки, других точек зрения и взглядов, а также различных смысловых оттенков. Закрытый аргумент замыкается на самом себе. В нем нет места для какой-либо другой точки зрения или интерпретации кроме той, которую привносит в обсуждение использующий его участник спора. Закрытые аргументы сродни предубеждениям. Следует отметить, что хотя открытые аргументы встречаются реже, чем закрытые, аргументы большинства людей, к какому бы типу они ни относились, — просто фальсификация.

Если участники переговоров решительно настроены на достижение взаимоисключающих результатов, то происходящее между ними закрытое обсуждение производит, мягко говоря, удручающее впечатление. Они «не готовы или не могут изменить свой образ мыслей, они становятся упрямыми и несговорчивыми. Они не испытывают никакого желания понимать и принимать во внимание аргументы другой стороны. Единственное, что имеет для них значение, это вера в собственные убеждения»<sup>118</sup>. Тот, кто не способен хотя бы немного изменить свое мнение, излишне привержен своей закрытой позиции.

Если, столкнувшись на переговорах с таким человеком, вы будете настойчиво и прямолинейно оспаривать его убеждения, то ограничите для себя возможности выбора. Чем успешнее (по вашему мнению) вы выявляете противоречия во взглядах ваших оппонентов — а противоречия, иногда губительные, есть в любой системе, — тем ниже вероятность того, что они согласятся с вами. В такой ситуации есть только один способ избавить себя от душевных мук и разочарования — по возможности избегать дискуссий с людьми, которые полагаются на закрытое обсуждение.

Иногда на общественных мероприятиях, например на званых обедах, начинают обсуждать какой-нибудь спорный вопрос. Так вот прежде, чем присоединиться к такому обсуждению, я всегда спрашиваю его инициатора, готов ли он изменить свое мнение, если я приведу для этого достаточно веские аргументы. Я говорю ему — совершенно серьезно, — что я сам обязательно изменю свое мнение, если он сможет доказать его несостоятельность. Если он говорит «нет», я не включаюсь в дискуссию: пусть другие злятся, споря с фанатиком! Однако это не мешает мне, ради практики, выявлять ложные аргументы, используемые участниками обсуждения. Если же я слышу в ответ «да», то присоединяюсь к дискуссии. Но так бывает очень редко, поэтому мне не приходится лишний раз нервничать!

Переговорщики, имеющие дело с решением таких сложных вопросов, как забастовки, террористические акты, напряженные конфликты (в Север-

ной Ирландии, Палестине, Южной Африке или Боснии), нередко сталкиваются с необходимостью переключить стороны с закрытой дискуссии на открытую. Это трудная задача. Как правило, образумить противоборствующие стороны может только какое-нибудь переломное событие, например, ужасное злодеяние или изменение баланса сил, в которое может быть вовлечена третья сторона. В ином случае затянувшееся и нередко кровопролитное противостояние продолжится.

У переговорщиков не так много возможностей для того, чтобы воспользоваться услугами третьей стороны, которая сумеет немедленно прийти им на помощь. По всему миру идет слишком много переговоров, поэтому профессиональным переговорщикам не всегда хватает времени на то, чтобы принять в них участие. В связи с этим большинство из нас должно полагаться на собственные методы разрешения споров, возникающих в ходе переговоров. А это значит, что нам необходимо простое руководство, которое во время обсуждения поможет нам оценить правдивость или лживость слов собеседника.

Общий принцип, применимый в большинстве случаев, заключается в том, чтобы понять природу аргументов другого человека. Следовательно, главное — это услышать и понять то, что он говорит. Открытые аргументы требуют точно такой же проверки на достоверность, как и закрытые. Пока вы не поймете, что из сказанного другим переговорщиком правда и что лежит в основе его утверждений, вы не узнаете, есть ли в этих аргументах хоть доля истины.

В этом случае вы должны вести себя очень осторожно, так как утверждение, с которым вы абсолютно не согласны, инстинктивно вызывает полное неприятие. Но такие заявления, как «я не согласен», «чепуха», «чушь и бессмыслица», «вы, наверное, шутите», не вызовут у вашего собеседника желания еще раз осмыслить вашу позицию, и, что еще хуже, вы проявите себя как человек, склонный к закрытым дискуссиям. Могу предположить, что никто из переговорщиков в ответ на подобные пренебрежительные замечания не скажет: «Да, понимаю. Итак, вы считаете, что я говорю бессмыслицу. Что ж, мне лучше немедленно изменить свою позицию!» Скорее всего, другая сторона начнет только укреплять свою оборону.

Когда ваш собеседник излагает доводы или делает заявления, с которыми вы не согласны, лучше всего отреагировать на это, задав ему вопрос типа: «Где вы получили эту информацию?» или «Какие данные подтверждают вашу точку зрения?» Иногда достаточно спросить его, почему он уверен в своей позиции или поддерживает ее.

У каждого довода есть обоснование, хотя не каждое обоснование бывает столь веским, как считает его гарант. Это иллюстрирует приведенный ниже диалог:

- Нам следует разместить рекламу в этом издании.
- Почему?

- Это цветное иллюстрированное издание.
- Каков его тираж?
- Точно не знаю, но выглядит оно дорого.
- А сколько наших покупателей его читает?
- Не знаю, но наша реклама будет выглядеть престижно.

Если вы не будете нападать на собеседника, заставляя его подтвердить свои заявления, а предложите объяснить их мотивировку, он, скорее всего, сам обнаружит слабые места и даже неуместность собственных доводов. Постепенное осознание слабости своей аргументации «подточит» его уверенность. И наоборот, если его доводы окажутся достаточно обоснованными, то они убедят вас.

Будет лучше, если обсуждая предложения вашего собеседника, вы будете задавать вопросы, позволяющие выяснить ход его мыслей, не унижая его публично озвученными контраргументами. Если с помощью этих вопросов вам удастся посеять в нем сомнения в его собственных предложениях, то вы создадите максимально благоприятную обстановку для того, чтобы он незаметно изменил свою позицию. Поняв, что его позиция не так сильна, как ему казалось, он постепенно начнет осознавать и то, что может получить меньше, чем предполагалось первоначально, — одним словом, участник переговоров, использующий закрытые аргументы, перейдет к более открытой переговорной позиции, «смягчив» свою первоначальную точку зрения.

Умение определять природу общепринятых уловок ложной аргументации поможет вам правильно действовать, когда другая сторона начнет их использовать. Однако речь вовсе не о том, что вы должны воспользоваться точно такими же приемами или вступать в дискуссии по поводу каждой замеченной вами уловки. Как и в случае с силовыми уловками, распознать — значит нейтрализовать. Идентификация уловок аргументации защитит вас от ошибочного восприятия достоинств предложения другой стороны, а в сочетании с нейтрализацией силовых уловок она изменит баланс сил в пользу вашей позиции.

Я знал одного представителя профсоюза, который, защищая кого-нибудь из рабочих на дисциплинарном слушании, всегда повторял, как молитву: «Сломанный нос меняет лицо, а обстоятельства меняют дело». Выбранная им аргументация была проста: в чем бы руководство ни обвиняло его подзащитного, он утверждал, что в этом деле обстоятельства были совсем иными, чем в других случаях нарушения правил. Представитель профсоюза заявлял, что хотя случаи и похожи, существуют веские основания для того, чтобы рассматривать их по-разному. Иногда его слова убеждали руководство, а иногда нет. Руководители, которые подробно — в деталях — расспрашивали профсоюзного работника о ходе его рассуждений, нередко добивались лучших результатов, чем те, кто начинал напрямую оспаривать первую же из указанных им благовидных причин.

Говоря о «лучших результатах», я вовсе не имею в виду, что этим руководителям удалось вынести больше дисциплинарных приговоров. Но стараясь детально прояснить, в чем именно заключались смягчающие обстоятельства, они предотвращали слишком простое смещение стандартов поведения. Если бы, например, Джейку удалось выйти сухим из воды на основании довольно тривиальной причины, то в аналогичном случае было бы сложно ждать соблюдения дисциплины от другого работника. Кроме того, это помешало бы поддерживать дисциплину в целом, как среди работников, так и среди руководителей. Не говорю уж о реакции тех людей, чьи дела были рассмотрены в прошлом не столь мягко.

В том случае, если бы апеллирование к несходству обстоятельств потерпело неудачу или еще до начала обсуждения выглядело недостаточно убедительным для оказания давления на членов дисциплинарного суда, представитель профсоюза мог бы воспользоваться альтернативной и более сложной аргументацией. У него была возможность заявить о необходимости убрать конкретное правило. Однако он редко прибегал к этому приему, потому что правила компании были достаточно разумными, хотя некоторые из них и следовало бы оспорить, так как от них не было никакой пользы. Заявление о фундаментальном изменении правила означает, что под сомнение ставится какой-то принцип. В ходе обсуждения его могли попросить сформулировать тот принцип, который он оспаривает, предлагая внести изменения в правило.

Люди часто используют подобный аргумент в споре. Они настаивают на том, чтобы автор предложения дал формулировку этого принципа, или предлагают собственный вариант формулировки, который, по их мнению, стоит за предложенными изменениями. Так, компании, производящие потребительские товары, настаивают на праве случайного обыска сумок и автомобилей служащих, покидающих территорию предприятия. В правительственных зданиях подобная мера объясняется требованиями национальной безопасности; на заводах по производству алкоголя она гарантирует оплату акцизного сбора. На некоторых предприятиях подобная процедура относится к числу достаточно «щекотливых» вопросов. Сотрудники охраны обыскивают Джастина, работающего на складе универмага, и находят у него запечатанную фабричную упаковку газовых зажигалок. Его немедленно увольняют. Эти же сотрудники обыскивают Саманту, старшего менеджера по информационным технологиям, и находят у нее 20 новых дискет. Она отправляется домой, отделавшись лишь предупреждением. Правило этого универмага гласит: любое воровство в компании — преступление, карающееся увольнением. Однако на практике одно и то же правило применяется по-разному.

Точно так же, когда какой-то человек говорит о неизбежности какого-то события, он может воспользоваться уловкой аргументации, которая заключа-

ется в том, чтобы превратить это утверждение в высший принцип и приводить доводы «за» и «против» вероятности этого события (уловки аргументации могут работать в обоих направлениях!). «Никто не должен платить за лечение», — это принцип, а значит «платные медицинские услуги безнравственны». Последнее утверждение — это аргумент. Определяется ли его обоснованность установленным принципом?

Предположим, что добросовестного налогоплательщика, нуждающегося в срочном хирургическом вмешательстве, оперируют в частной клинике, и он сам оплачивает счет за предоставленные ему услуги. Является ли это нарушением того правила, что никто не должен платить за лечение? Я так не думаю, однако мне приходилось спорить на эту тему (и очень оживленно!) с людьми, которые были уверены в обратном. Для некоторых спорщиков принцип «никто не должен платить за лечение» является священным. Используя его для обоснования довода о безнравственности оказания платных медицинских услуг, они защищают себя от вопросов и примеров, свидетельствующих о том, что их довод не следует (и не может следовать) из этого принципа. Заметьте, это не делает несостоятельным их суждение о платном здравоохранении, однако отделяет его от заявленного принципа.

Аналогичным образом, признание неотъемлемого права государства Израиль на существование (принцип) не означает, что его правительство не должно подвергаться критике в связи с некоторыми действиями, совершаемыми с его согласия, или что любая критика таких действий непременно является проявлением антисемитизма (мнение).

Рассуждая схожим образом, попробуйте найти уловки аргументации в следующих утверждениях:

- *«Мы должны установить минимальный размер оплаты труда, потому что мы — единственная страна в Европейском союзе, которая этого не сделала».* Если считать этот аргумент бесспорным, то насколько он допустим применительно к началу XIX века: «Великобритания не должна объявлять рабство вне закона, потому что ни одна другая страна в мире этого не сделала»?
- *«Мы не можем платить авторам за временное пользование их книгами в публичных библиотеках, поскольку это будет налогом на знания».* Если это правда, то как мы можем обосновать выплату зарплаты библиотекарям?
- *«Мы не должны позволять женщинам-пилотам совершать боевые вылеты, потому что в случае попадания в плен они могут быть изнасилованы».* Если это верно, то почему мы подвергаем мужчин-пилотов риску гомосексуального изнасилования?
- *«Ваше мнение ошибочно, потому что большинство людей с вами не согласно».* «Ваше мнение ошибочно» — это просто еще од-

на точка зрения, и то, сколько людей согласны с вашим мнением или не согласны, не может служить доказательством его правильности или неправильности; в лучшем случае — это факт, в худшем — еще одно мнение.

- *«Мы должны потратить столько, сколько потребуется, для уничтожения СПИДа, потому что из-за него умирают известные люди».* Миллионы бедных людей болеют туберкулезом, поэтому было бы более разумным направить скудные средства, выделяемые на здравоохранение, на борьбу именно с этой болезнью.
- *«Вы должны купить этот товар, потому что его рекомендуют знаменитости».* А они действительно его покупают и используют, или им просто заплатили за «рекомендацию»?
- *«Вы должны внести это изменение, потому что другие работодатели уже сделали это».* А какова польза от этого изменения? Как вам следующее утверждение: «Вы должны курить, потому что ваши друзья курят»?
- *«Вы должны проголосовать за Блогза, потому что пришло время для перемен».* Быть может, «время для перемен» и настало, но при чем здесь Блогз? Он ведь может изменить все к худшему. Почему бы тогда не проголосовать за Фреда Нерка?

Эти утверждения взяты мною «из жизни», причем некоторые из них мне доводилось слышать на конференциях, проходивших «на высоком уровне». Уверен, что вы сами можете вспомнить и процитировать подобные доводы, услышанные во время различных переговоров. Чтобы вы научились не попадаться на подобные «удочки», я вслед за Гилбертом предлагаю рассмотреть десять наиболее распространенных ложных аргументов, которые в случае их использования на переговорах становятся самыми настоящими уловками (см. табл. 3.1).

С помощью нескольких примеров я вкратце расскажу вам о том, как работают вербальные уловки ложной аргументации.

## **Заметность**

В процессе принятия решения более сильное влияние на нас оказывает то, что более заметно. Например, при проведении ежегодной аттестации сотрудников недавние неудачи иногда «перевешивают» хорошие, даже прекрасные, результаты работы целого года. Человек крайностей получает больше внимания, чем человек, придерживающийся умеренных взглядов. Это синдром можно охарактеризовать известной фразой: «В первую очередь смазывают то колесо, которое громче скрипит».

Таблица 3.1. Десять наиболее распространенных уловок ложной аргументации, используемых на переговорах

- Заметность
- Популярность
- Компетентность
- Смена предмета обсуждения
- Переход на личности
- Источник
- «Соломенное чучело»
- «Скользкий путь»
- Выборочные доказательства
- Ложная дилемма

### **Популярность**

О достоинствах идеи часто, и при этом ошибочно, судят по степени ее популярности. Преходящее увлечение теориями гуру от менеджмента может стоить вам миллионы, причем самые последние «популярные» идеи вовсе не обязательно окажутся хорошими. Остерегайтесь аргументов, построенных на таких утверждениях, как «все знают», «все согласны», «никто не сомневается» и т.д. Если вы лично не знаете или не согласны и у вас есть сомнения, то ни одна из этих уловок аргументации не будет иметь никакой ценности.

### **Компетентность**

Этот человек является экспертом в чем-то, а значит, он может быть экспертом во всем. Эту уловка очень близка к уловке силы. Взгляды какого-то человека имеют вес благодаря тому, что он сделал где-то когда-то. Отставные маршалы авиации, адмиралы и генералы не обязательно бывают правы, высказываясь «за» или «против» принимаемых сегодня военных решений. Да, у них за плечами боевое прошлое или некий опыт, в чем-то связанный с текущей проблемой. Но обладают ли они знаниями и опытом, необходимыми, чтобы оценить сегодняшнее решение?

### **Смена предмета обсуждения**

Когда человек встречает сопротивление по отношению к определенному предложению, он меняет тему обсуждения, выдвигая какое-либо «неоспоримое» утверждение или обращаясь к набору ценностей более высокого уровня. Например, «нам следует купить компанию Хендерсона, чтобы получить ее торговые точки» — это конкретное предложение. Сопротивление этому предложению вполне может привести к смене предмета обсуждения: «Послушайте, вы что — против дальнейшего роста за счет этого приобрете-

ния? Вы хотите, чтобы мы стояли на месте и ничего не делали? Вы вообще на чьей стороне?»

Если вы переключитесь на обсуждение новых поднятых вашим собеседником вопросов, то в конечном счете можете и поддержать конкретное приобретение, к которому относитесь довольно скептически. А сосредоточившись на первоначальном предмете обсуждения, вы повысите свои шансы на победу.

Не так давно я принимал участие в переговорах об изменении системы выплат и поощрений, которое вызвало сильное сопротивление со стороны представителей работников компании. Они попытались изменить предмет обсуждения, подняв вопрос о том, что сотрудники «привыкли к существующей системе, и она их устраивает». Никто в этом и не сомневался, однако это утверждение не имело никакого отношения к тому факту, что текущая система не обеспечивала, да и не могла обеспечить выплату заработной платы с учетом тех пособий, надбавок и льгот, которые были необходимы для осуществления серьезных изменений в деятельности компании.

### Переход на личности

В этом случае достоинства предложения вообще не обсуждаются, так как другая сторона переключает общее внимание на воображаемые (или реальные) недостатки людей, внесших его на рассмотрение. Эта вербальная уловка очень часто используется политическими деятелями и их коллегами, работающими в крупных корпорациях. Дискредитируя автора предложения, они хоронят его идеи. Это часто срабатывает — именно поэтому уловка так широко распространена. Крайне опасно принимать переговорное решение, руководствуясь подобными аргументами:

- «Скорее всего, мы не сможем согласиться на переговоры с Smythie's Group, поскольку их финансового директора недавно обвинили в совершении развратных действий!»
- «Как мы можем вести переговоры с террористами?»
- «Вы требуете, чтобы мы поделились с вами конфиденциальной информацией, хотя чего еще можно было ожидать от откровенного консерватора!»
- «Меня несколько не удивляет, что вы требуете моей отставки, учитывая ваши своеобразные сексуальные пристрастия».
- «Это он говорит, не так ли?» (Этот прием известен как «уловка Мэнди Рис-Дэвис». Рис-Дэвис использовала ее, чтобы не комментировать заявления, сделанные по поводу нее человеком, который оказался замешан в одном из сексуальных и политических скандалов 1960-х гг.)

## Источник

Уловка, которая направлена на критику источника идеи, а не ее содержания или достоинств. Она во многом похожа на уловку «переход на личности», но расширяет пространство для нападения, переходя от личности человека к идеям, политике, религии, ассоциациям, даже географическим местам.

- «Это не приемлемо, господа, тем более что это еще одна блестящая идея брюссельских бюрократов!»
- «Верьте французам, придумавшим это!»
- «Мне не интересны ваши планы по переносу коммерческого подхода, используемого на рынке, в систему здравоохранения».
- «Ваши предложения по пенсионному обеспечению отдают «ползучим социализмом!»»

## «Соломенное чучело»

Уловка «соломенное чучело», направленная против определенного умозаключения или предложения, представляет его с точки зрения, сильно искажающей правду или дискредитирующей его достоинства.

Проиллюстрировать уловку «соломенное чучело» можно с помощью короткого отрывка из обсуждения вопроса повышения сотрудников по службе вне зависимости от их сексуальной ориентации:

— Все гомосексуалисты — сумасшедшие. Вы слышали об их последнем предложении? Они требуют создать отдельные кладбища для геев, потому что — приготовьтесь! — у лесбиянок горе совсем другое!

— Боже мой, они действительно безумны!

Это не значит, что гомосексуалисты, работающие в компании, глупы или безумны, или что ложные доводы уловки «соломенное чучело» имеют что-то общее с политикой компании в вопросе продвижения по службе. Однако эта уловка, несмотря на всю свою неправомерность, может нанести разрушительный удар по предложению, против которого она применяется.

## «Скользкий путь»

Эта уловка используется для того, чтобы переключить внимание с достоинств первоначального предложения на его якобы существующие отрицательные последствия. Кто-то хочет помешать принятию схемы выплаты пособий по болезни, одобренной другими менеджерами компании? Вот вам уловка «скользкий путь»: «Как только сотрудникам станут оплачивать дни, пропущенные по болезни, они начнут болеть все больше, а работать все меньше!»

Кто-то хочет, чтобы вы одобрили политику работы с должниками по принципу «никаких исключений»: «Если мы не будем теревить каждого, неза-

висимо от того, насколько мал его долг или сколько стоит его востребование, книга учета задолженностей будет пухнуть на глазах. А когда пройдет слух, что мы слишком мягки и не можем забрать то, что нам принадлежит, мы утонем в безнадежных долгах».

Кто-то хочет уволить уборщицу, которая съела мятную конфету, оставленную на столе в зале заседаний совета директоров: «Послушайте, я знаю, что это звучит жестоко, но если мы позволим уборщикам есть оставленные нами мятные конфеты, то очень скоро они будут съедать и наши обеды из четырех блюд».

Все эти доводы могут соответствовать действительности, а могут и не соответствовать. В ответ на подобные утверждения следует попросить вашего собеседника привести доказательства того, что этот путь действительно столь опасен и иначе проблему не решить. Самое главное, не теряйте чувство меры.

### **Выборочные доказательства**

Эта уловка предполагает выбор доказательств, подкрепляющих определенную позицию, и игнорирование всех доводов против. Таким образом она направляет переговоры к ошибочному решению. Иногда обнаружить такую уловку бывает легко — если вам известны факты, свидетельствующие об обратном. В других случаях представленные вам доказательства необходимо тщательно изучить, чтобы выяснить, ради чего они были отобраны.

Например, руководители фонда исследований обсуждают вопрос целесообразности выделения средств на проведение научно-исследовательской работы, цель которой — изучить, как сцены насилия, демонстрируемые по телевидению, влияют на проявление жестокости у телезрителей. Сторонники проекта призывают коллег обратить особое внимание на высокую квалификацию исследователя (уловка компетентности?) и вспомнить о недавнем случае, когда в квартире серийного убийцы была обнаружена коллекция видеозаписей наиболее жестоких телевизионных программ (уловка заметности?). Их противники подвергают сомнению беспристрастность исследователя, мотивируя это его политическими пристрастиями (уловка источника?) и отсутствием опыта работы в этой области (уловка отсутствия компетентности?).

Этот комитет «экспертов» превзошел по части неправильных методов ведения дискуссии завсегдаев бара, обсуждающих религию, политику или футбол. При этом ни один из высококвалифицированных специалистов даже не спросил, какую методологию предполагает использовать исследователь для опроса заключенных, осужденных за тяжкие преступления. А ведь это единственный значимый критерий для принятия решения! Даже если бы значительное число респондентов, опрашиваемых исследователем,

призналось, что смотрело по телевизору фильмы со сценами насилия, это все равно не могло бы служить доказательством связи между их поведением и присутствием таких сцен на телеэкране. Теперь вам понятно, в чем заключается уловка выборочных доказательств?

Все, кто смотрят телевизор, включая незначительное меньшинство людей, склонных к насилию, видят жестокие фильмы. Исследователю пришлось бы объяснить, почему фильмы с насилием, показанные по телевизору, не побуждают большинство зрителей к насильственным действиям. В противном случае, им были бы выбраны доказательства, подтверждающие взаимосвязь, которую он хотел выявить. Если бы члены бюджетного комитета повели обсуждение в этом направлении, то обошлись бы без многочасового ожесточенного спора.

### Ложная дилемма

Это одна из наиболее распространенных уловок аргументации. Выступающий представляет только два варианта выбора и исключает любые другие возможности, тем самым вынуждая вас принять предпочтительный для него вариант. Все это сопровождается типичными для фанатиков выкриками: вы или за нас, или против нас! Если фанатик вооружен и опасен, то, возможно, вы сочтете более благоразумным не выступать против него. Однако необязательно быть фанатиком, чтобы использовать эту уловку. К ее помощи прибегают даже ученые мужи.

Два академика из Гарварда, Роджер Фишер и Уильям Юри<sup>119</sup>, используют уловку ложной дилеммы для обоснования собственного подхода к ведению переговоров. В свое время они пришли к выводу, что недостатки «мягкого» и «жесткого» торга настолько значительны, что просто необходимо найти какой-то третий вариант. Неудивительно, что в качестве такого варианта они предлагают свой собственный подход к переговорному процессу — принципиальные переговоры. Любому, кто отказывается признать их метод единственно правильным, остается только одно — полагаться на полностью дискредитированный стиль ведения переговоров, «мягкий» или «жесткий». Одним словом, человек оказывается перед необходимостью решать ложную дилемму, предложенную ему Фишером и Юри. Выбор не слишком велик, не правда ли? Разумеется, истинность утверждения двух академиков основывается на их умении не допустить появления альтернативы созданной ими ложной дилемме. Без этой дилеммы предложенной ими методике пришлось бы полагаться исключительно на собственные достоинства.

Эти десять наиболее распространенных приемов не являются единственными вербальными уловками, которые используются на этапе обсуждения. Такие уловки многочисленны и многообразны. Однако умение защищаться от «десятьки лидеров» поможет выработать приемы борьбы и с другими уловками.

## Деструктивное переговорное поведение

В свое время я назвал начало переговоров лицом к лицу этапом спора, потому что, наблюдая за переговорщиками, увидел, что именно этим они и занимаются. Однако очень скоро мне стало понятно, что существуют две различные формы обсуждения, одна из которых носит крайне деструктивный характер, а другая — во многом конструктивна. Поэтому я выделил два типа поведения, отражающих эти различия, и назвал этап иначе — обсуждение.

В таблице учета времени Negotek® TimeTrack™ (см. табл. 3.2) я представляю эти два типа поведения как *деструктивный спор* и *конструктивное обсуждение*. В крайней левой колонке указано время в минутах, другие колонки обозначены соответствующим образом в диапазоне от деструктивных угроз до конструктивных сигналов.

Таблица TimeTrack™ помогает наблюдателям отследить изменения поведения переговорщиков в ходе переговорной сессии<sup>120</sup>. В тот момент, когда наблюдатель замечает, что переговорщик ведет себя определенным образом, он может сделать отметку в соответствующей колонке и зафиксировать точное время, когда это произошло. Наблюдатель использует левую часть каждой колонки для фиксации поведения команды, располагающейся во время переговоров слева от него, и правую сторону — для тех, кто находится справа.

Демонстрация таблицы TimeTrack™ позволяет показать участникам переговоров, что делали они сами и их коллеги, по крайней мере, с точки зрения наблюдателя. Вы можете показывать таблицу в дополнение к видеозаписи переговоров или отдельно. Вы также можете использовать ее, когда консультируете команду клиента по вопросам поведения с покупателями или поставщиками — однако будьте осторожны: однажды в ходе такой консультации я непреднамеренно показал сотрудникам компании их руководителя как человека, который во время обсуждения постоянно демонстрирует деструктивное поведение!

Большинство переговорщиков, осознав свое поведение, начинают видеть положительные и отрицательные стороны спора и обсуждения. Избавиться от старых привычек непросто, но вы успешно справитесь с этой задачей, если будете постоянно избегать деструктивного спора (см. табл. 3.3) и отрабатывать навыки конструктивного обсуждения.

Переговорщики сообщают большую часть информации в устной форме. Иногда это происходит намеренно, иногда — непредумышленно. Ройот<sup>121</sup> (вслед за Готтшалком<sup>122</sup>) предлагает разделить обмениваемую информацию на четыре категории:

- информация, которую переговорщик хочет сообщить;
- информация, которую он ожидает получить;



Таблица. 3.3. Типы деструктивного поведения переговорщиков на этапе обсуждения

<b>Раздражение</b>	Вызывающие раздражение замечания, как правило, приводят к тому, что обсуждение переходит в спор. Такие замечания, как «женоненавистник», «расист» и другие в том же духе, чрезвычайно провокационны. Начало спору может положить и попытка приписать себе высокоморальное отношение к оппоненту и монополию на «справедливость» и «великодушие»
<b>Прерывание</b>	Прерывание собеседника также может вызвать сильное раздражение, особенно если это приводит к соперничеству сторон, которые начинают постоянно перебивать друг друга.
<b>Несогласие</b>	Сообщая людям о том, что они неправы или что вы с ними не согласны, вы, скорее всего, не достигнете позитивных результатов. Они просто перестанут вас слушать и начнут думать над контраргументацией. Очень скоро ни один из вас не будет слышать оппонента
<b>Блокирование</b>	Блокирование похоже на захлопывание двери в тот момент, когда кто-то стоит на пороге и хочет войти в дом. Это форма поведения называется неприятием, она лишает вас возможности понять желания и потребности другой стороны и услышать то, что она хочет сообщить о себе
<b>Обвинение Нападение</b>	Если вы кого-то обвиняете, человек начинает оправдываться; если нападаете — защищается. Более верного способа найти повод для ссоры не существует. Большую часть нападок и обвинений люди принимают на свой личный счет. В этом случае вы наносите непоправимый вред вашим отношениям с собеседником и утрачиваете возможность влиять на него
<b>Угрозы</b>	Достичь желаемого результата с помощью угроз удается крайне редко. Часто вы прибегаете к угрозам от чувства безысходности, но это не заставит оппонентов выполнить ваши требования. Как правило, они вынуждают того, кто им угрожает, перейти к обороне, и затягивают обсуждение

- информация, которую он не хочет раскрывать;
- информация, которую он получает неожиданно для себя.

Это разделение на категории призвано напомнить о том, что, хотя ваши утверждения и должны произноситься с нейтральными интонациями, передаваемая в них информация никогда не бывает таковой. То, что мы говорим

собеседнику, помогает ему понять наши желания, намерения и убеждения. Случайные оговорки могут изменить восприятие переговорщиком имеющихся у него возможностей самым радикальным образом. Когда один из моих коллег попробовал завершить переговоры между руководством компании и представителями профсоюза словами: «И это, господа, окончательное предложение компании... [пауза] ... на данный момент!» — он уничтожил большую часть проделанной им работы, убедив всех в том, что компания готова к заключению сделки. Это стоило его компании еще одного процента сверх установленного для него бюджета, а ему самому пришлось выслушать от коллег массу нелестных замечаний в свой адрес.

Утверждения, произнесенные в начале переговоров, как правило, позволяют дать наиболее точную оценку того, к чему стремится переговорщик. Если вы сразу же начнете их опровергать, это мало чем вам поможет. Все утверждения несут в себе полезную для вас информацию. Внимательно слушая собеседника и убеждаясь в том, что правильно понимаете, чего он хочет — и почему, — вы получаете возможность многое прояснить, а также подтвердить или скорректировать свои предположения. Вы все время должны быть настороже, чтобы заметить какие-либо «сюрпризы» в тех вопросах, которые противоположная сторона включает в повестку дня или исключает из нее, и оценить степень ее решимости добиться своего или отсутствия такой решимости для того, чтобы понять ее стартовую позицию.

Информация может поразительным образом изменить ваше восприятие. Например:

- вы ожидаете значительного изменения цены, однако ваш партнер ограничивает диапазон этого изменения, сообщая о небольшом размере прибыли, получаемой им от этого ассортимента товаров;
- вы ожидаете, что цена за землю, предназначенную для перепланировки и новой застройки, будет очень высокой. Однако в ходе инженерного исследования, проведенного вашим оппонентом, выясняется, что к этому участку необходимо подвести дополнительные трубы водоснабжения, а местный совет отказывается заниматься этим вопросом в ближайшие 10 лет. Следовательно, вам придется изменить свои ожидания в отношении цены.

То, что вы рассказываете — и то, когда вы это делаете, — играет важную тактическую роль в процессе переговоров. А это значит, что «придерживаемая» вашими оппонентами информация имеет столь же важное значение для вашего восприятия, как та информация, которую вы раскрываете им. Во время переговоров ничто не может заставить другую сторону сообщить вам все, что вы считаете необходимым для правильной оценки всех доводов «за» и «против» принимаемого решения.

## Эффективное поведение

Особенно тяжелым периодом в истории трудовых отношений были 1970-е гг. В то время Великобритания демонстрировала одни из худших в мире показателей забастовочной активности, и это означало, что большинство британских руководителей в ответ на угрозу забастовки передавало управление расходами на оплату труда своим работникам. Исследователь Нил Рэкхем так выразил настроение того времени:

«Работа в сфере трудовых отношений (...) убедила меня том, что только принципиальное изменение культуры переговорного процесса может привести к серьезному улучшению атмосферы ведения переговоров в Великобритании»<sup>123</sup>.

Рэкхем и его коллеги из исследовательской группы Huthwaite занимались поисками новых методов обучения, направленных на развитие переговорных навыков. Все они с неприязнью относились к эмоциональным «бурям», характерным для начальных этапов переговоров, потому что в этом случае «люди перестают вести себя цивилизованно и все время пытаются перехитрить и обмануть друг друга без малейшего зазрения совести»<sup>124</sup>.

Рэкхем задался целью разработать новые методы подготовки переговорщиков, так как на тот момент в этой области преобладали «вредоносные методики», многие из которых имели только одно достоинство — они были настолько неэффективны и неадекватны, что «не представляли особой опасности». Рэкхем утверждал:

«В Великобритании трудовые отношения на уровне компаний основываются на интерактивных методах набора очков, использования преувеличений при аргументации, эмоционального стимулирования, придерживания информации и т.д. Поскольку эти порочные практики рассматриваются как необходимые в работе, менеджеров специально им обучают. Соответственно, эти массовые негативные практики становятся основой для методов моделирования, ролевых игр с использованием приемов переговоров и предметных исследований, которые превращают трудовые отношения в Великобритании в объект насмешек по всему миру»<sup>125</sup>.

Рэкхем проанализировал 45 ролевых игр с использованием переговорных навыков и пришел к выводу, что 40 из них буквально погружали «участников в трясины порочных методов». Он обнаружил, что только на курсах по формированию навыков продаж «позитивные навыки убеждения считаются крайне важными, а негативные формы поведения, такие, как оскорбления и нападки, отвергаются»<sup>126</sup>. На взгляд Рэкхема, в такой ситуации вполне закономерно, что большинство «людей воспринимают трудовые отношения как процесс, в котором некая непреодолимая сила играет в покер с неподвижным объектом». Рэкхему нужен был новый подход.

В 1970-х гг. я прочитал у одного тренера описание занятия, на котором проводилось моделирование. В роли модели выступал некий Фрэнк — управляющий производством фабрики, имеющей свой профсоюзный комитет. Вот описание этой роли:

«Фрэнку 46 лет, он сильно пьет, его брак под угрозой, и все эти проблемы усугубляются тем, что во время службы в армии в Белфасте его 19-летний сын был убит членами Ирландской республиканской армии. Как только Фрэнк заходит на фабрику, он видит Симуса О'Рурка, руководителя профсоюза, который курит возле надписи "Курить запрещено"...»

Итак, уже в основе своей это был трудный случай для переговоров, а включение в условия политической борьбы в Ирландии еще больше усложняло его. Но хуже всего было то, что в роли Фрэнка выступала 22-летняя девушка, недавно окончившая университет. В 1971 г. я отказался от использования *ролевых* игр и переключился на разыгрывание *ситуаций*, когда участники никак не привязаны к личностным особенностям вымышленных персонажей и их настроению. В этом случае они изучают краткое изложение ситуации и ведут переговоры как профессионалы, выступая в роли самих себя. Примеры занятий с использованием моделирования переговоров, проводимых компанией Negotiate, можно найти в «Руководстве для тренера компании Negotiate» (The Negotiate Trainer's Manual)<sup>127</sup>.

Решение Рэкхема базируется на исследовании того, что делают переговорщики на практике. Для анализа этих действий он использовал поведенческие модели из социальных наук, а в качестве инструмента обучения предложил «переговоры с контролируемым темпом» или «переговоры в замедленном темпе»<sup>128</sup>. На первый взгляд, его предложение кажется странным, потому что идея вести переговоры по поводу чашки чая (или смены комнаты) противоречит нашим представлениям о том, что обычно является предметом обсуждения. Однако это различие носит продуктивный характер, так как позволяет в процессе обучения отойти от воспроизведения «порочных практик» ведения переговоров.

Возможно, у вас возникнет желание попробовать провести переговоры с контролируемым темпом с участием двух небольших групп ваших коллег, следуя приведенным далее простым правилам. Весь процесс в общей сложности займет у вас два-три часа. Вы делите 12 игроков на две группы и говорите им, что во время перерыва в их распоряжении будет только семь чашек чая и что они должны договориться о том, чтобы «получить соразмерное количество чая или соответствующую компенсацию». Группы не могут встретиться друг с другом лицом к лицу и должны общаться только через вас.

Вы начинаете с одной группы и предлагаете ее участникам представить, что они находятся лицом к лицу с другой группой. Сначала они должны решить каждый для себя, «что бы вы в первую очередь сказали, открывая

переговоры с другой стороной от имени своей группы»<sup>129</sup>. Вы записываете шесть ответов участников. В своем примере Рэкхем привел следующие высказывания:

- «Я хотел бы узнать, сколько, по вашему мнению, стоит чашка чая».
- «Какую компенсацию вы бы сочли адекватной для чашки чая?»
- «Мы должны решить вопрос компенсации».
- «Сколько стоит для вас чашка чая?»
- «Я предлагаю начать с определения цены чашки чая и на основании этого вести дальнейшие переговоры».
- «Какую компенсацию вы бы предложили нам за каждую чашку чая, и какую компенсацию вы хотели бы получить от нас?»

Затем группа выбирает одно из утверждений, которое инструктор должен передать другой группе. В нашем случае группа решает остановиться на вопросе: «Какую компенсацию вы бы сочли адекватной для чашки чая?» Прежде чем уйти, вы даете им список определений форм поведения и просите отнести каждый из ответов к одной или нескольким категориям, представленным в табл. 3.4<sup>130</sup>. В случае Рэкхема это были: поиск информации; поиск информации; предоставление информации; поиск информации; внесение предложений и поиск информации. Выбранный ими вопрос для передачи второй группе они отнесли к категории «поиск информации».

Тем временем вы передаете второй группе сообщение первой и говорите ее участникам, что они должны «представить, будто находятся лицом к лицу с членами другой группы». Им нужно, «не советуясь друг с другом, записать, что именно они бы ответили», как если бы «они сейчас вступили в переговоры».

Как и раньше, каждый член группы записывает свое предложение, а затем все вместе обсуждают варианты, выбирая один из них в качестве коллективного ответа, который вы должны передать первой группе. Перед тем как уйти, вы даете им список определений форм поведения и просите отнести каждый из ответов к одной или нескольким категориям.

Вы продолжаете действовать подобным образом, пока группы не приходят к соглашению по вопросам распределения семи чашек чая и размера компенсации для тех, кому они не достались, или пока не заканчивается время, предназначенное для этого упражнения.

Рэкхем пишет, что, по его расчетам, в течение трех часов, отведенных им на это упражнение, может быть совершено от 15 до 20 обменов сообщениями, при этом каждый участник получает возможность проанализировать до 133 форм поведения, как своих собственных, так и пяти своих коллег, включая 10 сообщений, полученных от другой группы<sup>131</sup>. В любом случае

Таблица 3.4. Определение форм поведения

Форма поведения	Определение
<b>Внесение предложений</b>	Выдвижения новой идеи или способа действий.
<b>Формирование</b>	Расширение или развитие предложения, сделанного другим человеком.
<b>Поддержка</b>	Осознанное и прямое заявление о поддержке или согласии с другим человеком или его идеями.
<b>Несогласие</b>	Осознанное и прямое заявление о различиях во мнениях или критика идей другого человека.
<b>Защита/Нападение</b>	Нападение на другого человека или укрепление собственной позиции; обычно содержит откровенные оценочные суждения с эмоциональным подтекстом.
<b>Блокирование</b>	Создание трудностей или препятствия на пути предложения без обоснованного объяснения причин несогласия. Такое поведение, как правило, выражается в виде прямолинейных заявлений типа «это не сработает» или «мы не можем принять это».
<b>Раскрытие</b>	Используя эту форму поведения человек рискует вызвать насмешку или утратить свой статус. Эта форма противоположна такой форме, как защита/нападение, и допускает возможность ошибок и несоответствий, поскольку носит необоронительный характер.
<b>Проверка понимания</b>	Стремление определить, правильно ли понято сделанное ранее заявление.
<b>Обобщение</b>	Подведение итогов или иным образом представленное краткое содержание предыдущих дискуссий или размышлений.
<b>Поиск информации</b>	Выяснение фактов, мнений, уточняющих деталей у другого человека или людей.
<b>Предоставление информации</b>	Предоставление фактов, мнений и уточнений другим людям

это упражнение позволяет его участникам хорошо попрактиковаться в определении форм переговорного поведения. Рэкхем считает, что с точки зрения обучения трехчасовая лекция по формам поведения никогда не даст такого эффекта, как реальное участие в переговорах с контролируемым темпом.

В процессе наблюдения за участниками тренинга Рэкхем обратил внимание на то, что группы редко относят полученное ими сообщение к той же самой категории, что и пославшие его. Так, одна группа выбрала для передачи сообщение: «Несмотря на ваше эгоистичное требование отдать вам чай, мы все-таки хотели бы получить ответ на наш вопрос». Ее участники классифицировали его как «поиск информации». В то же время другая команда оценила его как «защиту/нападение», потому что особое внимание обратила на слово «эгоистичный»<sup>132</sup>.

Практикующие переговорщики иногда забывают, что передаваемое ими сообщение не обязательно будет воспринято другой стороной именно так, как они предполагают, а подобное упражнение дает им возможность вспомнить об этом. Неправильно понятые сообщения и неадекватное выражение собственных мыслей могут стать серьезным препятствием для развития переговорного процесса, и разработки Рэкхема ярко демонстрируют, почему переговорщики не должны забывать об этом. Я очень рекомендую вам попробовать выполнить это упражнение.

Нил Рэкхем и Джон Карлайл<sup>133</sup> также провели исследование, целью которого было изучение «эффективных» и «средних» переговорщиков. К этому их подтолкнуло отсутствие исследовательских данных о том, что происходит, когда люди договариваются между собой. Недостаток такой информации можно объяснить, прежде всего, отсутствием соответствующих возможностей (мои собственные исследования, проводившиеся в процессе работы с компанией Shell-Haven, были для того времени скорее исключением). Кроме того, существовала и вторая, более важная причина — полное отсутствие методологии проведения подобных исследований. Рэкхем решил последнюю проблему, воспользовавшись для объективной и количественной регистрации поведения высококвалифицированных переговорщиков поведенческим анализом<sup>134</sup> и результатами непосредственного наблюдения за реальными переговорами.

План был прост: «...найти нескольких успешных переговорщиков и наблюдать за ними во время реальных переговоров, чтобы выяснить, как они это делают» (Рэкхем и Карлайл, 1978, с. 161). Как и в первой части рецепта тушеного кролика — «Сначала поймайте кролика», — задача заключается в том, чтобы для начала найти успешных переговорщиков, а после этого наблюдать за тем, как они выполняют свою работу. Рэкхем и Карлайл отобрали переговорщиков в соответствии с тремя критериями:

- высокая оценка эффективности работы по проведению переговоров, данная обеими сторонами;
- солидный послужной список успешно проведенных переговоров;
- низкий процент неудач при проведении переговоров.

Они определили и группу для сопоставления, включавшую в себя переговорщиков, которые или не соответствовали критериям успешности, или о них ничего не было известно. Если бы во вторую группу попали неустановленные успешные переговорщики, то различий между группами наблюдалось бы меньше, что только добавило бы убедительности сделанным исследователями выводам о значении наблюдаемых различий в поведении.

Эта методика исследования отличалась от методики Честера Карасса<sup>135</sup>, который набирал опытных переговорщиков и оценивал их работу при мо-

делировании ситуации, связанной со страховыми выплатами. Карасс оценил их навыки ведения переговоров и на основании этого разделил их на переговорщиков с высокой и низкой квалификацией.

Рэкхем и Карлайл хотели избежать того, что они назвали «типичной ловушкой лабораторных исследований, — когда наблюдаются только краткосрочные последствия поведения переговорщика, а, следовательно, предпочтение отдается тем, кто использует хитрые приемы или обман».

Начиная с 1978 г. методика Рэкхема и Карлайла не раз использовалась в многочисленных исследованиях переговорного процесса, и полученные при их проведении данные подтвердили сделанный ими общий вывод<sup>136</sup>: в плане использования указанных форм поведения высококвалифицированные переговорщики заметно отличаются от средних.

Как правило, переговорщики используют в своей работе все формы поведения, однако настоящие мастера чаще прибегают к определенным типам поведения, и именно это делает их работу эффективной (см. табл. 3.5).

На основании 15 выявленных различий в поведении, по всей видимости, определяющих различия в результатах работы переговорщиков, была разработана обучающая программа, которая позволяет участникам переговоров выявлять эти различия, практиковаться в их использовании, а затем применять в ходе переговорного процесса.

Несмотря на то, что в процессе исследования были сделаны кое-какие неожиданные открытия, Рэкхем и Карлайл в целом подтвердили то, что другие исследователи предположили на основе неструктурированного наблюдения и допущений. Уникальный вклад Рэкхема и Карлайла в изучение проблемы заключался в том, что они впервые привели количественные доказательства существования таких различий и показали их статистическую значимость. На основании полученных ими данных можно выдвинуть гипотезу о том, что обучение обычных переговорщиков воспроизведению определенных проверенных навыков позволит им добиться успехов. В частности, это означает, что необходимо учить переговорщиков избегать вызывающего раздражение поведения, «разбавления» собственных аргументов, немедленного внесения контрпредложений, нападок и обвинений и одновременно совершенствовать их навыки в поиске информации, проверке понимания с помощью подведения итогов и в констатации своих чувств.

## Язык переговоров

В процессе переговоров «язык — это все». Что говорят люди, как они это делают, кому говорят, что не говорят и как реагируют на то, что говорят другие, — все это влияет на ход переговоров. В 1991 г. Джоан Малхолланд

Таблица 3.5. Различия в поведении успешных и средних переговорщиков<sup>137</sup>

Поведение	Пояснения	Оцениваемые различия
		Средний Успешный
<b>Раздражители</b>	Необоснованно позитивные утверждения по поводу собственной позиции или предположения («щедрое», «честное», «благоразумная» и т. д.).	Количество использований в час 10,8 2,3
<b>Контрпредложения</b>	Немедленное внесение контрпредложений, которое может восприниматься как блокирование, проявление неуважения и несогласия.	Частота в час 3,1 1,7
<b>Защита/нападение</b>	«Нас не в чем винить», «Это не наша вина», «Это вы создаете напряжение, а не мы».	Процент комментариев 6,3 1,9
<b>Ослабление аргументации</b>	Использование слишком большого количества доводов в поддержку своей позиции — слабые аргументы заглушают сильные.	Среднее количество доводов в поддержку своей позиции 3,0 1,8
<b>Обозначение форм поведения</b>	«Могу ли я спросить...?», «Если вы позволите мне внести предложение» — предлагает соблюдение формальностей, которые помогают вести неземонациональное обсуждение.	Процент всех заранее обозначаемых форм поведения 1,2 6,4
<b>Обозначение несогласия</b>	Заявления «Я не согласен», «Вы неправы», за которыми следует обоснование, в отличие от тех случаев, когда несогласие сначала объясняется, а затем обозначается.	Процент всех форм поведения, заранее обозначенных как несогласие 1,5 0,4
<b>Проверка понимания и подведение итогов</b>	Проверка того, было ли понято предыдущее утверждение, и краткое изложение утверждений предыдущего обсуждения.	Процент всех форм поведения 1. Проверка понимания 4,1 9,7 2. Подведение итогов 4,2 7,5
<b>Поиск информации</b>	Успешные переговорщики ищут значительно больше информации, чем средние. Информация необходима для обсуждения и торга.	Поиск информации в процентном отношении ко всем формам поведения 9,6 21,3
<b>Констатация чувств</b>	«Я испытываю определенные сомнения», «Я очень обеспокоен», «Я не знаю, как реагировать» вместо выражения мнений и сохранения молчания	Предоставление внутренней информации в процентном отношении ко всем формам поведения 7,8 12,1

из университета Квинсленда опубликовала работу, которая заметно углубила наше понимание такого явления, как язык переговоров<sup>138</sup>. И практикующие переговорщики, и те, кто занимается изучением переговорного процесса, обязательно должны прочесть ее. Это одна из немногих удачных работ по вопросам переговорного поведения, которой, по моему мнению, суждено стать классикой жанра.

В процессе взаимодействия, возникающего во время переговоров, можно выделить два основных действия. Один человек говорит, другой — слушает. Язык — это посредник, с помощью которого они общаются. Говорящий выполняет одно из нескольких действий, а слушатель реагирует на него тем или иным образом<sup>139</sup>. Ниже представлено описание этих действий, в которое я внес ряд моих собственных незначительных дополнений.

#### **Речевые действия:**

- изложение своего взгляда на обсуждаемый вопрос;
- внесение тем для обсуждения, изложение мнений, формулирование своих потребностей и целей и т.д.;
- внесение поправок, корректировка, изменение, уточнение и исключение тех элементов, которые неприемлемы для слушателя;
- определение очередности представленных вопросов, их ранжирование и отбор тех, которые могут быть объединены с целью формирования приемлемого целого;
- формулирование окончательного предложения;
- формулирование заключительного коммуникативного акта, будь то план, контракт, устное соглашение или что-то другое.

#### **Слуховые действия:**

- фиксирование тех основных действий, которые совершают другие люди, когда они, например, вносят предложение, делают сообщение, отвергают предложение или спорят;
- выявление критерия, который будет использоваться участниками переговоров для определения главных и второстепенных действий;
- фиксирование того, какие действия не совершают другие (если это может иметь определенное значение);
- изучение идей других людей;
- понимание того, когда предложить поддержку или отказаться от нее.

Можно вполне обоснованно предположить, что переговоры — это своего рода подвид разговора, для которого характерен более узкий диапазон до-

ступных речевых действий из-за «несогласия или противостояния между участниками, которое необходимо устранить», а также «необходимости предпринять какое-либо действие или принять стратегическое решение»<sup>140</sup>. Переговоры — это не просто стихийная беседа; они ориентированы на результат, но при этом метод, используемый для его достижения, носит лингвистический характер и подвержен влиянию таких факторов, как неправильное понимание, неадекватное выражение мыслей и искажение восприятия.

Под *речевыми действиями* Малхолланд подразумевает характерные и индивидуальные формы поведения, оформленные с помощью речи. Это лингвистическая концепция, однако лежащие в ее основе рассуждения вполне понятны и тем, кто не занимается лингвистикой. Произнесение вами слов «Доброе утро!» является речевым актом, который существует отдельно от следующего речевого акта, например, вопроса «Что вы делаете сегодня?» В первом случае мы имеем дело с приветствием, во втором — с информационным запросом. Для анализа лингвисты разделяют речь на отдельные действия, или акты. Здесь уместно вспомнить о том, что Энн Дуглас<sup>141</sup> обращалась к анализу речевых действий при разработке своей трехступенчатой модели переговоров, а Морли и Стивенсон<sup>142</sup> использовали сопоставимые речевые действия для проверки этой модели.

Переговоры требуют соблюдения определенных речевых правил и соглашений, которые отсутствуют при несфокусированном общении. Грубое нарушение таких правил может стать серьезной помехой для достижения общего переговорного решения. Малхолланд приводит множество примеров подобных ситуаций, и подробно обсудить их все в данной книге не представляется возможным. Думаю, пары из них будет достаточно для того, чтобы вы поняли, о чем идет речь.

Наглядным примером может служить *прерывание* собеседника, которое нарушает правило, позволяющее человеку, который говорит, сказать все, что он хочет, до конца. На своих семинарах я часто прошу поднять руку тех переговорщиков, которым нравится, когда их перебивают, и пока что среди тысяч людей, которых я просил это сделать, руку не поднял никто. Я также спрашиваю, есть ли среди них те, кто никогда не прерывал другого человека. Результат точно такой же!

Чаще всего отдельные случаи прерывания собеседника сходят нам с рук. Однако восприятие подобного поведения как недопустимого зависит от того, с каким человеком мы общаемся или в какой беседе принимаем участие. Также надо помнить о том негативном впечатлении, которое производит постоянное прерывание на тех, кто наблюдает за этим со стороны.

Другой, менее наглядный, пример — это ситуация, в которой человек резко *прекращает* взаимодействие. Например, он делает замечание, требующее, или скорее провоцирующее, реакцию, а затем покидает комнату

(возможно, даже хлопнув дверью) или вешает телефонную трубку. Переговорной сессией, прерванной таким образом, чрезвычайно сложно управлять. Как вам поступить? Погромче выкрикнуть ваш ответ, пока собеседник скрывается за дверью? Или отправить ему факс грубого содержания? В обычных условиях переговорщики завершают свою встречу в официальной манере, подавая друг другу соответствующие предварительные сигналы: «Осталось ли что-то еще, что нам следует обсудить до того, как мы закончим?», «У вас есть еще какие-нибудь важные дела?», «Когда мы встретимся в следующий раз?».

Интересно, что Малхолланд подразделяет речевые действия в соответствии с четырьмя этапами переговоров на фазу подготовки, первоначальную фазу, основную и заключительную фазы (в последнее время данные, подтверждающие поэтапный характер переговорного процесса, появляются из самых неожиданных источников!).

*Подготовительная* фаза предполагает подготовку к речевым действиям во время переговоров. Четко сформулированные речевые действия помогают оформить мысли по поводу тех или иных событий. Это достаточно интересный взгляд на данный этап переговоров, который часто рассматривают только как время подготовки вопросов для обсуждения, позиций и т.д. Говоря о подготовке речевых действий — я называю это обоснованиями, возражениями и ответами, — Малхолланд подчеркивает, что мы ведем переговоры с помощью речи, и это средство требует такой же предварительной работы, как и сбор информации.

Речевые действия оказывают влияние на все вовлеченные в них стороны, а следовательно, переговорщик должен не только учитывать последствия использования выбранных им речевых действий и их правильного осуществления, но и продумывать те моменты, которые играют важную роль в процессе переговоров, такие как «равенство участников, серьезность, доходчивость, жизнеспособность предмета обсуждения, специфика». Переговорщик должен «уделять внимание определенным речевым действиям, таким как информирование, сообщение, обсуждение, совет, выражение согласия и т.д., а также учитывать их возможные варианты, которые могут потребоваться во время переговоров: внесение изменений, корректирование, подготовка, сокращение, признание вклада, анализ, а также игнорирование, отклонение и отказ»<sup>143</sup>.

Малхолланд указывает на то, что речевые правила накладывают ограничения на те речевые действия, которые мы совершаем во время переговоров. Например, если в тот момент, когда главной целью переговорщиков является обмен идеями и установление взаимоотношений, один из них «говорит слишком медленно или слишком официально и предлагает только «безупречный» продукт или мысль», то подобная форма переговорного поведения воспринимается как неуместная.

Мне нередко приходилось видеть переговорщиков, которым не удавалось добиться положительного ответа от собеседника, после того как они начинали переговоры по достаточно сложному вопросу с представления своего собственного готового решения. Малхолланд объясняет, почему такое поведение, как правило, приводит к неудаче, следующим образом: «Это связано с тем, что он не дает собеседнику возможности принять участие в тех мыслительных процессах, в результате которых возникло его законченное решение, а в этом случае любое одностороннее заявление воспринимается как попытка исключить другого человека из того, что должно было стать совместным принятием решения»<sup>144</sup>.

Исключение противоположной стороны из переговорного процесса с помощью речевых действий может привести к возникновению серьезных проблем. Наиболее ярким подтверждением этому может служить «булверизм» — подход к ведению переговоров, названный в честь Лемюэля Булвера, вице-президента американской компании General Electric, который впервые применил его в 1950-х гг. Он сделал представителям профсоюза единственное и не подлежащее обсуждению предложение, что вызвало у них негодование, поскольку лишило их возможности участвовать в переговорах по вопросам заработной платы (чего и добивался Булвер)<sup>145</sup>. В 1970-х гг. Майкл Эдвардс из компании British Leyland также столкнулся с сопротивлением, когда объявил о вынесении одностороннего и не подлежащего обсуждению решения по вопросу заработной платы работников. Это привело к началу забастовки, причинившей компании огромный ущерб.

Если вы просто объявите членам своей семьи, что уже решили, куда отправиться в отпуск, определили дату поездки и все организовали, то, скорее всего, это вызовет у них некоторое недовольство, даже если выбранное вами место отдыха станет для них приятным сюрпризом. Что уж говорить, если сделанный вами выбор позволяет вам заниматься всем, что вы любите, — играть в гольф и футбол, ловить рыбу, читать и попивать коктейли, — и исключает все те удовольствия, которые хотят получить остальные члены семьи, — море, солнце, дискотеки, шопинг и шумное веселье!

Когда переговоры касаются сложных и деликатных вопросов, необходимо учитывать потребность другого переговорщика внести свой вклад в их решение и почувствовать, что этот вклад тоже имеет определенное значение. Вынося на рассмотрение другой стороны свое уже готовое решение, вы рискуете провалить переговоры, хотя этого вполне можно было бы избежать. А это значит, что не стоит необдуманно предлагать готовые решения прежде, чем ваши оппоненты выскажут свои предложения. Мне кажется, в этом случае лучше следовать мудрому совету древних китайцев: «Будь мягче, когда ловишь обезьяну».

Речь, состоящая сплошь из клише, навеивает скуку и не отвечает правилу, согласно которому сказанное вами должно вызывать интерес у слушателей. Как бывший председатель британского комитета Международной социоло-

гической ассоциации, я имел возможность выслушать множество скучных речей, наполненных таким количеством политических клише, что само пребывание в одном помещении с выступающим утомляло.

В мире бизнеса существует множество традиционных клише («Мы ценим ваши традиции» и т.д.), есть они и в сфере трудовых отношений («Предложение совершенно не соответствует ожиданиям членов профсоюза»), и в сфере закупок («Мы ищем лучшее соотношение цены и качества»). Тем не менее Малхолланд говорит о том, что клише могут быть полезны, так как их полное отсутствие приводит к информационной перегрузке слушателя: «Клише, включенные в новую или сложную информацию, делают речевое действие более доступным для восприятия»<sup>146</sup>, и это позволяет предположить, что использование в процессе переговоров «профессионального языка» также может играть определенную позитивную роль при условии, что он знаком обеим сторонам. Вероятно, то же самое можно сказать о популярных поговорах и высказываниях.

Малхолланд считает, что на начальном этапе правила речевых действий помогают определить характер новых отношений между сторонами и восстановить старые, а также позволяют получить информацию о настроении, установках или личностных качествах участников и принять «решение о том, какие психологические тактики, речевые действия и стратегии вежливости могут быть использованы в дальнейшем»<sup>147</sup>. Она также указывает на то, что незнакомым людям «потребуется время, чтобы привыкнуть к речевым оборотам, используемым собеседниками, к их тембру голоса, образу мыслей и личностным особенностям»<sup>148</sup>, и характеризует этот этап как «возможность для интерпретирующей деятельности».

Переговорщики переходят от начальной фазы к основной, подавая сигналы («Давайте начнем», «Итак, что мы будем делать с ...», и т.д.), которые показывают, что пришло время приступить к работе по достижению цели переговоров. Та из сторон, которая берет на себя такую роль, демонстрируя это с помощью речевых действий, занимает в данном случае доминирующее положение или, возможно, обладает превосходством при принятии решения. На совещаниях руководителей эта роль, как правило, принадлежит тому из присутствующих, кто занимает самую высокую должность, да и было бы крайне странно, если бы самый младший по должности участник совещания призывал собравшихся заняться делом.

В число наиболее известных правил речевого взаимодействия входят:

- взятие коммуникативного хода, или смена коммуникативной роли;
- передача коммуникативной роли;
- удержание коммуникативной роли;
- требование коммуникативной роли.

Учебники и курсы, посвященные ведению переговоров, как правило, не затрагивают эту тему, поэтому, по мнению Малхолланд, она требует особого рассмотрения, и я с ней в этом полностью согласен.

Много лет назад, в Лондоне я присутствовал на неофициальном собрании забастовщиков. В разгар бурного обсуждения, когда люди вскакивали с мест и пытались говорить все одновременно, председатель собрания (он же лидер забастовки) взял микрофон, чтобы призвать всех к порядку, и сказал: «Братья, мы можем все вместе петь, но не говорить». Это внесло определенный порядок в обсуждение, но вскоре председателю пришлось повторить свой призыв, потому что еще одна группа рабочих, не дождавшись своей очереди выступить, начала выкрикивать что-то с места.

Ожидание возможности высказаться — это социально важный акт: если речь идет о собрании, то там есть один выступающий и много слушателей; при встрече двух человек один говорит, другой слушает (или, более правильно, слышит!). Правило гласит, что каждый из присутствующих может получить слово на равных правах со всеми, причем ни один из ораторов не должен выступать слишком долго, особенно если это мешает выступлениям других.

Говорящий может использовать разные стратегии для того, чтобы сообщить слушателю, что он готов уступить ему коммуникативную роль. Один из таких сигналов — законченное высказывание: после него слушатель может совершенно спокойно вступить в разговор, тогда как вступление в середине незавершенного предложения стало бы нарушением правила «не перебивать». В число других сигналов входит замедление темпа речи, растягивание слов и понижение тона голоса, а также определенные фразы типа «и так далее» или «итак, как бы то ни было» или невербальные сигналы (например, говорящий садится или откидывается назад на стуле).

Если говорящий не хочет уступать слово, он может воспользоваться несколькими стратегиями, не самая худшая из которых заключается в том, чтобы с самого начала объявить, что вам надо много о чем сказать. Кроме того, говорящий может перечислять вопросы, которые хочет затронуть; отклонять возможные возражения («Минуточку, я не закончил!»), говорить быстро и без пауз, почти не переводя дыхание; или демонстративно игнорировать попытки слушателя вставить хотя бы слово в непрерывный поток его речи (в Палате общин это называют «попыткой поймать взгляд спикера»).

Правила, регулирующие процесс передачи коммуникативной роли, предполагают, что вступать со своей речью нужно в месте естественного прерывания речи говорящего (в конце грамматического предложения) или, что менее приемлемо, во время паузы. Нередко бывает так, что человек, который хочет прервать собеседника, произносит несколько слов, а затем делает паузу и ждет, какой будет реакция говорящего: если тот уступает ему слово, он продолжает говорить.

Недавно у меня была возможность наблюдать за тем, как одна женщина, входящая в управленческую команду, пыталась шесть или семь раз применить этот прием смены коммуникативной роли после паузы. Однако это не входило в планы ее коллеги, поэтому, как только она делала паузу, он просто продолжал говорить дальше. Я заметил, что представителям профсоюза показались очень забавными те гримасы, которые появлялись на лице женщины каждый раз, когда ее попытка прервать собеседника проваливалась. Они улыбались друг другу, наблюдая за ней, и в конечном счете потеряли всякий интерес к тому, что говорил оратор. Этой женщине следовало воспользоваться одним из «самых действенных приемов захвата коммуникативной роли»<sup>149</sup> — просто громко произнести имя говорившего. Он, скорее всего, отреагировал бы на это вопросом типа «Да, что?», — или, взглянув на нее, кивнул головой в знак того, что услышал обращение. Подобная реакция стала бы для нее приглашением, хотя и непроизвольным, к вступлению в разговор.

Малхолланд затрагивает еще один вопрос, касающийся языка переговоров, — это «тема». Не на всех переговорах есть повестка дня, то есть не всегда определены темы или предложения и время начала. Участники переговоров между работодателями и профсоюзами, вписанных в календарный план в соответствии с соглашениями о признании, неизбежно на начальных этапах тратят большую часть времени на определение тем для обсуждения.

«Как только будет выбрано какое-либо предложение, — пишет Малхолланд<sup>150</sup>, — участники начнут подстраивать его под себя, используя для этого речевые действия. Они будут подкреплять его; объяснять его условия; повторять; стремиться изменить какой-нибудь из его пунктов; детально рассматривать отдельные части; утверждать, что оно требует корректировки; добавлять ограничительные условия; делать обобщения для демонстрации его обоснованности; приводить примеры, чтобы усилить или ослабить его; пытаться сузить рамки его применения; отвлекать внимание другой стороны от его недостатков».

Этот процесс будет повторяться при обсуждении каждого предложения, представленного в качестве темы обсуждения. Отсюда — долгие отступления, неуместные вопросы и отвлекающие моменты, столь характерные для длинных переговорных сессий. Но для того чтобы представить возможные темы, достаточно одного или двух слов, плюс сколько-то времени уйдет на то, чтобы снова сфокусировать внимание на основных проблемах.

Существуют стандартные сигналы, позволяющие разрядить обстановку во время встречи. В их число входят<sup>151</sup>:

- «Это напоминает мне...»
- «Да, кстати...»
- «Между прочим...»

- «Я забыл вам сказать...»
- «Говоря об этом...»

Как часто происходит смена темы, зависит от взаимоотношений сторон, участвующих в переговорах. Если один переговорщик пытается протолкнуть предпочтительную для него тему, а второй пытается вернуться к первоначальному варианту, между ними может вспыхнуть словесная борьба.

Используемые сторонами речевые действия могут включать такие высказывания, как «Я понимаю, что вы имеете в виду, но...»; «...или, говоря другими словами...»; «Я согласен с вами, эта проблема отдела продаж, но она актуальна не только для них, но и для всех, в особенности для людей, работающих на производстве». Последнее высказывание демонстрирует классический прием переключения с темы, поднятой другим участником переговоров и затрагивающей отдел продаж, на предпочтительную для говорящего тему, касающуюся сотрудников отдела производства (нетрудно догадаться, каким отделом руководит тот, кто меняет тему!).

Это всего лишь верхушка того пласта, который удалось вскрыть Малхолланд в такой области знаний, как язык переговоров и его использование в диалоге. Дальнейшие исследования позволяют нам лучше понять принципы применения различных форм языка, характерного для переговорщиков, в особенности разнообразное использование этого языка в различных культурах.

В ЮАР я услышал, как лидер профсоюза, родившийся в племени зулусов, сказал генеральному директору, южноафриканцу европейского происхождения: «Я смеюсь над вашим предложением». Тем самым (как мне позже объяснил управляющий) он дал понять, что «время апартеида наконец-то закончилось».

## Искусство задавать вопросы

Считается, что умению задавать вопросы незачем учиться. Это не так. У большинства переговорщиков работа с вопросами относится к числу наименее развитых навыков. Совершенное владение им — как раз то, что отличает мастеров ведения переговоров от «средняков». Согласно Рэхему<sup>152</sup>, переговорщики среднего уровня задают вполнину меньше вопросов, чем их более искушенные коллеги. Мне доводилось присутствовать на переговорах, во время которых в течение 45 минут не было задано ни одного вопроса, даже риторического. В соответствующей колонке в таблице TimeTrack™ мы отмечаем даже самые слабенькие вопросы типа «Вы держите меня за дурака?». Переговоры, во время которых никто ни о чем не спрашивает, в конечном счете сходят на нет.

Советов по формированию и развитию навыков работы с вопросами можно найти множество. Например, в книгах, посвященных переговорам о продажах: там обычно описываются соответствующие методики. В профессии адвоката умение задавать вопросы также оценивается как одно из важнейших, наравне с владением ораторским искусством.

Почти каждый, кто изучает навыки межличностного общения, знает различие между *закрытыми* и *открытыми* вопросами. Так почему же, несмотря на все это, многие переговорщики по-прежнему:

- задают слишком мало вопросов;
- плохо их формулируют;
- не слушают ответы?

Как практик и как тренер я долго не мог понять, в чем тут дело.

Метод TimeTrack™ позволяет выявить недостаточную работу с вопросами при ведении переговоров. Анализ записей, сделанных с помощью TimeTrack™, обычно приводит к тому, что переговорщик начинает задавать больше вопросов. В результате эффективность его деятельности значительно повышается.

Но какие вопросы следует задавать? Может быть, некоторые из них предпочтительнее других?

Я предлагаю приступить к развитию навыка задавать вопросы не с размышлений о них. Просто начните спрашивать, не задумываясь о таких премудростях, как форма, цели и содержание вопросов. Я понимаю, как опасно утверждать, что любой вопрос лучше, чем вообще никакой. За подобные заявления меня могут пригвоздить к позорному столбу. Однако ради тех, кто слишком мало спрашивает, — а TimeTrack™ показывает, что вы используете даже меньше вопросов, чем вам кажется, — я пойду на этот риск. И все для того, чтобы заставить вас задавать вопросы — любые вопросы, — а не просто разговаривать с вашим оппонентом.

Тем переговорщикам, которые регулярно задают вопросы — и слышат ответы, — комментарии по поводу функций вопросов и их языковых форм уже хорошо известны. Для тех, кто в их число не входит, я кратко изложу взгляды некоторых специалистов по ведению переговоров.

Адвокат Джерард Ниренберг проводил международные семинары по переговорам в течение более чем 30 лет. Он основал в Нью-Йорке компанию, названную им «Институт переговоров» (The Negotiation Institute), и познакомил тысячи переговорщиков со своей моделью работы с вопросами.

Первоначально Ниренберг подошел к разработке своей модели с точки зрения адвоката, выступающего в суде<sup>153</sup>. Однако он хотел обучать переговорщиков, поэтому ему пришлось изменить направленность своей модели, обратившись к практике ведения переговоров<sup>154</sup>. Ниже представлены функции вопросов по Ниренбергу:

- **привлечение внимания** («Как дела?»);
- **получение информации** («Сколько это стоит?»);
- **предоставление информации** («Вы знаете, что могли бы?..»);
- **побуждение к размышлению** («А что вы можете предложить?»);
- **завершение** («Пришло время действовать, не так ли?»).

В своей работе Ниренберг предлагает 25 комбинаций различных типов вопросов, подвергая, как мне кажется, читателей сильной информационной перегрузке. Больше того, к этим 25 комбинациям Ниренберг добавляет еще 15 категорий вопросов<sup>155</sup>, связанных с названными пятью функциями. Эти 15 категорий приведены в табл. 3.6 (с некоторыми моими изменениями, внесенными в примеры).

Предложенная Ниренбергом схема работы над вопросами показалась мне слишком сложной для практического применения (хотя вы можете думать иначе). Столько категорий сложно даже запомнить, не то что использовать в напряженной ситуации переговоров. Однако пристальное внимание Ниренберга к работе с вопросами вне всяких похвал, и его идеи достойны того, чтобы рассмотреть их здесь. (Тем более что так я могу избавить вас от посещения платного семинара!)

В отличие от подхода Ниренберга, доступного лишь посвященным, на курсах по продажам и ведению переговоров чаще всего обсуждают более простые темы, в частности различия между открытыми и закрытыми вопросами. В этом случае необходимо запомнить только две категории.

1. **Закрытые** вопросы — это вопросы, которые требуют однозначного ответа: «да» или «нет». Такие ответы могут сообщить важную информацию, если действительно отвечают на вопрос.
2. **Открытые** вопросы предполагают более полные, в сравнении с закрытыми, развернутые ответы, однако не каждый воспользуется такой возможностью. На основании собственного опыта могут сказать, что бывают случаи, когда люди, отвечающие на закрытый вопрос, дают развернутое пояснение к ответу «да» или «нет» без побуждения к этому. Также мне доводилось слышать, как на открытый вопрос отвечали одним резким словом: «Что он вам сказал?» — «Ничего».

Не совсем четкая формулировка, не так ли? Однако различие между открытыми и закрытыми вопросами может быть очень существенным, как, например, в случае допроса моряка в связи с расследованием столкновения паромов. На вопрос «Вами были приняты соответствующие меры безопасности?» прозвучал довольно бесполезный ответ: «Да». Следовательно не смог получить никакой информации о том, насколько эффективными были эти

Таблица 3.6. 15 категорий вопросов по Ниренбергу.

Тип вопроса	Пример
<b>С открытым окончанием</b>	«Почему вы сделали это?»
<b>Открытый</b>	«Вы сделали это?» (как в вопросе с открытым окончанием).
<b>Наводящий</b>	«Значит, вы были очень удивлены?»
<b>Беспристрастный</b>	«Чему равен квадратный корень из четырех?»
<b>Планирующий</b>	«Как вы будете делать поправку на высоту, если обнаружите расхождение значений?»
<b>Обходительный</b>	«Не могли бы вы помочь, учитывая вашу невероятную проницательность?»
<b>Витрина (окно)</b>	«Почему вы так к ней относитесь?»
<b>Указывающий</b>	«Насколько высокую прибыль, по вашему мнению, они получают?»
<b>Оценивающий</b>	«Что вы думаете о моем предложении?»
<b>Закрытый</b>	«Если бы вы считали, что это рискованно, то не стали бы вкладывать в это капитал, не так ли?»
<b>С заранее заданным ответом</b>	«Вы прекратили избивать своего мужа?»
<b>Раздражающий</b>	«Может, хватит терять время, пора двигаться дальше?»
<b>Побуждающий</b>	«Кстати, а что бы сказал на это ваш босс?»
<b>Запутывающий</b>	«Ты хочешь, чтобы твой брак закончился разводом?»
<b>Отражательный — зеркало</b>	«Вы считаете, что этот план не сработает, потому что он слишком дорогостоящий?»

меры. В этом случае следовало задать вопрос: «Какие меры безопасности были приняты?» Ответ, который он предполагает, позволил бы судить о степени их соответствия.

Возвращаясь к вопросу о том, как заставить переговорщиков задавать больше вопросов, скажу, что я нашел решение уже много лет назад. Нам нужно что-то помимо рассказов наставника, которые оказывают весьма незначительное влияние на наше поведение. Метод, который я применяю, заменяет объяснения тренера практической демонстрацией той силы, которой обладает работа с вопросами. Результаты, должен заметить, замечательные. Недавно, например, обучая нескольких директоров, которые собирались начать переговоры о слиянии с другой компанией, я заставил их отрепетировать внесение тщательно подготовленных ими предложений по пакету слияния.

Когда я зашел в комнату, где сидели директора, которым достались роли руководителей другой компании, они пожаловались мне, что никак не могут придумать, с чего им следует начинать на этапе открытия. Раньше, при фор-

мировании повестки дня собственной компании, они уже внесли свои предложения и теперь не знали, что делать во время репетиции.

Для тренера такая ситуация создает определенные проблемы. Если вы вмешаетесь и скажете им, что надо сделать, они не научатся в полной мере использовать собственные способности; если вы вообще не станете вмешиваться, они фактически лишатся возможности получить опыт с помощью обучения.

Я решил дать им подсказку, а затем оставить их с ней разбираться. Соответственно, я предложил им просто задавать вопросы. Язык их тел говорил о том, что эта идея оказалась для них спасательным кругом. После этого я пошел в комнату, где их коллеги репетировали внесение своих предложений по пакету слияния компаний. Конечно же, я не рассказал им о том, чем занимаются в это время их коллеги.

Два часа спустя команды встретились. Сторона, представлявшая «чужую» компанию, слушала предложения по слиянию, сопровождавшиеся пояснениями о том, что это может означать для их фирмы и какую коммерческую выгоду получают обе организации. Когда пришло время для ответов, слушающая предложения команда использовала исключительно вопросы, дополнительные вопросы и еще вопросы, при этом ни на шаг не отступая от своего плана и никак не комментируя ответы, которые получала. Она просто четко придерживалась разработанного ею списка вопросов.

В результате на их коллег было жалко смотреть. Очень скоро все поняли, какой удар по их предложениям могут нанести простые вопросы. На реальных переговорах все это могло привести к очень серьезным последствиям.

Работа с вопросами, выполненная участниками репетиции, выявила недостатки почти во всех предложениях, которые планировалось представить другой компании. Как только прозвучали первые вопросы, стало ясно, что подготовленные предложения по слиянию не способны вызвать у партнеров доверие. Всем было очень тяжело видеть, с какой легкостью результаты нескольких сотен человеко-часов подготовки превратились в ничто. Если бы директора реальной компании повели себя так же и просто начали задавать вопросы, то слияние было бы обречено на провал. Оставались буквально часы на то, чтобы все исправить.

Участники устроенной мною репетиции получили сразу два урока: один — как представители компании, а второй — как переговорщики. Во-первых, стало ясно, что им еще предстоит проделать значительную подготовительную работу, чтобы как следует обосновать свои предложения по слиянию. Во-вторых, все — и те, кто спрашивал, и те, кто отвечал, — на собственном опыте почувствовали силу работы с вопросами.

Этот метод обучения позволяет решить проблемы, связанные с недостаточным использованием вопросов в процессе переговоров. Не нужно

рассказывать переговорщикам, что им следует делать, — просто создайте максимально приближенные к реальности условия, в которых они смогут на практике применить искусство задавать вопросы. Смеею заверить вас, такой урок не скоро забудется!

Наряду с тем, что использование закрытых вопросов, касающихся мнений, позиций, утверждений, претензий, конкретных данных, предложений, условий сделки и т.д., является неотъемлемой частью обмена информацией на любых переговорах, работа с вопросами играет ключевую роль в определении планов продаж, использовании стратегий влияния и управлении ходом встречи.

В 1987 г. Нил Рэкхем представил новый метод продаж, получивший название SPIN®. Для его создания были изучены результаты примерно 30 000 успешных сделок по продаже товаров. В основу метода положена усовершенствованная поведенческая модель, разработанная Рэкхемом ранее для анализа переговорного поведения<sup>156</sup>. Методология исследований был такой же, как в первом случае: изучить, чем действия успешных продавцов отличаются от того, что делают их неуспешные коллеги, и создать систему обучения в области продаж с учетом этих различий.

Результаты исследования, проведенного компанией Huthwaite, показали, что для того, чтобы увеличить объемы продаж, продавцам не следует полагаться только на понимание разницы между открытыми и закрытыми вопросами или на традиционные методы преодоления возражения и выявления различий между особенностями товара и его выгодами. (А это две основные темы в стандартных программах обучения продажам.)

В 1994 г. я присутствовал на презентации одной английской компании, занимающейся обучением в области продаж. Презентация проводилась для нашего общего клиента, и я собирался представить ему свой курс по ведению переговоров. Компания познакомила нас со своим методом работы с вопросами, который назывался SPIPAC и представлял собой замаскированный метод SPIN, но с некоторыми весьма существенными доработками.

Тренеры по продажам широко используют методы типа SPIN (большей частью под другими названиями). Учитывая существующую в сфере продаж высокую потребность в новых методиках, всегда находятся люди, готовые их предложить. Новые техники работы с вопросами так быстро проникают в культуру торговли, буквально растворяясь в ней, что очень скоро мы начинаем считать их чем-то само собой разумеющимся. То, что в 1987 г. казалось в методе SPIN революционным, 10 лет спустя, увы, вызывает отношение почти скептическое.

Продажи в принципе связаны с задаванием вопросов, но метод SPIN выделяет среди них те, которые могут существенно повысить эффективность работы.

Общаясь с потенциальным покупателем, продавцы задают *ситуационные* вопросы:

- «Сколько сотрудников работает в этом помещении?»
- «Как долго вы применяете эту технологию?»
- «Каков ваш ежегодный товарооборот?»

Таким образом продавец стремится получить вводную информацию, которая в дальнейшем может пригодиться ему.

Однако исследователи обнаружили, что между ситуационными вопросами и успешностью продаж нет никакой связи; что неопытные продавцы задают подобных вопросов больше, чем успешные; и, наконец, что вопросы такого типа, если их слишком много, утомляют покупателей<sup>157</sup>. У покупателя начинают возникать такие мысли:

- «Зачем я это рассказываю?»
- «Разве он не мог выяснить все это прежде, чем приехал сюда?»
- «Когда же, наконец, она доберется до сути?»

Это ни в коем случае не означает, что ситуационные вопросы задавать не следует. Просто вы должны помнить о чувстве меры и, получив ответы на наиболее важные из них, переходить к следующему этапу продаж. (И никогда не забывайте изучить всю доступную вам информацию о компании покупателя до того, как с ним встретитесь!)

Опытные продавцы постепенно и продуманно переходят к *проблемным* вопросам (а неопытные продавцы в отчаянной попытке добиться успеха задают их совершенно произвольно):

- «Вас устраивает оборудование, используемое в настоящее время?»
- «В чем вы видите недостатки привлечения тренеров со стороны?»
- «Бывают ли у вас проблемы, связанные с надежностью используемой системы?»

Проблемные вопросы больше связаны с успешностью продаж, чем ситуационные. Однако исследователи обнаружили, что количество задаваемых проблемных вопросов во многом определяет успех небольших продаж, но в случае крупных продаж такая взаимосвязь отсутствует<sup>158</sup>.

Казалось бы, продавец, который выявляет потенциальных покупателей с определенными потребностями, имеет больше возможностей добиться успеха в продаже своего товара, если он способен удовлетворить эти потребности. Но это не совсем так. Все зависит от того, что вы будете делать после выявления проблемы потенциального покупателя (скажем, «ненадежность существующей системы пожарной сигнализации»).

Если, задав проблемные вопросы, вы сразу же попытаетесь продать свой товар (в данном случае какой-либо продукт, связанный с обеспечением пожарной безопасности), который, как вам кажется, решает проблему покупателя, то сможете заключить сделку на незначительную сумму (реализуете элемент питания для пожарной сигнализации). Однако вам вряд ли удастся осуществить «большую продажу» (поставку полных комплектов электронных систем пожарной и дымовой сигнализации на 20 заводов).

Не очень крупные клиенты обычно принимают решения о покупке товаров невысокой стоимости по принципу «один человек — одна встреча — одно решение». При принятии решения о покупке дорогостоящего товара проводится серия встреч, и в процесс оказываются вовлечены несколько руководителей. Причем чем выше стоимость товара, тем выше и риск — корпоративный и личный, — с которым связано принятие решения, а, следовательно, на него уходит больше времени. Если у вас есть возможность заключить крупную сделку, не торопитесь вносить предложение сразу же после того, как обнаружите проблему, которую можно решить с помощью вашего товара.

Вместо этого последуйте примеру успешных продавцов: продолжайте задавать *извлекающие* вопросы, которые позволяют сделать явной возможную потребность другой стороны и преобразовать ее в четкое заявление покупателя, например о необходимости обеспечения надежности системы.

Помните о том, что в любой момент времени вы можете ощущать сразу несколько скрытых потребностей, конкурирующих между собой. Простая идентификация такой скрытой потребности, как «я хочу пить», вовсе не означает, что после этого вы сразу же встанете с удобного кресла, стоящего на веранде, и подойдете к холодильнику, чтобы ее удовлетворить. Другие потребности («Сможет ли он набрать шесть очков?», «Стоит ли уходить из этой чудесной тени?») могут «добиваться» вашего внимания куда настойчивее, чем неявная потребность утолить жажду.

Роль извлекающего вопроса заключается в том, чтобы заставить потенциального покупателя осознать ваше активное желание решить его проблемы<sup>159</sup>. Для того чтобы подчеркнуть серьезность проблемы, продавец задает вопросы, позволяющие выявить те издержки, которые терпит из-за нее потенциальный покупатель:

- «Сколько вам приходится тратить на срочное привлечение внешних специалистов в тех случаях, когда эта машина выходит из строя?»
- «В какую сумму вам обходится невыход сотрудников на работу по уважительным причинам с учетом дополнительной оплаты сверхурочной работы и найма временных сотрудников?»

У продавцов, которые задают извлекающие вопросы в процессе идентификации проблемы, продажи значительно выше, чем у тех, кто только

описывает свой товар или услугу. Главная причина, по которой не следует предлагать заключение сделки сразу после определения проблемы, состоит в том, что за этим неотвратимо следует вопрос: «Сколько это будет стоить?»

Вы не должны бояться отвечать на вопросы о цене (упаси вас боже смущаться из-за стоимости вашего товара!). Просто покупатель еще не определил, во сколько ему обходится эта проблема, и извлекающие вопросы направлены на то, чтобы помочь ему в этом. До этого он не готов задуматься о стоимости возможного решения проблемы. И если вы «перепрыгиваете» этап извлекающих вопросов в последовательности действий продажи, то упускаете возможность помочь покупателю в осознании того, сколько он теряет из-за существующей проблемы.

В работе с вопросами этап «извлечения» настолько важен, что я предпочитаю, вслед за другим известным тренером в области ведения переговоров, называть это «погружением»\*. Мне это слово очень нравится, потому что это слово-сигнал. Переговорщики тоже оценили слово «погружаться» — хотя иногда оно вызывает ассоциации с популярной песенкой о гиппопотамах, валяющихся в африканской грязи, — потому что оно очень хорошо передает смысл процесса извлечения.

Заставляя потенциального покупателя или другого человека, на которого вы хотите повлиять, погрузиться в значимость его проблемы, вы помогаете ему осознать необходимость ее решения, а, кроме того, укрепляете его связь с вами, человеком, разделяющим с ним это погружение. Если вы научитесь заставлять людей погружаться в любой аспект их жизни, то заметно улучшите свои навыки ведения переговоров и оказания влияния. Люди, которые производят совместное погружение, перестают быть чужими друг другу. Если вы вспомните ваших близких друзей то, полагаю, обнаружите, что в развитии вашей дружбы значительную роль сыграло погружение, хотя оно могло быть неосознанным и остаться незамеченным.

Прежде чем ваше совместное с покупателем погружение повергнет его в депрессивное состояние, вызванное масштабами проблемы, вы должны переключить его внимание на выгоды ее решения. Исследователи обнаружили, что для того, чтобы перейти от проблемы к ее решению, успешные продавцы используют *направляющие* вопросы:

- «Какую выгоду вы сможете получить, если невыходов на работу станет меньше?»
- «Это только сократит ваши расходы, или, кроме того, поднимет моральный дух тех, кто работает посменно, удовлетворив их чувство справедливости?»
- «Насколько для вас важно поднять моральный дух сотрудников с точки зрения работы компании?»

---

\* В англоязычном варианте использовано слово «wallowing», образованное от глагола «to wallow», который переводится как «валяться; погрязнуть; барахтаться; утопать». — Прим. пер.

Вы задаете покупателю вопросы о том, что даст ему решение проблемы, чтобы в своих ответах он сформулировал предполагаемую выгоду сам, сказав о ней *своими*, а не вашими словами. Вы должны сделать это до того, как приступите к рассказу о своей системе контроля невыходов на работу или о программном обеспечении, позволяющем составлять эффективный график работ. Тем самым вы максимально повысите шансы на то, что ваше решение будет воспринято покупателем.

Это создаст самые благоприятные условия для того, чтобы «приглушить» стоимость решения, ведь покупатель уже представил себе те выгоды, которые он получит, купив это решение, и которые значительно превосходят стоимость самой покупки. Каждый раз, когда получаемая выгода превышает затраты на приобретение продукта, цена занимает положенное ей место. Так, если покупатель оценит выгоды обучения рабочих, занимающихся сборкой ракет, скажем, в £3000 за ракету или £7 млн в год, то он с готовностью выделит деньги на 10 обучающих программ по улучшению навыков сборки, которые стоят всего лишь £5000 за семинар. Направляющие вопросы позволяют предотвратить или ослабить возражения против цены, которые являются автоматической реакцией покупателей на тех занудных продавцов, которые пытаются навязать им ненужные товары и даже не пробуют узнать их потребности. Успешные продавцы применяют метод погружения, чтобы убедить покупателя в том, что он хочет сделать покупку.

Включив в практику ведения переговоров работу с вопросами, вы начнете задавать их намного чаще, чем сейчас, и сможете лучше познакомиться с их видами и функциями. Тем, кто стремится достичь такого же уровня владения темой, как у Ниренберга, желаю удачи в дальнейшем ее изучении; для всех остальных, кто хочет просто научиться спрашивать больше и эффективнее, представленной здесь информации будет вполне достаточно.

Однако прошу вас обратить внимание на то, что я считаю погружение очень важным навыком в арсенале средств ведения переговоров. Поэтому я рекомендую вам развивать навыки погружения, так же как и навыки работы с вопросами.

## Конструктивное переговорное поведение

Главная задача обсуждения — выяснить, чего хочет каждая из сторон. Раскрывая собственные желания, вы не должны сообщать о том, как далеко готовы продвинуться в каждом из обсуждаемых вопросов. Достаточно обозначить вашу первоначальную позицию. Нет никакой необходимости сообщать о ваших переговорных границах, пока вы не будете готовы сформулировать предложения.

Еще одно полезное слово на этапе обсуждения — это «исследование». В процессе подготовки вы определяете, чего хотите, а во время обсуждения исследуете то, чего хочет другая сторона. Пока вы не поймете ее желания, вы не сможете спокойно выдвинуть свои предложения или обменяться ими.

Конструктивное обсуждение предполагает следующие действия:

- установление определенной степени взаимопонимания и проведение дальнейшей работы на этой основе;
- предложение повестки дня или краткое изложение вашей точки зрения на то, чему должны быть посвящены переговоры;
- просьбу подтвердить или опровергнуть вашу точку зрения и предложение второй стороне внести свой вклад в составление повестки дня;
- взаимное выявление и раскрытие желаний друг друга;
- обмен вопросами и ответами и достижение взаимопонимания;
- регулярное подведение итогов;
- передачу сигналов о вашей готовности рассмотреть возможность продвижения вперед, если вторая сторона отвечает тем же;
- реагирование на сигналы другой стороны в позитивной манере.

В процессе обсуждения квалифицированный переговорщик должен продемонстрировать совершенное владение определенными формами поведения.

## Высказывание

Высказываться — это самое распространенное действие на стадии обсуждения, особенно на его начальном этапе.

Вы объясняете другой стороне, почему придерживаетесь того или иного мнения, отвечаете на вопросы, излагаете свою точку зрения, говорите о своих опасениях, а также комментируете высказывания оппонентов. Делать все это, не вызывая у собеседника негативной реакции, так же трудно, как возвращать обсуждению нейтральный тон после эмоциональной вспышки.

Как мы уже могли убедиться, высказывания представляют собой самое обычное явление на этапах обсуждения и внесения предложений. К тому времени, когда стороны переходят к конкретным предложениям о заключении сделки, они находятся в процессе принятия решения или в состоянии кризиса, требующего положительного или отрицательного ответа<sup>160</sup>. Продолжая задавать вопросы и что-то уточняя, они получают важную информацию о мнениях и позициях, как своих собственных, так и оппонентов.

Высказывания — это движущая сила обмена информацией. Определяя задачи обсуждения как выявление того, что хочет вторая сторона, не за-

бывайте о том, что это двусторонний процесс — что хорошо для вас, хорошо и для нее. Вам обоим необходима информация о желаниях друг друга, и значительную часть этапа обсуждения вы занимаетесь ее поиском, а также пытаетесь повлиять на оппонента или убедить его в том, что озвученные им желания необходимо скорректировать, чтобы сделать возможным принятие совместного решения. Вот почему участники переговоров с такой легкостью переходят от обмена информацией к спору по ее поводу.

В идеале обмен информацией должен происходить в нейтральном тоне. Однако на практике этот процесс может быть весьма бурным. Как отметил Гулливер, в ходе открытого обмена каждая сторона подчеркивает приверженность своим позициям или принципам и интересам, скрывающимся за этими позициями, используя речь и интонации для демонстрации своей серьезности и решимости.

### Предоставление гарантий

Гарантии могут выглядеть следующим образом.

- «Да, это сложная проблема, но ведь мы собрались здесь для того, чтобы ее решить».
- «Я понимаю, почему вы разочарованы. Давайте посмотрим, что можно сделать».

Язык гарантий помогает взаимному обмену. Когда люди озабочены и обеспокоены своими страхами, заявления о гарантии гораздо полезнее, чем угрозы. Однажды мне довелось вести дело с чиновником местного органа власти, который — сразу после того, как его представили, — открыл переговоры по вопросу о праве прохода и проезда через чужую землю следующим заявлением: «Если вы не согласитесь отказаться от своего права, то сегодня же днем мы оформим распоряжение о принудительном отчуждении земли». Его угроза не произвела на моего клиента никакого впечатления, чего чиновник, похоже, совсем не ожидал<sup>161</sup>.

### Задавание вопросов и выслушивание ответов

Эти действия подразумевают следующие вопросы:

- «Как вы рассчитали эти данные?»
- «Какие аспекты моего предложения вас не устраивают?»
- «Почему это важно для вас?»
- «Если бы мы могли обратиться к той проблеме, что бы это изменило?»

Это вопросы открытого типа. Как правило, во время обсуждения используется комбинация из открытых и закрытых вопросов, потому что у обеих сторон всегда есть возможность заблокировать открытый вопрос ответом «Я не знаю», или более подробно ответить на закрытый вопрос, дополнив его комментарием, типа «Да, но...».

Вопросы — это очень действенная форма поведения при обсуждении. Они помогают добиться большего успеха, чем заявления вроде «Я не согласен», которые вы делаете всякий раз, когда не согласны с тем, что говорит собеседник, или «знаете», что это противоречит «фактам».

### **Подведение итогов**

Подведение итогов оказывает серьезное влияние на порядок обсуждения. Оно убеждает противоположную сторону в том, что вы слышите ее идеи и мнения, в особенности если вы можете (вне зависимости от того, что думаете об услышанном) сформулировать резюме в тех словах и выражениях, которые ее устраивают.

Подведение итогов также дает вам и вашим коллегам время на размышления, потому что представление расхождений между сторонами в виде краткого резюме помогает упорядочить ваши собственные мысли.

Подведение итогов позволяет уточнить то, что говорили обе стороны, потому что, заметив неточность, оппонент имеет возможность сообщить вам, что он действительно имел в виду, и вы можете сделать то же самое.

Подведение итогов должно быть нейтральным, точным и кратким. Если под влиянием эмоций вы скажете в резюме, что внесли значимый и позитивный вклад в процесс переговоров, в то время как другая сторона только мешала этому, и т.д., то это будет уже не обобщение, а атака, и, скорее всего, именно так его и воспримут.

### **Передача сигналов**

Переговоры — это процесс управления движением от стартовых к окончательным позициям. В начале переговорного процесса у его участников есть как минимум два решения одной и той же проблемы: одно — ваше, второе — другой стороны. Тактический вопрос, с которым сталкиваются все переговорщики, заключается в том, как следует двигаться к соглашению, не уступая противоположной стороне? Это основная причина возникновения такого явления, как демонстрация позиции. Не следует доводить такую демонстрацию до абсурда, так как возведение слишком мощных оборонительных сооружений обрекает вас на неудачу или заведет переговоры в тупик.

Сформулировать проблему — еще не значит устранить ее, так как никому не известно, что произойдет после того, как вы в одностороннем поряд-

ке сделаете шаг вперед. Как поступит ваш оппонент: сделает то же самое или будет твердо придерживаться своей позиции? Кроме того, если вы начнете двигаться в одностороннем порядке, то где и когда вас остановит вторая сторона?

В моей первоначальной восьмиступенчатой модели переговоров сигналы были выделены в самостоятельный (третий) этап, и факт его исключения из четырехэтапной модели вовсе не отменяет их значимости. Передача сигналов представляет собой одну из главных форм переговорного поведения, и могу вас порадовать — вам не придется осваивать эту науку с нуля. Вы и так пользуетесь сигналами и реагируете на них в процессе ежедневного взаимодействия с другими людьми. Обучение только поможет вам лучше понять роль сигналов в создании возможностей для движения от этапа обсуждения к этапу внесения предложений. Сигналы, если на них отвечают, служат мостиком, ведущим к предложениям.

Благодаря определенным сигналам вы научитесь отличать безоговорочные заявления от тех, которые таковыми не являются. Например, фраза «Мы не можем принять эти графики» может превратиться в сигнал, если сформулировать ее следующим образом: «Мы не можем принять эти графики *в их нынешнем виде*». Слова «в их нынешнем виде» сигнализируют о том, что в случае перехода от абсолютного отклонения графика к обсуждению изменений его формы возможно дальнейшее развитие переговорного процесса.

Все зависит от того, как переговорщик, которому вы посылаете сигнал, реагирует на него и реагирует ли вообще. Если он игнорирует сигнал, преднамеренно или просто не замечая, он упускает момент для совершения следующего шага вперед. Если он его открыто отвергает («Вам придется принять график именно в таком виде»), то другой такой возможности перейти на следующий этап обсуждения может уже не возникнуть, а само обсуждение зайдет в тупик. В случае позитивной реакции на посланный сигнал появляется шанс на дальнейшее обсуждение вопроса: «Когда вы сказали “в его нынешнем виде”, вы имели в виду, что мы можем обсудить изменение формата графиков?» Или можно просто спросить: «Что вы подразумеваете под словами “в его нынешнем виде”?»

Чтобы научиться понимать сигналы, которыми обмениваются участники переговоров, нужно внимательно к ним прислушиваться. В случае с неподготовленными переговорщиками непонимание сигналов значительно осложняет обсуждение, однако эту проблему не так уж сложно решить. Для этого достаточно начать прислушиваться к сигналам и реагировать на них.

### **Выражение поддержки**

Если вы можете найти какой-то момент (каким бы незначительным он ни был), позволяющий выразить определенную поддержку высказыванию

### 3. Второй этап — обсуждение лицом к лицу

или предложению другого переговорщика, то обязательно воспользуйтесь этой возможностью. Такая поддержка намного эффективней откровенно негативного отношения. Например:

- «Это очень интересное предложение, и кое с чем я могу согласиться».
- «Я вижу определенные достоинства в вашей точке зрения».
- «Хотя у меня и есть несколько замечаний, полагаю, что ваше предложение может послужить основой для дальнейшего исследования».
- «Я хотел бы провести исследование по тем направлениям, которые вы предложили».

В деле поддержания позитивного тона переговоров поддержка творит настоящие чудеса. Если вы захотите прибегнуть к этой форме поведения на практике, то наиболее активно используйте ее на этапе обсуждения и ответов на предложения.

Никогда не стоит забывать о том, что учтивое поведение не испортило еще ни одной сделки, в то время как дурные манеры не раз становились причиной краха переговоров. Участвуя в переговорах лицом к лицу, вы большую часть времени потратите на обсуждение, так что имеет смысл, следуя советам, которые представлены в этой главе, сделать вашу работу на этом этапе максимально эффективной.



## 4. ТРЕТИЙ ЭТАП — ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ТОРГ ЛИЦОМ К ЛИЦУ

### Роль личности в переговорном процессе

Какую роль играют в процессе ведения переговоров личные качества их участников? Если личностный фактор влияет на переговорное поведение, то вполне понятно желание практиков, стремящихся добиться успехов в своей работе, узнать, как его можно использовать.

В 1970-х гг. в исследование процесса переговоров активно включились психологи, в особенности те, кто изучал влияние личностных особенностей на поведение<sup>162</sup>. Однако то, что представляет интерес с теоретической точки зрения, может оказаться бесполезным на практике, когда вы пытаетесь построить профиль личности в условиях дефицита времени и недостатка информации. Таким образом, блестящие догадки исследователей в области теории личности остаются всего лишь догадками и не приносят пользы при ведении переговоров. По моему мнению, в практической работе переговорщиков анализ личности оппонента — бесперспективное занятие.

Известные теории личности могут быть использованы в практических целях, например, на этапе подготовки к переговорам, когда дефицит времени еще не так остро ощущается. Но применять комплексный межличностный анализ за столом переговоров в процессе общения лицом к лицу, которое сопровождается динамичным взаимодействием, едва ли целесообразно. К тому времени, когда вы определите личностные особенности другого переговорщика и решите, что следует делать, будет слишком поздно использовать то, что, как вам кажется, вы узнали.

Однако все это не мешает переговорщикам использовать анализ личностных особенностей. Для этого вы можете не только изучить ряд книг, посвященных этому вопросу, но и воспользоваться компьютерной программой<sup>163</sup>. Вы вводите информацию о личностных характеристиках своего оппонента, и на основе этих данных через несколько секунд компьютер выдает перечень наиболее подходящих вариантов ведения переговоров с этим человеком.

Убежденность в том, что определение личностных характеристик — не самый подходящий инструмент для ведения переговоров, возникла у меня после того, как я прочитал несколько академических книг и руководств

по проведению тренингов в этой области, а затем поговорил на эту тему с практикующими переговорщиками. Так, однажды я проводил семинар, за год до которого в компании работал тренер, уделявший много внимания стилям ведения переговоров. Однако никто из участников семинара не смог вспомнить названия четырех личностных стилей, охарактеризованных тренером (некоторые не запомнили даже собственный стиль!). Конечно, они не применяли эти знания на практике.

Я готов признать, что этот пример не может служить убедительным основанием для того, чтобы возражать против изучения личностных стилей. Более того, некоторые переговорщики говорили мне о том, что когда речь идет о людях, с которыми они хорошо знакомы и ведут переговоры регулярно, они «знают», как можно изменить свое поведение для того, чтобы «перехитрить» их, и как не следует формулировать свои замечания и предложения. Однако это единственное свидетельство скрытого влияния личностных особенностей на поведение, которое мне удалось найти.

Конечно, подавляющему большинству людей нравится выполнять личностные тесты, позволяющие больше узнать о самих себе (и это не осталось незамеченным редакторами еженедельных журналов). Невинный эгоизм полезен, тем более если он способствует пониманию того, что другие люди воспринимают проблему и самих себя по-иному. Поэтому тренинги, посвященные рассмотрению типов личности, имеют определенную ценность. Однако я сомневаюсь в возможности практического применения этих знаний за столом переговоров. Вместо этого я отдаю предпочтение модели переговорного поведения, которая может быть применена в любое время и под любым давлением вне зависимости от личностных особенностей людей, участвующих в переговорах.

## Личностные стили переговорщиков

Несомненно, личные качества человека проявляются в его поведении. У каждого из нас есть, по крайней мере, одна личностная особенность! Значит ли это, что их может быть больше? Психологи отвечают: «Да, их намного больше». С этим согласны и многие тренеры (тем более что некоторые из них рассказами о роли личности в переговорах заполняют пробелы в своих довольно слабых программах). Некоторые психологи даже считают, что «вопросу влияния личности на ведение переговоров уделяется недостаточно внимания»<sup>164</sup>. Привести аргументы в пользу финансирования исследований личности и включения в программы обучения отдельных тем, связанных с этим явлением, достаточно легко.

Конечно же, личностные качества влияют на все, что делает человек. Одни и те же паттерны поведения проявляются в самых разных ситуациях.

Вы демонстрируете определенные характерные особенности, которые, если они идентифицированы, определяют вашу личность. Ваши характерные особенности — это «предрасположенность реагировать определенным образом», и различные «ситуации всего лишь провоцируют проявление того, что “естественно” для каждого человека»<sup>165</sup>.

Если личностные особенности ваших оппонентов достаточно стабильны, вы можете предположить, каковы будут их реакции в различных переговорных ситуациях, что поможет вам достичь лучшего результата. Если вы осознали собственные личностные характеристики и научились контролировать их или управлять ими, то это позволит вам стать более успешным переговорщиком, родителем, коллегой или командным игроком.

Если вам удастся развить в себе способность определять личностные характеристики других людей, особенно тех, с кем вы ведете переговоры регулярно, то это также может повысить эффективность вашей работы в качестве переговорщика. Со временем вы можете научиться «считывать» личностные характеристики человека, с которым общаетесь даже непродолжительное время, и проводить успешные переговоры и с малознакомыми людьми. Звучит убедительно? Что ж, поскольку вам необходимо понять роль личности в переговорном процессе, мы обсудим эту тему более подробно.

Все популярные подходы к оценке роли личностных характеристик или стилей основаны на работе Рубина и Брауна<sup>166</sup>, которые утверждали, что существует два изменяющихся фактора влияния личности на процесс переговоров. Первый — это *межличностная ориентация*, или степень сформированности социальных умений и социальной осведомленности:

- если для вас характерен высокий показатель по этой переменной, то вы чутко реагируете на различные межличностные аспекты взаимодействия с другим переговорщиком;
- если у вас низкий уровень межличностной ориентации, то вы не способны чутко реагировать.

Переговорщик, обладающий высоким уровнем межличностной ориентации, реагирует на изменение поведения другого человека, а его антипод этого не делает.

Вторая переменная — это *мотивационная ориентация* переговорщика. В данном случае речь идет о том, к чему вы склонны от природы — к конкуренции или сотрудничеству? Сочетание этих переменных позволяет получить матрицу, состоящую из четырех ячеек и представленную на рис. 4.1:

Таким образом, можно выделить четыре стиля: конкурирующий, избегающий, приспособливающийся, сотрудничающий. Вот их описание.

- *Конкурирующий стиль*. Для его представителей важно достижение результата с помощью силы, а не за счет взаимодействия.

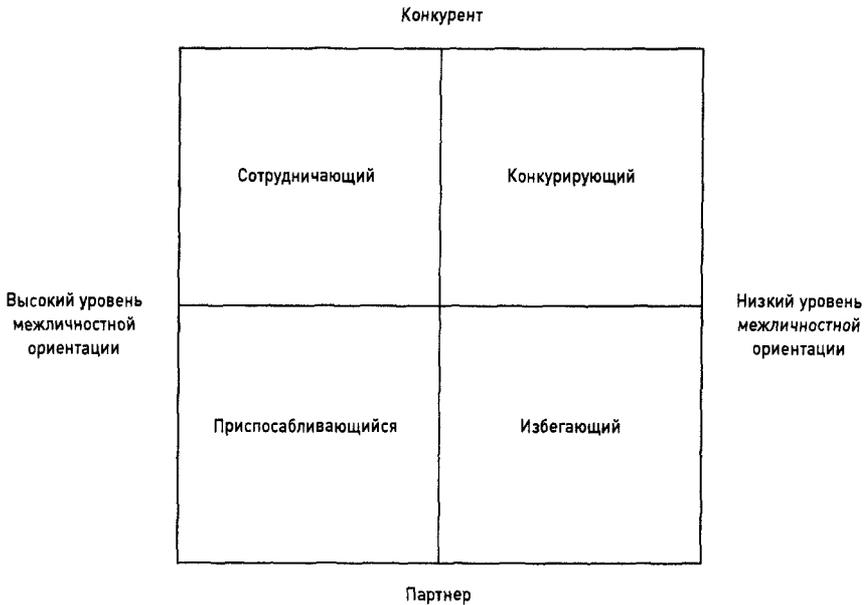


Рис. 4.1. Личностные стили по Рубину и Брауну

Они агрессивны, предпочитают доминировать и стремятся к победе любой ценой. Открыто манипулируя другими, они используют уловки и грязные приемы, включая угрозы, и больше говорят, чем слушают. Они выдвигают требования — так как относятся к категории захватчиков — и редко делают предложения.

- *Избегающий стиль.* Люди, придерживающиеся этого стиля поведения, предпочитают уклоняться от конфликта, неизменно присутствующего в переговорах, и счастливы, если им удастся спрятаться за процедурами, инструкциями и прецедентами. Они избегают принимать решения, за исключением тех, которые сохраняют статус-кво, подозрительно относятся к изменениям и, как правило, настроены пессимистично (для них стакан наполовину пуст). Они обладают незначительным количеством социальных умений и применяют их не очень успешно.
- *Приспосабливающийся стиль.* Представители этого стиля ориентированы на взаимоотношения, поэтому при возникновении угрозы конфликта пытаются «умиротворять» людей, идя на слишком ранние (и ненужные) уступки. Они вовлекают людей в процесс переговоров, пытаются достичь дружеского соглашения и стараются расположить к себе оппонентов, нередко сглаживая разногласия с помощью красноречия.

- *Сотрудничающий стиль.* Этот стиль присущ людям, которые ориентированы на достижение результата с помощью прагматичного решения проблемы и установления хороших отношений. Они хорошие командные игроки и не стремятся к доминированию над другими переговорщиками, а вовлекают в решение проблемы всех. Для них не составляет проблемы долгое обсуждение в поисках правильного решения. Они хорошие «пеленгаторы» и даже интригуют на достаточно высоком уровне, хотя не принимают всерьез сторонников макиавеллизма. Они сетевые работники, ведущие неформальную игру за влияние.

Какой из этих стилей помогает в достижении наилучших переговорных результатов? С моей точки зрения, это довольно бессмысленный вопрос, потому что в процессе переговоров периодически встречаются все стили. При этом один и тот же стиль может великолепно подходить для одних переговорных условий и приводить к плачевным результатам в других.

На мой взгляд, привязывать вероятность успеха к какому-либо из четырех стилей нельзя, потому что личность человека — это не единственная и не главная определяющая результата переговоров. Тем не менее некоторые паттерны поведения, в отличие от личностных характеристик, в одних условиях оказываются менее эффективны чем в других. Я предлагаю альтернативную гипотезу, согласно которой, участвуя в переговорах, все могут изменять свое поведение, не обязательно изменяя при этом личностные характеристики. Действительно, если бы это было не так, какой смысл обучать людей наиболее подходящему поведению в процессе переговоров? А если поведение пересиливало бы личностные особенности, зачем бы вообще о них думать?

В противовес этому Джилки и Гринхау<sup>167</sup> считают, что личность является детерминантой, определяющей результат переговоров. В качестве иллюстрации своей гипотезы о значимости личностного фактора в процессе переговоров они предлагают краткий обзор того, как характеристики личности могут проявляться, например, в переговорах по соглашению о расторжении брака:

«Если для мужа в большей степени характерен *конкурирующий стиль*, то, вероятно, он решит, что должен получить от этого соглашения как можно больше. Если жена относится к представителям *приспосабливающегося стиля*, то она может принять его хищнические требования и не станет защищать собственные интересы... [Если] обе стороны привержены *компромиссному стилю*... то, скорее всего, они будут стремиться к результату, являющемуся чем-то средним между его и ее интересами. В этом случае они могут принять решение, которое не будет оптимальным ни для одной из сторон. Предположим, что семья содержит двух породистых сиамских кошек для разведения, но поскольку ценность кошек заключается в том,

что они пара, то и муж, и жена, решив разделить их, потеряют от такого соглашения. Если же и для мужа, и для жены характерен *сотрудничающий стиль*, то они постараются найти решение проблемы, которое позволит получить выгоду обоим. Возможно, одна сторона оставит себе эту пару кошек, а вторая получит всех котят из следующего помета... Ситуация выглядит намного хуже, если обе стороны *избегают* конфликта. В этом случае супруги будут пытаться сохранить свой брак даже после того, как это станет совершенно бессмысленным».

Предложенный Джилки и Гринхау пример не охватывает все возможные варианты взаимодействия между партнерами. Может быть, брак разрушится потому, что невозможно жить вместе с человеком, у которого точно такие же личностные характеристики? В таком случае, если и сходство, и различие личностных характеристик может приводить к несовместимости, как же этот подход помогает нам достичь понимания?

Представьте двух разводящихся супругов, для каждого из которых характерен конкурирующий стиль. Оба будут стремиться победить в противостоянии. А что же остальные? Будет ли человек с приспособляющимся стилем в процессе переговоров с представителем избегающего стиля проявлять склонность идти на ранние уступки для уменьшения его нервозности, делая при этом крайне щедрые предложения только лишь для того, чтобы заинтересовать своего оппонента в принятии решения?

А как поведет себя тот, кто склонен к сотрудничеству, при встрече с человеком, для которого характерен избегающий стиль поведения? Если последний обладает достаточной способностью отличить конкурирующее давление от сотрудничающего для того, чтобы быть вовлеченным в принятие решения, противоречащего его личностным характеристикам, то существует вероятность, что представитель сотрудничающего стиля, заботящийся об установлении взаимоотношений с оппонентом (который этого не хочет), пойдет на уступки, вызванные желанием мотивировать его на принятие решения!

Если в сфере межличностного взаимодействия возможно все, то в чем же тогда заключается уникальность влияния личности на результат переговоров? На мой взгляд, уже одной этой причины достаточно для того, чтобы усомниться в обоснованности личностного подхода, но поскольку в некоторых обучающих программах ему уделяется особое место, его следует рассмотреть более подробно.

## Психология и личности переговорщиков

Когда я рассматривал взаимодействие между разными типами личности, меня посетила мысль о том, что его использование в качестве инструмента обучения основывается на двух шатких допущениях, согласно которым:

- мы способны точно определять как наши собственные личностные характеристики, так и характеристики представителей противоположной стороны.

А, так как нам не всегда удается сделать это достаточно быстро, то:

- мы можем запомнить, как следует использовать каждую из 16 возможных комбинаций четырех личностных стилей (что становится намного сложнее, если в ходе переговоров взаимодействуют команды).

Если учесть, что для оценки личностных характеристик участников взаимодействия Джилки и Гринхау<sup>168</sup> используют не менее девяти психологических тестов (тест тематической апперцепции, тест Роршаха, опросник половых ролей Берна, тест оценки эмпатических способностей, тест на оценку межличностной ориентации, тест «уверенности в себе», опросник для оценки лидерских характеристик, опросник для определения локуса контроля и тест на метод разрешения конфликтов), то возможности применения этого подхода в условиях реальных переговоров (за исключением тех случаев, когда ставки очень высоки, а на подготовку выделен чрезвычайно щедрый бюджет) оказываются весьма ограниченными.

Если личностные характеристики представляют собой независимую переменную — определяющий фактор — переговорного поведения, а для исследования личности переговорщика необходимо восемь или девять научных тестов, то затраты на решение этой задачи становятся нецелесообразными. К тому же оценка может оказаться ошибочной, и всегда есть вероятность того, что испытуемый намеренно исказит результаты тестирования. Это ни в коей мере не преуменьшает значение исследований личности, но при этом догадки остаются догадками и не могут служить руководством к действию. Перспектива обращения к другому переговорщику с просьбой до начала переговоров заполнить несколько личностных тестов выглядит довольно странно, если, конечно, вы не обладаете соответствующими личностными характеристиками, позволяющими попросить об этом и получить то, что вы хотите, а у вашего оппонента нет личностных характеристик, располагающих к тому, чтобы предоставить вам эту информацию!

Два других исследователя, Герман и Коган<sup>169</sup>, высказали интересное предположение о том, что личность влияет на поведение на начальном этапе общения, но в дальнейшем влияние уменьшается или вовсе сходит на нет. Поскольку переговоры — это длительный процесс, то разделение поведения их участников на начальное и последующее представляется вполне обоснованным. Герман и Коган пришли к выводу, что личностные особенности определяют начальное поведение, потому что на ранних этапах

переговоров участникам практически больше не на что опереться, разве что на собственные склонности и опыт в понимании людей и переговорных ситуаций.

Если вы не обладаете достаточной информацией или вовсе не владеете ею, ваше поведение определяется прежде всего вашими собственными личностными характеристиками, так как — если вы помните — личность определяет «предрасположенность реагировать определенным образом», а конкретные ситуации «всего лишь провоцируют проявление того, что “естественно” для каждого человека»<sup>170</sup>. Однако в процессе взаимодействия на ваше поведение начинает влиять то, как ведет себя другой переговорщик. Вы оба реагируете на поведение друг друга. Слияние ваших предрасположенностей в качестве переговорщиков помогает определить, насколько каждый из вас подвержен влиянию поведения другого и как воспринимает его мотивы и цели. В ходе этого процесса роль личностных характеристик как главных детерминант поведения снижается.

На основании различных личностных черт Герман и Коган выводят две вероятные тенденции переговорного поведения: стремление к взаимодействию и стремление к конкуренции (хотя их исследование ограничивается результатами моделирования игр типа «дилемма заключенного») <sup>171</sup>. В частности, они делают следующие выводы.

1. Чем выше степень тревожности переговорщика, тем более конкурирующим будет его поведение («Ожидая худшего, они пытаются минимизировать свои потери, применяя конкурирующую стратегию») <sup>172</sup>.
2. Чем менее авторитарен переговорщик, тем в большей степени для него характерно сотрудничающее поведение («Люди с ярко выраженными авторитарными характеристиками... эгоцентричны — они считают, что мир вращается вокруг них, поэтому, договариваясь с другими людьми, они чаще всего прибегают к конкурирующему стилю поведения»).
3. Чем выше уровень развития когнитивных способностей переговорщика, тем более для него характерен сотрудничающий стиль («Они упорно занимаются решением проблемы до тех пор, пока не будет найдено приемлемое решение») <sup>173</sup>.
4. Чем больше переговорщик склонен к улаживанию разногласий в противовес агрессивности, тем более ему свойственен сотрудничающий стиль поведения («Как правило, он относится к людям доброжелательно и ведет себя по отношению к ним соответствующим образом»).
5. Чем более категоричен человек, тем в большей степени для него характерен сотрудничающий стиль переговорного поведения

(«Можно ожидать, что, выбрав стратегию сотрудничества, они будут упорно ее придерживаться»)<sup>174</sup>.

6. Чем сильнее желание переговорщика избежать риска, тем более сотрудничающим будет его переговорное поведение («При заключении коллективных договоров они прибегают к стратегии сотрудничества в большей степени, чем к стратегии конкуренции, и вероятность достижения соглашения в этом случае выше, если цели сотрудничества преобладают над конкурентными целями»).
7. Чем выше у переговорщика самоуважение, тем в меньшей степени для него характерно сотрудничающее переговорное поведение («Они полагают, что заслуживают большего, чем их оппоненты, и склонны манипулировать ими для того, чтобы обеспечить себе успех»).
8. Чем более подозрителен переговорщик, тем менее он склонен к сотрудничеству (они «подозревают, что у любого человека, с которым они сталкиваются, есть скрытые мотивы, и ожидают самого худшего»)<sup>175</sup>.

В рамках этих восьми предположений возможны различные варианты, если в переговоры вступают люди, у которых одни и те же характеристики выражены в разной степени. Общение между двумя людьми, один из которых обладает большим уровнем авторитарности, чем другой, вряд ли будет носить сотрудничающий характер, потому что менее авторитарный человек, «которым легко управлять в начале взаимодействия, может слишком бурно отреагировать на происходящее и сравняться или превзойти по духу соперничества более авторитарного человека». Точно так же, хотя взаимодействие между доброжелательно настроенными людьми должно предполагать стремление к сотрудничеству, переговоры между двумя участниками, где один более доброжелателен, чем другой, могут носить недостаточно сотрудничающий характер, потому что более доброжелательно настроенный человек остро реагирует на соперничество со стороны того, кто настроен менее доброжелательно.

А теперь представьте на секунду, что вы пытаетесь просчитать все эти возможности в ходе реальных переговоров. Теперь вам понятен мой скептицизм как практика? Анализ этих обстоятельств только усугубляет проблему выявления личностных характеристик. Ведь разные степени выраженности одной и той же характеристики могут предполагать диаметрально противоположные стили переговорного поведения. Все это может вызвать у переговорщика, усердно пытающегося идентифицировать личностные характеристики оппонента, определенное замешательство. Добавьте к этому еще одну — не менее сложную — задачу: определить степень выраженности конкретной

личностной черты у одного человека в сравнении с другим, обладающим точно такой же чертой, но в большей или меньшей степени.

Я прихожу к заключению, что, возможно, вне стен психологической лаборатории гораздо проще полагаться на непосредственное наблюдение реального поведения другого переговорщика, а не на многоступенчатый анализ его личностных характеристик, которые могут и не проявиться так, как прогнозируется.

## Руководство по личностным характеристикам

Тренеры, которые не хотят отказываться от теоретического построения, позволяющего получить значительную выгоду тем, кому хватает умения и способностей его использовать, пытаются упростить процесс идентификации личностных характеристик участников переговоров. Хотя эти упрощенные представления достойны похвалы, они, тем не менее, не отвечают на вопрос о том, как можно разобраться с 16 возможными комбинациями личностных характеристик в процессе переговоров с участием двух человек или еще большим количеством комбинаций, возникающих в тех случаях, когда в игру вступают команды переговорщиков.

Попытки найти связь между личностным фактором и переговорным поведением похожи на поиски легендарного северо-западного прохода в Индию. Если бы он существовал, то обнаружившие его путешественники стали бы богатыми и знаменитыми, но так как его нет, моряки гибли совершенно напрасно.

В случае с тренерами по ведению переговоров поиск подобной связи — это не что иное, как пустая трата средств и времени клиентов, которые платят им за то, чтобы они ее нашли.

О своем собственном решении этой проблемы я расскажу чуть позже, а пока достаточно сказать, что оно предполагает переключение с выявления многочисленных личностных типов на идентификацию поведения переговорщиков. В конце концов, это гораздо проще, а главное — надежнее. Тем не менее, я предлагаю вам в качестве примера рассмотреть метод определения личностных стилей, предлагаемый на одном из солидных и заслуживающих доверия учебных семинаров.

Проанализировав тот вклад, который внесли в изучение вопроса личностных стилей различные практикующие переговорщики и тренеры, я остановил свой выбор на работе Готтшалька<sup>176</sup>. Готтшальк, психолог по образованию, в течение многих лет преподавал в Лондонской школе бизнеса, а с начала 1970-х гг. проводит пользующиеся большим успехом семинары по искусству переговоров для руководителей высшего звена. Он хорошо знаком с результатами экспериментальных исследований в области теоре-

тической психологии, а также обладает большим опытом общения с переговорщиками, работающими в сфере бизнеса на самых высоких уровнях. Одним словом, этот человек заслуживает доверия.

Предложив четыре универсальных психологических стиля переговорного поведения, Готтшальк использует для их обоснования два поведенческих понятия, которые он обозначает как «зона привычки» и «управляемая зона». Он сохраняет приверженность психологической типизации, однако его работа представляет собой шаг к тому поведенческому подходу, который я считаю более актуальным и который рекомендую. По мнению Готтшалька, *привычки* меняются медленно — ведь на то, чтобы ваши ключевые убеждения обрели свой нынешний вид, ушло много времени, — однако ваше *управляемое*, или адаптивное, поведение может быстро трансформироваться в соответствии с обстоятельствами. А ваше отношение к определенным событиям может взять верх над вашими представлениями о нормах и ценностях. В краткосрочной перспективе ваша зона привычки остается фиксированной, но у вас есть возможность расширить управляемую зону за счет увеличения суммы эффективных паттернов поведения с помощью изучения новых навыков, которые обычно не определяются вашим личностным стилем.

Этот вывод ослабляет аргументацию в пользу личностной типизации. Ведь если существует возможность *обойти личностный фактор с помощью* тренинга поведения, какой смысл заниматься сложным анализом для определения четырех поведенческих стилей?

Считается, что менеджеры не должны руководствоваться только своими представлениями. От тех менеджеров, которые не обладают ситуативной гибкостью, как правило, стараются избавиться. Их увольняют из-за того, что они не способны действовать в соответствии с теми принципами работы, которых придерживается организация.

В процессе переговоров вы демонстрируете комбинацию привычных и управляемых паттернов поведения. Чем больше вы контролируете свое поведение, тем лучше адаптируете его к требованиям конкретной переговорной ситуации и к поведению других переговорщиков. Ваше поведение подкрепляется вашим личностным стилем, который проявляется в те минуты, когда вы теряете самообладание.

Готтшальк определяет четыре главных личностных стиля и подчеркивает, что каждый из них обладает характерными чертами, которые оказывают позитивное и негативное влияние на переговорный процесс. Ройот<sup>177</sup> предлагает краткий обзор анализа личностных характеристик, сделанного Готтшальком, я же цитирую работы Готтшалька по материалам его семинара<sup>178</sup>.

Вот четыре личностных стиля по Готтшальку:

- жесткий;
- мягкий;

- аналитический;
- предпринимательский.

Готтшалк определяет личностный стиль как «форму самовыражения. Это паттерн поведения, который другие люди видят и слышат в процессе переговоров. Каждый переговорный стиль представляет собой узнаваемый “пакет” моделей поведения»<sup>179</sup>. Готтшалк утверждает, что личностный стиль определяется наследственностью, воспитанием, социальным происхождением, образованием и обучением, национальной культурой и профессиональным опытом.

Кроме того, Готтшалк признает, что личностные особенности человека не могут вписываться строго в рамки одного стиля, «однако большинство из нас приближается к тому или другому стилю достаточно близко», так что «соответствие составляет 60–80%». Это может означать, что 40% наших личностных характеристик соответствуют другому стилю или даже нескольким из них. Таким образом, возникает еще одна проблема с использованием личностных стилей для повышения эффективности переговорного поведения. Незначительная ошибка в истолковании поведения человека, которое предположительно связано с его личными особенностями, может помешать вам правильно определить его личностный тип. При этом подобные ошибки могут иметь катастрофические последствия, если на основании этой неверной интерпретации вы будете формировать собственное поведение в отношении этого человека.

Готтшалк также утверждает, что люди могут менять собственный личностный стиль только под влиянием событий, связанных с катарсическими переживаниями, называя в качестве примеров кризис среднего возраста, серьезные изменения в карьере или смерть близкого человека. Но возможно ли незначительное изменение личностных характеристик в результате какого-либо менее драматичного события? Действительно, у человека, переживающего по какой-то причине временную депрессию, может произойти «переключение» между личностными стилями только на время одних переговоров. И, если вы знакомы с таким человеком не очень хорошо, то ваша оценка его личностного типа может оказаться ошибочной.

Давайте рассмотрим в общих чертах четыре личностных стиля по Готтшалку, после чего вы сами сможете оценить их практическую ценность (с учетом того, что работа Готтшалка служит, возможно, самым надежным обоснованием этого подхода).

*Жесткий* стиль характерен для властных и агрессивных людей, ориентированных на использование силы. Жесткий переговорщик всегда знает, чего хочет, и любит все контролировать. Он не избегает конфликтов и в кризисные моменты ведет себя решительно. Он обладает выдержкой и упорством, умеет оценивать вновь возникающие возможности и готов идти на риск, проявляя при этом агрессивность и уверенность в себе.

К минусам жесткого переговорщика можно отнести характерную для него бесцеремонность («берите или уходите») и безразличие к мыслям или чувствам других людей. Его уверенность в себе легко переходит в агрессивные проявления — подавление, запугивание и принуждение. Он слишком быстро вступает в спор. Легко выходя из равновесия в тех случаях, когда не удается настоять на своем, такой переговорщик может прибегать к несправедливой критике, принимать импульсивные решения и манипулировать другими. Ему присущи отсутствие гибкости и упрямство.

Если вы имеете дело с жестким переговорщиком, то Готтшалк советует<sup>180</sup> избегать разговоров на общие темы, делать упор на совместные цели и выражать свое признание (но без лести). Вам следует замедлять процесс переговоров, если вас вынуждают что-то сделать «обманом». Вы не должны уступать и всегда можете сказать «нет».

Переговорщик, для которого характерен *мягкий* стиль, отличается терпимостью, пониманием, готовностью к взаимодействию и ориентацией на окружающих. Он дружелюбен, проявляет интерес к другим, умеет внимательно слушать и владеет искусством задавать вопросы. Он понимает потребности и ценности других и делает акцент на общих целях. Он готов поддерживать предложения оппонента и включать их в процесс принятия решений, оставаясь при этом в тени. Он доверяет другим и обращается к ним за советами, которым готов следовать. Оказавшись под давлением, он проявляет терпение и спокойствие и, как правило, отличается оптимизмом.

Если говорить о недостатках мягкого переговорщика, то из-за присущего ему излишнего внимания к отношениям в процессе переговоров он редко излагает собственную точку зрения или заявляет о том, чего хочет. Порой он может проявлять даже покорность и в некоторых вопросах ставить под удар собственные интересы. Он не умеет убедительно угрожать — и даже извиняется за подобное поведение, — а также легко поддается обману. Его доверие может перейти в легковерность, и он относится к категории зависимых соглашателей и последователей. Он уверен в том, что большинство проблем со временем можно разрешить, и предпочитает «длинный разговор затяжной войне». В стрессовой ситуации он начинает паниковать.

Готтшалк рекомендует<sup>181</sup> при общении с представителем мягкого стиля создавать атмосферу доверия, но при этом сохранять дистанцию. Вы должны обмениваться с таким человеком информацией, чтобы привлечь его на свою сторону, но просить больше, используя давление только в случае необходимости, и не торопиться, продвигаясь вперед с осторожностью. Участвуя в переговорах с человеком такого типа, необходимо уточнять у него, согласятся ли его коллеги с тем, что он предлагает.

Для представителя *аналитического* стиля характерны аналитический ум, осторожность, сдержанность и ориентация на обсуждаемые вопросы. Он хорошо разбирается в фактах, логике и деталях. Его беспокоит главным

образом практическая применимость заключаемой сделки, и он методично и планомерно оценивает все варианты. Он всегда должным образом подготовлен к переговорам, а его файлы и заметки находятся в идеальном порядке. Он уверен в своих аналитических навыках и является ценным «техническим ресурсом» переговорной команды. Он придает особое значение фактическим данным и целесообразности решения (сработает ли оно?), и его трудно вывести из эмоционального равновесия. Он умеет хорошо справляться с «побочными» вопросами и сбивать вас с толку с помощью «научных данных». Отказывая вам, он прячется за официальными процедурами и убеждениями.

Плохо то, что переговорщик, представляющий аналитический стиль, не испытывает никаких эмоций в отношении других людей, не торопится делиться информацией и считает, что ответа «да» или «нет» достаточно. Он не принимает решение до тех пор, пока не проанализирует все данные, и у него могут возникнуть сложности с тем, чтобы «увидеть» проблему в целом, а не фокусироваться на деталях. Такой переговорщик может страдать от «паралича анализа». У него вызывают раздражение неточные аргументы оппонента, и он обязательно будет оспаривать его логику, прежде чем выдвинет собственные аргументы «за» или «против» его предложения. Он может быть склонен к одержимости и пессимизму.

В этом случае Готтшалк<sup>182</sup> советует составлять и использовать повестку дня, позволяющую не прерывать переговорный процесс, а также воздерживаться от того, чтобы оставлять какие-либо вопросы для рассмотрения на потом. Вы должны проявлять интерес к «фактам», предоставляемым вам оппонентом, так как они могут раскрывать больше, чем ему кажется. Собираясь использовать статистические данные, вы должны убедиться в их точности, так как аналитический переговорщик обязательно их проверит. Делайте упор на взаимную выгоду и демонстрируйте уважение к компетентности оппонента.

Если переговорщику свойственен *предпринимательский* стиль, то он отличается гибкостью, готов пойти на компромисс и ориентирован на результат. Он видит возможности и пути их реализации. Он активно использует навыки убеждения, пуская в ход обаяние и стараясь никого не обижать. Его адаптируемость и гибкость делают его открытым для новых идей и позволяют подходить к решению самых разных вопросов как творчески, так и прагматически. Он четко формулирует свои мысли и умеет «уболтать» собеседника, принимая решения на ходу и используя любой доступный аргумент или факт для продвижения вперед.

Как «предпринимателю», ему может быть свойственна склонность к компромиссу и желание угодить в споре всем и каждому, и он может пожертвовать собственными интересами, возможно, из-за недостаточного внимания к деталям. Он слишком быстро и часто изменяет свою позицию, из-за чего может казаться слишком хитрым, неискренним и даже «слишком уж умным».

По мнению Готтшалка<sup>183</sup>, имея дело с «предпринимателем», надо не сомневаться в себе и фокусировать внимание на цели, даже повторяя свои требования. Вы должны быть готовы к обмену сведениями, а также позволять оппоненту говорить и собирать дополнительную информацию. Вам не следует отвлекаться, поэтому стоит регулярно подводить итоги и делать записи.

Узнаете ли вы в описанных типажах людей, с которыми имеете дело? Присущ ли один из названных стилей лично вам? Проверьте это, обратившись к тем, кто хорошо вас знает, и попросив их выбрать стиль, соответствующий вашей личности. После этого изучите рекомендации Готтшалка и посмотрите, сможете ли вы в течение следующего месяца использовать их на практике для общения с людьми, с которыми ведете переговоры. В конце концов, это чисто эмпирический вопрос, работают ли они в вашем случае и могут ли оказаться полезными, если вы приложите к этому определенные усилия. (Предлагаю вам прислать мне свои заключения после месяца практического использования приведенных рекомендаций.)

Ряд авторов и тренеров используют другие, порой слегка эксцентричные, названия для четырех личностных стилей, определяемых Рубином и Брауном. (Возможно, речь идет о своего рода дифференциации товара?) Это позволяет сделать описываемые ими личностные стили более доступными для устного объяснения, однако мне кажется, что за последние 20 лет эта тема развивалась очень ограниченно, если вообще развивалась.

Ваша личность может сочетать в себе все четыре личностных стиля, проявляющихся в той или иной степени (может быть, вы — *мягкий «предприниматель»*, обладающий склонностью к *жесткости* и слабостью к *анализу*?). Несбалансированность комбинации стилей или степень приверженности к определенной личностной характеристике может изменить ваше предсказуемое поведение до неузнаваемости — например, превратив его из сотрудничающего в конкурирующее. В связи с этим у меня возникают те же самые сомнения по поводу эффективности использования личностных стилей, какие я испытываю, когда переговорное поведение пытаются прогнозировать на основании принадлежности оппонента к японской или бельгийской культуре.

Если, находясь за столом переговоров, вы способны переключаться с одной модели поведения на другую под действием «химии», возникающей между людьми (или, наоборот, из-за ее отсутствия), не значит ли это, что можно менять личностные стили в зависимости от обстоятельств? Возможно, бывают моменты, когда не следует проявлять «мягкость» или «заниматься анализом», или «вести себя, как предприниматель», или «действовать жестко»? Почему вы должны быть не более чем игрушкой в руках своей так называемой личности, словно она превращает вас в робота, действующего в соответствии с программой, которую заложила в него природа? Может

быть, вы способны переключаться с использования одного стиля на другой по собственному желанию?

Очевидно, что чем более осознанно вы будете переключаться с одного личностного стиля на другой, тем выше станет эффективность вашей работы в качестве переговорщика. Однако если все мы, вне зависимости от наших личных качеств, обладаем способностью менять личностные стили, проявляющиеся в нашем переговорном поведении, или даже скрывать их, то вы едва ли сможете ограничиться анализом 16 возможных комбинаций четырех стилей. Возможно, вам придется рассматривать бесчисленное множество сочетаний разнообразных оттенков каждого стиля.

## Игры типа «Дилемма заключенного»

Теперь, когда я заставил вас усомниться в практической пользе метода определения психологических типов, полагаю, что пришло время «выкладывать деньги или заткнуться», как говорят любители пари. Если мы отказываемся признать «научный» вклад в практику переговоров, то должны предложить взамен нечто лучшее. Именно этим я и собираюсь заняться.

Наиболее эффективно это можно сделать с помощью интерактивных упражнений, которые переговорщики выполняют на семинарах, — они играют в «красный — синий». За полвека своего существования эта несложная игра, разработанная в 1950-х в центре Rand, занимавшемся изучением «общественного благосостояния и безопасности Соединенных Штатов», проделала долгий путь и стала методом обучения переговорщиков. Без всякого преувеличения ее можно назвать наиболее эффективным средством понимания переговорного поведения. А значит, она стоит затраченных на нее времени и сил.

Однако невозможно играть в интерактивную игру в одиночку, поэтому я хочу предложить вам альтернативный способ достижения того же самого результата. Чтобы помочь вам в поисках, я существенно сэкономлю ваше время, сделав небольшое отступление. Вначале оно может вас озадачить, но не спешите, потому что благодаря ему вы вплотную приблизитесь к пониманию сути переговорного поведения.

Исследователи из корпорации Rand, играя в игру, связанную с решением дилеммы, сделали открытие, которое по сей день не перестает интриговать социологов и представителей других наук<sup>184</sup>. Однако, в отличие от специалистов, занимающихся психологическим профилированием, вам не нужно иметь степень доктора философии для того, чтобы сыграть в такую игру. На самом деле за последние 10 лет в нее переиграли тысячи людей, и тех, у кого возникли какие-либо трудности, можно пересчитать по пальцам.

Итак, давайте попробуем сыграть, начав с первоначальной версии, известной всему миру как «Дилемма заключенного» (ДЗ). В оригинальной игре было два заключенных и прокурор, у которого не хватало улики, чтобы обвинить их в серьезном преступлении. Сценарии «Дилеммы заключенного» могут иметь определенные различия, но суть игры от этого не меняется<sup>185</sup>. Лично я использую следующий вариант:

Два заключенных содержатся в разных камерах и не могут общаться друг с другом. Прокурор предлагает каждому из них одинаковую сделку: «Если вы сознаетесь в преступлении и дадите показания против вашего сообщника, то вас отпустят на свободу, а его посадят на 10 лет. Если вы этого не сделаете, а ваш партнер сознается, то вы получите 10 лет, а его отпустят. Однако если вы оба сознаетесь, то каждый из вас будет наказан лишением свободы на пять лет, а если вы оба будете молчать, то каждого приговорят к году тюрьмы по менее серьезному обвинению».

Разные авторы предлагают немного различающиеся условия сделки, но на результат это не влияет, так как в любом случае их суть остается неизменной. Вопрос, на который вам предстоит ответить: как должен поступить заключенный, если ему предлагают подобную сделку?

Учитывая, что это всего лишь игра, пожалуйста, не принимайте во внимание не относящиеся к делу моменты. Например, вам может казаться, что заключенные вообще не совершали это преступление; или вы можете не знать, виновны ли они на самом деле; или вы считаете, что не можете высказать свое мнение относительно этого гипотетического дела, и так далее. Это упражнение не связано ни с оценкой вашей нравственности, ни с ее отсутствием у заключенных, ни с нарушением прокурором «соответствующей правовой процедуры». Игра предполагает, что вы сделаете выбор, и имеет весьма условное отношение к реальности.

Вероятно, если бы заключенные могли общаться друг с другом, то они договорились бы не сознаваться, что стало бы лучшим решением для них (хотя его вряд ли можно назвать таковым с точки зрения системы правосудия). Ведь в этом случае каждый получает только по одному году. Но, как и в жизни, когда перед тобой стоит дилемма, выбор затруднителен.

Например, даже если до ареста заключенные договорились ни в чем не сознаваться, один из них или даже оба могут нарушить это соглашение. Изменив свою позицию во время личной встречи с прокурором и давая показания, преступник будет думать, что сообщник останется верен их прежней договоренности. В этом случае сознавшегося заключенного освободят, а его соучастник получит 10 лет.

Но насколько верным может быть предположение о том, что, пока кто-то из них безнаказанно нарушает соглашение, его соучастник не придет к такому же выводу и не предаст его по той же самой причине? Что верно

для одного, верно и для другого, поэтому обоюдное отступление от соглашения приведет к тому, что каждый получит по пять лет вместо одного года, на который их осудили бы в случае отказа от дачи показаний.

Осложняет ли дилемму запрет на общение? Ничуть, ведь даже позволив заключенным общаться, мы не избавляем их от необходимости решать ее. Встреча между ними ничего не изменит, поскольку потом они все равно будут разделены и возвращены каждый в свою камеру. Вне зависимости от того, есть у заключенных возможность общаться или нет, упорное следование соглашению не давать показания, означающее, что никто из них не пойдет на предательство, является лучшим вариантом выбора. Однако вполне вероятно, что, оказавшись в одиночестве или наедине со своими адвокатами, один из них нарушит данное обещание, чтобы получить личное преимущество. Поскольку ни один из заключенных не может быть уверен в том, что другой его не предаст, следующим лучшим вариантом выбора становится решение изменить соглашению, чтобы *защитить* себя. На карту поставлены пять лет заключения вместо 10, если оба нарушат договоренность и сознаются, или немедленное освобождение вместо 10 лет, если один пойдет на предательство до того, как это придет в голову второму.

В этом смысл дилеммы, которую должны решить два заключенных. Любая дилемма подразумевает навязанный выбор в условиях, когда наилучший вариант неочевиден. Совершаемый заключенными выбор определяется тем, что каждый из них посчитает лучшим для себя. Независимый наблюдатель может увидеть, что оптимальное решение для них обоих — это отказ от признания при условии, и *только при условии*, что они оба сделают такой выбор и будут его придерживаться. Однако заключенные не могут быть уверены в том, что их соучастник сделает лучший выбор для них обоих и не поддастся искушению сделать лучший выбор для себя.

А что же здесь общего с переговорами? Очень много, гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Частично мы говорили об этом в разделе, посвященном «проблеме торгов» и работе Джона Нэша<sup>186</sup>. Напомню, что, по утверждению Нэша, проблема торгов — то, как две стороны делят между собой набор товаров, — решается с помощью согласованного разделения, позволяющего участникам получить максимальную совместную выгоду. Переговорщики должны *сотрудничать*, чтобы выявить оптимальное для обеих сторон решение.

Игры типа «Дилемма заключенного» (далее — ДЗ) свидетельствуют о том, что совместный выбор сотрудничества, сделанный независимыми сторонами, отнюдь не очевиден. С рациональной точки зрения переговорщики должны сотрудничать, так как это позволяет им добиться лучших результатов, но при этом подобный выбор требует, чтобы они оба игнорировали то бесспорное преимущество, которое один из них может получить, отступая от соглашения о сотрудничестве. Поскольку это личное преимущество

очевидно для обоих, то отказ от сотрудничества одного из них или обоих кажется столь же логичным, как общее решение о совместной работе, хотя в случае нарушения соглашения обеими сторонами они рискуют остаться внакладе. Во всем этом есть что-то не совсем правильное, и это делает игры типа ДЗ необычайно интересными. Напрашивается вывод о том, что, финансируя эзотерические исследования корпорации Rand из средств, выделенных на оборону США, государство не зря потратило деньги налогоплательщиков.

Впервые я столкнулся с игрой «красный — синий» в середине 1970-х гг.<sup>187</sup>, когда наблюдал один из ее вариантов на семинаре для представителей профсоюза. Позже мой австралийский коллега Колин Роуз познакомил меня со своей версией игры, и я не знаю более эффективного способа продемонстрировать целесообразность ориентации на поведение оппонента, а не на его личностные характеристики, для выбора линии своего переговорного поведения. С тех пор я наблюдал тысячи менеджеров, которые играли в эту игру в команде или в парах.

Вы все еще настроены скептически? Тогда предлагаю вам сыграть в интеллектуальную игру, в которой нет содержания, побочных ссылок на заключенных и тюремные сроки, а также множества других формулировок, присущих играм такого типа. Давайте сыграем хотя бы два раунда игры типа ДЗ, которая носит название «красный — синий».

Согласно правилам игры перед ее началом вам сообщают без каких-либо уточнений или дальнейшего обсуждения, что ваша цель — «получить максимальное количество положительных баллов». После завершения игры некоторые игроки иногда жалуются, что им не объяснили, заключалась ли их цель в том, чтобы максимизировать собственный счет или общий счет с партнерами, потому что «это изменило бы их поведение». Естественно, изменило бы, и именно поэтому эта информация им не сообщалась — ведь весь смысл создания дилеммы в том, чтобы игроки самостоятельно выбрали модель поведения, не ориентируясь на советы других людей!

Ваша интерпретация игры «красный — синий», да и игры под названием «жизнь», определяется вашими представлениями о «правилах» и «целях» взаимодействия с другими людьми. А эти представления зависят от ваших установок и убеждений.

В игре «красный — синий» содержание преднамеренно минимизировано, и вы не знаете ничего, кроме правил, сообщенных вам перед ее началом. Без каких-либо подсказок или явных указаний вы должны самостоятельно интерпретировать заявленную цель — «получить максимальное количество положительных баллов» — и выбрать стратегию поведения (то есть играть красным или синим), которая, по вашему мнению, позволит вам достичь этой цели.

У каждого игрока есть два листа бумаги, на одном из которых вы пишете букву *K* для красного, а на другом — *S* для синего. Каждый раунд игры

требует, чтобы игрок и его партнер независимо друг от друга выбрали, чем они будут играть — красным или синим. Сделав выбор, игроки одновременно показывают результаты друг другу. В зависимости от специфического сочетания красного и синего начисляются очки, положительные или отрицательные<sup>188</sup>.

Оценка трех возможных сочетаний синего и красного представлена на рис. 4.2.

Сходство с выбором в игре «Дилемма заключенного» очевидно:

- если вы убеждены в том, что другой игрок — это противник, с которым вы заведомо боретесь за баллы, то в первом раунде вы выберете красный (что аналогично отступлению от соглашения и признанию в игре «Дилемма заключенного») в надежде получить 8 баллов, если ваш противник будет играть синим;
- если вы считаете, что сотрудничество принесет вам больше пользы, то в первом раунде вы выберете синий (аналогично отказу от признания вины), надеясь получить 4 балла, если ваш партнер также выберет синий (но рискуя потерять 8 баллов, если он все-таки остановит свой выбор на красном).

В игре с одним раундом, такой как оригинальная «Дилемма заключенного», у вас есть только один шанс сделать выбор. Игра «красный — синий» длится 10 раундов, и вы совершаете выбор 10 раз. (Игроки, принимавшие участие в первой документально зафиксированной игре, делали 100 выборов<sup>189</sup>.) Очевидно, что события первого раунда могут изменить или подтвердить ваше представление о характере игры — следует ли вам соперничать или сотрудничать с партнером, — а это значит, что вы можете изменить ваш выбор (и поведение) в последующих раундах.

В игре «красный — синий», состоящей из 10 раундов, участники могут получить максимум плюс 96 баллов и минимум — минус 96. Однако это возможно только в том случае, если один игрок будет все время выбирать красный цвет, а другой — синий. Лично я с таким результатом столкнулся лишь однажды, когда участвовавший в игре мировой судья заявил, что для него «честность» важнее, чем «эта глупая игра». К сожалению, эту точку зрения не разделял его партнер, которому показалось, что он умер и попал в рай! Сколько бы раз он ни выбирал красный, в ответ от судьи он

- |                      |  |
|----------------------|--|
| • синий — синий:     | плюс 4 балла каждому;  |
| • красный — красный: | минус 4 балла каждому;   |
| • красный — синий:   | игрок, выбравший красный, получает 8 баллов, выбравший синий, теряет 8 баллов. |

Рис. 4.2. Система оценки сочетаний для игры «красный — синий»

получал синий. Хочется надеяться, что, разбирая дела рецидивистов, этот судья ведет себя не столь терпимо, в ином случае он может поставить под угрозу законность и правопорядок в своем родном городе!

Большинство людей в игре под названием «жизнь», реагируя на негативную обратную связь (то есть несчастье или утрату), отказываются от своей «синей» модели поведения, если постоянно встречают со стороны другого игрока только «красное» вредоносное поведение — именно поэтому ребенок, как правило, прикасается к горячему утюгу лишь однажды. В игре «красный — синий» после нескольких предательств вы меняете свой выбор с синего на красный, чтобы помешать партнеру набирать очки за ваш счет.

А как вы относитесь к игре под названием «жизнь»? Воспринимаете ее как «состояние войны всех против всех» в духе Томаса Гоббса, или вас сдерживает страх последующего возмездия, или же ваши моральные убеждения не позволяют вам прибегать к предательству во взаимоотношениях с другими людьми? Действительно ли жизнь — всего лишь игра: азартная, типа карточной или в кости, или неазартная, типа тенниса, футбола, гольфа, и вы ведете себя в ней так, словно ваш партнер — противник? Блеф — неотъемлемая часть игры в покер, а при игре в «Скрабл» можно попытаться дисквалифицировать партнера за необычные слова. Как правило, это никому не причиняет вреда. Почему же тогда в игре «красный — синий» и игре под названием «жизнь» должно быть по-другому?

В этом-то вся прелесть игры по типу ДЗ, не имеющей какого-либо содержания. Мы имеем дело с поведением, которое определяется только правилами. Поскольку по правилам разговаривать во время раундов запрещено, каждый игрок должен «прочитать» намерения противника исключительно на основании того, что он делает, а не того, что он говорит.

Возьмем, к примеру, поведение в первом раунде. Оба игрока должны выбрать синий или красный. Если игрок мыслит в категориях соперничества и пытается максимизировать свой выигрыш за счет другого, то он выбирает красный. И если в этом случае его партнер выбирает синий, то он получает 8 баллов, а его соперник теряет 8 баллов. Это создает разрыв между игроками в 16 баллов в пользу первого. Если в первом раунде партнер тоже выбирает красный, то оба теряют по 4 балла. Однако для первого игрока это лучший результат, чем тот, которого он мог бы достичь, если бы в первом раунде сам выбрал синий, а его партнер красный, что привело бы к потере 8 баллов. Но так ли это? Ответ зависит от того, как игрок воспринимает игру. После ее завершения участников просят объяснить мотивы выбора красного в первом раунде. Совершенно очевидно, что, *если игра состоит из одного раунда*, выбор красного более «рационален», так как тогда получение 8 баллов в сравнении с потерей 4 баллов более выгодно. Однако это крайне недальновидно.

Начнем с того, что второй игрок обращает внимание на то, какой цвет выбирает партнер, так как его поведение мгновенно отражается на нем самом. Подумайте о том, что ему может сообщить это поведение. Давайте предположим, что в первом раунде второй участник выбрал синий, а, по моему опыту, так поступает чуть меньше половины всех игроков. Выбор красного первым игроком воспринимается им как враждебный, потому что тот получает 8 баллов за его счет. В игре «Дилемма заключенного» второй игрок обязательно обратил бы внимание на поведение первого, когда получил бы срок в 10 лет, а тот вышел на свободу.

Что этот анализ говорит нам о роли поведения в процессе переговоров? Давайте немного поразмышляем. В ходе игры рассматривается поведение в «чистом» виде, «незамутненное» разглаговольствованиями о намерениях или причинах. Вы делаете простой выбор — красный или синий — и раскрываете его перед вашим партнером, который поступает точно так же. Но какой бы цвет вы ни выбрали, вы посылаете сообщение, которое может отличаться от того, которое в итоге получит ваш партнер. Ведь он оценивает ваши намерения по тому, какое влияние оказывает на него ваше поведение.

В соответствии с правилами игры «красный — синий» максимальная совместная выгода может составлять 48 баллов для каждого. Я выяснил, что такого результата добиваются примерно 8% игроков (хотя Карлайл и Паркер сообщают, что среди их игроков эта цифра достигает 12%). Это означает, что 92% игроков не получают максимально возможного совместного количества баллов, и эти данные могут выглядеть для вас крайне неутешительно, если вы искренне полагаете, что в человеческих отношениях преобладает сотрудничество.

Теперь мы можем прояснить некоторую путаницу, связанную с так называемыми «взаимовыгодными» результатами, обсуждение которых в последние годы стало очень популярно. Некоторые даже называют это «религией выгоды для обеих сторон». Она превращает погоню за взаимовыгодным результатом в намерение, не вызывающее сомнения в своей обоснованности. На рис. 4.3 представлено объяснение сути взаимной выгоды.

Сама по себе взаимная выгода — это не стратегия, а результат, весьма желательный, но определяемый конкретным сочетанием моделей поведения, которые для его достижения должны быть реализованы одновременно.

Различие между взаимовыгодным поведением и поведением, ориентированным на проигрыш противника, как правило, предстает в виде набора противоположностей, выражающихся, например, в сотрудничающем поведении (выполнение обещания) в противовес несотрудничающему поведению (нарушение обещания). Однако танго — это танец для двоих, поэтому выбор между сотрудничеством и отказом от взаимодействия не может быть независимым решением только одной из сторон. Обстоятельства могут заставить

#### 4. Третий этап — внесение предложений и торг лицом к лицу

		Игрок Б	
		Синий	Красный
Игрок А	Синий	Победа — победа (оба выигрывают)	Проигрыш — победа (А проигрывает, Б выигрывает)
	Красный	Победа — проигрыш (А выигрывает, Б проигрывает)	Проигрыш — проигрыш (оба проигрывают)

Рис. 4.3. Стандартная матрица взаимной выгоды

переговорщика отказаться от сотрудничества независимо от его желания достичь взаимовыгодного результата. На практике сотрудничающее поведение без учета поведения другого переговорщика достаточно неразумно, поскольку не приведет к желаемому взаимовыгодному результату. Именно этому учит практикующих переговорщиков игра «красный — синий». Однако вне зависимости от того, читаете ли вы книгу или играете в эту игру, вы обязательно придете к выводу, который был сделан в ходе первоначальных экспериментов с использованием игры «Дилемма заключенного»<sup>190</sup>: на практике, несмотря на рациональность взаимовыгодного результата, переговорщики отказываются от сотрудничества.

Когда я впервые начал серьезно размышлять над этой проблемой, то задумался о том, почему создается впечатление, будто Джон Нэш ошибается. Если максимизация совместной выгоды не характерна для переговорной практики, то почему переговорщики, зная о ее преимуществах, все равно выбирают поведение, приводящее к не лучшим результатам?

Игра типа ДЗ иллюстрирует разрыв между намерением и поведением, а данные исследований подтверждают представление о доминировании этого разрыва в реальном мире. Если переговорщики не могут полагаться на то, что их партнеры удержатся от «отступничества», они не могут быть уверены в безопасности поведения, необходимого для достижения взаимовыгодного результата. Таким образом, у одного из них или у обоих есть основания отступить от сотрудничества: они поступают так (выбирают

красный) вовсе не из-за того, что хотят этого (хотя *некоторые* именно так и делают), а потому, что им не остается ничего другого!

Когда игроков спрашивают, в чем смысл игры «красный — синий», многие из них говорят о *доверии*. Это верно только отчасти, поскольку доверие неразрывно связано с *риском*, так что игры типа ДЗ имеют отношение и к риску. И именно риск предательства со стороны другого переговорщика заставляет вас отказаться от сотрудничества ради того, чтобы защитить самого себя. Специалисты определяют защиту как «уничтожение доверия». Однако в игре под названием «жизнь» доверие и риск — неразлучные спутники. Одно не существует без другого. Поскольку доверие неразрывно связано с риском, то вполне объяснимо нежелание большинства переговорщиков поступать так, как предлагает Нэш: максимизировать общую выгоду. Однако эту ситуацию необходимо исправлять.

На этом можно завершить наше отступление от главной темы и вернуться к вопросу анализа поведения в качестве альтернативы тому тупику, в который нас заводит изучение личностного профиля.

## Основные цвета переговоров

Поведение переговорщика — более надежный, чем личностные характеристики, индикатор того, как следует вести себя в общении с ним. В данном случае поведение решает очень многое. Чтобы превратить эту идею в практический инструмент, мы сделаем небольшой набросок модели поведения.

На рис. 4.4 представлены три расположенных друг за другом блока, каждый из которых немного смещен относительно других. Ближайший блок, в котором представлено поведение, виден лучше всего, что отражает тот факт, что поведение и/или его последствия не остаются незамеченными для окружающих людей.

За видимым поведением расположены видимые установки, которые, однако, напрямую не связаны друг с другом, и поэтому на рис. 4.4 блок, представляющий их, немного смещен. Отчасти вы раскрываете свои установки, выражая их словами, но поскольку вербализовать можно любую установку по собственному выбору, она не является столь же видимым и, следовательно, надежным показателем ваших намерений, как поведение. Можно ввести окружающих в заблуждение относительно вашего отношения к происходящему, но когда речь идет о поведении, сделать это гораздо сложнее: вы или поступаете определенным образом, или нет. И тот, кто игнорирует действия своих оппонентов, доверяясь предлагаемым ими объяснениям этих поступков, сильно рискует.

За установками скрываются личные убеждения, которые отличаются меньшей гибкостью и подвижностью. К разным ситуациям можно относить-

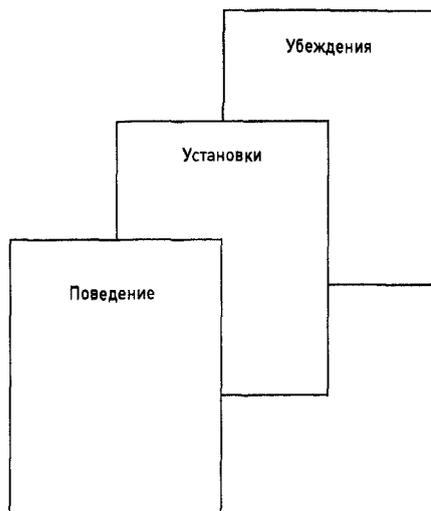


Рис. 4.4. Поведение, установки и убеждения

ся по-разному, а убеждения предполагают следование более строгому «правилу», общему для всех ситуаций. Опять же убеждения не имеют абсолютной связи с установками и поведением.

Убеждения носят личный характер и таятся в глубине нашего сознания. Они формируются в течение многих лет, и большинство людей (речь не идет о фанатиках и проповедниках) не делится ими с окружающими. Правда, люди могут без зазрения совести притворяться, что являются сторонниками определенных политических, религиозных или нравственных принципов, хотя в душе не верят в них и не следуют им в реальной жизни. Смущение или страх могут побудить людей скрывать свои истинные убеждения, демонстрируя публично то, что обеспечивает им личную безопасность или позволяет вести «спокойную жизнь». Тем не менее на свете есть множество людей, которые честно и открыто признают, что придерживаются определенных убеждений, хотя порой и подвергают себя этим серьезной опасности<sup>191</sup>.

Вопрос, являются ли убеждения или ценности (то есть то, как вы видите окружающий мир и свое место в нем) доминирующим фактором вашего поведения, требует отдельного обсуждения. Однако опыт указывает на то, что при общении с другими людьми лучше всего воздерживаться от скрытой критики или оспаривания их убеждений, независимо от того, являются ли они истинными или скрываются за ярлыками. По этим причинам во время переговоров самым надежным свидетельством намерений ваших оппонентов является то, что они делают, а не то, что заявляют во всеуслышание. Вот

вам еще одно свидетельство того, что поведение — это именно то, что следует учитывать!

Установки и убеждения косвенным образом определяют поведение человека, так как он живет и действует не в вакууме. Если бы в нашем распоряжении был надежный способ выявления истинных установок и убеждений (которого, как я полагаю, не существует), то мы могли бы в общих чертах предсказать, как будет вести себя человек в конкретных переговорных ситуациях. К сожалению, все гораздо сложнее, так как у человека существует множество установок, некоторые из которых могут заставить его действовать в одной ситуации так, а в другой — иначе.

Людям, в основном, свойственно проявлять ситуационную гибкость. Когда кто-то критикует изменчивость ваших установок (от которой вы, скорее всего, никуда не денетесь), вы можете с полным основанием утверждать, что ваше поведение зависит от обстоятельств. Не один год обсуждая эту проблему с переговорщиками, я обнаружил, что, «объясняя» свое противоречивое отношение к очень похожим переговорным сценариям, они часто говорят: «Смотря как все складывается».

Иногда, обсуждая на семинарах результаты игры «красный — синий», мы слышим от переговорщиков достаточно убедительные объяснения их установок. Первое, о чем мы спрашиваем<sup>192</sup>: «Кто играл красным в первом раунде?» Как правило, именно так поступает больше половины участников. Следующий вопрос, который мы задаем, это «почему?». Полученные нами ответы можно разделить на две группы:

- «Я выбрал красный, так как хотел получить 8 баллов от другого игрока, если он сыграет синим» (среди «красных» игроков таких большинство).
- «Я выбрал красный, поскольку считал, что партнер будет играть красным».

Выбор красного, связанный с желанием получить 8 баллов от партнера, который, как вы полагаете, выберет синий, означает намерение *эксплуатировать* (говоря иначе, использовать в своих интересах) его выбор. И наоборот, выбор красного на основании ожиданий, что партнер сделает то же самое, однозначно свидетельствует о намерении *защитить* себя (в этом случае вы теряете 4, а не 8 баллов). Подобные обоснования — это не что иное, как прямые проявления установок участников в отношении правил игры по типу ДЗ и интерпретации цели как получения максимального количества баллов.

На одном из семинаров сотрудник акционерного банка утверждал, что у партнера не было намерения его эксплуатировать, потому что он сам совершил ошибку, выбрав синий. В ответ я поинтересовался, откуда ему известно, какие намерения были у другого игрока. Вы не можете прочитать

мысли людей, с которыми ведете переговоры, и их намерения остаются для вас, по меньшей мере, неясными. Единственное, на что вам следует опираться, — это поведение партнеров, а точнее, сделанный ими выбор цвета. Если они выбрали красный, то для вас безопаснее и надежнее всего будет оценить их намерения как недоброжелательные, и уж тем более не стоит искать им оправдание в мотивах вашего собственного поведения.

Как можно оценить, с точки зрения «красного» игрока, выбор, сделанный другим игроком?

- Если вы собираетесь эксплуатировать выбор партнера, то его решение играть синим служит подтверждением того, что вы имеете дело с *наивным* игроком, которому не хватает здравого смысла, чтобы защитить себя.
- Если в первом раунде «эксплуататор» сталкивается с тем, что партнер играет красным, то он объясняет сделанный им выбор желанием использовать его в своих интересах или защитить самого себя. Наблюдения свидетельствуют о том, что чаще всего партнерам приписывают желание *эксплуатировать*, а не защищаться. Собственные дурные намерения, как правило, заставляют подозревать в этом других!
- Если в первом раунде игрок, пытающийся защитить себя, получает ответ в виде игры красным, то это подтверждает его намерение обеспечить себе защиту, основанное на предположении, что партнер будет его *эксплуатировать*.

Соответственно, нет ничего удивительного в том, что выбор красного провоцирует, в основном, «красный» ответ и что ко второму или третьему раунду, если уже не в первом, интерпретация правил и целей игры типа ДЗ неминуемо приобретает эксплуатирующий характер: «Лучший способ умножить баллы — отобрать их у другого игрока».

А как же те игроки (их чуть меньше половины), кто в первом раунде выбрал синий? Почему они поступили именно так, а не иначе? Ответы встречаются самые разные, но их также можно разделить на две основные группы:

- «Я хотел продемонстрировать готовность к сотрудничеству».
- «Я неправильно понял правила» (например, играл наугад).

Гораздо больший интерес представляют дальнейшие действия таких игроков. А они зависят от того, как вы, выступая в качестве «синего» игрока, воспринимаете игру партнера.

- Если в ответ вы получаете синий, то у вас есть все шансы провести *сотрудничающую* общую игру, позволяющую достичь

максимальной совместной выгоды (хочу напомнить, что так поступают только 8% всех игроков).

- Если же ваш партнер выбирает красный, то вы должны оценить это как демонстрацию *нежелания сотрудничать* и действовать соответствующим образом — то есть в следующем раунде выбрать красный и посмотреть, каким будет выбор партнера.
- Если партнер еще раз выбирает красный, то это однозначно свидетельствует о его намерении *эксплуатировать* вас, и, соответственно, в третьем раунде вы тоже должны выбрать красный.
- Если же в качестве ответа выбран синий, то к этому следует относиться как к «извинению». Своим поведением партнер хочет сказать: «Извините, я не хотел выиграть за ваш счет 8 баллов, а просто *защищал* себя на тот случай, если вы выберете красный». В третьем раунде оба участника могут играть синим и ожидать, что их партнер сделает точно такой же выбор.

Если в первом раунде «синий» игрок получает «красный» ответ, то наименьшую пользу ему принесет решение «предоставить партнеру еще один шанс», выбрав синий во втором раунде. Подобная игра, несомненно, ориентирована на сотрудничество, однако в этом случае возрастает риск в дальнейшем получить «красный» ответ, если партнер неправильно интерпретирует поданный ему сигнал. Если во втором раунде «красный» игрок снова сыграет красным, то «синий» игрок потеряет 16 баллов и, что хуже, еще больше убедит противника в собственной наивности.

Если, с другой стороны, игрок, выбравший красный в первом раунде, во втором выбирает синий и видит в ответ «синий» выбор партнера, то он может решить, что «лишился возможности выбрать красный и заработать еще 8 баллов». Только «наказание», или, более правильно, готовность наказать «красного» игрока, принимая ответные меры в виде выбора красного во втором раунде, передает четкий, уверенный сигнал: «Я хочу сотрудничать с вами, поэтому выбрал в первом раунде синий, но не обманывайте меня, если хотите, чтобы я возобновил сотрудничество!»

Нет никакого сомнения в том, что во время переговоров между поведением и установками существует определенная связь. Чтобы лучше понять последствия этой зависимости, я предлагаю воспользоваться таким понятием, как «цвета переговоров». Для этого мы перейдем от игр типа ДЗ к более сложному взаимодействию, присущему переговорному процессу, сохранив условные «цветовые» обозначения стилей поведения.

Основные цвета переговоров — это *красный* и *синий* (в других вариантах игры типа ДЗ цвета интерпретируются противоположным образом: красный — цвет сотрудничества, синий — «эгоистичной конкуренции») <sup>193</sup>. Поскольку игра типа ДЗ наглядно демонстрирует последствия выбора красно-

го или синего, цвета становятся удобным обозначением стилей переговорного поведения и тех установок, которые лежат в основе ваших действий в процессе переговоров. Когда вам необходимо принять безошибочное решение под давлением, характерным для взаимного торга, то у вас есть не больше нескольких секунд — а часто и того меньше, — чтобы отреагировать на действия ваших оппонентов. Использование цветов для идентификации их поведения и управления собственными действиями — это эффективный способ запомнить, что следует делать в подобной ситуации. Представьте цветовой континуум, на одном конце которого находится красный цвет, а на другом — синий.

В табл. 4.1 представлено несколько обобщенных характеристик «красного» и «синего» стилей поведения переговорщиков, наиболее важными из которых являются следующие:

- «больше для меня означает меньше для вас» (отказ от сотрудничества);
- «больше для меня означает больше для вас» (сотрудничество).

Сотрудничающая позиция позволяет максимизировать совместные выгоды. Единственное, к чему могут привести индивидуальные несотрудничающие позиции, это увеличение выгоды одного человека за счет другого. Опыт показывает, что большинство людей делает выбор в пользу попытки максимизировать собственную выгоду, эксплуатируя партнеров. Очевидно, что зачастую это уменьшает или — в случае возникновения тупиковой ситуации — уничтожает потенциальные выгоды обеих сторон в результате возникновения отрицательной обратной связи и необходимости защитить себя.

Таблица 4.1. Основные цвета переговорного поведения

<p><b>«Красный»</b>                      «Больше для меня означает меньше для вас»                      Активно конкурирует                      Предпочитает доминировать                      Стремится победить                      Все дела контролирует сам                      Использует уловки и спланированные ходы                      Одобряет блеф и принуждение                      Использует покорных</p>	<p><b>«Синий»</b>                      «Больше для меня означает больше для вас»                      Настроен на сотрудничество                      Предпочитает взаимное уважение                      Стремится преуспеть                      Все дела доверяет другим                      Предпочитает не манипулировать                      Не блефует и не принуждает                      Уступает агрессивному</p>
--	--

«Красное» поведение вытекает из установок, согласно которым переговоры являются состязанием, не предполагающим сотрудничающих действий. «Синее» поведение определяется установками, в свете которых переговоры рассматриваются как возможность разделения потенциальных выгод с помощью сотрудничества, *однако оно эффективно только в том*

случае, если другая сторона тоже демонстрирует «синее» поведение. В своем крайнем проявлении «синие» установки могут привести к подчиненному поведению, проявляющемуся, например, в чрезмерном стремлении к сотрудничеству.

Ни «красное», ни «синее» поведение не являются «правильным» или «неправильным». Вы не должны наивно доверять другим, а это значит, что необходимо проявлять осторожность. Даже если, оценив поведение другого переговорщика, вы захотите вести себя более доверительно, то можете с этим опоздать, потому что ваша собственная настороженность уже спровоцирует у него появление подозрений, и он «сыграет красным», чтобы защитить себя. Одним словом, излишняя подозрительность с вашей стороны вызывает подозрение у ваших оппонентов, а избыточная доверчивость наводит их на мысль о вашей наивности.

Крайние проявления «красного» и «синего» стилей переговорного поведения можно охарактеризовать следующим образом:

- приверженцы «красного» стиля — *захватчики*: они стремятся получить что-либо даром и, как правило, добиваются своего при общении со сторонниками крайней «синей» позиции;
- приверженцы «синего» стиля — *дающие*: они стремятся дать хоть что-то, не получая ничего взамен, и обычно проигрывают ярко выраженным «красным» переговорщикам.

Наблюдения за процессом переговоров подтверждают существование связи между конкретными установками и определенными стилями поведения. Это может быть проиллюстрировано с помощью классификации определенных оценочных утверждений о переговорах как «красных» или «синих». Степень вашего согласия или несогласия с каждым из этих утверждений указывает на вашу склонность к «красному» или «синему» стилю переговорного поведения. Ниже перечислены типичные «красные» и «синие» установки относительно переговоров<sup>194</sup>.

### «Красные» установки

1. Мои интересы гораздо важнее сохранения отношений.
2. Пусть другой переговорщик утверждает, что испытывает трудности, я не буду пересматривать из-за этого выгодный договор — сделка есть сделка.
3. Я забочусь о собственных интересах, а они пусть заботятся о своих.
4. Всегда лучше получать что-либо даром, чем в обмен на что-то.
5. Надо быть жестоким, чтобы преуспеть в бизнесе.
6. Сила приносит больше пользы, чем хорошая аргументация.

7. Если они поддались давлению, то нужно надавить еще сильнее.
8. Я не проявляю свои истинные чувства, чтобы другой переговорщик не воспользовался этим.
9. Если они дают мне возможность использовать их в своих интересах, это их проблема.
10. Я не обязан принимать во внимание, как повлияют на них мои уловки.

#### **«Синие» установки**

1. Нечестно использовать в своих интересах ошибку, допущенную другим переговорщиком.
2. Переговорщики не должны скрывать свои чувства и намерения.
3. Лучше заключить сделку с незначительной выгодой, чем вообще никакую.
4. Если для меня важны взаимоотношения, я должен быть более сговорчивым.
5. Формирование хороших отношений важнее, чем использование слабых сторон оппонента.
6. Откровенное озвучивание ваших истинных намерений, как правило, приносит пользу.
7. Нельзя манипулировать оппонентами только потому, что они проявляют мягкость и не могут позаботиться о себе.
8. Лучше сохранить добрые отношения, чем расстроить их, отвергнув невыгодную сделку.
9. Я должен уступать трудным людям, если в ином случае я потеряю клиента.
10. Я переживаю из-за возможного отказа, когда веду переговоры.

Какие из перечисленных установок близки вам? Ответ на этот вопрос может показать вашу склонность к «красному» или «синему» стилю поведения. Обратите внимание на то, что склонность к тому или иному набору установок не является этически значимой. Более важно, чтобы вы не считали «красных» игроков «плохими», а «синих» — «хорошими», поскольку ни одна из этих оценок не имеет под собой оснований.

Как показывают игры типа ДЗ, после получения в первом раунде «красного» ответа «синим» игрокам следует самим перейти к «красному» выбору во втором раунде. Если, оказавшись в подобных обстоятельствах, они не могут переключиться с синего на красный, то заканчивают игру с очень плохими результатами, а если они ведут себя точно так же в си-

туации переговоров, то добиваются меньшего успеха в качестве переговорщиков.

Игра красным может быть — и обязательно будет (!) — спровоцирована отрицательной обратной связью. Если бы ваши предки попробовали установить близкие отношения с опасными хищниками, игнорируя отрицательную обратную связь, наблюдаемую другими, то, возможно, вы никогда бы не появились на свет и не читали бы сейчас эту книгу.

Люди, которых ничему не учит отрицательная обратная связь (например, вода и электричество несовместимы; переходить дорогу, не глядя по сторонам, смертельно опасно; человек, разгуливающий по минному полю, болен психически; и т.д.), долго не живут или обречены оказаться изолированными от окружающего мира ради их же собственной безопасности.

Причины формирования тех или иных ваших установок могут представлять интерес для вас, но не имеют значения для людей, с которыми вы ведете переговоры. Им приходится разбираться с вашим поведением. Объяснением ваших действий и поступков занимается ваш психотерапевт.

Присущие вам «красные» или «синие» установки влияют на ваше видение конкретных переговоров и на то, что вы делаете в процессе их проведения. Некоторые люди склонны действовать и реагировать одинаково в процессе любых переговоров. Но формирование устойчивого стереотипа делает вас рабом собственных установок.

## Результат или отношения

Краткий анализ «красных» и «синих» установок, проявляющихся в явной или скрытой форме, играет важную роль при определении ваших переговорных целей: что для вас наиболее важно в этих переговорах — конкретные результаты или хорошие отношения между вами и другим переговорщиком? Другими словами, в какой степени ваша потребность в достижении результата ограничена вашей потребностью во взаимоотношениях или наоборот?

Ориентация на результат ассоциируется, главным образом, с ярко выраженным «красным» стилем поведения, а ориентация на отношения — с «синим» стилем в его чистом виде. Однако лишь очень немногие люди придерживаются только «красного» или только «синего» стиля поведения, а большинству свойственно смешивать эти два стиля. Переговорщикам приходится буквально разрываться между ориентацией на результат и на взаимоотношения.

Реальный *результат* ведения переговоров — это их итог (кто что получает, в каком объеме, где и когда?), и если это детерминанта вашего поведения, то вы придерживаетесь установок, имеющих преимущественно «красный» оттенок. Ваши установки оправдываются результатами, которых,

по вашему мнению, удастся достичь; а достигнутые вами результаты подтверждают «красные» установки.

Разовые переговоры с продавцом подержанных машин, агентом недвижимости или торговцем на рынке в Касабланке крайне редко становятся началом длительных взаимоотношений. Люди, способные добиться успеха в подобных ситуациях, как правило, ориентированы на результат. Вместе с тем при заключении таких сделок продавцы могут всячески демонстрировать свою готовность стать вашим лучшим другом ради того, чтобы вы расслабились. В этом случае вы добьетесь большего успеха, если отбросите все мысли о том, какой перед вами «приятный» человек, и будете думать о сделке — и только о ней, так как можете быть уверены в том, что его интересует лишь это. Если вы ведете переговоры по заключению одноразовой сделки, но не можете переключиться на «красный» стиль, ориентированный на результат (например, потому что слишком поддаетесь влиянию продавца, демонстрирующего фальшивое стремление к дальнейшему общению), то добьетесь меньших успехов, чем те покупатели, которые способны использовать этот стиль, не попадаясь на хитрые уловки.

Многочисленные переговоры с одними и теми же поставщиками или клиентами обычно приводят к формированию определенных *взаимоотношений* при условии, что вы постоянно контактируете с ними и поддерживаете знакомство. Характер таких отношений может варьироваться от дружеской фамильярности до глубокой взаимной заинтересованности. В подобной ситуации люди ищут способы укрепления отношений, что требует от них гибкости, помогающей ограничивать использование «красного» стиля поведения и активнее прибегать к «синему». В долгосрочных деловых отношениях стороны сотрудничают, чтобы достичь взаимовыгодных целей. Они становятся друг для друга частью цепочки добавления стоимости. Но успешно ориентироваться на отношения в ходе переговоров удается довольно редко.

Некоторые исследователи утверждают, что наиболее сложная дилемма переговорного процесса — это внутренний конфликт между ориентацией на отношения и на результат<sup>195</sup>. Многие переговорщики стремятся и к тому и к другому, и некоторые из них добиваются успеха, однако большинство реализовывает только одну стратегию из двух. На рис. 4.5 ячейки матрицы отображают возникающие при этом комбинации.

Степень вашей ориентированности на результат или отношения отмечена на вертикальной и горизонтальной осях в диапазоне от низкой до высокой. Чем больше вы ориентированы на результат, тем выше ваше положение на вертикальной оси; чем больше вы ориентируетесь на взаимоотношения, тем дальше по горизонтальной оси вы располагаетесь. Если провести прямые из точек вашего местоположения на вертикальной и горизонтальной оси координат, то они пересекутся в какой-либо точке матрицы, которая окажется в пределах одной из четырех ячеек.

## ДИАЛОГ

### Результаты

«КРАСНЫЙ»	Высокая	4	1
	Средняя	3	2
	Низкая	Средняя	Высокая
		«СИНИЙ»	
			Отношения

**Рис. 4.5.** Ориентированность на результаты и отношения

Если вы ориентированы преимущественно на результат (экстремально «красный») и лишь незначительно — или вообще никак — на отношения, то в вашем случае точка пересечения окажется в верхней левой ячейке 4. А если вы ориентируетесь только на взаимоотношения (экстремально «синий») и минимально — или вообще никак — на результаты, то эта точка будет находиться в нижней правой ячейке 2.

Если для вас характерна низкая ориентированность как на результат, так и на отношения, то ваше место в левом нижнем углу ячейки 3, а если она выражена на среднем уровне, то вы оказываетесь в правом верхнем углу ячейки 3. Чем сильнее выражена ваша ориентированность на результат или отношения, тем ближе ваши координаты к соответствующим осям в ячейках 4 и 2.

В ячейке 1 представлена самая желаемая, но наиболее труднодостижимая комбинация ориентаций, которая предполагает, что вы в высокой степени ориентированы как на результат, так и на взаимоотношения и в идеале приближаетесь к верхнему правому углу ячейки 1. Данная комбинация — это не компромисс между ориентациями, а соединение сильных сторон каждой из них, которое позволяет вам достичь высоких результатов и одно-

временно сформировать прочные деловые отношения с клиентами и/или поставщиками. В этом случае цвет вашего стиля переговорного поведения не «красный» и не «синий» — он насыщенно *«фиолетовый»!*

На рис. 4.6 представлена матрица с отмеченными на ней точками, соответствующими некоторым комбинациям, которые часто встречаются в практике компаний. В течение многих лет я проводил тестирование переговорщиков на предмет их осведомленности о собственной ориентированности на отношения и результаты, и хотя я не настаиваю на высокой научной точности этих тестов, но считаю их результаты показательными. Эти исследования позволили мне сделать несколько выводов.

Многие переговорщики, давая оценку своей ориентированности на отношения и результаты, помещают себя в ячейку 1 (см. рис. 4.6) близко к отметке  $x$ . Однако после выполнения небольшого теста большинство из них перемещается в левую часть матрицы ближе к линии, соединяющей точку  $b$  в ячейке 4 и точку  $a$  в ячейке 2.

Почему же так происходит, и что это может означать? Во-первых, можно предположить, что переговорщики преувеличивают свои возможности в реализации стратегии ориентированности на отношения и результат. Ячейка 1 — это идеальная цель, и они считают себя более способными достичь ее, чем это позволяют им — как видно из теста — их установки и соответствующие стили поведения.

Во-вторых, те переговорщики, которые на основании самостоятельной оценки своего положения в матрице поместили себя в ячейку 4 (преимущественная ориентированность на результат) или ячейку 2 (преимущественная ориентированность на отношения), после заполнения анкеты также перемещаются ближе к осям. Это подтверждает предположение, что переговорщики считают себя более способными к оптимальному объединению стратегий, чем это происходит на практике.

Косая линия на рис. 4.6 пересекает три ячейки (4, 2 и 3) и делит переговорщиков на три группы: ориентированные преимущественно на «красные» результаты (4); ориентированные на «синие» отношения (2); и те, кто слабо ориентирован как на результат, так и на отношения (3) (очень бледный «фиолетовый»). Полученная мною информация заставила меня задуматься: не объясняется ли этим существование в некоторых компаниях разнообразных целей, между которыми они переключаются в рамках программ под названием «изменение корпоративной культуры»? Например, я работал с одним банком, который был заинтересован в улучшении результатов деятельности и поэтому решил провести анализ методов работы своих менеджеров с клиентами. Анализ показал, что менеджеры этого банка «нянчились» с клиентами. Если рассматривать этих менеджеров как группу и поместить их на рис. 4.6, то они однозначно займут место около точки  $a$ .

В этом банке «потеря клиента» считалась самым страшным «грехом», а следовательно, подобные промахи не способствовали карьерному росту. Результатом повсеместного распространения этой культуры стало то, что при обсуждении комиссий и процентных ставок с колеблющимися клиентами менеджерам было проще уступить, используя, соответственно, ярко выраженный «синий» стиль поведения. Это способствовало развитию деловых отношений с клиентами, но никак не отвечало интересам банка.

Банк приступил к реализации программы повышения ориентированности менеджеров на результат. Целью было их перемещение в пределах матрицы от точки *a* к точке *x* или далее в северо-восточном направлении (см. рис. 4.6). Однако этой цели невозможно достичь только лишь одним указом высшего руководства. Подталкивание к «красной» ориентированности на результат в климате, где преобладает «синяя» ориентированность, обычно приводит к разрушению взаимоотношений, по крайней мере, с отдельными клиентами. Если эти потери не будут возмещены за счет новых клиентов, доля банка на рынке может сократиться. То есть банк не перемещается в точку *x* ячейки 1, как предполагалось, а оказывается вместо этого в точке *b* ячейки 4.

Недавно я начал работать над изменением задач с еще одним банком. Его менеджеры, напротив, слишком ориентированы на результат в ущерб

Результаты

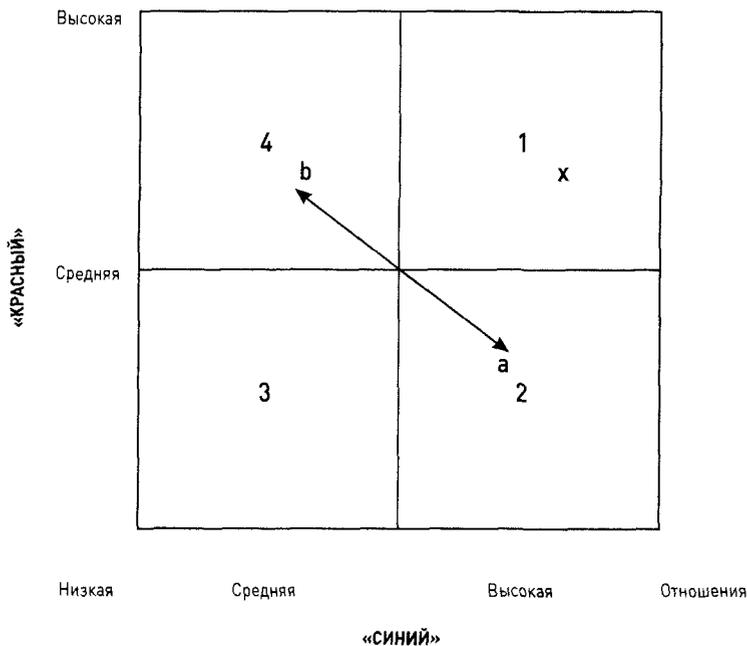


Рис. 4.6. Репрезентативная матрица ориентированности на результаты и взаимоотношения

деловым отношениям. Это приводит к тому, что банк уступает свою долю рынка конкурентам, у которых более выражена ориентация на взаимоотношения с клиентами.

Банк понимает, что у менеджеров должна быть усилена ориентированность на отношения, что на рис. 4.6 можно отобразить как перемещение из района точки  $b$  к точке  $x$  или далее в северо-восточном направлении.

Мне кажется, что, если это преобразование не будет проведено должным образом, то банку удастся повысить «синюю» ориентацию своих менеджеров на отношения, но только за счет их перемещения не к точке  $x$ , а в юго-восточном направлении. Это именно тот случай, когда программа изменения корпоративной культуры просто перемещает менеджеров по линии  $ab$ , а не в ячейку 1. Осознание противоречия ориентированности на результаты и отношения — это первый шаг к правильной реализации программ корпоративных изменений.

## «Фиолетовый» принцип обусловленности

Перед переговорщиками стоит не только дилемма ориентированности на результаты или отношения, но и ряд других дилемм. Все способы решения дилемм переговорного поведения взаимосвязаны, потому что в их основе лежит выбор — сотрудничать или не сотрудничать. Поскольку на практике несотрудничающее поведение — это норма, нет ничего удивительного в том, что и переговорщики, и тренеры с разных точек зрения рассматривают, по сути, один и тот же феномен.

Они действуют в пределах континуума «красный — синий», давая ему при этом разные обозначения. «Красный» и «синий» стили поведения связаны и частично совпадают с тем, что принято называть жестким и мягким переговорными стилями. В данном случае речь идет о двух принципиально разных подходах к ведению переговоров. Поскольку они определяются как два крайних варианта, то создаваемая ими дилемма заключается в выборе тактического способа действий. Некоторые люди прибегают к одной или другой тактике почти постоянно, а другие предпочитают менять способ ведения переговоров в зависимости от конкретных условий. Поскольку ни один из стилей не является оптимальным, эта дилемма доставляет практикующим переговорщикам множество проблем. Это побудило некоторых тренеров отказаться от обоих вариантов и разработать совершенно иной способ ведения переговоров, названный принципиальными переговорами<sup>196</sup>.

О них мы поговорим в главе 5. А сейчас я хочу предложить вам альтернативу выбору между жестким («красным») и мягким («синим») стилями поведения. В табл. 4.2 представлена удобная классификация различий между «жесткостью» и «мягкостью» в ведении переговоров.

Жесткий переговорщик изначально придерживается позиционного противостояния: он определяет свою позицию, защищает ее, не собирается менять и, не моргнув глазом, требует изменения вашей позиции. Он — *захватчик*, и, как все приверженцы «красного» стиля, хочет получить что-либо, не давая ничего взамен.

Мягкого переговорщика можно назвать типичным «размазней»: он ориентируется на отношения, старается их поддержать, не имеет определенных идей, не говоря уже о позиции, которую он готов менять, если вы потребуете от него большего. Он — *дающий*, и, как все «синие» переговорщики, стремится дать вам хоть что-то, не прося ничего взамен.

В практике традиционных переговоров существует еще один подход, который получил название *торга*. Этот стиль нельзя назвать ни жестким или мягким, ни «красным» или «синим». Он решает дилемму выбора, объединяя эти отдельные стили в единый согласованный стиль переговорного поведения, известный как «*фиолетовый*» принцип обусловленности.

Этот принцип был сформулирован на основе наблюдений за поведением успешных переговорщиков. Небольшой анализ поможет продемонстрировать правдивость этого утверждения и, надеюсь, оставит неизгладимый след в вашем сознании и в вашей практике.

Рассмотрим жестких переговорщиков. Какова их цель? Конечно же, что-то взять. А почему они берут? Потому что считают, что с помощью требований смогут добиться всего, что хотят. Они предъявляют вам свои требования, не обращая никакого внимания на ваши желания. Это улица с односторонним движением, по которой едут они, а не вы. Это классический вариант экстремально «красного» поведения.

Таблица 4.2. Жесткий и мягкий стили переговорного поведения

**Жесткий**

Участники переговоров — соперники.  
 Цель — победа.  
 Требование уступок как условия дальнейших взаимоотношений.  
 Жесткое отношение к людям и проблемам.  
 Недоверие к людям.  
 Настаивание на собственной позиции.  
 Угрозы.  
 Введение в заблуждение относительно своей чистой прибыли.  
 Требование односторонней выгоды как цены за достижение соглашения.  
 Поиск единственно возможного ответа, который их устроит.  
 Настаивание на собственной позиции.  
 Победа в противоборстве желаний.  
 Оказание давления.

**Мягкий**

Участники переговоров — друзья.  
 Цель — соглашение.  
 Предложение уступок как условия взаимоотношений.  
 Мягкое отношение к людям и проблемам.  
 Доверие к людям.  
 Изменение собственной позиции.  
 Предложения.  
 Раскрытие своей чистой прибыли.  
 Принятие односторонних потерь в качестве цены за достижение соглашения.  
 Поиск единственно возможного ответа, который устроит другую сторону.  
 Настаивание на соглашении.  
 Избегание противостояния желаний.  
 Уступчивость давлению.

Рассмотрим мягких игроков. Какова их цель? Конечно же, что-то отдать. А почему они дают? Потому что верят, что смогут добиться того, чего хотят, только благодаря уступкам. Они дают вам что-то, не задумываясь над тем, чего им это стоит и получают ли они что-либо взамен. Это улица с односторонним движением, по которой двигаетесь вы, а не они. Это классический вариант экстремально «синего» поведения.

Если ни один из этих стилей не является оптимальным, то что же нам делать? Все это напоминает ситуацию с такими химическими элементами, как натрий и хлор: по отдельности они опасны для здоровья человека, но обходиться без них длительное время он не может. Для того чтобы мы могли усваивать эти жизненно важные элементы без риска, природа дает нам их в виде обычной столовой соли.

То же самое и с переговорами. Такие элементы, как «брать» и «давать», наносят вред торговле, если используются по отдельности. «Красный» переговорщик теряет деловых партнеров, «синий» переговорщик — ресурсы, которые он может предоставить. Для того чтобы в ходе переговоров вы могли получить желаемое, не рискуя оказаться в тупике или разориться, существует одно безопасное средство — применение «фиолетового» принципа обусловленности.

Объединяя «красные» требования и «синие» предложения, вы получаете «фиолетовое» обусловленное предложение, представляющее собой единственный позитивный способ внесения предложений и торга (см. табл. 4.3).

Таблица 4.3. «Фиолетовый» принцип обусловленности

условие	предложение
«если вы дадите мне...	то я предложу вам...»
«красная» часть	«синяя» часть

Обратите внимание: представленное нами условное предложение имеет формат «если — то». Этот формат долгое время был темой обсуждения на семинарах по ведению переговоров, проводимых нашей компанией, — мы называем его «Большое ЕСЛИ» и используем для того, чтобы сделать привычным для тех переговорщиков, которые ранее избегали вносить условные предложения. Естественно, на практике переговорщики могут использовать в условных предложениях и другие похожие форматы — «в том случае, если», «при условии, что» и тому подобные. Однако за многолетнюю практику я обнаружил, что вариант «если — то» врезается в память большинства переговорщиков и более других повышает их уверенность в себе при формулировании предложений.

Вам не нужно делать выбор в пользу «красного» подхода («дайте мне это, дайте мне то»), а также пытаться соединить стили поведения, представленные в табл. 4.2. Вы не должны «соглашаться на односторонние потери» или «идти на уступки ради развития отношений», или «угрожать», или «настаивать на своей позиции» и т.д. Выбирая все эти варианты поведения, вы совершаете ошибку. Если вы активно придерживаетесь того или иного стиля поведения, представленного в табл. 4.2, то вас ждут большие проблемы, поскольку оба эти стиля не эффективны в борьбе против приверженцев «фиолетового» принципа обусловленности.

Так называемая жесткость переговорщика нередко ошибочно ассоциируется с личной «твердостью» и непоколебимой «силой характера». Определенную репутацию имеет и так называемая мягкость. Однако в случае противостояния человеку, прибегающему к позиционному торгу, ни один из этих стилей поведения не позволит вам добиться успеха. Переговорщик, который неявно — а иногда и открыто — использует позиционный торг, делает (и не обязательно более громким голосом, чем обычно) заявление, воплощающее в себе ту единственную истинную твердость, которая имеет значение в процессе переговоров: «Вы не получите от меня абсолютно ничего до тех пор, пока я не получу что-либо взамен». Решение придерживаться подобного утверждения и постоянное использование его на практике в любых переговорных ситуациях требуют твердости. Но зато этот подход позволяет добиваться большего успеха, чем другие, поскольку основан на том, что переговорное решение обеспечивает что-то обеим сторонам — и вы, и ваши оппоненты получаете что-то из того, что желали. А что может быть лучше ситуации, когда обе стороны добровольно соглашаются на заключение сделки?

Я утверждаю, что существует всего три основных стиля поведения: «брать», «давать» и «обменивать», — которые вы должны идентифицировать и на которые должны реагировать, нередко находясь под давлением или в условиях недостатка времени. При этом определить стиль поведения оппонента гораздо легче, чем разобраться в его личностных характеристиках.

Успешный переговорщик — это всегда торговец, поэтому ваш ответ неизменно остается одним и тем же вне зависимости от того, что делает другая сторона. Вы — сторонник обусловленного торга, и никто иной. Это позволяет вам в один миг разобраться с любым стилем поведения, который можно встретить за столом переговоров.

Вы понимаете правила, по которым играют ваши оппоненты, и можете реагировать на их действия, используя обусловленный торг как наиболее эффективное средство, имеющееся в вашем распоряжении. Вам не нужно применять трюки и уловки, рассматривать сложные комбинации из 16 характеристик, проводить исчерпывающий анализ личности и использовать другие теоретические стратегии. Более того, вы можете изучить применение

обусловленного торга в качестве единственной и наиболее подходящей поведенческой реакции в арсенале навыков переговорщика и сразу же воспользоваться своими знаниями на практике. Пройдет совсем немного времени, и обусловленный торг станет главным фактором, определяющим успех вашей карьеры в качестве переговорщика.

Чтобы понять, почему так происходит, давайте более подробно рассмотрим *принцип обусловленного обмена*. Ваша готовность к обмену может проявляться в задаваемых вами вопросах («А что получу я?»), в подведении итогов («В ответ на ваши требования мы предлагаем вам ознакомиться с нашими»), в передаваемых вами сигналах («Исходя из того, что вы предлагаете на данный момент, нам будет трудно рекомендовать совету директоров предоставление вам всего спектра наших услуг»), а также в выдвигаемых вами предварительных и окончательных предложениях (сформулированных исключительно в формате «если — то»). Почти все, что вы говорите своим оппонентам, подразумевает или — что лучше — открыто сообщает, что переговорное решение должно быть основано на обмене, а не на том, что получаете или отдаете вы или они. Ваше поведение «извещает» о вашей готовности обмениваться.

А что же ваши оппоненты? Все зависит от их поведения. Если они не готовы рассматривать ваши требования — говорят только о собственных *потребностях* и не спрашивают о ваших или не проявляют к ним никакого интереса, когда вы о них заявляете, — значит, их действия определяются исключительно захватнической позицией. Ваше решительное несогласие с ней уравнивает два стиля поведения, в основе которых лежат разные подходы к переговорам в целом и к обстоятельствам данного конкретного торга.

То, что будет потом, зависит в равной степени от вас и от другой стороны. Если вы не сможете настоять на своем, то закончите как дающий, а не как переговорщик; если же ваши оппоненты откажутся от попытки взять и попробуют договориться с вами, то они, так же как вы, станут торговцами. В дальнейшем оба участника переговоров от этого только выиграют.

Теперь предположим, что ваши оппоненты ведут себя как дающие. Они настолько озабочены вашими требованиями, интересами и потребностями, что даже не говорят о том, что нужно им. Когда другая сторона стремится отдать вам все даром, это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Однако у вас может возникнуть соблазн использовать их поведение в своих интересах, что подтолкнет вас к выбору таких подходов, как «брать» или «давать», в качестве альтернативы обмену.

Захватчики существуют и процветают, потому что их поведение поощряется действиями дающих. Если бы вокруг было меньше дающих, то и захватчиков стало бы заметно меньше. Выбор стиля поведения подкрепляется результатами, которые он приносит, и ничто так не стимулирует захват-

чиков, как «подпитка» в виде поведения дающего. А это значит, что вы, как сторонник обмена, должны быть заинтересованы в том, чтобы поведение, характерное для дающих, встречалось как можно реже.

В основе поведения дающих лежит установка на взаимоотношения. Они настолько ослеплены выгодами сотрудничества, что стремятся укрепить отношения с партнерами, демонстрируя свою щедрость всеми возможными способами. Они могут пойти до того, чтобы отдать «все свои запасы», полностью соглашаясь с вашими требованиями и даже дополнительно предоставляя вам бонусы, о которых вы и не просили.

- Вы звоните своим партнерам, чтобы договориться о срочной доставке. Они тут же говорят «да» и сверх того предлагают вам скидку, а также соглашаются осуществить доставку в выходные. При этом им придется заплатить своим служащим вознаграждение за сверхурочную работу и работу в выходные дни, но они даже не пытаются покрыть эти расходы за ваш счет.
- Ваши оппоненты тщательно избегают любых проявлений конфликта интересов, а если факт конфронтации невозможно игнорировать, они идут на уступки при малейшем упоминании о ваших проблемах вне зависимости от того, во сколько им самим обойдется их решение.

Как же следует вести себя с теми, кто с рождения привык отдавать? Вы, конечно же, не обязаны заботиться об их интересах, так как этим должны заниматься они сами. Понятно, что самое простое — это умыть руки и убедить себя в том, что это не ваша, а их проблема. Если они настолько глупы, что готовы безвозмездно отдать вам все, чего бы вы ни пожелали, пусть так и поступают. Именно такое отношение к дающим лежит в основе поведения захватчика и находит свое отражение в ряде «красных» установок, представленных в табл. 4.2.

Мне доводилось беседовать со многими приверженцами «красного» стиля, которые оправдывали свое поведение, прибегая к самым разным вариантам того, что я называю «горестными стенаниями захватчиков». Однако что бы они ни говорили, их отношение к дающим неизменно носит потребительский характер и неблагоприятно сказывается на эффективности ведения переговоров. Проблема существования дающих — это проблема всех переговорщиков. Временное членство в клубе захватчиков при столкновении с уступчивым дарителем не решает проблему, а только усложняет ее.

Мы, сторонники обмена, должны учить тех дающих, с которыми сталкиваемся, выходить за рамки полного подчинения. Сделать это не просто, так как поведение, к которому мы вынуждены прибегать в этом случае, может оказаться очень близким к тому, как ведут себя дающие! Мы пытаемся

узнать об их потребностях, задавая им вопросы, классифицируя и обобщая то, что они нам говорят. Временами мы почти конкурируем с ними в стремлении выяснить потребности оппонента, исключая при этом собственные желания, — явный признак поведения дающего. А это значит, что мы должны быть очень осторожными, чтобы не увлечься проблемой раскрытия их потребностей настолько, чтобы забыть озвучить собственные.

Итак, мы должны всегда реагировать на любое выражение их потребностей, соотнося их со своими. Кроме того, мы должны косвенным образом или с помощью недвусмысленного заявления объединять эти потребности, используя формат обусловленного торга: «Да, я понимаю, что вы можете осуществить срочную доставку товара, и если вы сделаете это до вечера субботы, то я готов рассмотреть вопрос частичной оплаты дополнительных расходов, которые вы понесете из-за работы в выходные дни». Переговорщик, для которого характерны крайние проявления качеств дающего, может предложить доставить товар без всяких дополнительных выплат с вашей стороны, и в этом случае вы должны предложить ему оплату наличными по факту доставки или какой-либо вариант досрочного платежа.

Подобное предложение может показаться вам не очень умным. Возможно, вы подумаете, что, имея дело с «простофилей», грех не использовать его в своих интересах. Но это будет означать, что вы забываете, в чем заключается смысл нашей попытки применить обусловленный торг в общении с дающим. Мы пытаемся научить переговорщиков такого типа менять свое поведение не только с нами, но и со всеми теми, кто встретится на их пути после нас, включая природенных захватчиков. Ведь совершенно очевидно, что дающий не сможет долгое время сохранять находящиеся в его распоряжении активы. Вполне вероятно, что вам не удастся получить от вашего партнера те товары, доставка которых запланирована на субботу, потому что сразу же после вашего звонка к нему нагрянут кредиторы. В этом случае уже не будет иметь никакого значения то, что вы прибегаете к захватническому стилю поведения только «иногда» или «в порядке исключения», так как вы тоже окажетесь внакладе. Ведение бизнеса с использованием в исключительных случаях захватнической тактики может повредить не только интересам дающих, но и вашим.

И, наконец, прежде чем перейти к типичным примерам «красного» поведения, рассмотрим еще несколько дополнительных вопросов, связанных с форматом обусловленных предварительных и окончательных предложений.

- *Предварительные предложения всегда носят неопределенный характер, а предложения, предназначенные для торга, — конкретный.* Наиболее эффективный формат предполагает, что вы начинаете с выдвижения своих условий («красная» составляющая), а затем вносите предложения («синяя» составляющая). Однако следует учитывать и применять на практике еще два момента:

- *Предварительное предложение всегда формулируется как неопределенное.*

<b>Условие</b>	<b>Предложение</b>
Если бы вы приняли во внимание мои опасения, (неопределенно)	то я мог бы <i>рассмотреть</i> то, что беспокоит вас. (неопределенно)

- *Выдвигаемое вами условие может быть неопределенным или конкретным, но предложение всегда неопределенно. Например:*

<b>Условие</b>	<b>Предложение</b>
Если бы вы внесли изменения в график поставок, (неопределенно)	то я мог бы подумать о том, чтобы сделать заказ на минимальную сумму. (неопределенно)
Если вы внесете изменения в график поставок в течение трех дней, (конкретно)	то я мог бы подумать о том, чтобы сделать заказ на минимальную сумму. (неопределенно)

В обоих случаях речь идет о вашей готовности рассмотреть возможность заказа — но не сделать его — на пока еще неопределенную минимальную сумму. Вам еще предстоит решить, какой она будет и измените ли вы ее, если соглашение о минимальной сумме заказа окажется невыгодным.

Неопределенные предложения выдвигаются в основном для изучения существующих возможностей и на этом этапе не предполагают получения положительного ответа. В самом деле, сложно ответить «да» на неопределенное предложение, потому что вы пока еще не знаете, с чем соглашаетесь. Те, кто это делают, не слышат, что им говорят.

В процессе получения предложений переговорщики совершают ряд типичных ошибок, которых можно с легкостью избежать. К примеру, никогда не следует:

- перебивать собеседника из-за того, что вы полностью или частично не согласны с тем, что он говорит;
- возражать против его предложения, поскольку оно кажется вам неприемлемым (помните, это всего лишь первое предложение!);
- немедленно отвергать предложение, прибегая к таким словам, как «нет», «ни за что» или того хуже: «Вы что — считаете меня идиотом?» (и что вы ожидаете услышать в ответ?);
- сразу выступать с контрпредложениями, предполагающими, что у вас не было никакого намерения рассматривать предложения оппонента.

В любом случае выбрать соответствующий стиль поведения поможет конструктивное обсуждение. Это, естественно, подразумевает, что вы должны выслушать предварительное предложение и задать вопросы для того, чтобы убедиться в том, что вы его поняли. Благодаря этому вы можете получить дополнительные объяснения, раскрывающие информацию, которая окажется полезной для определения вашей текущей переговорной позиции. Даже тон голоса, произвольные колебания или язык тела могут что-то рассказать о намерениях переговорщика и силе испытываемых им чувств.

Если ваши оппоненты просто излагают свои требования, действуя в «красном» стиле, вы можете попросить их объяснить, почему, с их точки зрения, вы должны принять их предложения: «Что это дает мне?»; «Почему я должен на это согласиться?» и т.д. Тем самым вы закладываете основу для своей последующей реакции. Если вы хотите остаться на этапе внесения предложений, то вам придется сформулировать собственное предложение. Его содержание будет зависеть от обстоятельств, но если вы сможете включить в него что-то из того, что присутствует в предложении оппонентов, — основываясь на том, что они предлагают, — то это поможет вам продвинуть переговоры вперед. Если вы вообще ничего не сможете взять из их предложения, то вам придется предложить нечто совершенно иное.

Возможно, от вас потребуются многократное повторение одних и тех же действий, прежде чем будет определен примерный переговорный пакет. Каждая из сторон будет настаивать на собственных условиях и пытаться смягчить условия оппонента, продвигать собственное предложение и потихоньку вносить изменения в то, что предлагает собеседник, до тех пор, пока сделка не обретет определенную форму. И в этой ситуации вы должны действовать с осторожностью. Одновременно удерживать «в подвешенном состоянии» большое количество вопросов непросто, и возникает соблазн упростить задачу, разделив вопросы и рассматривая их поочередно.

Удобство использования распределительного или процедурного подхода вводит в заблуждение многих переговорщиков на этапах внесения предложений и торга. Рассмотрение множества вопросов на ранней стадии переговоров может создавать иллюзию продвижения. Сокращая количество нерешенных вопросов, которые необходимо рассмотреть, вы склонны отсеивать «трудные», а это лишает вас гибкости. В лучшем случае вам удастся покончить с одним сложным вопросом — обычно речь идет о деньгах, — но, не имея возможности торговли по нескольким пунктам, вы будете совершать продвижение в рамках переговорного диапазона только по этому вопросу. Ваше страстное желание продвинуться вперед превращает переговоры в игру с нулевым результатом, от которой невозможно ждать дальнейшего прогресса.

Иногда повторное обсуждение первоначальных положений контракта с большим количеством пунктов не создает проблем, но временами они

возникают — хотя бы у той стороны, которая под давлением дефицита времени или других факторов испытывает потребность договориться независимо от существования нерешенных и, как правило, трудных вопросов. Одна только мысль о необходимости заново начать переговоры по множеству пунктов может вызвать у переговорщиков чувство раздражения, если у них мало времени, или кончилось терпение, или они более чем довольны «прибылью», которую они получают по первоначальным положениям и которая при повторном рассмотрении может оказаться под угрозой.

Мой совет остается прежним: соедините все вместе, начав с заявления о том, что ваше согласие с формулировками каждого положения является предварительным и зависит от того, «как в целом будет складываться сделка», и что у вас может возникнуть желание вернуться к рассмотрению конкретных положений, если переговоры по другим пунктам застопорятся. Кроме того, если вам придется вернуться к обсуждению более ранних положений, то для того, чтобы избежать обвинений в «вероломстве», на этапе обсуждения вы можете использовать такие фразы, как «ничто не может быть решено окончательно до тех пор, пока все не будет согласовано».

Принципиальное различие между предварительным предложением и предложением, предназначенным для торга, заключается в том, что последнее, в отличие от первого, включает в себя *конкретные условия*, на которых вы готовы остановиться.

Если ваши оппоненты отвечают согласием на ваше окончательное предложение, то сделка у вас в руках. Если они говорят «нет», то вам придется продолжить переговоры, если, конечно, вы считаете, что заключение сделки все еще возможно.

На этапе торга участники переговоров стараются поддерживать напряженную атмосферу, поэтому окончательные предложения всегда носят обусловленный характер — у эффективных переговорщиков исключений из этого правила не бывает. Соответственно, окончательное предложение неизменно формулируется в том же формате, что и предварительное: «если — то». «Если вы согласитесь на это, то я соглашусь на то»: условие и предложение всегда конкретны. В сделке нет ничего предположительного. Например: «Если вы согласитесь на солидарные и индивидуальные гарантии, то мы согласимся выплатить вашим кредиторам сто тысяч долларов немедленно».

Если они принимают конкретное предложение (например, солидарные и индивидуальные гарантии в обмен на облегчение долга в \$100 000) и выполняют условие (гарантии), то вы заключаете имеющий обязательную юридическую силу контракт для реализации вашего предложения.

Возражения в ответ на окончательное предложение не годятся, поскольку это возвращает вас к процессу обсуждения. Кроме того, это вряд ли позволит сформулировать новое исправленное предложение. Люди редко

говорят: «О, я понимаю, что мое предложение неприемлемо из-за пункта шесть. Хорошо, я изменю его ради вас». Гораздо чаще отклоненные предложения становятся предметом спора.

Лучшая реакция на неприемлемое предложение — это выдвижение обусловленного контрпредложения, включающего модернизированную версию условий оппонента. Если вы сделаете это в начале переговоров, то обсуждение приведет к возникновению разрыва между вами; если же это произойдет ближе к окончанию переговоров, то контрпредложение может очень быстро (иногда, даже слишком быстро) привести к заключению соглашения.

В завершение этого раздела хочу предложить вам небольшую проверку, которая поможет определить, насколько хорошо вы поняли значимость языка внесения предложений и ведения торга. Ниже приведены выдержки из упражнения, которое используется на семинарах, проводимых нашей компанией. Прочитайте предварительные или окончательные предложения и определите, в чем их ошибочность. Затем запишите свой вариант, который, как вам кажется, будет более правильным. (Мои комментарии к упражнению приведены в Приложении 2.)

1. «Если я соглашусь предоставить вам 10%-ную скидку, сделаете ли вы более крупный заказ?»
2. «Как насчет 7%-ной скидки, если вы сделаете заказ на 1 млн единиц товара в месяц?»
3. «Хорошо. Я соглашусь на заранее оцененные убытки, но ожидаю получить что-либо взамен».
4. «Если вы сделаете более крупный заказ, то я предоставлю вам пятипроцентную скидку».
5. «Хорошо. Я готов смириться с более ограниченным пунктом договора о гарантиях».
6. «Не сможете ли вы предложить 40 вместо 50, если мы предоставим вам эксклюзивные права?»

## Мифы о добровольных уступках

Существует несколько возможных вариантов заключения сделки:

- ваши оппоненты получают то, что хотят, на ваших условиях;
- вы получаете то, что хотите, на их условиях;
- вы оба получаете часть из того, что хотите, на условиях друг друга.

Эти варианты — сами по себе или в определенном сочетании — появляются в переговорном пакете, когда стороны ведут между собой торг по от-

дельным вопросам и вносят в них изменения, используя язык обусловленного обмена, предпочтительно в формате «если — то».

Однако есть и две другие возможности:

- 1) они получают то, что хотят, на своих условиях;
- 2) вы получаете то, что хотите, на ваших условиях.

Эти два варианта возникают, когда один из участников переговоров меняет стиль поведения и переходит от торга к уступкам. Под этим я понимаю одностороннее безответное продвижение по какому-либо вопросу, позиции или одной из ее составляющих. Возможные мотивы уступающей стороны стоит рассматривать хотя бы для того, чтобы раскрыть серьезные изъяны в ожиданиях тех, кто идет на добровольные уступки.

Переход от торга к уступкам — это наиболее распространенная ошибка в переговорном поведении. Я уже называл это проклятием и болезнью<sup>198</sup> и рассказывал о судьбе Бьорна Маккензи, коммивояжера, который в 1890-х гг. внедрял этот принцип на практике в Северной Канаде, пока местные жители не избавились от него, выпроводив куда подальше. Он учил волков тому, что для получения еды им нужно просто гнаться за санями.

В книге «Договориться можно обо всем!» я советовал переговорщикам: «Будь Скруджем, а не святым Франциском Ассизским»<sup>199</sup>. потому что в переговорах «щедрость не заразна»:

«Безжалостный опыт учит, что щедрость по части уступок — худшее, что вы можете сделать, если надеетесь добиться уступок от другой стороны. Если вы уступаете, зачем партнеру по переговорам делать то же самое? Ведь, не спеша делать встречный шаг, он скорее вынудит вас к еще одной уступке!»<sup>200</sup>

Я также говорил о том, что эти комментарии вызывали самое бурное обсуждение на семинарах по ведению переговоров (и вызывают до сих пор), особенно со стороны самых стойких приверженцев этого подхода.

Два самых распространенных аргумента в пользу добровольных уступок звучат следующим образом.

1. «Я только в самом начале уступаю кое-что по мелочам по самым незначительным вопросам и только для того, чтобы ослабить сопротивление другой стороны».
2. «Кто-то же должен подтолкнуть лодку, а иначе переговоры вообще не сдвинутся с места».

Оба этих аргумента свидетельствуют о полном непонимании динамики успешных переговоров.

Какие доказательства можно привести в защиту первого высказывания? Даже используемый в данном случае язык — а это их слова, не мои — на-

водит на мысль о захватывающей дух самонадеянности: «какие-то мелочи по самым незначительным вопросам» и «ослабить сопротивление». С какими же людьми они ведут переговоры, если «какие-то мелочи по самым незначительным вопросам» способны превратить их решимость в ничто? Если другие переговорщики так легко «смягчаются», то, возможно, сторонникам добровольных уступок стоит вести переговоры только с ними и им подобными!

Дело в том, что данные, полученные в ходе научных исследований и на основе практического опыта, свидетельствуют о том, что односторонние добровольные уступки приводят к совершенно противоположному результату. Проявление доброй воли «не смягчает» другую сторону, а делает ее позицию еще более жесткой. Односторонняя уступка либо вообще не вызывает у другого переговорщика ответной реакции — он просто что-то берет, не давая ничего взамен, — либо приводит к асимметричной реакции, смещенной в сторону его собственных интересов.

Посмотрите на ваше поведение глазами оппонента. Он может воспринять ваши уступки и интерпретировать их двояко:

- 1) вы демонстрируете добрую волю, сигнализируя о желании сотрудничать (односторонняя опасная игра синим цветом);
- 2) вы демонстрируете собственную слабость.

Не забывайте о том, что переговоры — это не то же самое, что игра «Дилемма заключенного», состоящая из одного раунда. «Синяя» стратегия сотрудничества разумна только тогда, когда она взаимна. В ином случае она выглядит наивно и именно так будет расцениваться другой стороной.

У вашего оппонента нет никаких причин проявлять щедрость в ответ на ваш добровольный подарок в виде уступки. А поскольку вы сделали его в одностороннем порядке и без каких-либо условий, то ему еще предстоит правильно понять ваши намерения или, скорее, догадаться о них, чтобы его действия соответствовали вашим ожиданиям. Но почему он должен поступить именно так? Если ваши уступки действительно представляют собой «какие-то мелочи по самым незначительным вопросам», то они вряд ли произведут впечатление на вашего оппонента; если же они вообще ничего не значат, то только оскорбят его. А если другая сторона оценивает эти «мелочи» очень высоко, то, вполне вероятно, она увидит в вашем поведении проявление слабости. На что бы вы ни рассчитывали, опыт показывает, что большинство переговорщиков отвечают на слабость другой стороны жесткостью. Мягкость не заразительна<sup>201</sup>.

Если вы хотите, чтобы ваш оппонент отреагировал на ваше предложение о продвижении, то, без сомнения, более эффективно будет сказать ему об этом, а лучший способ это сделать — внести свое предложение, сформулировав его с учетом «фиолетового» принципа обусловленности («если —

то»). В этом случае другому переговорщику не придется думать о том, что вы имели в виду — и понимать это неправильно, — потому что обусловленное предложение сообщит ему о том, что, если он сделает то-то и то-то для вас, то вы сделаете то-то и то-то для него. Что может быть яснее?

Интересно, что когда академические ученые пытались смоделировать процесс переговоров, то они выстраивали свои модели вокруг темы «уступка — сближение»<sup>202</sup>. В этих исследованиях есть кое-что, что может иметь значение для практиков. Прежде всего нас интересует вопрос о том, как участвующие в торге переговорщики могут интерпретировать наши уступки. В этом контексте уступка определяется как изменение позиции одной стороной в сравнении с той позицией, которой она придерживалась ранее. Таким образом, новое предложение, в чем-то отличающееся от предыдущего, указывает на уступку. На переговорах, где стороны начинают с изложения своих позиций (например, при решении конфликта по поводу зарплаты, на переговорах по приобретению или слиянию компаний, в международной дипломатии) и где продвижение происходит за счет последовательного обсуждения предложений каждой из сторон, за которым следует перерыв, а затем повторное внесение предложений, некоторые модели типа «уступка — сближение» позволяют достичь «успеха», что вполне объяснимо. Однако он носит сугубо локальный характер<sup>203</sup>. Краткий обзор отдельных выводов, сделанных учеными, поможет проиллюстрировать, что я имею в виду.

Формальный анализ торга в рамках модели «уступка — сближение» показывает, что готовность двух переговорщиков, имеющих два различных решения одной и той же проблемы, согласиться на риск возможных издержек (например, забастовки), тем выше, чем значительнее разногласия между ними<sup>204</sup>.

Если я представляю компанию, а вы — профсоюз, то, чем больше ваши требования по увеличению зарплаты превышают мое предложение, тем значительнее риск забастовки и вместе с тем моя готовность пойти на этот риск и понести связанные с ним издержки. Вы стремитесь провести забастовку из-за серьезного расхождения наших позиций, а я готов рисковать, потому что это расхождение оправдывает противостояние вашим действиям.

Если взять другой контекст, то мы можем понять логику, стоящую за этим утверждением, рассмотрев ситуацию, в которой решается вопрос жизни и смерти. Вы скорее будете отчаянно бороться за жизнь, чем за незначительное изменение обстоятельств, в которых находитесь. Вы готовы рисковать в споре, если он затрагивает то, что для вас действительно важно, а не что-то незначительное. Таким образом, разумно предположить, что в моделях «уступка — сближение» толерантность к риску забастовки выше тогда, когда на кону стоят серьезные вопросы, а не в случае незначительных разногласий.

Итак, если вы вернетесь с предложением, в котором пойдете на определенные уступки в вопросе повышения заработной платы, то есть снизите свои требования, то расхождение между позициями станет меньше (и, естественно, оно будет тем меньше, чем значительнее снижение суммы предполагаемой зарплаты). Это, в свою очередь, приведет к тому, что моя готовность идти на риск забастовки снизится. Чем меньше различия между нашими позициями, тем меньше готовности я испытываю. То есть уступки со стороны профсоюза *ослабляют* мою решимость придерживаться первоначального предложения.

Если мне уже не так хочется рисковать и нести издержки, связанные с забастовкой, то единственный способ сбалансировать ситуацию — это пойти на уступку, увеличив собственное предложение по заработной плате. Соответственно, оно также снизит готовность профсоюза идти на риск, поскольку сократит разрыв между его требованием и предложением компании. Таким образом, данная модель предполагает, что совершаемые нами уступки, снижая нашу готовность идти на риск издержек, связанных с забастовкой, приводят к взаимному продвижению. Запускается процесс сближения уступок, который постепенно сокращает разрыв между нашими требованиями и предложениями вплоть до того момента, когда мы придем к окончательному соглашению о новом размере заработной платы. Этот размер будет выше, чем в первоначальном предложении компании, и ниже, чем в первоначальном требовании профсоюза.

Проблема в том, что добровольные уступки необязательно приводят к взаимному сближению. В результате того, что один из нас уступает, происходит снижение готовности рисковать и нести забастовочные издержки ради сократившегося разрыва между моим новым предложением и вашим текущим требованием. Если разрыв становится меньше, зачем вам уступать мне в ответ? Естественно, все зависит от того, как вы интерпретируете мою уступку относительно вашего нежелания отступить. Возможно, уступающий попытается снизить риск издержек от забастовки, совершив еще одну одностороннюю уступку ради сокращения разрыва между его требованием и моим предложением. Все это приведет к тому, что одна уступка повлечет за собой другую, в результате чего тот переговорщик, который отступает в одностороннем порядке, в конечном счете максимально приблизится к позиции другой стороны.

Восприятие переговорщиков — вот что отсутствует в простых моделях «уступка — сближение». Как вы отнесетесь к моей добровольной уступке? Тот, кто уступает, находится под влиянием своей готовности нести издержки в результате забастовки (или, если говорить о переговорах в целом, издержки из-за того, что соглашение не будет заключено). На него также влияет то, какую значимость имеет для его стороны текущее предложение компании.

Предложение, которое не в полной мере отвечает ожиданиям профсоюза, но при этом повышает текущий уровень зарплаты, имеет определенную

ценность. Ею обладает даже нулевое предложение, которое гарантирует сохранение существующего уровня занятости. Переговорщик, представляющий профсоюз, должен принимать во внимание степень решимости компании сохранить свою исходную позицию. Еще один фактор, стимулирующий представителя профсоюза к принятию решения, стоит ли ему твердо стоять на своем или в чем-то уступить, — это наличие у компании возможностей справиться с последствиями забастовки и ее готовность пойти на это.

Если говорить о компании, то на нее точно так же оказывает влияние ее восприятие уступки со стороны профсоюза, которая вносит изменения в текущую ситуацию и, соответственно, может быть интерпретирована по-разному:

- если на данном этапе переговоров уступка будет сделана раньше, чем ожидалось, и окажется более значительной, чем предполагалось, то компания может прийти к выводу, что профсоюз гораздо слабее, чем она полагала;
- если компания придет к выводу, что профсоюз слаб, она может заново оценить риск убытков в результате забастовки в сторону уменьшения и решить, что она может спокойно занять более жесткую, а не более мягкую позицию;
- если же, наоборот, профсоюз сделает уступку позже, чем ожидалось, и в меньшем объеме, то это может привести к ослаблению решимости компании и смягчению ее позиции.

И снова мы приходим к выводу, что мягкость вызывает жесткость, а жесткость влечет за собой мягкость.

Использовать уступки в качестве жеста доброй воли можно лишь очень ограниченно. При высокой степени недоверия между сторонами, как в случае с участниками межгосударственных и гражданских войн, подобные жесты и вовсе малоэффективны<sup>205</sup>. Значительные уступки воспринимаются как проявление слабости, и в ответ противник, которому был адресован этот жест, демонстрирует еще большую непримиримость.

Уступки могут произвести впечатление, только если являются частью тщательно спланированного и бережно выстраиваемого процесса формирования доверия. Однако это должен быть двухсторонний процесс, в котором взаимное доверие возрастает за счет взаимных уступок. В ином случае жесты доброй воли чреватые непредвиденными последствиями, и я рекомендую вам избегать экспериментов с ними в процессе обычных деловых переговоров.

Несмотря на то, что ученые занимаются разработкой моделей переговорного поведения типа «уступка — сближение» уже около 60 лет, это мало повлияло на работу практикующих переговорщиков. Однако тем немногим исследователям, которые изучали реальную работу участников переговоров

(а не привлекали в качестве участников экспериментов студентов), удалось прийти к некоторым важным выводам. Это связано с тем, что они имели возможность взглянуть на переговорную ситуацию иначе, чем переговорщики, которые в первую очередь обращают внимание на угрозу забастовки или начала военных действий и на связанные с этим издержки.

Опыт коммерческих переговоров свидетельствует о том, что неумение сфокусироваться на упущенных возможностях соглашения приводит к большим издержкам, чем прямые издержки сторон, пытающихся изменить результат в свою пользу с помощью забастовки или военных санкций.

Доктор Честер Карасс в течение многих лет был ведущим специалистом по обучению переговорщиков в США и в других странах. Он стал создателем простого и прагматичного подхода, в основе которого лежит его обширный опыт практической и научной работы. В течение 20 лет, до выхода на пенсию, Карасс работал переговорщиком высшего уровня в отделе закупок южнокалифорнийской компании Hughes Aircraft. В 1968 г. в Университете Южной Калифорнии он защитил докторскую диссертацию, посвященную проблемам поведения в процессе переговоров. Его книги<sup>206</sup> продаются во всех странах мира и уже долгое время остаются полезным источником информации для переговорщиков.

Карасс<sup>207</sup> — это пример превращения практика в исследователя процесса переговоров. Он провел десятки экспериментов, в числе которых был эксперимент с участием 120 профессиональных переговорщиков из четырех компаний авиакосмической промышленности. Каждый из них был оценен двумя менеджерами своей компании по 45 отдельным личностным характеристикам, связанным с ведением переговоров, а затем Карасс соединил переговорщиков в пары.

Проводившиеся в рамках эксперимента переговоры включали 30-минутный инструктаж, в ходе которого участникам рассказывали о судебном деле женщины, которая предъявила фармакологической компании иск на миллион долларов, поскольку получила повреждение глаз, используя выпущенный этой компанией препарат. После часового обсуждения пары должны были либо достичь соглашения между сторонами, либо «предстать перед судом». В случае заключения соглашения рассматривалось следующее:

- сумма, о которой они договорились;
- время, которое потребовалось для достижения соглашения;
- история уступок.

Каждого переговорщика также просили записать оценки собственных целей и целей противника до начала переговоров, а затем еще раз в середине переговорного процесса.

Карасс также предложил три варианта баланса силы: первый — когда сила была разделена между переговорщиками в равных долях; второй —

когда сила была на стороне истицы; и третий — когда проводился коучинг тех участников, чьи низкие баллы, полученные в результате оценки их переговорных навыков, указывали на отсутствие опыта в ведении переговоров. Перераспределение баланса сил осуществлялось за счет изменения прецедентов по вымышленным судебным делам, описанным в вводной инструкции, а также формирования в процессе коучинга более агрессивной позиции у неопытных переговорщиков.

Результаты, полученные Карассом<sup>208</sup>, оказались весьма поучительными, и он обобщил их для того, чтобы предоставить «практичным деятельным людям»<sup>209</sup> «новые подходы к рассмотрению старых проблем».

- Во-первых, обнаружилось, что опытные переговорщики добивались больших успехов, если у них был высокий уровень притязаний или им посчастливилось встретиться с неопытными противниками, обладающими равной силой.
- Во-вторых, выяснилось, что в случае обладания силой опытные переговорщики проявляли великодушие.
- В-третьих, выяснилось, что неопытные переговорщики терпели поражение за исключением тех случаев, когда они обладали силой и высоким уровнем притязаний.
- В-четвертых, успешные переговорщики выдвигали высокие первоначальные требования, избегали идти на уступки первыми, отступали медленно и старались не делать столько же серьезных уступок, сколько делали их оппоненты.
- В-пятых, успешные переговорщики использовали уступки в динамике. Они применяли вышеупомянутые методы для проверки обоснованности сделанных ими предположений и намерений оппонента. Проигравшая сторона не проводила такой проверки. Обе стороны проявили себя как довольно слабые оценщики.
- В-шестых, все переговорщики, успешные или нет, выразили одинаковое удовлетворение окончательным соглашением.

(Для более подробного изучения экспериментов Карасса и полученных им статистических данных предлагаю вам обратиться к его диссертации и книге<sup>210</sup>.)

Однако я хочу предостеречь вас и напомнить о том, что если во время эксперимента сила может быть распределена с помощью простого изменения вводной инструкции, то в реальной жизни невозможно дать объективную оценку уровня относительной силы. Оценка силы — это субъективное суждение. Если кто-то действует так, словно обладает силой, и ваше восприятие совпадает с этим представлением, то влияние силы на результат будет соответствовать выводам Карасса. Это позволяет предположить, что

если вы ведете себя так, словно обладаете силой, и предпринимаете соответствующие шаги, то это повышает ваши шансы на заключение более благоприятного для вас соглашения.

Предложения и требования, демонстрирующие высокий уровень притязаний, независимо от представлений об относительной силе каждой из сторон, также повышают вероятность того, что вы заключите сделку на более выгодных для вас условиях. Именно поэтому на семинарах Карасса вам рекомендуют «целиться выше» независимо от того, каков ваш уровень владения переговорными навыками. Если вы изначально выдвигаете высокие требования и при этом неохотно меняете свою позицию и идете на мелкие уступки после того, как другой переговорщик делает первый шаг, то вы можете добиться большего, каким бы ни был ваш изначальный уровень квалификации. Это эффективная линия поведения, которой следует придерживаться, если вы настроены на успех.

Опытные переговорщики с высокими запросами добивались очень хороших результатов, особенно когда им противостояли оппоненты с более низким уровнем притязаний. Тот факт, что высокие исходные требования повышают вероятность успеха, позволяет предположить, что первоначальные глубокие различия между требованиями и предложениями не обязательно исключают возможность достижения соглашения.

Карасс обнаружил, что во время экспериментальных переговоров «проигравшие» шли на самые большие уступки, а участники, делавшие самые незначительные уступки, терпели неудачу гораздо реже, и этот факт имеет большое значение для обучения переговорщиков. Он также обратил внимание на то, что проигравшие обычно первыми шли на компромисс, возможно потому, что ощущали напряжение из-за разногласий более остро, чем их партнеры, что и заставляло их «сдаться» первыми.

Важную роль в эксперименте играло ограничение времени общения 60 минутами. Карасс выяснил, что по мере приближения срока окончания эксперимента опытные переговорщики делали все меньшие уступки. Такое намеренное моделирование уровня уступок позволяет создать условия, при которых ожидания другого переговорщика снижаются, и, если текущая позиция по цене очевидна, формирует ожидания в отношении вероятной цены соглашения. Например, схема перехода от 150 к 130, 120, 115, 112 и 111 предполагает очевидную цену соглашения в размере 110, а не 105 или 100, особенно в условиях недостатка времени.

Напряжение, связанное с дефицитом времени, возрастает, если нет четко определенного срока завершения переговоров. В эксперименте Карасса большинство соглашений заключалось непосредственно перед истечением отпущенного срока. Если участники эксперимента следовали обычной схеме, которая наблюдается в реальных переговорах, то по мере приближения к «естественному» или предписанному сроку завершения обсуждения ча-

стога совершаемых ими шагов повышалась. Длительный период очевидно-го стояния на «мертвой» точке мог внезапно смениться поспешной уступкой, словно переговорщики пресытились проволочками.

Карасс пришел к выводу, что очень высокое неожиданное требование обычно приводит к успеху, а не заводит обсуждение в тупик. Предположительно этот результат наблюдался в начале переговоров, а не в конце, потому что в этом случае высокое первоначальное требование, по-видимому, структурирует ожидания другого переговорщика, так как у него остается больше времени для обсуждения.

В конце переговоров неожиданные высокие требования могут даже у достаточно мягкого переговорщика встретить жесткое сопротивление, поскольку вызовут ощущение «несправедливости» и запугивания. Вне эксперимента переговорщики, которые привержены своим целям, оказываются более восприимчивы к подобным тактикам.

У меня есть еще одно предостережение, которое на этот раз касается утверждения, что толчком к добровольным уступкам может стать высокий уровень притязаний другого переговорщика. По мнению Карасса, участники переговоров с чрезвычайно высокими запросами терпят неудачи реже, чем те, кого отличает низкий уровень притязаний. Они добиваются успеха или оказываются в тупике чаще, чем переговорщики, которые стремятся к меньшему. Но это не может происходить с ними одновременно!

Если отдельный переговорщик заходит в тупик, то он — вне игры. Он ничего не получает. Если среди некоторого числа переговорщиков те, кто отличается более высоким уровнем притязаний, чаще добиваются успеха, чем оказываются в тупике, то на основании этого могут быть сделаны ложные выводы. Победы переговорщика могут принести ему значительные выгоды, несмотря на поражения, только в том случае, если он проводит большое количество аналогичных переговоров и каждый раз стремится реализовать свои запросы. Однако из этого вовсе не следует, что принцип «целься выше» всегда позволяет достичь успеха или подходит для каждого конкретного переговоров.

Если переговоры — разовые и после их завершения уже нельзя что-либо изменить, то используемая переговорщиком стратегия высоких запросов может привести к тому, что клиент не получит ничего, притом что у него была возможность получить если уж не все, то хотя бы какую-то часть. В таком случае следующих переговоров для дальнейшего продвижения в обсуждении может и не быть.

Кроме того, бывают ситуации, когда за столом переговоров встречаются два человека, каждый из которых обладает высоким уровнем несовместимых друг с другом запросов — вы хотите многого, а я хочу, чтобы вы не получили ничего. В этом случае вероятность оказаться в тупике гораздо выше, чем при существовании некоторой симметрии ваших стремлений. Это пред-

полагает, что вы должны выбирать партнеров по переговорам более осмотрительно — если вы стремитесь к очень многому, ведите переговоры только с теми, кто имеет низкий уровень запросов!

Я хочу завершить обсуждение добровольных уступок кратким анализом заключения, сделанного Джеральдом Уильямсом, профессором права из университета Бригама Янга. Лично мне это заключение кажется ошибочным, но я считаю необходимым упомянуть о нем, чтобы предостеречь практикующих переговорщиков от участия в подобных экспериментах. Есть опасность, что при проведении обучения клиент захочет оценить навыки ведения переговоров своих сотрудников на основе результатов моделирующих упражнений. Я уже долгое время не поддаюсь на подобные просьбы и рекомендую вам поступать точно так же, в какой бы роли вы ни выступали — тренера, профессионального переговорщика или менеджера, желающего получить обратную связь от своих коллег. И вот почему.

Уильямс провел эксперимент, в котором приняли участие 40 опытных американских адвокатов, каждому из которых была предоставлена одна и та же информация по делу о причинении вреда здоровью. Участники эксперимента были разделены на пары и проинструктированы о том, что они должны договориться о соглашении после того, как один из них будет назначен на роль адвоката истца, а второй — адвоката ответчика. Все они представили различные варианты соглашений (кроме трех пар, которые не смогли достичь соглашения и «предстали перед судом», и еще шести пар, которые отказались сообщить полученные результаты!). Уильямс пишет о том, что был удивлен разбросом полученных результатов. Более того, он не просто удивился, но пришел в замешательство: «Это был один из тех случаев, когда возникает массовая растерянность и истерия, и вы начинаете бояться сложившейся ситуации, потому что не можете извлечь из нее никакого урока»<sup>211</sup>. Но чего ожидал Уильямс? Что все участники эксперимента вернуться с одним и тем же решением?

Уильямс пишет: «После того, как я записал полученные результаты на доске, напряжение в комнате начало возрастать. Люди смотрели друг на друга и пытались определить уровень собственной компетентности». Результаты показали, что самая маленькая выплата истцу, о которой удалось договориться, составила \$18 000, а самая высокая — \$95 000. Далее Уильямс сообщает, что, просматривая результаты и выслушивая объяснения получивших эти результаты адвокатов, «мы все немного нервно хихикали, считая, что, исходя из правил приличия, мы должны предоставить двум худшим переговорщикам возможность выступить в свою защиту». Обратите внимание на то, как Уильямс перескакивает от «худших» результатов к ошибочному заключению о том, что эти результаты превращают адвоката ответчика, договорившегося о выплате в размере \$95 000, и адвоката истца с выплатой в \$18 000 в «двух худших переговорщиков».

Единый результат, полученный в ходе подобного рода «экспериментов», не может служить показателем компетентности в ведении переговоров. И вообще вызывает большие сомнения то, что информацию о подобной компетентности можно получить на основании результатов, которые меняются в зависимости от особенностей взаимодействия переговорщиков друг с другом и множества других переменных. Некоторые результаты могут оказаться «высокими» только потому, что один из участников переговоров сдался, а другие будут «низкими», потому что второй переговорщик отказался изменить свою позицию. В других случаях результаты будут различаться в зависимости от того, как переговорщики интерпретируют факты, и от их субъективных представлений о доступных альтернативных вариантах (включая вероятность предстать перед судом, если речь идет о судебном иске).

В эксперименте Уильямса нужно было как минимум позволить каждому участнику провести переговоры с несколькими переговорщиками из числа оставшихся 39 (с изменением ролей в тандеме «истец — ответчик») и сгруппировать результаты для сравнения. Именно так делают на соревнованиях по игре в бридж, когда пары перемещаются по кругу, пока не сыграют теми же картами, что и все остальные участники. Это позволило бы получить лучший показатель индивидуальной результативности, чем одиночный разговор в рамках переговоров или отдельная партия в бридж.

Или, что еще лучше, Уильямсу следовало определить те навыки, которыми должен обладать компетентный переговорщик (как попытался сделать Карасс), а затем присутствовать на каждом переговорах и отмечать, демонстрируют ли их участники эти навыки или нет, и только после этого сравнивать то, что он наблюдал у разных пар. Судя по всему, воспользоваться этим подходом помешал недостаток времени.

Самое главное и наиболее ошибочное предположение Уильямса заключалось в том, что наличие «опыта» у выбранных им адвокатов означает, что они являются «квалифицированными» переговорщиками. Единственным основанием для их отбора стало то, что они откликнулись на приглашение принять участие в эксперименте, разосланное неустановленному числу «опытных» адвокатов, проживающих в Де-Мойне, штат Айова. До начала эксперимента компетентность его участников как переговорщиков должным образом не оценивалась. Я наблюдаю за работой переговорщиков больше 25 лет, но до сих пор не уверен в том, что опыт и компетентность связаны друг с другом.

Как в реальной жизни, так и в моделировании компетентность не может быть оценена по результатам отдельных переговоров, особенно если в них присутствует только одна переменная — размер компенсационных выплат. Более точная оценка компетентности может быть дана, если понаблюдать за тем, как переговорщики ведут себя относительно набора критериев ма-

стерства; проверить их на понимание концепций, связанных с определенными аспектами их деятельности, то есть посмотреть, как они «понимают правила игры»; и сопоставить сравнительные результаты большого числа проведенных ими переговоров.

## Уловки при внесении предложений и торге

Пришло время вернуться к разговору о манипулятивных уловках. В данном случае речь пойдет о многочисленных приемах, используемых на этапе внесения предложений и торга.

В предыдущем разделе я уже говорил о том, что многие годы восхищаюсь доктором Карассом как ведущим специалистом в области обучения ведению переговоров. Поэтому, что бы я дальше ни говорил о некоторых аспектах его деятельности, прошу вас помнить о том, что я отношусь к нему с глубочайшим уважением.

С моей точки зрения, использование уловок в процессе переговоров — это скорее тактический, а не стратегический подход. Тактическая оценка игры — это вовсе не плохо, и некоторым людям даже удалось сделать удачную карьеру в спорте и бизнесе благодаря только этому навыку, однако его совершенно недостаточно для длительных переговоров, посвященных чему-то важному для сторон.

Однократные переговоры по продажам создают широкие возможности для применения уловок, потому что покупатель может сразу же согласиться с предложением или отвергнуть его, а продавец может относительно свободно опробовать множество «скрытых» манипулятивных приемов для повышения уровня продаж. При заключении более крупных сделок, предполагающих проведение множества встреч, возможности применения уловок ограничены, если только переговорщик не настолько глуп, чтобы их использовать. В этом случае ставки становятся выше, а игроки серьезнее и опытнее, и они разговаривают друг с другом. Они могут заметить, что продавец использует уловки, и, вполне вероятно, наказать его за это. Они также знают, как применять уловки по отношению к неопытным продавцам. Карасс раскрывает особенности трех широко известных уловок, которые на сегодняшний день уже стали классикой жанра.

### «Пугалка»

Первая из этих трех уловок — «пугалка», которую Карасс называет «простой, эффективной и этичной»<sup>212</sup>. Лично я сильно сомневаюсь в этичности ее использования. Однако давайте посмотрим, как она работает. Покупатель — а это уловка покупателя — дает продавцу понять, что ему «нравится его

товар» и он просто в восторге от возможности его использования в работе. Но, к сожалению, его бюджет весьма ограничен, и если продавец хочет продать свой товар его компании, то должен будет снизить цену, чтобы он мог уложиться в бюджет.

Возможно, в подобном изложении это звучит не очень убедительно, но каждый, кто зарабатывает на жизнь продажами, знает, насколько убедительной может оказаться «пугалка» и как легко продавцу ответить на это предложение положительно. Трудно быть «враждебным с тем, кому нравитесь вы и ваш товар», — говорит Карасс. И прежде, чем вы это поймете, вы уже раскроете покупателю расчет себестоимости своего товара, чтобы убедить его в обоснованности ваших цен. Поступая подобным образом, вы также сообщите ему информацию, которой он воспользуется для того, чтобы снизить вашу цену.

«В скором времени обнаруживается, — пишет Карасс, — что первоначальная стоимость некоторых товаров может быть урезана, других изменена, а третьих скорректирована самим покупателем с тем, чтобы он мог уложиться в бюджет»<sup>213</sup>. Карасс утверждает, что «пугалка» вполне этична, потому что «каждая сторона помогает другой достичь их совокупных целей». Но постойте! Уловка основана на том, чтобы убедить продавца, чей товар представляет для вас интерес, в том, что у вас недостаточно бюджетных средств для его покупки по указанной цене, независимо от того, правда это или нет. Одним словом, вы «темните». Вы не можете игнорировать этические аспекты такого поведения, потому что с точки зрения морали использование лжи ради получения выгоды — это не что иное, как мошенничество.

Итак, какие цели ставят перед собой обе стороны? Продавец хочет продать товар по ценам, наиболее приближенным к максимальным, а покупатель — совершить покупку, потратив как можно меньше того, чем он располагает. Их индивидуальные цели по сохранению своего рабочего места определяются достижением контрольных показателей продаж (в случае продавца) и получением максимальной разницы между бюджетом и реальными затратами (в случае покупателя). Что же они получают в итоге? Продавец проводит продажу, но по цене ниже ожидавшейся, а покупатель совершает покупку, но по более высокой цене, чем хотел. Если быть более точным, то оба производят успешный обмен: покупатель лжет ради достижения одной из своих тактических целей — купить дешевле, а продавец «ведется» на его ложь, чтобы достичь собственной тактической цели — получить заказ.

Их будущие отношения оказываются под угрозой, так как продавец может понять, что столкнулся с мошенничеством. К тому же из-за навязанного снижения цен поставщик начнет сокращать расходы, и его сотрудники, получая за выполнение заказа низкую оплату или вообще ничего, будут работать спустя рукава. В результате покупатель может получить вовсе не то,

чего ожидал, и его коллеги, использующие этот товар в своей работе, будут недовольны.

Однажды я воспользовался приемом «пугалка» или, скорее, его разновидностью, которую я называю «матушка Хаббард»<sup>214</sup>, однако в дальнейшем очень пожалел об этом. Моя задача заключалась в том, чтобы купить для школы бизнеса компьютерную систему с пятью терминалами, причем декану удалось отлично мотивировать меня на достижение максимального результата в этой сделке. Для этого ему достаточно было сказать: «Ведь вы — опытный и знающий переговорщик!» Я принял вызов и, применив прием «пугалка», снизил цену продавца на 35%. Разве не здорово?

После этого все и началось. Например, мы договорились о том, что установка оборудования будет включена в стоимость товара. Инженеры компьютерной компании интерпретировали этот пункт соглашения как подключение метрового кабеля к стенной розетке, но не как протягивание кабелей от центрального процессора в четыре разные комнаты вдоль девятиметрового коридора. Мы также заключили соглашение о сервисном обслуживании с выездом специалиста в течение четырех часов после получения заявки, однако в представлении сервисного отдела это означало ответы на наши телефонные звонки в тех случаях, когда проводится обслуживание всех других сайтов, получающих эту услугу за полную стоимость. Я мог бы продолжить, но, думаю, вы уже поняли, что я имею в виду. Конечно, нам следовало сформулировать эти пункты соглашения более четко, но я думал только о сокращении бюджета, которое должно было порадовать декана, а не о том, насколько это понравится работникам, которым предстояло работать на новых компьютерах.

Использование приема «пугалка» может и иным образом повредить взаимоотношениям сторон. Покупатели, применяющие эту уловку, предполагают, что цены продавца завышены. Они оправдывают использование этого приема, считая его способом проверить обоснованность цен. Продавец заранее завышает цену в ожидании того, что покупатель применит прием «пугалка», а покупатель так и поступает, чтобы узнать, насколько объективны цены продавца. Если покупателю удастся обнаружить ценовые надбавки, то это только укрепляет его убежденность в том, что все цены продавцов завышены. Если ценовая надбавка продавца не оспаривается, то его компания получает дополнительную прибыль, позволяющую компенсировать потери от успешного использования приема «пугалка» другими покупателями. Если покупатель прибегает к уловке «пугалка», то он может сэкономить свои расходы, но при этом купить товар по итоговой цене продавца — который ее не завышал, — что повышает риск издержек, если у поставщика возникнут финансовые трудности.

Я знаю один банк, который очень гордился успешным агрессивным использованием «пугалки» в отношении лицензированной типографии, печат-

тавшей для него чековые книжки. Под давлением типография была вынуждена взяться за выполнение работы по сниженной цене, однако она обанкротилась еще до того, как полностью выполнила заказ. Банку пришлось спасать типографию и нести при этом огромные дополнительные расходы только для того, чтобы напечатать все чековые книжки и разослать их своим клиентам.

Использование уловок провоцирует их ответное применение. Опытные продавцы умеют противостоять «пугалке», прибегая для этого к критическому рассмотрению максимального размера бюджета. Они могут искать возможности «перебрасывания» средств из одного бюджета в другой, исходя из предположения, что все бюджеты могут изменяться в сторону увеличения, и пытаться получить доступ к финансовым руководителям, обладающим большими полномочиями, чем покупатель. Даже если покупатель искренне восхищается товаром, ему трудно не заронить в душу продавца зерно сомнения в его искренности относительно максимального размера бюджета.

Продавцы также могут переключиться с предложения товарных брендов, которые так понравились покупателю, на их более дешевые версии. Это своего рода проверка энтузиазма покупателя. Если более дешевая версия для него неприемлема, а финансовые возможности действительно ограничены, он должен согласиться на то, что его компания попытается изменить максимальный размер бюджета. Если же он всего лишь применил уловку, то ему придется притворяться до тех пор, пока не наступит безопасный момент для того, чтобы сказать, что ему «удалось» получить новые, более высокие бюджетные полномочия. Естественно, в результате этого во взаимоотношения продавца и покупателя будет привнесен элемент взаимного блефа.

Для блокирования приема «пугалка» продавцы могут использовать такие мини-уловки, как:

- минимальная стоимость заказа («не принимаются заказы на сумму меньше £5000»);
- минимальное количество («только в коробках по 12 дюжин»);
- обязательные совместные покупки («мы не поставляем мобильные телефоны без двухлетнего контракта на приобретение наших услуг связи»);
- фиксированные гарантии («годовая гарантия дается только на запчасти, работа оплачивается отдельно»);
- исключительные условия поставки («франшизополучатели должны приобретать все расходные материалы у нас»);
- оплата изменений («любое изменение стандартной спецификации оплачивается дополнительно»);
- ретроспективные скидки от объема заказа («вы получаете ретроспективные скидки за прошедший период только на реальный объем товара, который вы покупаете и оплачиваете»).

Как и в гонке вооружений, происходит постепенное «разрастание» количества уловок «пугалка» и используемых против нее контрприемов, которые должны нейтрализовать друг друга. Это может сделать жизнь переговорщиков более интересной, но крайне мало влияет на эффективность их работы. Постоянное ужесточение спецификаций влечет за собой, например, появление разработанных Министерством обороны 29-страничных требований для фляг с водой емкостью 1 галлон (4,5 л). Эти требования призваны помешать продавцам хоть в чем-то словчить. Более детальное описание условий сделки приводит к появлению контрактов, переполненных специальными терминами, защищающими поставщика от любой возможной жалобы, а время, потраченное одной стороной на попытку пересмотра требований контракта, а другой — на попытку их защитить, увеличивает операционные издержки на совершение сделки.

Начинаются игры, которые не имеют ничего общего ни с покупкой, ни с использованием товара. Строительные компании создают команды сотрудников, отстаивающих изменения соглашения ради получения «дополнительных работ, не предусмотренных контрактом», которые должны сделать жестко оговоренные работы выгодными. С другой стороны появляются команды «борцов» против изменений, которые должны подвергать критике все, что сделали строители, и заставлять их переделывать выполненную работу бесплатно.

## Прессинг

Еще один прием, придуманный Карассом, это *прессинг*. Он отражает широко распространенную позицию почти каждого покупателя, который склонен считать, что его задача заключается в том, чтобы сбить цену продавца. Используя эту уловку, покупатель говорит продавцу: «Я знаю: вы можете предложить мне кое-что получше».

Прессинг — это зондирование почвы, основанное на убежденности покупателя в том, что все цены продавца завышены и что в любую цену всегда включена некоторая надбавка. Эта уловка лучше «пугалки», потому что покупатель не хочет производить впечатление, будто он в восторге от товара, тем самым сообщая продавцу, что при возможности товар будет куплен. Вместо этого покупатель хочет оказать максимальное давление на продавца, давая ему понять, что если цена не будет уменьшена, причем достаточно быстро, то покупатель обратится к одному из его конкурентов, рекламные листовки которых хорошо видны среди бумаг, лежащих на его столе.

По крайней мере, сам Карасс не совсем уверен в этичности применения прессинга. Он считает подобные действия вполне этичными, но признает, что «многие так не думают»<sup>215</sup>. Мне же, наоборот, кажется, что эта уловка

этичнее «пугалки», поскольку в этом случае покупатель не лжет относительно вымышленного максимального размера бюджета. Он просто говорит продавцу, что тот сможет добиться большего, если изменит цену, а это всего лишь отражает желание всех покупателей (включая и читателей) купить товар по более низкой цене, чем та, по которой его хочет отдать продавец.

Не бывает цены настолько низкой, чтобы вы как покупатель не были бы счастливы заплатить меньше. И, наоборот, не существует цены настолько высокой, чтобы вы как продавец не были бы рады продать подороже.

Если вы занимаетесь продажами и еще ни разу не столкнулись с уловкой прессинга, значит, вы работаете в этой сфере не больше нескольких часов! Это, конечно, не означает, что данная уловка используется все время, но к ней прибегает большинство покупателей. И это так же естественно, как то, что мухи слетаются на мед. Как и «пугалка», прессинг порождает именно то, против чего он направлен, — продавцы завышают цены, чтобы защититься от этой уловки, а покупатели применяют прессинг для защиты от этого повышения!

Для того чтобы защититься от прессинга, продавцы применяют такой способ, как «яблоки и груши» — «груша, предлагаемая моим конкурентом, не может сравниться с предлагаемым мною яблоком». И яблоко, и груша — это фрукты, но они разные. Не существует двух совершенно равнозначных предложений — а если бы они существовали, то это, скорее всего, привлекло бы внимание антимонопольной службы, — и довольно часто применение стратегии «яблоки и груши» вполне обоснованно при условии, что агент по закупкам позволит вам познакомиться с альтернативными ценовыми предложениями, которые якобы находятся на его столе. Если этот человек блефует, то, настаивая на демонстрации альтернативных предложений с более низкой ценой, вы можете оказаться вне игры, поскольку он не захочет оказаться в неловком положении из-за того, что его обман раскрыт. Закупщику проще избавиться от вас и заключить сделку с кем-то другим (возможно, даже по более высокой цене).

## Мелкий обман

*Мелкий обман* по Карассу, вне всяких сомнений, можно отнести к категории неэтичных уловок. Карасс пишет: «Мелкий обман окупается. Кто-то однажды сказал: "Если не можете позволить себе обед, купите хотя бы бутерброд". Мелкий обманщик нацелен на бутерброд. Возможно, это не удовлетворит его эго, но пополнит бумажник»<sup>216</sup>. Даже если так, лично мне кажется, что это довольно сомнительный способ заработка.

Что же делает мелкий обманщик? Что тут говорить — от сделки «откусываются» небольшие кусочки за счет срезания цента здесь, цента там; происходит одностороннее изменение обещанного порядка обслуживания,

или появляется дополнительная плата в мелких пунктах (слишком крупные изменения могут вызвать распросы). Он берет, берет и снова берет.

«Покупатели обманывают по мелочам продавцов, а продавцы — покупателей», — утверждает Карасс. Продавцы делают это, «осуществляя отгрузку большего количества товара; поставляя товары более низкого качества; не оказывая обещанных услуг; задерживая поставки; добавляя специальные наценки». В то же время «покупатели обманывают, оплачивая счета после положенного срока; добиваясь необоснованных скидок; настаивая на специальных условиях доставки или складского хранения; запрашивая дополнительные отчеты, сертификаты или счета-фактуры; получая бесплатные технические услуги и запрашивая бесплатные дополнительные консультации и помощь в обучении»<sup>217</sup>.

Если это не создает проблемы для бдительных переговорщиков, то тогда я не знаю, что их создает. Мелкий обман вызывает раздражение у ваших клиентов или поставщиков. В большинстве случаев он слишком несущественен, чтобы спровоцировать ответную реакцию, однако если вы часто прибегаете к этой уловке, то это может вызвать недоверие к сделке, которую вы хотите заключить.

Став однажды объектом мелкого обмана, я только через три года смог преодолеть отвращение к этому приему. Занятия, которые в соответствии с контрактом должны были проходить с 9 до 17 часов, стали затягиваться до вечера. Это произошло, когда один из клиентов приступил к использованию мелкого обмана, начав с фразы: «Вы все равно вечером будете в офисе, и я уверен, что мы могли бы начать семинар за час или два до обеда». В конце концов они стали полагать, что я буду проводить в полтора раза больше занятий, получая при этом оплату только за те академические часы, которые были оговорены в контракте. Я был вынужден отказать этому клиенту. В противном случае могли бы возникнуть вопросы о том, какой был смысл нанимать меня для совершенствования переговорных навыков их сотрудников, к тому же их мелкий обман начал меня порядком раздражать.

Законченных мелких обманщиков предостаточно. Эти люди наносят значительный ущерб переговорам. Они превращают заключение сделок в кошмар и своими действиями подтверждают правоту критиков переговоров, которые ради «изменения правил игры» способны выплеснуть вместе с грязной водой и ребенка.

Проблема заключается в излишней одержимости переговорщиков, применяющих манипулятивные уловки, переговорным процессом в том виде, в каком они его представляют. Они стремятся получить односторонние преимущества и в конечном итоге приходят к созданию все более сложных препятствий для прямого и открытого заключения сделки. Они считают себя умнее всех — лучшими специалистами по уловкам в городе, но так же как и их кинопрототипы — самые быстрые стрелки на Западе, — они за-

бывают, что где-то за углом всегда есть более быстрый стрелок или специалист по уловкам.

### «Салями»

Уловка «салями» похожа на мелкий обман, но все же отличается от него. Колбасу «салями» можно порезать на тонкие кусочки. Если невозможно заключить соглашение о существенном изменении, — например, программы пенсионного обеспечения в компании, — переговорщик прибегает к приему «салями», пытаясь договориться по одному тонкому «кусочку» за раз. Он предлагает предоставить право на оплачиваемые компанией пенсионные взносы не всем, а только тем, кто работает в компании дольше всех. Когда вместо тысячи человек такое право получают только несколько десятков, представитель нанимателя считает возможным согласиться на меньшие расходы.

Естественно, в следующий раз, когда будет происходить повторное обсуждение договора, переговорщик со стороны профсоюза будет находить новые возможности, чтобы использовать прием «салями» для распространения права на оплачиваемые пенсионные взносы на других служащих. Он будет делать это каждый год до тех пор, пока все рабочие не попадут в программу пенсионного обеспечения. В то же время предприниматель попытается сэкономить на пенсионных взносах для постоянно сокращающегося числа рабочих, на которых пока еще не распространяется это право. Точно так же работодатель может применить обратный прием «салями», предложив предоставить право на оплачиваемые пенсионные взносы только нескольким служащим, в надежде избежать увеличения расходов, оттягивая срок внесения изменений в критерии отбора.

Если сравнивать прием «салями» и мелкий обман, каждый из которых предполагает разделение целого на мелкие части, то последний представляет собой неэтичную одностороннюю уловку, поскольку ваш оппонент «откусывает» эти части без вашего согласия и надеется на вашу управленческую слепоту, которая позволит ему в этом преуспеть.

Вы всегда должны решать проблемы, связанные с мелким обманом, сразу же, как только сталкиваетесь с ним, иначе ваше бездействие будет воспринято как поддержка этой уловки и использующий ее переговорщик «победит». Если сделка предполагает оплату в течение 30 дней, то на неоплаченный счет вы должны отреагировать уже на 31-й день, иначе дело затянется очень надолго. Если речь идет о невозможности возврата товара по истечении 60 дней, то вы не должны предоставлять возможность вернуть что-либо через 65 дней, иначе это станет нормой, а не исключением. В случае недопоставки вы должны твердо потребовать полной поставки до того, как оплатите счет, иначе недопоставки будут продолжаться, что неизбежно

повлечет за собой запутанную и отнимающую массу времени сверку уведомлений о поставке и счетов. Причем может получиться так, что вы оплатите больше товаров и услуг, чем получите.

### «Восточный фронт»

Несколько реже, чем «салями», встречается уловка *«Восточный фронт»*. Это название было в свое время предложено мною<sup>218</sup>, и я польщен тем, что оно регулярно появляется в соответствующей литературе. В меньшей степени я доволен автором<sup>219</sup>, связавшим его с вторжением Наполеона в Россию в 1812 г., а не со ссорой, произошедшей в 1943 г. в Париже между лейтенантом Вольфгангом Мюллером и полковником. Несчастному Вольфгангу было предложено пойти погулять, пока полковник будет развлекаться с его подругой, а когда он выразил протест по этому поводу, ему было сказано: «Либо вы отправляетесь гулять, либо *сегодня же вечером* я отправлю вас на Восточный фронт». «Боже мой! — воскликнул Вольфганг. — Восточный фронт! Все что угодно, только не Восточный фронт!» И отправился на долгую прогулку! Как Наполеон и не известное, в то время слово «фронт» закралось в литературу по переговорам, издаваемую в XX в., знает только упомянутый мною злополучный автор.

Вы можете оказаться на «Восточном фронте» в любой момент, стоит другому переговорщику предложить вам два неприемлемых варианта выбора. Если вы считаете, что другая сторона обладает достаточной силой для того, чтобы заставить вас выбрать что-то одно, то из двух зол вы выбираете меньшее. Если вы так поступаете, то вы попались на уловку «Восточный фронт».

Варианты этой уловки появляются при обсуждении альтернативных предложений — с вашей стороны и со стороны оппонента, — которые предполагают серьезные последствия для всех, но особенно для вас, если будет принято именно ваше предложение. В этом случае в качестве Восточного фронта выступают последствия предложений, а не они сами. Чтобы предотвратить вероятные и неприятные последствия, вы решаете избежать худшего и неизбежно связываете свою судьбу с менее обременительным предложением другой стороны.

### «Продавай дешевле — станешь знаменит»

Уловка *«продавай дешевле — станешь знаменит»* стала своего рода легендой в индустрии развлечений, и с ней часто сталкиваются те, кто только начинает заниматься этим бизнесом. Этот прием или как минимум рекомендуемый мною ответ на эту уловку, вызывают бурные споры среди участников наших семинаров. Очень многие люди не в пример переговор-

щикам считают, что заключают сделки хуже тех, на которые могут рассчитывать. Сила уловки «продавай дешевле — станешь знаменит» основана на исключительном, даже отчаянном желании объекта ее применения «вставить ногу в проем двери». Это заставляет его рассматривать практически любое ценовое предложение, сделанное ему покупателем, под тем благовидным предлогом, что оно обеспечит ему «золотой ключик» к успеху в будущем.

Например, продюсер говорит молодой актрисе, что, поскольку ее никто не знает, она не может получить высокую оплату — которой она, возможно, вполне заслуживает, — но если она снимется в этом фильме «за копейки», то станет настолько известной, что «деньги буквально посыплются на нее с неба». Уловкой «продавай дешевле — станешь знаменит» пользуются не только продюсеры. Я потерял счет компаниям, которые убеждали меня в том, что их присутствие в списке моих клиентов принесет «несказанную пользу моей репутации».

Всем нам, я надеюсь, хорошо знакомы рекламные объявления, сообщающие не о «низкой заработной плате», а о «хороших перспективах», а также покупатели, которые говорят не о «разовых заказах по низкой цене», а о неопределенной «возможности крупномасштабных закупок». Самым ярким примером уловки «продавай дешевле — станешь знаменит» может служить «китайская сделка по мелочам». В этом варианте китайский покупатель объясняет свое требование снизить цену тем, что в Китае проживает миллиард людей. Никто с этим и не спорит, однако два этих факта — низкая цена и многочисленное население — вовсе не связаны друг с другом. Хочу вас предупредить, что, продавая себя и свои товары по дешевке, вы всегда будете получать оплату, как за дешевку.

### Расширение предложения

Продавцы используют этот прием в попытке поднять окончательную цену, которую покупатель должен заплатить за товар, и нередко добиваются в этом успеха. Вы обсуждаете то, что считаете фактической ценой за товар или услугу. Как только вы приходите к соглашению по этому вопросу, продавец воспринимает это как сигнал к повышению цены сверх оговоренной. То, что вы купили, оказывается товаром или услугой стандартной, но не полной комплектации. Вариантом этого приема является уловка «бруклинский оптик», когда продавец повышает оговоренную цену, делая при этом небольшие паузы, во время которых вы можете остановить этот процесс<sup>220</sup>. Если вы этого не сделаете, продавец продолжит расширять предложение до тех пор, пока не добавит к нему все, что может.

Соответственно, крайне важно выяснить, что вы на самом деле покупаете. Для этого следует проявить настойчивость и спросить противоположную

сторону: «Что именно я получаю за свои деньги?»; «Что входит в ваше предложение, а что нет?»; «Позвольте внести ясность: если я покупаю объединенный пакет по указанной вами цене, что конкретно подразумевается под “установкой”, “обучением”, “доступом к службе технической поддержки” и “обновлением”?» Пока вы не убедитесь в том, что все, что вы хотите получить, включено в указанную стоимость, ни на что не соглашайтесь. Если вы слишком рано согласитесь на неопределенный пакет, то можете пожалеть об этом, когда получите полный счет для оплаты.

### **Ограниченные полномочия**

Уловка «ограниченные полномочия» наделяет использующего ее человека властью, на которую он не имеет права, но которую может потребовать, если вы готовы поддаться на его обман. Если ваш оппонент сообщает вам, что его полномочия по внесению изменений в сделку строго ограничены и вы уже достигли этого предела, а вы хотите заключить сделку, то у вас возникает проблема (если вы этого не хотите, то проблемы возникают у него). Он не отказывается от дальнейшего продвижения вперед, проблему создает кто-то другой (ничем не напоминает уловку «хороший парень — плохой парень?»). Что тут можно возразить?

Если политика компании предполагает минимальные размеры заказов, максимальные скидки от объема, большие задатки в случае предварительного заказа, строгие правила «введения в эксплуатацию» и плату за доставку, то вряд ли можно ожидать, что продавец ради вас изменит политику компании. Если он лишен свободы действий, то он не может ею воспользоваться. Вы или соглашаетесь на сделку в рамках его ограниченных полномочий, или начинаете вести переговоры с кем-то другим.

### **Более широкие полномочия**

Карасс описывает еще один прием, который похож на уловку «ограниченные полномочия». Речь идет о *более широких полномочиях*, когда вопрос о заключении сделки передается на рассмотрение другого человека, занимающего более высокую должность в организации, а затем еще одного, и, возможно, еще одного вверх по иерархической лестнице. Представители профсоюза настаивают на том, что ваши с ними договоренности должны быть одобрены другими его членами, и, честно говоря, сделка будет немогого стоить, если они не получают разрешение на ее заключение. Вы, несомненно, зависите от того, как они будут рассказывать о сделке — с энтузиазмом или только имитируя воодушевление, — и это может послужить оправданием для продолжения обсуждения, поскольку члены профсоюза «не согласятся с тем, что им предлагают».

Многие сделки заключаются «с одобрения совета директоров», что позволяет переговорщику оправдать необходимость вернуться к обсуждению, воспользовавшись для этого пару раз словами «да, но...» и как минимум один раз уловкой «нерешительный покупатель». Карасс<sup>221</sup> предлагает «надежные меры противодействия» уловке «более широких полномочий», но предупреждает, что «для противостояния такой тактике нужен исключительный человек». Вот один из полезных советов, который он дает по этому поводу: «Не повторяйте ваши аргументы на каждом иерархическом уровне. Расслабьтесь и позвольте сделать это вашему оппоненту». Карасс справедливо замечает, что проще критиковать сделанную другим человеком интерпретацию вашей позиции (правильную или неправильную), чем защищаться, выслушивая разбор сказанного вами.

## **«Красный» стиль в сфере посреднических услуг**

Участник переговоров, который придерживается жесткого «красного» стиля поведения, — это крайний вариант переговорщика, применяющего манипулятивные уловки. Он тоже стремится повлиять на ваше восприятие ситуации и понизить ваши ожидания, но у него это намерение доходит до крайности. Он хочет, чтобы результат был только в его пользу. Его единственная цель — полная безоговорочная победа, и он будет делать все для ее достижения. Не питайте на этот счет никаких иллюзий: вы вовсе не страдаете паранойей — это «красный» переговорщик стремится «слопать» вас.

Приверженцы «красного» переговорного стиля встречаются везде, где происходит столкновение интересов, и где, по их мнению, их интересы преобладают над вашими. Ничего личного — только бизнес, или, по крайней мере, так они утверждают. Они могут быть «наемниками» одной из сторон. Очень плохо, если вы не понимаете, какую игру они ведут. Они умеют внушать доверие и убедительно отрицать свою вину, оправдывая себя тем, что не знали о последствиях.

В компаниях, где царит культура ведения переговоров в «красном» стиле, успеха добиваются те сотрудники, которые применяют нормы «красного» переговорного поведения, установленные успешными топ-менеджерами. Юристы пишут письма, используя для этого самые разные стили, но письма приверженцев жесткого стиля, начиная с самого первого, отличаются бескомпромиссностью, не допускают никаких возражений и высокомерно предполагают, что после их получения вы тут же броситесь выполнять их безапелляционные требования.

Ваше обучение ведению деловых переговоров должно включать в себя хотя бы краткое знакомство с особенностями «красного» переговорного поведения. А пока я хочу познакомить вас с подборкой примеров подобного поведения.

Люди, которые посещали школу «жестких ударов», или, как выразился Рингер<sup>222</sup>, школу «завинчивания гаек», прекрасно владеют «красным» переговорным стилем. Рингер описывает свои «первые шаги в школе “завинчивания гаек”» в риелторском бизнесе как обучение «через горький опыт умению смотреть в лицо жестокой реальности делового мира», в котором, по его заключению, существует «только три типа людей»:

- *тип 1: «с самого начала дает вам понять — словами или действиями, или и тем и другим одновременно, — что хочет получить все ваши деньги. Затем доводит дело до конца, действуя соответствующим образом»;*
- *тип 2: «уверяет вас, что не заинтересован в получении ваших денег, дает понять, что хочет убедиться в том, что вы получите все, “вам причитающееся”. Затем начинает действовать... и пытается любым способом завладеть всеми вашими деньгами»;*
- *тип 3: «также уверяет, что ваши деньги его не интересуют... и искренне в это верит [но]... по любой из множества причин — от собственного головотяпства до личных представлений о том, что хорошо, а что плохо, — он... в конечном итоге приходит к тому, что пытается отобрать ваши деньги»<sup>223</sup>.*

Это не так наивно, как может показаться! На основании своих представлений о смысле бизнеса Рингер разработал философию заключения сделок, нашедшую отражение в названиях его бестселлеров: «Победа с помощью запугивания» (Winning through Intimidation, 1973) и «Займитесь только о себе» (Looking Out for Number One, 1977). Сам Рингер прошел крутой и извилистый путь обучения. Вот как он описывает свой непосредственный опыт общения с переговорщиком первого типа:

*«Когда дела шли плохо, он становился безжалостным и твердым как гранит. Он смотрел на бизнес в сфере недвижимости как на одну большую игру и полагал, что все остальные тоже играют в нее только ради того, чтобы ощутить трепет победы... (Чтобы внести полную ясность, скажу, что под словом “победа” подразумевается получение максимально возможного количества фишек. Сущность фишек определяется индивидуальными целями и может иметь различные формы — такие как деньги, трофеи или любовь другого человека, — на самом деле их бесчисленное множество.) <...> Он был суровым учителем, который часто бранил меня за излишнюю небрежность или доверчивость. Всякий раз, когда я был склонен видеть в другом человеке лучшее, он напоминал мне, что в деловых сделках отсутствует такое понятие, как “презумпция невиновности”. Его подход состоял в том, чтобы связать другого парня по рукам и ногам, отрезать ему все пути к отступлению и только после этого “вести переговоры”»<sup>224</sup>.*

Описанный Рингером пример жесткого переговорщика, занимающегося своим делом, служит хорошей иллюстрацией «красного» стиля поведения.

Рингер нашел «отчаявшегося строителя», остро нуждающегося в получении второй закладной на сумму \$150 000, который мог предоставить в качестве залога девять небольших многоквартирных комплексов, являющихся предметом залога по первой закладной. Кредитор (принадлежавший к категории переговорщиков первого типа), которого Рингер представил строителю, «покачал головой и сказал, что для получения ссуды имущественный залог необходимо увеличить. Потенциальный заемщик пытался возразить, настаивая на том, что девять многоквартирных комплексов, которые он готов отдать в качестве обеспечения, являются чрезмерно высоким начальным залогом». Кредитор «сказал, что заемщик сам виноват и что он собирается вернуться в Нью-Йорк; потенциальный заемщик — отчаянно нуждающийся в наличных деньгах — быстро отступил и согласился предоставить в качестве дополнительного залога первую закладную на десятиакровый участок земли, который, по его словам, вскоре должны были заново перевести в категорию земель промышленного назначения».

Кредитор не только принял землю в качестве залога, но и «почувствовав возможность закрытия сделки, стал настаивать на включении в соглашение о кредите пункта, в соответствии с которым, если до конца года земля повторно не будет переведена в категорию земель промышленного назначения, ...заемщик [должен будет] дополнительно заплатить \$20 000 к основной сумме кредита». «После тщательного анализа всех цифр» кредитор сообщил заемщику, что «у него нет никакой возможности предоставить кредит в размере \$150 000 на основании обсуждаемого ими залога; он сказал, что \$100 000 — это максимальная сумма, которую он готов ему предоставить. Заемщик отреагировал на это крайне отрицательно. Он категорически отказался пойти на подобное изменение, после чего другой участник переговоров [кредитор] еще раз поблагодарил его за потраченное время и намекнул, что у него есть более важные дела... и опять заемщик побрел за "стол переговоров". В конечном итоге они достигли компромисса в размере \$105 000».

На этом использование кредитором «красного» стиля не закончилось. Он «потребовал, чтобы каждый месяц заемщик "вносил" на его (кредитора) счет одну двенадцатую часть ежегодных налогов на недвижимость», что означало, что кредитор будет пользоваться налоговыми деньгами заемщика до тех пор, пока не придет время налоговых выплат. Кредитор также заметил, что в одном недавно построенном комплексе все еще свободно много квартир. Исходя из этого, он «настаивал на том, что \$20 000 из кредита размером в \$105 000 должны оставаться у него до тех пор, пока комплекс не будет заселен примерно на 80%. Те же самые возражения, те же самые жесты и тот же самый результат. Запугивание стало решающим фактором: заемщик согласился на все... условия»<sup>225</sup>.

Рингер приводит описание ряда похожих сделок, которые он наблюдал или заключал сам. Проблема, с которой столкнулся Рингер, известна как «по-

бег через черный ход» или «введение в заблуждение» и хорошо знакома всем заключающим сделки посредникам, которые не представляют напрямую одну из сторон переговоров. Две стороны, желающие заключить сделку, но не знающие о существовании друг друга, могут встретиться с помощью посредника. Для них это хорошая новость, однако подобная работа предполагает определенный риск для посредника, услуги которого будут оплачены, только если сторонам не удастся этого избежать. Зачем им что-то платить посреднику, если они уже познакомились друг с другом и приняли решение работать вместе? В результате некоторые вовсе уклоняются от оплаты, другие же по крайней мере пытаются сделать это. Рингер предлагает всем посредникам, которым приходится вести дела с потенциальными «красными» переговорщиками, запоминающийся совет<sup>226</sup>:

*«Есть письменное соглашение —  
Будет обедня.  
Есть соглашение на словах —  
Питайтесь святым духом».*

«Побег через черный ход» встречается повсеместно. Американцы называют это «принципом вербовщика»: «Еще не предоставленные услуги ценятся гораздо выше, чем те, которыми уже воспользовались». Следовательно, так же, как вербовщики, вы должны получать плату вперед.

У меня есть друг — лицензированный агент игроков ФИФА. Предположим, что футбольный клуб, заинтересованный в приобретении опытного полузащитника, сообщает ему, что хочет найти такого игрока в другом клубе. Где гарантии того, что ему заплатят, если он найдет подходящего человека? Как только два клуба начнут общаться друг с другом напрямую, они смогут договориться о трансфере игрока, и при этом каждый из них будет правдоподобно утверждать, будто они договорились, что другой клуб «заботится об оплате услуг агента». Чтобы у клубов не возникал соблазн ускользнуть через черный ход, мой друг заключает соглашение об оплате своих услуг в письменном виде, предпочтительно в форме отдельного договора с каждым клубом, и делает это перед тем, как свести их вместе. Жизнь научила его не заниматься поисками игроков без письменного подтверждения того, что клубы «понимают» суть сделки. Он согласен с Рингером, который утверждает: «Заклучение сделки — это полная ерунда, если вы, друг мой, не получаете никаких денег»<sup>227</sup>. Рингер пишет<sup>228</sup>:

«Вне зависимости от вида товара или услуги продажа — это не самоцель; продажа — это всего лишь средство достижения цели, то есть получения дохода. Что бы ни писали в книгах о “достижении успеха” и “практических руководствах”, закрытие сделки — это не название игры: оно всего лишь подразумевает, что вы уходите с наличными в руках. Жизнь показывает, что само по

себе заключение сделок не оплатит ваши счета за продукты; вы сможете оплатить их, только получив деньги. Бизнес, любовь и жизнь в целом — все это связано с «получением оплаты»... Как большинство моих знакомых, [я] часто старался не замечать того, что происходит в наших джунглях, потому что реальность казалась слишком «жесточкой», чтобы ее можно было принять. Однако мое нежелание принимать ее не могло повлиять на факт ее существования. Только после того, как я наконец перестал прятать голову в песок, у меня появилась возможность проложить свой путь в этих джунглях. «Жесточкий» — это еще одно свободно используемое относительное понятие. В сравнении с правилами того сладкого мира, который описывается в многочисленных книгах о «преуспевании», реальная жизнь в джунглях может показаться «жесточкой»; однако относительно фантазий, на которые на самом деле опираются эти правила, она представляется вполне обнадеживающей...

В реальности хорошее выполнение работы вовсе не означает, что вы получите то, чего заслуживаете... И помните: забота о собственных интересах вовсе не противоречит качественному выполнению работы, поскольку именно за это вам платят, — она предполагает, что вы действительно получите деньги за оказанные вами услуги. Вы имеете полное право получить вознаграждение за то, что хорошо сделали свою работу, и не позволяйте никому заставить вас поверить во что-то другое».

Это в самом деле очень хороший совет, поскольку он основывается на опыте «красного» переговорщика. Приверженцами «красного» стиля становятся не только выпускники школы «завинчивания гаек», которые руководствуются в своей работе «законами улицы». Их также можно встретить среди профессионалов, получивших академическое образование в стенах университетов.

## «Красный» стиль в сфере страхования

Чтобы увидеть «красных» переговорщиков в действии, лучше всего обратиться к профессии юриста, в особенности той ее части, которая связана с вопросами причинения вреда здоровью. Правда, корпоративные судебные процессы также могут служить богатым источником примеров «красного» стиля поведения.

Компании обязаны обеспечивать страхование сотрудников в рабочее время и должны вывешивать сертификаты ответственности работодателя на их рабочих местах, а также несут ответственность за продаваемые товары или услуги. Судебные процессы, связанные с требованием страхового возмещения, происходят довольно часто, поэтому вам будет полезно узнать, как рассматриваются такие дела и что может с вами случиться, если вы решите вверить свою судьбу страховым адвокатам.

Несмотря на то что травмы, дающие право на возмещение, случаются часто — хотя не существует групп населения, подверженных им в большей

степени, чем другие, — ответчиками по таким искам становятся лишь очень немногие страховые компании. Зачастую они предпочитают отрицать то, что несут ответственность за ваши травмы.

По словам одного специалиста в этой области, истцы (пострадавшая сторона) «имеют самое разное происхождение и историю жизни и не имеют опыта судебных разбирательств, а также четких ожиданий в отношении результатов своих действий». Ответчики (страхователи), напротив, «обладают типичными характеристиками, безграничным опытом в области соответствующих судебных разбирательств и четкими ожиданиями относительно результатов исков»<sup>229</sup>. Одним словом, истцы находятся в невыгодном положении — как это случается, когда вы покупаете подержанную машину у профессионала, который торгует ими изо дня в день.

Судебный процесс играет главную роль в переговорах о причинении вреда здоровью. «Зловещий характер судебного процесса... это наковальня, по которой бьет молот переговоров»<sup>230</sup>. Большинство случаев, когда стороны приходят к полюбовному соглашению, остаются в памяти людей на долгие годы<sup>231</sup>. Разбирательство в суде необходимо для того, чтобы заострить внимание страхователя на принятии компромиссного решения в частном порядке — гораздо лучше получить ограниченную выгоду, «чем стремиться к полному успеху, рискуя при этом не получить ничего или, того хуже, понести ощутимые потери»<sup>232</sup>. В последнее время некоторые юристы начали говорить о том, что именно высокая стоимость судебных процессов заставляет людей договариваться до того, как дело попадет в суд, словно это может служить обоснованием стоимости юридического процесса.

Если вы сравните количество случаев причинения вреда здоровью и количество дел, возбужденных потерпевшей стороной, то обнаружите, что только незначительная часть пострадавших людей «предъявляет иски» и что «только 80% этих претензий каким-либо образом урегулируются», причем «достигнутое соглашение, как правило, предполагает относительно небольшие суммы выплат»<sup>233</sup>. Одно только это должно вызвать у вас беспокойство, если вы собираетесь начать обсуждение страховой выплаты.

Для переговорщиков представляет интерес тот факт, что «в двух из трех случаев соглашение заключается на основе *первого* предложения, сделанного страхователями ответчика»<sup>234</sup>. Это позволяет предположить, что переговорщик, вдохновленный идеями Карасса («действуйте жестко, цельтесь выше, скупитесь на шаги вперед»), имеет массу возможностей сделать успешную и прибыльную юридическую карьеру в сфере исков, связанных с причинением вреда здоровью, вне зависимости от того, на кого он работает — на истца или ответчика. Это описание точно характеризует большинство переговорщиков, занимающихся такими исками.

Говард Райффа<sup>235</sup> предлагает нам аналитический взгляд на переговоры, предметом которых является причинение вреда здоровью<sup>236</sup>. В случае,

описанном Райффой, фигурирует 19-летняя девушка по фамилии Андерсон, которая забрала свой автомобиль из ремонта, не заметив, что правая передняя фара не работает, возможно, по халатности работников автосервиса. Был туманный, дождливый вечер, видимость ограничена. Двигаясь по участку дороги, отмеченному знаком «обгон запрещен», Андерсон «выглянула» из-за едущего впереди грузовика, в результате чего произошло лобовое столкновение с машиной, которая ехала ей навстречу. Девушка была обезображена на всю жизнь, ослепла и стала инвалидом. Утверждалось, что она ехала со скоростью 112 км/ч на участке дороги с ограничением скорости 80 км/ч.

Адвокат Андерсон предъявил автосервису иск на сумму \$1,63 млн. Страховая компания ответчика оформила пострадавшей страховой полис, обеспечивающий ей страховое покрытие телесных повреждений, полученных в результате неполного ремонта автомобиля, в размере \$500 000. Страхователи, следуя обычной процедуре, уведомили регулирующие органы о том, что внесли \$10 000 в качестве резерва на покрытие расходов на урегулирование данного дела. Как обычно бывает в подобных случаях, прошло время, и спустя два года (то есть через четыре года после аварии) адвокат Андерсон написал страхователям, предлагая согласиться на сумму в \$500 000, на которую был застрахован ответчик. При этом он намекал, что, по его мнению, суд присяжных присудит его клиентке от 1 до 1,2 млн.

Владельцы автосервиса потребовали, чтобы их страховщик договорился с истцом в случае, если решение присяжных не позволит им уложиться в указанный страховщиком лимит в \$500 000, так как тогда ответчику придется оплатить разницу между этой суммой и той, которая будет взыскана на основании судебного решения. Они также предложили выплатить страховщику \$25 000, если ему удастся во внесудебном порядке договориться со второй стороной о выплате любой суммы меньше \$500 000, и угрожали в случае неудачи подать в суд на них самих за «недобросовестное ведение переговоров». Страховая компания ответила отказом как адвокату Андерсон, так и своему клиенту.

С точки зрения страховщика, они должны были определить отправную цену, которую необходимо было заявить для того, чтобы заключить соглашение. Эта цена зависела от оценки шансов на победу в суде, от перспектив вероятного распределения присужденной суммы в случае победы истца и в случае превышения суммы в \$500 000, от результатов дополнительных переговоров с неудовлетворенным клиентом (который должен был оплатить возникшую разницу).

Предположим, страховщик оценивает вероятность того, что присяжные вынесут решение в пользу истца, как 0,8 (оставляя на долю решения в пользу автосервиса только 0,2). Следующий вопрос в том, какую сумму выплат могут присудить ответчику. С помощью распределения кумулятивной вероят-

ности страховщик может определить: вероятность того, что присяжные присудят выплаты в размере \$400 000, составляет 0,5, а для суммы, превышающей \$500 000, вероятность равна 0,3. Это дает среднюю ожидаемую ценность субъективного распределения страховщика в размере примерно \$360 000, а значит, он должен во внесудебном порядке договориться с истцом о любой меньшей сумме.

Если посмотреть на ситуацию с точки зрения Андерсон, то она может провести похожий анализ, правда, ей придется принять во внимание, что в случае выигрыша дела часть присужденных ей денег — предположительно 30% — будет выплачена ее адвокату в качестве вознаграждения. Если она использует те же вероятности, что и страховщик, то вероятность ее победы составляет 0,8. Применяв этот результат к вероятным суммам выплаты (из которых она получает 70%) в диапазоне от \$200 000 до \$850 000, она получает ожидаемую отправную цену в \$350 000. Данная сумма сопоставима с вероятной суммой выплаты в \$360 000, подсчитанной страховщиком. Это создает небольшую зону соглашения на основании (нереалистичных) предположений о нейтральном отношении истца к риску, совместном использовании оценок вероятности, транзакционных издержках страховщика и издержках, связанных с беспокойством истца.

Райфа сообщает, что при проведении экспериментов переговорщики, которым предоставляли информацию по этому делу и которых просили оценить вероятность победы истца, определяли ее как 0,75, когда брали на себя роль истца, и как 0,55, когда выступали в роли владельцев автосервиса. В процессе переговоров каждая сторона склонна оценивать свои шансы на победу как более высокие, чем у другой стороны, что означает несовместимость их ожиданий, так как вышеуказанные оценки вероятности успеха (75% и 55%) не дают в сумме 1. Результаты других исследований подтверждают мнение о том, что участникам переговоров свойственно излишне оптимистично оценивать сильные стороны своей позиции. Только когда переговорщики оценивают ситуацию, не беря на себя никакой роли, то есть занимают позицию нейтрального стороннего наблюдателя, — их оценки разделяются примерно поровну (50:50).

Истцы, занимающиеся только своим собственным делом, меньше склонны к риску, чем юристы, которые регулярно работают с делами о причинении вреда здоровью. Если ошибется адвокат, он лишится своего комиссионного вознаграждения; если ошибку совершит истец, он потеряет все. Это может объяснить, почему истцы довольствуются первым предложением и настаивают на заключении соглашений о выплате относительно крупных сумм, в получении которых они уверены, вместо того чтобы попытаться получить — совершенно оправданно — гораздо более значительные суммы, которые предполагают только вероятность успеха (а следовательно, и поражения!).

Когда дело касается лично вас (это ваша компенсация), вы менее склонны идти на риск и испытываете большее беспокойство, чем в тех случаях, когда речь идет о вашей ежедневной профессиональной деятельности (это одно из нескольких дел, над которыми вы работаете одновременно ради получения комиссионного вознаграждения). Крупным игрокам в страховом бизнесе прекрасно известно, что большая часть дел (90–95%) не доходит до суда, поэтому при общении с истцами, стремящимися уйти от риска, они могут отжаться на безрассудство, позволив времени работать на себя.

Чем меньше истец склонен к риску, тем большее давление оказывает на него отсрочка заключения соглашения и тем сильнее он стремится «покончить с этим». Тем не менее, если ваше дело входит в число тех 5%, которые попадают в суд, ваши шансы на то, что присяжные примут вашу сторону, посчитав вас жертвой, и возложат возмещение ущерба на страховую компанию, значительно повышаются. А страховщику приходится ждать «наказания» за то, что он позволил передать дело в суд или (уже после этого) довести дело до вынесения решения присяжными. Как это работает на практике?

Нет сомнения в том, что страховщики, действуя от имени своих клиентов и, соответственно, в интересах своих акционеров, могут обеспечить «длинный рубль» тем представителям адвокатского сословия, которые готовы использовать «красный» стиль переговоров. Имея дело с мягкими «синими» адвокатами, представляющими плохо информированных истцов, эти «красные» переговорщики могут без труда одержать победу. Даже если адвокат, представляющий интересы истца, от природы обладает вздорным характером и намерен действовать «бескомпромиссно»<sup>237</sup>, у него нет особых шансов достичь того, что Карасс называет очень успешным соглашением.

Многие специалисты, занимающиеся общей юридической практикой (к которым пострадавший может обратиться за советом, если вообще решит это сделать), не имеют достаточного опыта работы со случаями причинения вреда здоровью, поэтому знают об этом гораздо меньше, чем те юристы, которые регулярно получают подобную работу от страховых компаний. Вследствие этого юристы страховщика «практически всегда выигрывают в судебных процессах»<sup>238</sup>. По той же самой причине ни один из нас не может сравниться с профессиональным продавцом подержанных автомобилей — мы приобретаем машину раз в три года, а он покупает и продает их каждый день.

Некоторые страховщики превращают использование жесткого «красного» стиля ведения переговоров в своего рода искусство, что обеспечивает им репутацию человека, который никогда не делает предложений по иску и занимает «максимально жесткую и бескомпромиссную позицию» в любых обстоятельствах<sup>239</sup>. Для того чтобы регулярно получать работу в качестве адвоката ответчика, нужно завоевать репутацию человека, который успешно

оспаривает любые иски в интересах страховщиков, что означает постоянное заключение сделок с низким или нулевым результатом.

Некоторые адвокаты, представляя своих клиентов, пытаются вести себя с адвокатами страховщиков «по-приятельски». Они надеются на то, что их «разумное» поведение поможет сформировать «доверие» и позволит избежать необходимости «обходить оппонентов с флангов». Исходя из этого, они ставят перед собой цель «улаживать все» на основе сотрудничества<sup>240</sup>. Это типичные «сотрудничающие переговорщики», которых в действительности легко использовать в своих интересах.

Неудивительно, что другие переговорщики считают «синий» стиль поведения ошибочным. Они заявляют, что «страховые компании действуют безнаказанно с помощью сотен тысяч адвокатов. Они обманывают клиентов направо и налево. Расчеты производятся не полностью. Дела не возбуждаются. Именно поэтому они [страховщики] не хотят с вами разговаривать. Они не хотят, чтобы у людей открылись глаза»<sup>241</sup>. Соответственно, нет ничего удивительного и в том, что адвокаты, придерживающиеся такой точки зрения, смотрят на переговорное поведение иначе, чем те, кто хочет «договориться» и достичь соглашения без судебного разбирательства. Дженн приводит такие слова одного из старших партнеров:

«Различие между нами и многими так называемыми судебными адвокатами заключается в том, что мы любим судебные споры. Мы занимаемся судебными тяжбами. Мы стараемся решать вопросы в судебном порядке. Большинство судебных адвокатов тратят половину своего времени на то, чтобы избежать судебных разбирательств в случаях причинения вреда здоровью, так как считают, что к этой мере следует прибегать только в крайнем случае. Наша философия заключается в том, что это необходимо делать в обязательном порядке, потому что это единственный способ заставить страховые компании заплатить максимальную сумму в максимально быстрые сроки»<sup>242</sup>.

Некоторые переговорщики прибегают к компромиссу и объединяют рассмотрение дела в суде и переговоры — они подают исковое заявление и «вместе с тем не возражают против проведения переговоров»<sup>243</sup>. Они считают, что судебное разбирательство заставит «страховщиков соглашаться на выплаты, превышающие те цифры, которые они записали себе карандашом»<sup>244</sup>.

Примечательно, что сотрудничающие «синие» переговорщики, по-видимому, составляют большинство. По крайней мере так следует из их объяснений того, чем они занимаются, и заявлений о том, что они стараются следовать «правилам этичного поведения, удовлетворяя потребности клиентов без обращения в суд и поддерживая хорошие личные отношения с «адвокатом» противоположной стороны»<sup>245</sup>. При этом «красные» переговорщики «характеризуются как доминирующие, агрессивные, напористые, жесткие, бесцеремонные и не склонные к сотрудничеству»<sup>246</sup>.

Профессиональные переговорщики могут быть заинтересованы в как можно более длительном общении с адвокатами, оценщиками ущерба и менеджерами по претензиям. Излишне сотрудничающая «синяя» позиция в судебном процессе с участием страховщика может вступить в конфликт с долгосрочными интересами клиента, который получает право на один выстрел «наугад», в то время как агрессивная позиция, создающая «жесткую» репутацию, также может навредить интересам клиента, если сделка окажется невозможной и страховщики «одержат победу».

В данной ситуации «излишняя близость» к другой стороне или «излишняя отдаленность» от нее ради удовлетворения собственных интересов адвоката может идти вразрез с потребностями его клиента. Адвокаты ответчика точно так же беспокоятся только о профессиональной оценке ответственности и определении вероятной цены иска, о которой предстоит договориться, и руководствуются единственной целью — сэкономить деньги страховщика. Любая «симпатия к пострадавшей стороне не играет никакой роли в этом процессе принятия решения»<sup>247</sup>.

Бывают иски (их не так много), основанные на несерьезных (даже мошеннических) поводах. Еще большее число исков с основаниями для возражений не предъявляются в суде. Страховая компания разбирается с исками, будучи уверенной в том, что за некоторыми из них могут скрываться мошеннические намерения. Прежде чем принять решение о том, стоит ли вступать в борьбу или произвести выплаты и сколько в этом случае заплатить, страховщик должен все тщательно проверить. Четко сформулированные иски, в которых ответственность однозначно возлагается на страховщика, встречаются довольно редко. А лишние однозначности иски неизбежно оспариваются, потому что отсрочки обязательно приводят к отзыву некоторых исков, по которым удается договориться о цене в рамках первого низкого предложения, и потому что тщательная проверка может выявить в иске ряд слабых мест, не замеченных при первом изучении «фактов». Одновременно страховщик придерживает спорные деньги.

Страхование — это, по сути, пари: страховая компания делает ставку на то, что событие, от которого вы страхуетесь, не произойдет; а вы ставите на то, что произойдет. Ставка — это ваша страховая премия, и если страховщик угадывает чаще, чем ошибается, и страховые случаи наступают редко и в отношении не всех застрахованных, то он получает прибыль. Прежде чем страховщик заплатит хотя бы пенни, ему имеет смысл убедиться в том, что заявленный страховой случай, каким бы он ни был, действительно имел место и наступил в отношении именно того человека, который обозначен в страховом полисе; что этому человеку был причинен именно тот ущерб, о котором он заявил, и что он никоим образом не способствовал наступлению этого случая.

Между добросовестным выявлением ошибки, мошенничеством и поиском предлогов для отказа от выплаты существует тонкая грань, которую очень легко перейти. Многие люди считают, что страховые компании намеренно избегают оплаты претензий, если это может сойти им с рук. Они нанимают «красных» переговорщиков, чтобы ограничить свои выплаты, и тогда защита интересов предъявителя претензии полностью зависит от того, насколько хорошо или плохо владеет искусством ведения переговоров его адвокат.

Если иск имеет однозначное толкование, страховщик заявляет, что хочет уладить вопрос как можно быстрее и эффективнее (у одной английской страховой компании, работающей сегодня на рынке, есть маркетинговый слоган: «Не превращать драму в кризис»). Иски, допускающие двойное толкование (включая те, которые не оформлены должным образом, и те, которые не подкреплены в должной мере показаниями свидетелей и другими доказательствами), требуют выполнения больших объемов работ и порождают противоборство между страховщиком и истцом. Те, кто оказывается вовлеченным в одно из таких столкновений, по-разному относятся к процессу достижения результата. Вот что говорит об этом юрисконсульт, который представляет как истцов, так и ответчиков:

«Я, как правило, придерживаюсь мнения, что в случае рассмотрения дела в суде ни в чем нельзя быть уверенным, поэтому лучше всего взять предлагаемые деньги, а не бороться за нечто большее. Однако я не считаю обладание синицей настолько соблазнительным, чтобы предпочесть его возможности получить журавля, если мне удастся набросить на него сетку. Но никому не известно, что может произойти. Кому-то может попасться неблагородный судья. Кто-то может обнаружить, что юрисконсульт другой стороны нашел в иске какое-то слабое место, которое он сам не заметил. Обычно никому не удается встретиться со свидетелями. Кто-то не знает, насколько косноязычным окажется его клиент или насколько глупо он себя поведет. Между прочим, он может сделать нечто такое, что создаст впечатление — не важно, истинное или ложное, — что он пытается извлечь выгоду из причиненного ему ущерба»<sup>248</sup>.

На обе стороны давит бесчисленное множество вопросов: как пойдут дела в суде, какие выплаты будут назначены на основании доказательств (а не достоинств) истца, сколько времени потребует на вынесение судебного решения и во сколько все это обойдется? Истец ощущает это давление в большей степени, чем страховщик ответчика. Это приводит к тому, что страховые компании намеренно откладывают слушания или с удовольствием используют в своих интересах медлительность адвокатов, перегруженных работой и потому с запозданием отвечающих на корреспонденцию.

Дженн сообщает, что шестая часть дел, направляемых в суд, прекращается истцами без достижения какого-либо соглашения<sup>249</sup>. Как часто это проис-

ходит из-за усталости истцов или небрежности их адвокатов, неизвестно, но мы можем предположить, что, если одна шестая истцов сдается, оставшаяся их часть будет добиваться своего с меньшей убежденностью и, возможно, согласится на все, что ей в конечном счете милостиво предложит страховщик.

Мы также можем предположить, что это прекрасно известно профессионалам, работающим в страховом бизнесе, и потому они предлагают выплатить гораздо меньшую сумму, чем та, в которую, по их собственному мнению, может быть оценена данная претензия. Адвокат истца, зная о множестве дел, по которым не было вынесено судебное решение, тоже может посоветовать подавленному истцу согласиться на то, что ему предлагают, вместо того чтобы дальше заниматься его делом, тем самым откладывая получение прибыли от той суммы, о которой они в конечном счете договорятся.

Это перекликается со стоящей перед страховщиками необходимостью урегулирования того, что они называют «зловредными» претензиями, единственное достоинство которых заключается в том, что издержки по их отстаиванию в суде не стоят затрат на их оплату. Это бывает в тех случаях, когда истец пользуется бесплатной юридической помощью. Она не предполагает выплату издержек ответчика, если истец проигрывает дело. Вот что пишет о таких исках один из адвокатов, представляющий как истцов, так и ответчиков, предлагая нам взглянуть на этот вопрос с обеих сторон:

«В любом иске всегда присутствует зловредность\*. Итак, тот, кто выступает в роли истца, может в известной мере сыграть на этом, и, возможно, это не совсем хорошо, но если этот человек пользуется услугами юридической консультации, что делают очень многие истцы, то даже при условии победы ответчика истец не сможет оплатить его издержки. А это означает наличие зловредности, величина которой равна сумме его издержек, а в незначительном иске они составляют достаточно большую часть от его суммы, так что будет не слишком сложно выудить кое-что из ответчика. Тот, кто выступает в роли ответчика (в особенности если речь идет о страховой компании), говорит, что его нельзя обкрадывать все время, и периодически стремится распясть кого-нибудь только ради того, чтобы продемонстрировать, что так делать не следует»<sup>250</sup>.

Отделение зерен от плевел — это всегда крайне утомительное занятие, в особенности тогда, когда у ответчика есть явный денежный стимул отыскать больше плевел, чем зерен. Инспектор по претензиям — человек, который принимает решение о том, стоит ли оспаривать иск или его лучше удовлетворить, — изучает бумаги и на основании большого опыта работы с множеством страховых исков, прошедших через его руки за долгие годы, раскладывает иски в две стопки:

\* Зловредность (*nuisance*) — в англо-американской правовой системе означает ущемление интересов конкретного лица или неопределенного круга лиц. — *Прим. пер.*

- 1) те, в которых страховщик не несет ответственности или может доказать это в суде (это не обязательно одно и то же!);
- 2) те, которые предполагают его ответственность или возможность того, что второй стороне удастся убедить в этом суд (что опять же не обязательно одно и то же!).

Против исков из первой стопки выдвигаются возражения по принципиальным соображениям, возможно, даже прямо в коридорах суда. Дела из второй стопки могут быть улажены благодаря присутствию зловредности с помощью очень небольшой, даже номинальной, суммы в счет «полного и окончательного урегулирования». Инспектор постарается определить наиболее низкую возможную сумму, и при проведении анализа он будет иметь в виду все те факторы, количественные и качественные, о которых мы говорили, рассматривая пример, предложенный Райффой.

Если 60% истцов соглашаются на первое же предложение, то инспектор может сделать его низким, но насколько? Если истца утомляет долгое ожидание или обстоятельства мешают ему требовать возмещения ущерба в полном объеме, как долго инспектор может откладывать процесс, прежде чем ему придется назвать конкретную сумму? Ответы на эти вопросы не стоит искать, сидя в офисе и размышляя. Инспектор может собрать информацию, которая поможет ему выбрать линию поведения, организовав встречи между своим представителем и адвокатом истца с целью обнаружить «прореху» в деле, оценить позицию адвоката другой стороны или найти любое слабое место в личных обстоятельствах и ожиданиях истца. Он ищет абсолютно все, что имеет отношение к делу и что может быть использовано для снижения суммы соглашения. В подобных ситуациях адвокаты истца должны быть очень осторожны. Сложно скрыть недостаточную подготовленность и поверхностное знание деталей дела при общении с двуногой барракудой. Переговорщики, которые придерживаются исключительно «синего» стиля поведения, становятся для нее легкой добычей.

Будет ли переговорщик, представляющий страховщика, использовать в своих интересах любое слабое место в деле истца? Можете поспорить на сумму соглашения плюс еще что-нибудь, что он будет это делать. Джэнн<sup>251</sup> пишет, что все инспекторы по претензиям и адвокаты ответчика, с которыми она разговаривала, признавали, что, вне всяких сомнений, воспользуются всем, что предложит адвокат истца, намеренно или нет. А свое поведение все они оправдывали принципом состязательности, характерным для судебных разбирательств и переговоров, связанных с вопросами причинения вреда здоровью. Если в таких случаях и присутствует «синий» стиль сотрудничества, то только в одностороннем порядке: переговорщик со стороны истца сотрудничает, а переговорщик со стороны ответчика даже и не думает «прекращать огонь».

Я подозреваю, что желание сотрудничать обычно возникает из-за того, что у переговорщика, представляющего истца, есть слабые места: плохая подготовка, не проведенное должным образом расследование по претензии, недостаточное знание деталей, недостаток времени из-за большого количества дел и склонность к блефу и угрозам. Проницательный ответчик способен вычислить обманщика на расстоянии. Даже будучи не до конца уверенным в том, что это блеф, он на всякий случай будет вести себя соответствующим образом. Длительные периоды молчания между жалобными письмами и требованиями без подтверждения получения письма или ответа помогают оценить энтузиазм переговорщика и его клиента. Сомнения по поводу дела или шансов на его успех очень быстро заставляют блефующих смущенно замолчать. Дело сходит на нет, если, конечно, не возникает до смешного низкое предложение (не стоит делать на него ставку), позволяющее истцу получить очень незначительную сумму в счет «полного и окончательного урегулирования дела».

Во всех трех упомянутых мною экспериментах<sup>252</sup> иск о причинении вреда здоровью использовался в качестве темы для упражнения по ведению переговоров. Я отношу это на счет того, что в Соединенных Штатах широко распространены переговоры по искам. Иски о причинении вреда здоровью затрагивают одну переменную — *деньги*. Вы получаете их в большем или меньшем количестве. Ничто иное не является предметом торга (за исключением, пожалуй, времени, но и оно выражается в той сумме денег, которые вы получаете или теряете). Эти страховые дела имеют все признаки чистой торговли по поводу цен.

У переговорщиков существует набор денежных величин, о которых им предстоит договориться, в диапазоне от реальной стоимости иска до «благоприятного» соглашения, то есть тот минимум/максимум, которым они могут отделаться. Дистрибутивный торг — это игра, а разрезание излишков переговорщика на «ломтики» — средство ее ведения. И в подобных условиях у переговорщика, представляющего истца, нет времени на «разброд и шатание». Следует помнить о том, что пока переговорщики занимаются своим делом, будущее истца остается неясным. Ему приходится мириться со всем, на что бы ни согласился его переговорщик, или, что более вероятно, с тем, чего ему не удалось добиться.

## «Красный» стиль в сфере закупок

В таком распространенном виде деятельности, как коммерческие закупки, приверженцы «красного» стиля встречаются очень часто. Так что нет ничего удивительного в том, что специалисты в этой области постоянно спорят о том, какое поведение лучше всего подходит для достижения успеха в переговорах с поставщиками<sup>253</sup>.

Например, в некоторых крупных компаниях модно начинать взаимодействие с поставщиками с формирования долговременных партнерских отношений. Представители таких компаний считают, что это помогает избегать осложнений, которые возникнут, если начнется путаница с товарами. А такая путаница неизбежна, когда поставщики вынуждены работать за жалкие гроши, на которые они согласились, только чтобы получить заветную подпись на бланке заказа.

Однако не меньшей популярностью пользуется другая точка зрения, согласно которой в работе с поставщиками надо использовать «красный» переговорный стиль. Один из популяризаторов применения этого стиля в сфере закупок — Дэвид Шеридан<sup>254</sup>. В основе его утверждений лежит обширный опыт работы в этой области (последним местом его работы была пивоваренная компания Whitebread) и преподавательской деятельности в качестве тренера в Исследовательском институте спроса и предложения, где он обучает специалистов по закупкам. Кроме того, в начале карьеры Дэвиду довелось работать продавцом, что позволяет ему рассматривать ситуацию с позиций переговорщиков, находящихся по разные стороны.

Шеридан не из тех «жестких» людей, которым это качество присуще от рождения. Его советы базируются на практическом опыте и признании преимуществ конкуренции. Он утверждает, что капитализм предполагает соперничество, а конкуренция является его главной движущей силой. Без конкурентной борьбы или в условиях конкуренции, в значительной степени видоизмененной с помощью традиций, законов и нормативных актов, капиталистическая экономика ослабла бы и пришла в упадок, не происходило бы роста материального благосостояния и миллионы людей просто существовали бы вместо того, чтобы в полной мере реализовывать свой потенциал. Он уверен, что предотвратить тяжелые последствия можно только с помощью жестких средств. Использование «красного» стиля поведения в переговорах с поставщиками идет на пользу всем нам, вне зависимости от некоторых неудобств, которые он создает для продавцов, стремящихся найти защиту от власти рынка. Рынок существует для защиты потребителей, а не производителей.

Шеридан призывает использовать конкурентные возможности рынка с максимальной пользой. Закупщик, сидящий в тишине и уединении своего офиса, должен выступать в роли «проводника» рынка в мир цен продавца. Закупщик полагает, что служит нашим интересам, и работает, исходя из предположения, что все продавцы завышают свои цены и что его стремление выявить эту надбавку делает экономику более эффективной.

«Нужно ли позволять поставщику, — спрашивает Шеридан, — получать приемлемую прибыль?» Ответ «да» означает, что вы не думаете о последствиях того, что говорите. Понятие «приемлемый» носит субъективный характер и может интерпретироваться по-разному, поэтому оно позволяет

продавцам, работающим в тех фирмах, где его используют в качестве философии закупок, «спокойно дышать» при заключении сделок с закупщиками. Шеридан ловко переворачивает вопрос с ног на голову и спрашивает: «Почему продавцы должны когда-либо продавать с *убытком?*»<sup>255</sup> И, главное, если они продают с убытком, кого это касается, кроме самого продавца?

Стремление продавца продать свой товар по любой цене очевидно (не забывайте, что Шеридан сам работал продавцом промышленной продукции). На одни и те же товары существуют разные цены для разных закупщиков. Если продавец может продать что-то одному закупщику по более высокой цене, чем другому, он может продавать это другим закупщикам по более низкой цене. Это приводит к дотированию продаж для одного клиента за счет другого. Убытки от продажи вам компенсируются прибыльными продажами вашему менее решительному сопернику, что, согласно Шеридану, хорошо для конкурентного давления в вашем секторе.

Правило о том, что объем стоит соответствующей скидки, может подтолкнуть продавца к назначению цены на уровне «максимальной себестоимости», так как это позволяет компании продолжать работу производственной линии даже в случае неполного возмещения издержек при крупномасштабных продажах. Если это так, то почему бы закупщику не использовать в собственных интересах предлагаемую ему возможность? Продавец может поступать таким образом, чтобы «заранее купить» возможность будущей работы с клиентом (в ответ на использование закупщиком уловки «продавай дешевле — станешь знаменит») или из-за проблем с притоком наличности и давления со стороны кредиторов.

Соответственно, есть множество причин, по которым продавцы соглашались продавать свой товар по ценам ниже прейскурантных и даже ниже себестоимости. Но почему это должно волновать покупателя? А потому что обанкротившийся поставщик — это дорогостоящая проблема для закупщика, оказавшегося на полпути между дешевой сделкой и запасами получаемых по ней товаров на складе получателя. Шеридан утверждает, что «размер прибыли продавца не имеет непосредственного значения для успешного переговорщика, занимающегося закупками»<sup>256</sup>. Вы можете быть уверены в том, что большинство продавцов поможет вам избежать убыточных контрактов — они так же, как вы, осознают последствия банкротства и у них всегда есть возможность уклониться от предлагаемой вами сделки и средств, которые вы используете для ее обеспечения. Для Шеридана «мораль ясна»:

«...занимающегося закупками переговорщика, который при заключении каждой сделки беспокоится о формировании взаимовыгодной позиции, скорее всего, будет постоянно опережать переговорщик, который полон решимости добиться наилучшего результата без — что очень важно — ущерба качеству и угрозы невыполнения контракта»<sup>257</sup>.

Считается, что продавцы — и «в этом нет ничего плохого» — представляют цены, превышающие те, на которые они готовы согласиться. Их первоначальные цены выше, чем окончательные, как и должно быть. Что с этим можно сделать? «Если последовательная, агрессивная, основанная на конкуренции переговорная атака не проводится в *каждом* случае, то ни один переговорщик, занимающийся закупками, не может быть уверен в заключении самой лучшей сделки»<sup>258</sup>. Это в равной степени относится как к одnorазовым, так и к многократным сделкам с одним и тем же поставщиком. Конечно, при заключении одnorазовой сделки уровень агрессивности может быть гораздо выше, потому что многократные заказы сигнализируют продавцу о том, что его переговорная позиция сильнее. Это означает, что долгосрочные сделки выравнивают баланс силы и смягчают попытки закупщика оспорить цены.

Шеридан призывает критиков агрессивной позиции, занимаемой закупщиками, помнить о том, что он выступает в защиту «*постоянного*» давления с максимальной силой, какую позволяют обстоятельства, и допускает, что «условия могут быть самыми разными — от крайне благоприятных до очень сложных»<sup>259</sup>. Шеридан признает, что из-за того, что продавцы завышают цены и ослабляют спецификации для создания пространства для переговоров, или из-за того, что закупщики сбивают цены и ужесточают спецификации, чтобы разрушить то, что создает продавец, может начаться «гонка вооружений». Тем не менее использование агрессивного стиля поведения — это не пустая трата времени, так как это позволяет закупщику оказывать конкурентное давление на продавца, даже «если конкуренция незначительна или вообще отсутствует» и несмотря на то, что «у него на руках младшие карты». Обратите внимание на эту метафору, которая явно указывает на то, что речь идет о переговорщике, использующем манипулятивные уловки.

Агрессивный закупщик использует в своей работе один из четырех способов проведения закупок:

- 1) закрытые предложения для определения наиболее низкой цены;
- 2) давление на самые низкие цены для обнаружения еще более низкой цены;
- 3) прессинг по Карассу («Я знаю: вы можете предложить мне кое-что получше»);
- 4) вовлечение продавцов в конкурентную борьбу между собой.

Шеридан рекомендует четвертый способ. Он работает следующим образом: закупщик не удовлетворяет ни одну из тех заявок на заключение контракта о поставках, которые он предложил подать разным компаниям, и спокойно сидит в ожидании, когда начнут звонить продавцы, чтобы узнать

судьбу своих предложений. Подождав какое-то время, он звонит одному из тех, кто не наводил справок. Закупщик не раскрывает информацию о том, насколько продавец далек от минимального предложения цены, так как это положит начало переговорам между закупщиком и продавцом с последующей попыткой найти компромисс между его ценой и самой низкой ценой закупщика. Закупщик также ничего не говорит о том, какие компании участвуют в борьбе за его контракт. Он только повторяет каждому претенденту, что между предлагаемыми ими ценами существует значительный разрыв и что «извините, но имена конкурентов являются коммерческой тайной».

Некоторые поставщики быстро выбывают из борьбы (и правильно делают), а цены тех, кто еще продолжает сражаться, падают, и иногда очень заметно. Поставщики соревнуются друг с другом, не зная, кто является их противником. Для того чтобы остаться в игре, они должны идти вам навстречу.

Предполагается, что закупщик покупает стандартный пакет с четко определенными спецификациями. Продавцы знают это и ведут сражение за этот контракт. Шеридан заявляет, что он очень редко сталкивался с ситуацией, когда хотя бы один продавец выбыл из борьбы в первом раунде, «так как существует непреодолимое желание узнать вероятную конечную продажную цену, предложения конкурентов и источники»<sup>260</sup>. Это свидетельствует о том, что в переговорах по ценам продавцы сами становятся своими злейшими врагами.

Большинство, а возможно, и все продавцы обычно вносят повторные предложения с более низкими ценами. Закупщик опять намекает на то, что «цена все еще слишком высока», и в очередной раз отказывается говорить, насколько высока и против кого они борются. Несолоно хлебавши, продавец снова снижает свои цены и, возможно, делает это не в одном, а в нескольких раундах игры с применением «достаточно редкой переговорной техники» (хотя не совсем понятно, что является здесь предметом переговоров). А некоторые из продавцов возвращаются снова и снова со все более низкими ценовыми предложениями только ради того, чтобы им честно сказали — хотя и не всерьез, — что они «уже не так далеки от минимальной цены».

Тем временем продавец занимает сильную позицию. Он воспользовался конкурентным давлением рынка (или, скорее, своим о нем представлением), чтобы выяснить «самую низкую цену, по которой кто-то *готов продать*» необходимый ему товар. Если закупщик демонстрирует готовность принять какое-либо предложение цены, то это еще не значит, что игра закончена, так как теперь он может применить свою переговорную технику к другим частям контракта (срокам, условиям, стандартам выполнения и т.д.).

Шеридан высмеивает тех, кто считает, что подобные «красные» тактические приемы ведения переговоров бесчестны и напоминают вербовку продавцов для игры под названием «покер вслепую». Он считает традиционные

стили переговорного поведения «удручающими и неэффективными». По его мнению, открытые конкурентные переговоры приводят к тому, что в определенном секторе экономики происходит обсуждение цен и условий конкурентов, при котором конфиденциальная информация воспринимается иронически, а отдельные элементы контракта становятся известны общественности. Шеридан осуждает «другие уловки»: увеличение объема потенциального контракта («продавай дешевле — станешь знаменит»), обещание оплаты в сроки, которые никогда не соблюдаются (мелкий обман), и нарушение договоренностей с закупщиком или продавцом в случае появления другого, более прибыльного контракта. Он считает свои «красные» методы ведения переговоров более этичными в сравнении с другими методами закупочной деятельности. По его мнению, «фундаментальный принцип торговли» заключается в том, что каждый продавец имеет право получать максимально возможную цену, а каждый покупатель имеет право попытаться получить самую низкую<sup>261</sup>.

Шеридан настаивает на том, что продавец всегда может уйти и поискать лучший вариант где-нибудь в другом месте, так как в условиях свободного конкурентного рынка ничто не заставляет его продавать, точно так же как ничто не заставляет закупщика покупать. При этом не важно, реальная это конкуренция или воображаемая, поскольку выбранный поставщик думает, что она реальна, и действует соответствующим образом, а закупщик делает все, что в его силах, чтобы «поставщик продолжал так думать»<sup>262</sup>. Отсюда семь «золотых правил» Шеридана, разработанных им для специалистов по закупкам.

1. Никогда не раскрывайте цену, по которой готовы купить, пока она не достигнет подходящего уровня.
2. Никогда не раскрывайте имен источников конкурентных предложений — предоставьте продавцу самому решать, существуют ли они в реальности или нет.
3. Никогда не раскрывайте сроки или условия предложения другого поставщика.
4. Никогда не лгите относительно объемов предстоящих деловых операций.
5. Никогда не давайте гарантий платежа, которые невозможно выполнить.
6. Никогда не вступайте в переговоры, думая о «целях», связанных с финансовыми элементами сделки, так как это мешает достижению успеха.
7. Никогда не критикуйте поставщика за снижение цен, так как его нужно максимально поощрять к этому<sup>235</sup>.

Правила Шеридана можно применять в период экономического спада, однако в условиях быстрого экономического подъема делать это достаточно сложно. Поставщики одной крупной компании, которую я консультировал и которая занималась молочной продукцией, в один прекрасный день взбунтовались против закупщика, работавшего «по Шеридану», и потребовали отказаться от его услуг. Дело в том, что ситуация на рынке изменилась и произошел переход от избыточного предложения к избыточному спросу. «Ценой», которую поставщики потребовали за продолжение поставок своей продукции многомиллиардной компании, стало избавление их от мучителя. Для этого человека произошедшее стало большим потрясением, однако его компания вовремя подчинилась требованиям продавцов и они возобновили поставки молока компании. Силу можно с успехом использовать, когда это сходит вам с рук, однако ситуация меняется, и если вы подавляете всех без исключения долгие годы, то вполне можете пожать то, что посеяли.

Интересно, что несколько лет назад Whitebread тоже перешла от классического «красного» переговорного стиля Шеридана, который он совершенствовал в годы работы в компании, к стилю, более ориентированному на партнерские отношения, в котором нет места его семи правилам. Может быть, если колесо судьбы совершит еще один поворот, его заповеди будут восстановлены?

## «Красный» стиль в сфере бизнеса

Если говорить о Филипе Спербере, то мне кажется, что этот специалист по ведению переговоров имеет несколько сумбурные представления об этике. Далее я хочу привести несколько выдержек из его работ, но только для того, чтобы подчеркнуть свой тезис о том, что рекомендуемый им тип поведения очень мало помогает формированию доверия и конструктивному ведению переговоров. Спербер предлагает советы по использованию приема «свершившийся факт», который в чем-то созвучен такой уловке Карасса, как «мелкий обман».

- Если возникает спор по поводу счета, предложите продавцу «полностью оплаченный» чек на сумму меньше запрашиваемой.
- Позвольте продавцу начать подготовительную работу или по крайней мере провести обширные исследования и оценку на основе предполагаемого заказа. Затем отступите.
- Вызовите продавца в суд с помощью повестки или искового заявления. Затем начните беседу. Дождитесь, пока машина будет установлена или как минимум доставлена. После этого откажитесь от нее и потребуйте улучшения условий, если компания не хочет забрать ее обратно.

- Скажите продавцу, что доставленные материалы уже собраны или разрезаны. Вернуть их нельзя, а вы не можете их оплатить.
- Скажите продавцу, что вы неплатежеспособны или обанкротились. Спросите, не согласится ли он на 20 центов за доллар.
- Заберите и отремонтируйте обслуживаемое вами оборудование до заключения соглашения о цене. Оставьте его у себя, если покупатель не соглашается на вашу цену.
- Внесите изменения в количество, цену, доставку или какие-нибудь другие важные условия, когда у покупателя уже не будет времени искать другие возможности для удовлетворения своих потребностей. Затем приступайте к переговорам.
- Прекратите работу. Затем начните переговоры о новой цене на основании возникновения непредвиденных обстоятельств.
- Если покупатель звонит вам, чтобы отменить заказ, скажите, что товар уже погрузили в товарный вагон или что его уже модифицировали в соответствии со спецификациями покупателя.
- Сообщите покупателю, что для завершения работы вам нужно еще немного денег. Скажите ему, что без них работа не будет закончена<sup>264</sup>.

Вопрос о том, в какой момент терпение другой стороны иссякнет и «красный» переговорщик Спербера окажется в тюрьме, остается открытым. Другая сторона как минимум неизбежно задумается над тем, стоит ли вести дела с таким явным манипулятором, и со временем переговорщик Спербера потеряет всех клиентов.

А вот несколько других «перлов» Спербера:

- «стратегия и тактика того, как просить меньше и получать больше»;
- «где и как вы можете достичь успеха с помощью угроз»;
- «переговорные техники бездействия и спасения репутации»;
- заключайте «больше прибыльных сделок», чем можно «получить, выкладывая все ваши карты на стол, когда речь идет о ваших требованиях»;
- «жесткие условия прежде, чем разжечь аппетит второй стороны в отношении того, что вы предлагаете»<sup>265</sup>.

Спербер называет один из своих методов «демпингом». Продавец убедительно описывает покупателю выгоды товара, который, скажем, позволит ему снизить расходы, и предлагает «демпинговую» цену, которая очень подходит покупателю. После того как покупатель оказывается на крючке, продавец прибегает к одной из своих «красных» уловок. Он сообщает, что только что «без его ведома» произошло повышение цены (ничем не напоминает прием «хороший парень — плохой парень»? ). В теории покупатель

соглашается на сделку, правда, на более высоких, но пока еще приемлемых условиях.

Спербер рекомендует использовать похожие «красные» переговорные методы и в других обстоятельствах. Вот несколько примеров.

- Вы позволяете потенциальному покупателю ждать в приемной вместе с другими конкурентами. Это служит обоснованием для ваших претензий на лучшее предложение.
- Вы сообщаете продавцу, что из-за больших убытков ваше руководство приняло решение отказаться от линейки продуктов, для которой вы покупали компоненты, а затем переходите к обсуждению более подходящей закупочной цены.
- Вы говорите продавцу, что руководство решило изготавливать компоненты самостоятельно. Это приводит его в ужас и заставляет продавать вам эти компоненты по более низкой цене.
- Вы сообщаете покупателю, что заказ на поставку будет аннулирован, потому что, похоже, начнется забастовка, а имеющиеся в наличии товары будут доставлены постоянным клиентам. После того как вы говорите покупателю, что эти приоритетные клиенты платят вам премию, он уравнивает свои цены с возросшей закупочной ценой или даже перекрывает ее, а вы с неохотой соглашаетесь на его просьбу о равных условиях для всех клиентов<sup>266</sup>.

Итак, если этические принципы Спербера вас не шокировали, то я подозреваю, что вас вообще ничем не смутить. Этот автор наглядно демонстрирует подход сторонников «красного» переговорного стиля к заключению сделок.

Меня совсем не вдохновляет образ переговорщиков, использующих стиль Спербера, и я, несомненно, был бы более чем осторожен, если бы один из них захотел вести со мной дела.

## «Красный» стиль и закон

Всем тем, кто занимается переговорами, следует знать, что говорит о действиях «красных» переговорщиков закон. Это знание может вам понадобиться, если вы сами попытаетесь воспользоваться этим переговорным стилем или после того, как вы пообщаетесь с таким переговорщиком. В Великобритании закон, руководствуясь принципом свободы договоров, в сфере бизнеса чаще всего оставляет их содержание на усмотрение сторон. Однако при определенных обстоятельствах договор может быть объявлен недействительным.

Тот факт, что он был заключен между сторонами, обладающими неравной переговорной силой, сам по себе не может служить причиной для признания условий контракта недействительными. Для этого необходимо представить доказательства того, что произошло злоупотребление относительными переговорными позициями (все представленные далее замечания и цитаты, если не указано иначе, взяты мною из книги Картрайта, опубликованной в 1991 г.)<sup>267</sup>.

Первоначально предполагалось, что закон должен вмешиваться в отношения между заключившими договор сторонами, если истец может доказать (или это может быть доказано от его имени) следующее: «он был некомпетентным, не имел возможности получить независимую юридическую консультацию, и продажа состоялась по чрезвычайно заниженной стоимости». Закон не действует в интересах тех, кто пострадал от «сожалений» продавца (или покупателя), и те, кто ищет удовлетворения в суде, обязаны доказать факт «незаконной сделки», никогда не забывая о том, что другая сторона должна знать о намерениях или относительной запрещающей позиции истца.

Например, получившее широкую огласку сожаление, выраженное Ричардом Брэнсоном по поводу продажи его компании Virgin Music, не может служить поводом для юридического вмешательства. То, что сегодня стоимость компании возросла в десять раз, произошло благодаря хорошо информированному деловому решению, принятому им на момент подписания договора о продаже, и последующим событиями.

Доказательства «принуждения или злоупотребления влиянием» сыграют против покупателя, использовавшего продавца в своих интересах, однако этого не произойдет в случае заключения неудачной сделки при всех других равных условиях. Возможно, известная фраза из фильма «Крестный отец» о том, что «он сделал ему предложение, от которого невозможно было отказаться», могла бы стать предметом тщательного изучения для юристов истца, если бы ему удалось прожить достаточно долго для того, чтобы обратиться за защитой в суд!

В исключительных случаях, когда у вас возникают проблемы с попечителем ряда фондов, бенефициарием которых вы являетесь, вы можете быть уверены в том, что закон «достаточно мудр, чтобы помешать попечителю злоупотреблять своей властью или получать прибыль от своего доверительного фонда: пастух не должен превращаться в волка»<sup>268</sup>, а этот эдикт должен дополнить широко известное предупреждение для профессиональных консультантов, которые берут плату за свои услуги, о том, что «нельзя иметь и то и другое». Так что будьте осторожны, когда берете деньги за свои советы и надеетесь снять с себя любую ответственность за то, как ваш клиент ими воспользуется.

Недобросовестные условия договора не являются достаточным основанием для лишения их юридической силы. Лорд Брайтман говорит по этому поводу следующее:

«Если договор заклеен как “несправедливый”, эта несправедливость может быть двоякой. Она может быть связана с тем, что он изначально был составлен недобросовестно; в этом смысле договор, заключенный с помощью злоупотребления влиянием, является несправедливым... назовем это “процедурной недобросовестностью”. В некоторых ситуациях он может быть охарактеризован (правильно или ошибочно) как “несправедливый” в силу того факта, что условия договора более благоприятны для одной стороны, чем для другой... назовем это “дисбалансом договорных прав и обязанностей”. Эти два понятия могут частично совпадать. Дисбаланс договорных прав и обязанностей может быть настолько сильным, что это становится основанием для предположения о процедурной недобросовестности, такой как злоупотребление влиянием или какая-то другая форма виктимизации. Право справедливости не освободит сторону договора от ответственности только на основании того, что дисбаланс договорных прав и обязанностей не равносителен недобросовестной сделке»<sup>269</sup>.

Другими словами, условия договора не являются несправедливыми, если сами переговорщики не ведут себя недобросовестно.

Лорд Деннинг не согласен с тем, что «сильному следует позволить припираться слабого к стене». Он выделяет пять категорий такого поведения.

1. *Принуждение* — когда «острая потребность в товарах» заставляет слабого подчиняться бессовестным требованиям.
2. *Недобросовестные сделки* — когда более сильная сторона «навязывает условия слабой».
3. *Злоупотребление влиянием* — включает в себя как реальное, так и предполагаемое влияние.
4. *Неправомерное давление* — кредитор под давлением должника соглашается на выплату меньшей суммы, чем ему причитается, под угрозой не получить вообще ничего (это ставит крест на совете Спербера предлагать 20 центов за доллар или ничего).
5. *Спасательные контракты* — попытки капитана спасательного буксира в принудительном порядке получить плату за помощь без соблюдения «справедливых и беспристрастных» условий<sup>270</sup>.

Лорд Деннинг указывает, что закон помогает в тех случаях, когда сторона, не воспользовавшаяся беспристрастной юридической консультацией, заключила договор на условиях, которые были несправедливыми; или когда она передала собственность за сумму, совершенно недостаточную для покрытия ее реальной ценности; или когда ее переговорная сила была серьезно ослаблена по причине «ее собственных потребностей и желаний или в результате незнания и слабости в сочетании со злоупотреблением влиянием или давлением», которое оказывалось на нее более сильной стороной ради собственной выгоды.

В 1980 г. лорд Скарман квалифицировал недобросовестное использование переговорной силы как повод для признания договора недействительным:

«...справедливость требует, чтобы люди, ведущие переговоры на формальной основе, придерживались своих соглашений, если только не будет доказано, что их соглашение недействительно из-за мошенничества, ошибки или принуждения...Такое общественное правило... было бы бесполезным, если бы делало закон неоднозначным. Это превратилось бы в вопрос определения в каждом конкретном случае, исключая принуждение, степени недобросовестного использования переговорной силы»<sup>271</sup>.

Если вы были введены в заблуждение заявлениями переговорщика, то одно это приводит к нарушению баланса переговорных позиций, а человеку, пострадавшему от ложных утверждений, открывает путь к использованию правовых средств защиты. Именно поэтому коммерческие переговорщики, занимающиеся куплей-продажей компаний, с «должной осмотрительностью» подкрепляют свои действия получением (если это возможно) письменных гарантий от продавца, подтверждающих заявления и утверждения, сделанные им в ходе обсуждения. Однако не стоит полагаться исключительно на подобные результаты ваших «осмотрительных» действий. Со стороны покупателя будет разумно включить заявления, касающиеся нормы прибыли, ожиданий в отношении будущих показателей продаж, отсутствия незаявленных задолженностей, размера дебиторской задолженности и т. д., в договор купли-продажи.

Нежелание предоставлять гарантии или соглашаться на включение сделанных заявлений в контракт должно вызвать у покупателя настороженность. Однако продавец тоже может проявлять осторожность в этом вопросе, так как существует возможность, что покупатель пытается поймать его в ловушку с помощью гарантий, которые, как он обнаружил, имеют сомнительную или противоречивую ценность с точки зрения используемых им надлежащих процедур. У покупателя может возникнуть подозрение, что устные заявления продавца были недостаточно надежными, и он захочет включить все сказанное в контракт, чтобы в дальнейшем заявить о том, что его ввели в заблуждение. Таким образом он получит возможность искать правовые средства защиты, которые в случае достаточно серьезных «искажений» позволят ему приобрести компанию по гораздо более низкой цене.

Какой бы надуманной ни показалась эта «красная» уловка, я лично знаком с продавцом, оказавшимся именно в такой ситуации. Его согласие на предоставление конкретных гарантий, данных из лучших побуждений, а теперь ставших предметом противоречий, использовалось в качестве предлога для того, чтобы заплатить за его компанию все что угодно, только не полную согласованную цену. Перед нами случай применения «красного»

переговорного стиля наоборот, а именно использование закона против «красного» стиля для заключения скрытой «красной» сделки!

Картрайт пишет, что стороны имеют право вести переговоры «плохо или хорошо», но если «одна из сторон своими словами, поведением или злоупотреблением позицией силы... нарушает переговорный баланс, находящаяся в невыгодном положении сторона должна иметь соответствующие средства защиты»<sup>272</sup>. Было бы благоразумно при ведении важных переговоров проконсультироваться у тех, кто хорошо разбирается в таких вопросах, прежде чем приговаривать себя к последствиям того, что вы подписываете. Если вы не хотите обращаться к дорогим адвокатам (дешевых не существует!), а среди ваших соседей нет консультанта по переговорам, я предлагаю вам открыть местный справочник «Желтые страницы» и заглянуть в раздел «Юридические услуги».

## Трудные переговорщики

Сторонники крайних проявлений «красного» стиля демонстрируют поведение, создающее трудности при ведении переговоров. Проблема заключается в том, что кто-то требует от вас изменить позицию, не предлагая ничего со своей стороны. Переговорщики такого типа могут быть совершенно непримиримыми. Их позиция может быть выражена спокойно или шумно, но всегда решительно. Они могут доминировать, запугивать, угрожать и вести себя оскорбительно. Однако могут оказаться спокойными, беспристрастными, даже очаровательными, а если уж будут прибегать к оскорблениям, то не открыто.

В какой бы форме ни проявлялось поведение таких людей, цель у них одна и та же: с помощью своего поведения ослабить вашу решимость защищать собственные интересы.

Участники наших семинаров говорили о проблеме общения с трудными переговорщиками настолько часто, что я решил уделить ей особое внимание в своей программе. Как и следовало ожидать, заговаривая об этой проблеме, они связывали ее с поведением человека, с которым им приходилось иметь дело, но никогда — со своим собственным! Вопрос о том, каким образом можно справиться с трудными переговорщиками, как правило, звучал следующим образом: какое поведение следует демонстрировать в этом случае — *аналогичное* или *контрастирующее*?

Подражание поведению трудного переговорщика не может быть адекватным ответом на его действия, поскольку, скорее всего, только усугубит положение. В этом случае переговоры превратятся в нечто похожее на «конкурс на вредность». «Красный» игрок реагирует на «красный» ответ тем, что поднимает ставки. Тихая непримиримость сменяется еще боль-

шей непримиримостью, и даже если она все еще выражена в спокойной форме, достаточно незначительного повода, чтобы она обрела иной характер.

Более шумные формы проявления непримиримости — типичные для властного «красного» переговорщика — приводят к нарастанию давления. Это продолжается до тех пор, пока кто-то не переходит в наступление — «больше никаких хороших парней», — и не начинается битва титанов, продолжающаяся до того момента, пока один из вас не сдастся и не отступит. Если вы реагируете на нарастание давления со стороны трудного переговорщика — осознав, что ваше подражание не работает, — и переходите к контрастирующему поведению, то этим вы только поощряете его к усилению давления, поскольку подобный переход сигнализирует об эффективности «красного» стиля.

Ничего хорошего не получится и в том случае, если вы попытаетесь противопоставить «красному» стилю поведения оппонента более мягкий «синий» стиль. Проблема в том, что «красный» игрок интерпретирует мягкое поведение совсем не так, как предполагает «синий» игрок. «Красные» игроки воспринимают игру «синим» как проявление слабости и наивности. Они считают, что их собственное «красное» поведение работает и вы готовы уступить. Они уверены, что стоит еще разок надавить, и вы отступите и превратитесь в жертву. В результате они даже не думают отказываться от «красного» стиля и используют его еще активнее. Если это не срабатывает, поскольку подталкивает вас к переходу от противостояния к подражанию, они обвиняют себя в недостаточной жесткости и только наращивают давление.

Похоже, что, к чему бы вы ни прибегали — к противостоянию, подражанию или тому и другому одновременно, — это не работает. Трудные переговорщики в любом случае играют «красным», и в этом нет ничего удивительного, так как вы даете им в руки доказательства того, что они способны влиять на вас. Так что же все-таки делать — подражать или противостоять трудным переговорщикам? На этот вопрос я отвечаю «ни то ни другое», что нередко воспринимается скептически теми, кто его задает. Они говорят, что в любом случае мы должны выбрать тот или иной стиль поведения. Однако я считаю необходимым взглянуть на эту проблему иначе.

Поведение другого переговорщика — это главная детерминанта нашего восприятия его намерений. В конце концов, это то, что мы непосредственно наблюдаем. Руководствуясь собственным восприятием и пробуждаемыми им чувствами, мы реагируем на трудного переговорщика тем или иным образом. Мы либо сопротивляемся ему до тех пор, пока не оказываемся в тупике, либо сдаемся после непродолжительного противостояния. Мы можем объяснять наши реакции, причем не очень убедительно, некими мыслительными процессами, сопровождая это рассуждениями из серии

«гораздо важнее добиться успеха в жизни, чем участвовать в “мужских” играх ради пустяковых результатов».

Это неадекватная реакция, но она отражает суть проблемы. Поведение других людей оказывает влияние на наши ожидания относительно возможного результата. Но настолько ли мы бессильны в противостоянии трудным переговорщикам, как кажется? Следует ли нам прекратить борьбу и отказаться от того, чего мы хотим? Совсем необязательно. Нужно просто разорвать логическую связь между их поведением и результатом, который, по их мнению, нас устроит. Это предполагает нашу уверенность в том, что, каким бы ни было поведение оппонентов — неприятным, неуступчивым или каким-то еще, — *она не будет влиять на результат переговоров*. Повторяйте эту мантру до тех пор, пока она не «вмонтируется» в ваше сознание, и тогда вы научитесь справляться с неудобствами, которые создают для вас трудные переговорщики и их поведение, и обретете иммунитет к их влиянию.

Исходя из обстоятельств, вы можете просто сообщить им, что их поведение не будет влиять на результат переговоров. Поверят они вам или нет, не имеет значения — вы должны быть готовы к тому, что простое провозглашение этого принципа вряд ли даст быстрые результаты. В конце концов, их поведение срабатывало при общении с другими людьми, и ваше заявление об обратном может показаться им недостаточно убедительным — во всяком случае, сначала. Так что настаивайте на своем.

Крайне важно, чтобы вы осознавали все последствия своих утверждений. Если в вашем случае их поведение действительно не будет оказывать влияния на результат переговоров, то из этого следует, что оно не является, и не должно быть темой для обсуждения. Не каждый переговорщик это понимает, и в результате ему приходится за это расплачиваться.

Возьмем, к примеру, случай, когда служащие объявляют забастовку или работают «строго по правилам» (то есть тормозят работу точным соблюдением всех правил). Руководству мало проблем, приведших к подобным действиям, — а они могут быть и надуманными, — так оно еще превращает в проблему то, что делают сотрудники. Они произносят ставшие бессмертными фразы типа «Никаких переговоров под давлением» или «Переговоров не будет, пока вы не вернетесь к нормальному режиму работы» и даже могут добавить: «Никаких переговоров, пока вы не дадите письменное обязательство не возобновлять забастовку». И что в результате? Забастовка или работа «строго по правилам» продолжается. Почему? Потому что если руководство делает из забастовки проблему, ее участникам становится понятно, что их действия причиняют неудобства и наносят компании ущерб. Если бы руководство не действовало подобным образом, то забастовщики пришли бы к выводу, что для него забастовка — не проблема.

Правильно или нет, но люди действуют в соответствии с собственным восприятием нашей реакции на то, что они делают. Они бастуют, чтобы при-

чинить ущерб нанимателю, главным образом в надежде на то, что это делает его более сговорчивым. Именно такое намерение скрывается за истерикой ребенка, демонстративным уходом одного из влюбленных, забастовкой рабочих, военными действиями или террористическими актами. Если бы подобное поведение не оказывало влияния на объект воздействия, зачем бы к нему было прибегать?

Я в течение многих лет наблюдаю за трудовыми спорами, и меня всегда разочаровывает недалёковидность некоторых руководителей (и правительств), которые просто прерывают обсуждение или прибегают к другим поведенческим санкциям. Они сообщают средствам массовой информации о том, насколько «разрушительны» последствия отказа от переговоров для тех, кого это затрагивает, — потеря бизнеса, клиентов, денег, рабочих мест, общественного одобрения и т.д. Цель таких заявлений — послать забастовщикам сообщение о том, что их действия негативно сказываются на других и если они не остановятся и не вернуться к работе, то причинят своей компании «серьезный ущерб».

Однако полученное сообщение воспринимается совсем по-иному и производит эффект, противоположный тому, на который рассчитывали его отправители. Причина, по которой люди действуют подобным образом (устраивают забастовки, отказываются от сверхурочной работы, работают «строго по правилам» и т.д.), заключается в их стремлении причинить другой стороне вред для того, чтобы она согласилась поддержать итог переговоров, отличный от выбранного ею первоначально. Если руководство не признает их требований или настаивает на выбранной позиции, против которой выступают забастовщики, новые сообщения и прямые высказывания людей, которых забастовка затрагивает напрямую, только усиливают, а не ослабляют решимость ее участников.

Проанализируйте настроение забастовщиков — оно постоянно меняется на протяжении всего периода обсуждения: если их действия не оказывают видимого действия на нанимателя или его клиентов, требуется приложить существенные усилия — можете мне поверить как непосредственному свидетелю, — для того, чтобы заставить работников продолжать то, что в Великобритании называют «промышленным конфликтом».

В любой группе людей мнения за какое-либо конкретное действие или против него могут быть представлены в очень широком диапазоне: от активного одобрения до нейтрального отношения и от нейтрального отношения до острого неприятия.

На рис. 4.7 положительная вертикальная ось отображает степень одобрения предложения, а отрицательная вертикальная ось — степень его неприятия. Центральная горизонтальная ось представляет распределение в анализируемой группе тех людей, которые поддерживают предложение или противостоят ему. Те, кто находится чуть выше линии, вы-

ступают за предложение; те, кто находится чуть ниже линии, — против него.

Для того чтобы изменить мнение группы людей относительно какого-либо предложения, не нужно убеждать каждого, кто с вами не согласен, поддержать вашу точку зрения. Вы не должны обращаться к тем, кто придерживается крайних точек зрения и наиболее горячо выступает за предложение или против него. Намного эффективнее будет обратиться к людям, которые не так сильно настроены против вас и которых гораздо больше. На самом деле концентрация усилий на группе людей, противостоящих вам более активно, в ущерб, как правило, большему числу не столь неистовых противников является тактической ошибкой, и притом достаточно распространенной.

Одним словом, мы крайне редко сталкиваемся с единой оппозицией. В любой группе бастующих работников можно встретить разный уровень приверженности к действиям, проводимым в поддержку позиции профсоюза. Всякий раз, когда вы совершаете ошибку и демонстрируете забастовщикам, что их действия оказывают на вас влияние, вы усиливаете

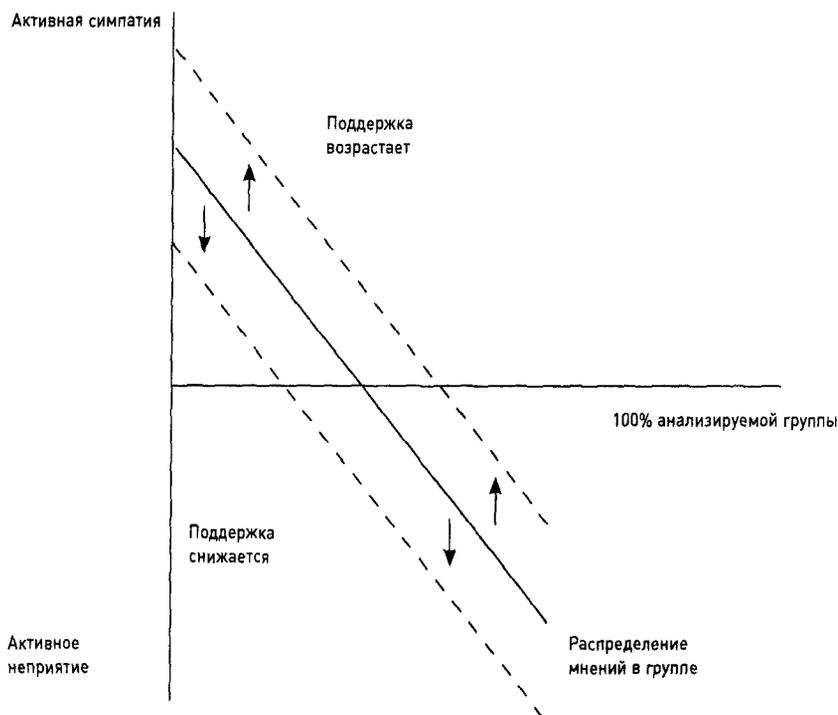


Рис. 4.7. Распределение позитивного и негативного отношения к трудовому конфликту

их решимость. Чем более очевидным становится эффект их действий, тем тверже их намерение продолжить забастовку.

На рис. 4.7 вектор линии, отображающей распределение мнений, направлен вверх, потому что тех людей, которые колеблются и подумывают о том, чтобы выйти из игры, поощряют оставаться верными выбранному курсу, в результате чего число сторонников предпринимаемых действий растет, а не уменьшается. И тому есть множество примеров, в чем можно убедиться, всего лишь заглянув в газеты, издаваемые по всему миру, или посмотрев телевизионные новости.

Теперь, когда мы разобрались с этим вопросом, мы должны вернуться ко второй части стратегии общения с трудными «красными» переговорщиками: что нам делать, если мы не подражаем их поведению и не прибегаем к контрастирующему? Какую позицию мы должны занять, чтобы поведение трудного переговорщика не повлияло на результат переговоров? Существует всего два способа решить эту проблему и добиться необходимого результата, не позволив поведению оппонента повлиять на вас:

- 1) использовать *конкретные обстоятельства* дела;
- 2) использовать принцип *торговли (обмена)*;

или их сочетание.

Я не рассматриваю никаких других способов действий, хотя в рамках того, что я предлагаю, все может меняться в зависимости от желания сторон. У меня нет никаких рекомендаций по содержанию сделок, являющихся предметом переговоров. Это личное дело тех, кто их заключает.

Рекомендация использовать конкретные обстоятельства и торговлю для принятия переговорного решения родилась на основе практического опыта взаимодействия с трудными переговорщиками, хотя все сказанное здесь в равной степени относится к любым переговорам с какими угодно людьми — трудными или нет.

Представьте трудного переговорщика, с которым вы ведете дела (помните, трудным всегда является кто-то другой, не вы!). Почему люди бывают «трудными»? Некоторые постоянно придерживаются «красного» стиля, и с ними сложно общаться, потому что они считают, что подобное поведение позволит им получить желаемое. Они — «захватчики» во всех отношениях и используют «красный» стиль ради того, чтобы взять у вас все, что только можно. Давайте на время оставим эту группу в стороне. Какие еще причины могут превратить переговорщиков в «трудных»? Вполне возможно — давайте рассмотрим это хотя бы как вероятный случай, — они стали такими из-за того, что вы им навредили, или, если быть более точным, из-за того, что они считают, что вы это сделали.

Согласен, маловероятно, что вы могли сделать что-то, вызвавшее раздражение у других людей, но по крайней мере возможно, что они ошибочно

решили, будто вы совершили нечто такое, из-за чего теперь они ведут себя по отношению к вам плохо. Мы должны проводить различие между человеком, постоянно использующим «красный» стиль поведения, и тем, кому он не свойственен и который ведет себя так, потому что считает себя вашей жертвой.

Оценка конкретных обстоятельств в подобных случаях — важный шаг к разделению этих двух типов людей. Чтобы сделать это, вы должны воздерживаться от того, чтобы приписывать своим оппонентам какие-то мотивы, потому что это может положить начало еще более жестокой борьбе между вами. В этом случае для вас важнее слушать, а не подбрасывать уголь в топку разногласий.

Несколько лет назад администратор гостиницы по фамилии Хамиш рассказал мне о своем собственном способе общения с рассерженными клиентами. Его гостиница была расположена рядом с крупной телевизионной студией, поэтому помимо простых постояльцев вроде нас с вами среди его гостей часто оказывались «звезды». Когда стоящий около конторки портье гость начинал выходить из себя, Хамиш приглашал его в кабинет и произносил, не делая пауз, три фразы:

*«Во-первых, я приношу свои искренние извинения за те неудобства, которые мы вам причинили; во-вторых, я выслушаю все, что вы скажете; и, в-третьих, я готов все уладить».*

Он говорил это еще до того, как выяснял суть проблемы и определял, с чем имеет дело — с еще одной вспышкой «звездной болезни» или ошибкой, действительно совершенной его служащими. Он сказал, что почти во всех случаях гость успокаивался, и проблема быстро разрешалась к радости обеих сторон. Я рекомендую вам использовать его метод в своей работе.

Если вы хотите разобраться в конкретных обстоятельствах, вы должны поговорить с вашими оппонентами и выслушать их. Если вы решите, что допустили ошибку, постарайтесь уладить этот вопрос. Нет никакого смысла защищать то, что не имеет оправдания. Конечно, вполне вероятно, что ваши оппоненты сами невольно поспособствовали тому, что вы ошиблись, но если вы создадите правильные условия, то сможете обсудить последствия произошедшего для будущего результата переговоров.

Если клиент, который должен был предоставить вам информацию для проведения заказанной им оценки сложности работы, сообщил вам неверные данные, а ваш оператор этого не заметил, то допущенная вами ошибка — это общая проблема, так же, как и возникшие в результате этого издержки, и необходимость повторного выполнения работы. Настойчивое требование того, чтобы бремя расходов нес кто-то один, когда ошибка произошла по вине обеих сторон, является чисто «красной» уловкой. Если вам

придется отвечать на прямой вопрос, например, почему ваши операторы не заметили ошибку, то вы будете вынуждены изворачиваться и, возможно, прибегнуть ко лжи. Вполне вероятно, это сойдет вам с рук, однако в будущем расстроенный сотрудник сможет выдать ваш секрет клиентам (и, возможно, их адвокатам), если вы с ним посоритесь. Когда вам зададут вопрос о причине ошибки, вы можете дать на него честный ответ и понести ответственность за последствия, поскольку общая вина предполагает общие расходы<sup>273</sup>.

Способы решения вопроса с помощью оценки конкретных обстоятельств хорошо освещены в соответствующей литературе<sup>274</sup>, и вы сможете найти в ней практические рекомендации по их применению. Для традиционного переговорщика принятие решения в соответствии с конкретными обстоятельствами является частью этапа обсуждения. Поиск решения предполагает, что вы выслушиваете заявления оппонентов, раскрывающие их версию событий, и определяете те критерии, которыми они руководствовались. Подсчет очков, сарказм, прямое опровержение обвинения и т.д. — это неподходящие в данном случае формы поведения.

Редко бывает так, что оценка конкретных обстоятельств позволяет решить проблему в целом. Управляющие банка рассказывают, что некоторые клиенты начинают переговоры, посвященные обсуждению банковских сборов и комиссий, с предоставления списка предполагаемых ошибок и упущений, совершенных банковскими служащими при управлении их счетами в предыдущие месяцы. И хотя это вполне разумный начальный ход со стороны клиентов, из этого вовсе не следует, что все названные ошибки и упущения, возникшие действительно по вине банка, имеют достаточный вес для того, чтобы заставить его уменьшить требования по получению законной прибыли, которые все еще ждут обсуждения. Подобные жалобы могут сыграть положительную роль при обсуждении конкретных вопросов, и, кроме того, они способны повлиять на общий тон последующего соглашения.

Обсуждение, проводимое с точки зрения конкретных обстоятельств дела, неизменно играет важную роль в тех случаях, когда стороны пытаются убеждать друг друга и оказывать влияние. Решения, возникающее благодаря использованию «фиолетового» принципа обусловленности, формируются на этапе внесения предложений и торга, и они достаточно сильно отличаются от решений, сделанных лишь с учетом конкретных условий. В качестве яркого примера того, как оба эти принципа работают на практике, я могу привести историю, в которой я принимал участие в качестве консультанта<sup>275</sup>.

Джон Фрайер был профсоюзным чиновником, отличавшимся раздражительностью и вспыльчивостью. По всеобщему признанию, он относился к категории людей, с которыми трудно вести переговоры. Он вел себя агрессивно и шумно, очень часто переходил на оскорбления и стремился

к доминированию. Такими манерами, как у него, вряд ли можно было похвастаться, а выражения, которые он использовал, совершенно не подходили для приличного общества. После проведения игры «красный — синий» и анализа таких стилей поведения, как «брать, давать и торговаться», был разработан и согласован план действий для всех 24 региональных менеджеров, которым приходилось иметь дело с этим человеком.

Оглядываясь назад, могу сказать, что я недостаточно акцентировал внимание на том, что нельзя допускать, чтобы поведение Фрайера влияло на результат. После трех месяцев работы только 11 из 24 менеджеров продолжали придерживаться плана (а еще шесть признались, что следуют ему «периодически»). Семь менеджеров вовсе вернулись к старому стилю, который заключался в подражании поведению профсоюзного деятеля. Я приведу два примера того, как менеджеры справились с Фрайером: один — с учетом конкретных обстоятельств, а другой — с использованием торговли.

Фрайер всегда много жаловался и считал, что у него достаточно поводов делать это от имени «многострадающих членов его профсоюза» (регулярно используемая им «ударная фраза»). На этот раз он приехал на одну из автобаз компании и потребовал, чтобы туалеты были немедленно вымыты, поскольку один из них «утонул» в моче и экскрементах (хотя он использовал совсем другие слова) и «многострадающие члены его профсоюза вынуждены, как животные, пробираться [через грязь], чтобы воспользоваться туалетом». Как правило, подобные заявления приводили к спору с менеджером, настаивающим на том, что жалоба должна пройти официальную процедуру рассмотрения. В рамках этой процедуры на принятие решения уходило два или три дня, поэтому настойчивое требование соблюсти ее, скорее всего, заставило бы Фрайера поднять еще больше шума.

В данном случае менеджер немедленно прошел вместе с Фрайером к туалетам, чтобы лично оценить масштаб проблемы. Как и следовало ожидать, он не нашел там ничего хотя бы похожего на то, что описал Фрайер, — всего лишь небольшое пятно, появившееся из-за протечки трубы, через которое пришлось бы «пробираться» разве что муравью. Однако в туалете действительно была протечка, поэтому ждать три дня до принятия решения об устранении этой проблемы не имело смысла. Менеджер пришел к выводу, что действовать следует немедленно, и распорядился, чтобы мастер сразу же организовал текущий ремонт и уборку туалета.

Когда Фрайер покидал автобазу, он выглядел удовлетворенным. Менеджер тоже был доволен тем, что смог воспользоваться в сложившейся ситуации конкретными обстоятельствами, и поблагодарил Фрайера за то, что тот привлек его внимание к проблеме. (Правда, он ни слова не сказал ни о том, в какой форме Фрайер поднял этот вопрос, ни о его угрозах на тот случай, если ничего не будет сделано «чертовски быстро».) Кроме того, он отчитал

контролера за то, что тот не устранил протечку несколькими часами раньше, когда о ней сообщил один из водителей.

Случай с использованием принципа торговли произошел с другим менеджером и на другой автобазе и был немного сложнее, потому что указанные Фрайером конкретные обстоятельства не внушали доверия. Если быть точным, то менеджер считал, что таких обстоятельств вообще не существует. Одним словом, Фрайер приехал на автобазу с требованием от имени «многострадальных членов его профсоюза» сделать субботу выходным днем, чтобы водители могли пойти на кубковый матч местного футбольного клуба. Работу, которую они должны были выполнить в субботу, он предложил перенести на воскресенье с выплатой сверхурочных.

Сегодня кубковые матчи — это значимые местные события, однако они редко бывают настолько важными, чтобы на них хотели попасть все без исключения. Более того, маловероятно, чтобы все 120 мужчин и женщин, работающих на базе, интересовались футболом. В городе было две футбольные команды — «Юнайтед» и «Роверс», и вероятность того, что все работники являются фанатами «Роверс», была не слишком высока. Фрайер, как обычно, настаивал на своем: «Перенести работу с субботы на воскресенье». Все остальное было бы «типичной тиранией руководства», лишаящей работников возможности насладиться «таким важным событием, как кубковый матч».

Менеджер не стал спорить с Фрайером, хотя знал, что имеет все основания отклонить его требование как необоснованное. Вместо этого он предложил Фрайеру сделку: «Если вся доставка будет выполнена к 12 часам, то каждый сможет получить выходной на вторую половину дня с сохранением оплаты за полный день. Тот, кто хочет, сможет пойти на кубковый матч. Никто не будет работать в воскресенье». Фрайер возразил, что это «жалкое» предложение, и отправился сообщить рабочим, что руководство предлагает нечто «совершенно неадекватное».

Однако рабочие проголосовали за то, чтобы принять предложение менеджера. Фрайер вернулся к нему в кабинет и заявил: он предупредил рабочих о том, что сделанное им предложение — это западня. «Их заставят сделать за полдня работу, выполняемую за целый день, и создадут прецедент для сокращения штатов». (Как вы можете заметить, это прекрасный пример угрожающего стиля.)

Менеджер не стал реагировать на смехотворное обвинение в запугивании — он не покинул кабинет и не стал ни с кем обсуждать эту проблему. Он сосредоточился на составлении графиков доставок и других деталей, необходимых для выполнения сделки. Он также заявил, что даже и не думал сообщать об этом случае в региональный офис, поэтому ни о каком прецеденте не может быть и речи.

Менеджер решил проблему с помощью торговли. Он не попал под влияние обычного для Фрайера запугивающего и оскорбительного поведения.

Он сообщил, что если клиенты получают свои посылки в субботу утром и у водителей освободится полдня, то ему нет никакого дела до того, как они его проведут. В конце концов, именно в этом и заключается работа руководителя, и его совершенно не интересовали те варианты решения вопроса, которые изначально предлагал Фрайер, когда явился к нему в кабинет с требованиями.

Менеджер сохранил контроль над ситуацией с помощью торга, а не уступок, сделанных ради достижения мира с буйным профсоюзным деятелем. Что касается его самого, то у него не возникало никаких особых проблем как в случае принятия предложения, так и в случае его отклонения. Очевидно, что при сохранении обычного графика работы только несколько наиболее ярких фанатов в частном порядке попросили бы кого-нибудь из коллег подменить их в субботу, а если бы им это не удалось, то они, возможно, «заболели» бы. Он предполагал, что в целом так может поступить примерно шесть водителей, в числе которых будут два или три «больных», рискующих получить дисциплинарное взыскание, если их разоблачат. Его несколько не удивило, что собрание членов профсоюза единогласно поддержало его предложение. «Все мы люди, — сказал он, — дареному коню в зубы не смотрят».

## **Сила на этапе внесения предложений и торга**

Пришло время вернуться к вопросу практического применения теории зависимости на этапе внесения предложений и торга<sup>276</sup>. Вопросы силы и ее влияния не ограничиваются этапами подготовки и обсуждения. Они остаются актуальны на протяжении всего переговорного процесса и за его рамками — во взаимоотношениях в целом. В случае сложных переговоров, обладающих высокой ценностью, сила присутствует везде, поэтому нам следует обсудить некоторые аспекты силы в контексте внесения предложения и торга, тем более что эти вопросы имеют непосредственную связь с тем, о чем мы говорили в предыдущих главах.

Например, я часто обсуждаю с практикующими переговорщиками вопрос о том, существует ли в переговорном процессе некий фиксированный объем силы, в рамках которого увеличение вашей силы автоматически приводит к снижению моей. В данном случае следует провести различие между тем, что происходит по убеждению переговорщика, и тем, что есть на самом деле. Никому не дано заглянуть в голову другому человеку, а значит, вы не можете оценить его восприятие.

Если общее количество силы неизменно, то отношения зависимости представляют собой игру с нулевым результатом — то, что один выигрывает в силе, другой теряет, потому что неизменное общее количество силы

поделено между ними. С другой стороны, если сила — это игра с переменным результатом, то возрастание вашей власти надо мной не обязательно сопровождается снижением моей власти над вами, и, по сути, мы имеем дело с отношениями зависимости с нулевым результатом. Согласен, звучит многословно, однако эти идеи становятся причиной очень полезных споров, которые ведут переговорщики при обсуждении оптимальных вариантов тактических действий.

Поскольку сила представляет собой восприятие, а не осязаемый факт — она субъективна, а не объективна, — то как два восприятия могут быть объединены для исчисления ее общего количества? Если сила — это то, во что вы верите, причем зачастую основываясь на самой скудной информации, а ваши представления нематериальны, то они никоим образом не могут быть объединены с представлениями кого-то другого. Тем более если я держу свое восприятие вашей силы в тайне и если вы храните в тайне свое суждение о моей власти над вами (что бы на него ни влияло). В этом случае практически невозможно действовать так, словно кто-либо из нас знает, как «сила» разделена между нами. Довольно часто переговорщики верят в то, что каждый из них сильнее другого, чего в действительности не может быть по определению.

На практике в моем восприятии вашей силы могут происходить сдвиги, о которых вы не знаете, и наоборот. Если вы не имеете представления о моем восприятии силы, то единственное, что позволит вам заметить изменения, — это их влияние на мое поведение. Это дает широкий простор для неправильного истолкования намерений друг друга и позволяет мне с помощью моего поведения манипулировать вашим восприятием силы.

Переговорщики не объединяют свои восприятия баланса общей силы. То, что они действуют каждый в соответствии со своим восприятием, вовсе не означает, что они открыто или неявно соединяют их. Общая сила, так же, как общая любовь, представляет собой ментальный конструкт, а не руководство к действию.

Сила — это игра с переменным, а не нулевым результатом. Этим я не хочу сказать, что вы непременно полагаете, будто изменения в вашем восприятии силы не оказывают на меня никакого влияния. Вы вполне можете считать, что, ослабив свою заинтересованность или увеличив число альтернатив (воспользовавшись методом BATNA<sup>277</sup>), вы способны изменить баланс, получив «большую» силу для себя за счет «меньшей» силы у меня. Не забывайте о том, что именно изменение степени вашей зависимости влияет на мое восприятие вашей власти надо мной. Снижение вашей зависимости не обязательно увеличивает вашу силу только потому, что, по моему мнению, это снижает мою.

Ваша зависимость может усилиться из-за того, что под влиянием обстоятельств произойдет возрастание вашей заинтересованности и уменьшение

числа альтернатив. В модели с нулевым результатом последовательное увеличение моей силы приведет к снижению вашей. Однако этого не происходит в модели с ненулевым результатом. Усиление вашей зависимости повышает мою силу — при условии, что я осознаю эти изменения, — однако ваша власть надо мной зависит от моей зависимости от вас, а не от вашей зависимости от меня.

В ваших интересах скрывать от меня рост вашей зависимости или даже намеренно вводить меня в заблуждение относительно ее истинного состояния в том, что касается альтернатив или заинтересованности, и я предполагаю, что именно так и происходит на практике. Если я правильно оцениваю масштаб вашей зависимости или происходящие с ней изменения, и делаю вывод о том, что моя сила высока или повышается, то я вполне могу изменить свое переговорное поведение. Результаты наблюдений указывают на то, что я должен повысить свои требования и опустить уровень своих предложений. Следовательно, самое оптимальное для вас — это старательно скрывать подсказки, позволяющие оценить текущую степень вашей зависимости. А что верно для вас, верно и для меня.

У переговорщиков есть стимул не только скрывать изменение степени своей зависимости, но и сознательно вводить другую сторону в заблуждение относительно ее текущего состояния. Таким образом, мое восприятие вашей силы полностью обусловлено прозрачностью вашей истинной зависимости или ее отсутствием, а прозрачность, что не менее важно, зависит от того, что вы мне позволяете увидеть.

Более того, с помощью тактических приемов вы можете манипулировать тем, что я воспринимаю как собственную зависимость в том, что касается моих альтернатив (вы попытаетесь их ограничить) или моей заинтересованности в результате (вы попытаетесь ее усилить). Работает ли такое поведение на практике — это эмпирический вопрос, обусловленный контекстом и обстоятельствами, а также тем, насколько убедительны будут ваши тактические приемы.

Бакара и Лоулер внесли важный вклад в изучение вопроса переговорной силы, поместив в соответствующий контекст работу Хиршмана<sup>278</sup> о «выходе, голосе и лояльности», которая широко обсуждалась экономистами в 1970-х. В этой работе Хиршман проиллюстрировал возможные реакции потребителей на посредственное качество товаров и плохое предоставление услуг на конкурентных рынках. Бакара и Лоулер смогли оценить значимость его идей для понимания переговорных отношений.

Сделанный Хиршманом анализ трех стратегий поведения, имеющих довольно странные названия (выход, голос и лояльность), очень поучителен, и переговорщики могут извлечь из него значительную пользу. Стратегия «голос» используется в ситуациях, когда вы пытаетесь повлиять на другую сторону, которая сделала или делает то, что, по вашему мнению, «плохо»

для вас. Например, если вас ужасно обслуживают в ресторане, вы можете использовать «голос», озвучив свою жалобу и тем самым предоставив работникам ресторана возможность исправить свои ошибки. Или вы можете оплатить счет и молча пойти на «выход», оставив персонал в неведении относительно качества его работы в надежде на то, что в конечном счете ресторан попросту прогорит. Зачем оказывать людям услугу, давая шанс стать лучше?

Стратегия «выход» часто присутствует в конфликтных ситуациях, когда вы стараетесь избежать открытого противостояния и предпочитаете подчиниться или уйти вместо того, чтобы вступать в крайне напряженную дискуссию. Вы можете обосновать такое поведение заявлениями типа: «Я не хотел поднимать шум» или «Последнее, что мне было нужно, так это публичный скандал».

Проявляя «лояльность», вы принимаете негативные условия отношений и не используете ни «голос», ни «выход». Это происходит, к примеру, при «рождественских примирениях» во время семейных «войн». Подобные «примирения» случаются в семьях, когда отмечаются религиозные праздники, например День всепрощения, и светские праздники, такие как годовщина со дня рождения Роберта Бернса в Шотландии, День благодарения в США, День взятия Бастилии во Франции или День ветерана в Австралии. Кроме того, люди продолжают жить вместе даже при плохих взаимоотношениях «ради детей» или из-за отсутствия альтернативных вариантов.

Бакара и Лоулер<sup>279</sup> приводят пять примеров практического применения стратегий поведения «выход-голос-лояльность» в коллективных переговорах. В случае с «выходом» некоторые работники добровольно покидают предприятие, с которым у них возник конфликт, и ищут работу в другом месте. Например, в одной машиностроительной компании во время подготовительных действий, переросших в длительную забастовку с участием 2000 рабочих, председатель забастовочного комитета уволился и устроился в цветочный магазин на должность курьера (будучи при этом высококвалифицированным инструментальщиком). Его уход не только удивил руководство компании (и тех, кто стал участником этих событий, включая меня самого), но и привел к тому, что его бывшие товарищи по профсоюзу проиграли в конфликте с администрацией. Однако обычно лишь немногие люди могут позволить себе уйти, а большинству не остается ничего, кроме как остаться.

При проведении забастовки мы имеем дело с частичным «выходом». Сотрудники отказываются работать, но сохраняют отношения с работодателем. На самом деле целью их отказа от работы является улучшение взаимоотношений профсоюза с компанией, а не их ухудшение. Они приостанавливают индивидуальные отношения с помощью временного ухода ради того, чтобы усилить свой коллективный голос и добиться лучшего предложения от работодателя.

Очень ярким примером использования голоса являются прямые переговоры — вы говорите другой стороне, чего хотите и почему, и обсуждаете с ней предложения и сделки для достижения соглашения. Для сравнения: Бакара и Лоулер считают, что негласные переговоры — это мягкая форма стратегии лояльности, с помощью которой вы хотите повлиять на результат, воспользовавшись для этого консультативным, а не открытым переговорным процессом. Абсолютную лояльность вы демонстрируете, когда прибегаете к мягкому «синему» стилю поведения и полностью подчиняетесь оппоненту. Покорные приверженцы «синего» стиля предпочитают не лезть на рожон и не рисковать, бросая открытый вызов тем, кто контролирует ситуацию и при этом не может или не хочет их слушать. Нечто подобное стало темой фильма «Ровно в полдень» (High Noon), только там Гэри Купер не остановил свой выбор на «выходе» или «лояльности» — он использовал «голос», причем в крайне жесткой форме!

Соединяя концепцию Хиршмана с переговорным процессом, Бакара и Лоулер отмечают связь между выбором «выхода», «голоса» или «лояльности» и вашей оценкой вероятности возможных переговорных результатов, которых можно ожидать при использовании одной из трех стратегий.

Они формулируют эту идею следующим образом:

«Усиление воспринимаемой зависимости В от А повышает воспринимаемую вероятность того, что попытка влияния, предпринятая А, обеспечит данный объем результатов и, таким образом, увеличивает субъективную ожидаемую полезность сделанного А выбора “голоса”»<sup>280</sup>.

Другими словами, если вы понимаете, что зависимость другого переговорщика от вас возрастает (скажем, он больше не может пользоваться услугами своего основного поставщика — вашего конкурента, — потому что он обанкротился), то вероятность успеха в том случае, если вы займете более жесткую позицию по стоимости ваших услуг, увеличивает количество результатов, которых вы можете ожидать, если будете настойчиво поднимать этот вопрос на переговорах (стратегия «голос»). Аналогичный результат возникает при снижении вашей зависимости от другого переговорщика.

Результаты экспериментов Бакара и Лоулера по выявлению последствий их теории могут быть представлены в виде краткого обобщения, хотя я не совсем убежден, что это поможет практикующим переговорщикам узнать больше, чем это позволяет сделать анализ их собственного опыта. Кроме того, у меня есть ряд замечаний по поводу смысла первых пяти экспериментальных утверждений, так как они предполагают отчасти механистическую роль причинно-следственной связи для изменений на основе переговорной силы. Я слегка отредактировал язык Бакара и Лоулера, чтобы сделать его менее формальным<sup>281</sup>:

- увеличение вашей переговорной силы повышает вашу жесткость, одновременно снижая жесткость другого переговорщика;
- усиление вашей зависимости от другого переговорщика повышает его жесткость и понижает вашу;
- усиление его зависимости от вас понижает его жесткость и повышает вашу;
- увеличение числа имеющихся у вас альтернатив снижает вашу уступчивость и повышает уступчивость другого переговорщика;
- увеличение числа альтернатив, имеющихся у другого переговорщика, снижает его уступчивость и повышает вашу.

Эти утверждения представляют собой вариант баланса силы с нулевым результатом, а в ситуациях с переменным результатом или результатом, не равным нулю, последствия будут немного другими: ваши уступки в сторону повышения или понижения не окажут аналогичного влияния на уступчивость другой стороны. Все зависит от того, что произойдет при последующем взаимодействии. Ваша переговорная сила может возрасти, но у вас не получится эффективно этим воспользоваться, или же я смогу заблокировать это возрастание с помощью поведенческих контрстратегий.

Оба переговорщика действуют на основании своего восприятия, а не объективной оценки общей переговорной силы. Вы можете вести себя так, словно обладаете силой, и это может повлиять на мое восприятие, убедив меня в том, что так и есть на самом деле, раз об этом свидетельствует ваше поведение. С другой стороны, этого может и не произойти. Дело в том, что одна и та же причина может привести к разным последствиям, если они связаны между собой через восприятие двух или более людей.

Выводы, сделанные на основе причинно-следственной связи, в особенности если они переносятся на переговорное поведение без учета принципа позитивной обусловленности, в значительной степени определяются процессами по типу «уступка — сближение». Формат обусловленного предложения исключает одностороннее продвижение в области уступок. В формате «уступка — сближение» стороны последовательно делают большие или маленькие шаги навстречу друг другу. Используя обусловленные предложения, они двигаются одновременно или не двигаются вообще. Общение в рамках поведенческой модели «уступка — сближение» больше похоже на торг по поводу цен и условий, чем на переговоры в формате «ЕСЛИ — ТО». Однако для полноты картины я приведу краткий обзор наиболее интересных предположений Бакара и Лоулера:

- усиление вашей заинтересованности повышает вашу уступчивость;
- усиление заинтересованности другого переговорщика повышает его уступчивость.

На основании этого делаются два на первый взгляд<sup>282</sup> неожиданных и противоречивых выводы:

- усиление вашей приверженности снижает вашу уступчивость;
- усиление приверженности другого переговорщика снижает его уступчивость.

Эти выводы предполагают, что в процессе переговоров при обсуждении конкретных вопросов сторона, обладающая наибольшей заинтересованностью в результате, оказывает на своих оппонентов более сильный нажим и тем самым добивается более серьезных уступок от менее заинтересованной стороны. Я не совсем убежден в том, что именно такого результата можно ожидать на практике, но вижу смысл в том, что сторона, которая не так заинтересована в результате и осознает его значимость для другой стороны, может — только может — проявить готовность пойти на более существенные уступки, рассчитывая на укрепление долговременных отношений. На мой взгляд, гипотетически такое возможно.

## Использование метода оценки силы Аткинсона

Давайте рассмотрим пример, который позволит нам проиллюстрировать использование метода Аткинсона на этапе внесения предложений и торга и покажет, как это помогает в достижении соглашения. Для начала я приведу краткий обзор метода Аткинсона, который мы обсуждали в главе 2<sup>283</sup>:

- сформулируйте предложение, которое хотите оценить, так же точно и подробно, как оно должно быть представлено на переговорах;
- составьте список возможных издержек, которые может определить для себя другая сторона, включая потери, связанные с отказом принять ваше предложение, и потери, связанные с согласием принять его;
- оцените каждую из издержек по шкале от 1 до 10, где 1 — минимальная, а 10 — максимальная потеря (то есть 10 означает наихудшую цену или наиболее существенный вред), возникающая в результате принятия предложения или его отклонения;
- оцените с точки зрения другой стороны каждую из издержек на предмет вероятности ее возникновения по обычной шкале от 0 до 1:
  - 0 — невозможно;
  - 0,25 — возможно;
  - 0,5 — равные шансы;
  - 0,75 — скорее всего;
  - 1 — определено;

- теперь перемножьте оценки для каждой из издержек для получения ее общей взвешенной оценки, а затем сложите все результаты для издержек, находящихся над линией, и для тех, которые находятся под ней;
- если соотношение потерь, связанных с отказом, и потерь, связанных с согласием, превышает 3:1, то вы обладаете переговорной силой; если соотношение потерь, связанных с согласием, и потерь, связанных с отказом, меньше, чем 3:1, то не обладаете. Оценка этих результатов проводится до того, как вы подготовите стратегию переговорного поведения для повышения или снижения этих издержек.

Недавно я вел переговоры от лица клиента о покупке небольшой ресторанной сети под названием Steaks R Us. Рестораны продавались за £500 000, так как имели договоры аренды в среднем на 18 лет и все необходимые лицензии на продажу алкоголя. Для покупателя запасы не имели никакой ценности, так как он планировал изменить формат сети с ресторанов мясных блюд на бистро. Кухонное оборудование и ресторанная мебель, столовые приборы и посуда были включены в сделку. Рыночная стоимость «нематериальных активов» в виде существующей клиентской базы для покупателя не имела значения.

В табл. 4.4 представлена оценка силы для данного случая, в результате которой было получено соотношение 38,7:37,9, что так же хорошо, как паритет (1:1). Из этого можно сделать вывод, что баланс силы не был смещен ни в одну, ни в другую сторону. Предложение могло быть предметом переговоров.

Сделанное от имени покупателя, мое предложение было основано на анализе безубыточности прибыли, необходимой для оплаты кредита, или денежных издержек для этой доли покупной цены и первоначальных производственных затрат, которые должны были оплачиваться из капитала покупателя, себестоимости реализации и стоимости материалов (продукты и вино), а также обычных накладных расходов. В результате я получил стоимость покупки в размере £350 000, безопасную в плане непредвиденных расходов, и максимальную цену в £370 500, где риск относительно возможной чистой прибыли первого года был недопустим.

Первоначальная цена предложения была установлена в размере £320 500, что создавало переговорный диапазон до £370 500. Эта цена была значительно ниже заявленной владельцем ресторана и равной £500 000 (но в сравнении с £700 000, о которых речь шла несколькими неделями раньше, это уже само по себе было снижением).

По мере развития событий я предположил, что цена в £500 000 была пристрелочным выстрелом, сделанным продавцом, чтобы посмотреть,

что можно получить, так как она значительно превышала отправную цену того, что им могло потребоваться для погашения долгов (дела ресторанов шли не очень хорошо). Любая цена, превышающая нашу первоначальную цену в £370 500, не рассматривалась, и, когда переговоры с владельцем застопорились на сумме £450 000, мой покупатель стал искать на рынке другие доступные варианты.

Из-за отмеченных в табл. 4.4 потерь продавца в результате отказа от нашего предложения его положение с каждой неделей ухудшалось, так как никто не мог бы заплатить за рестораны те £450 000, на которых он настаивал. (Если бы, конечно, не нашелся покупатель с «глупыми деньгами» — ведь в ресторанном бизнесе всегда можно встретить неопытных новичков!) Давление на Steaks R Us со стороны кредиторов и банка усиливалось.

Мой клиент также испытывал определенное давление. Он хотел договориться о покупке до начала рождественского сезона, потому что иначе ему пришлось бы покупать другую ресторанный сеть. А это означало бы потерю времени и не упущенную возможность воспользоваться сезонным наплывом клиентов, за которым в период с января по март следует двух-трехмесячный спад продаж. Кроме того, у всех альтернативных ресторанных сетей, представленных на рынке, были те или иные проблемы — у одних отсутствовали лицензии, а другие требовали значительного обновления интерьера или крупных инвестиций в кухонное оборудование.

Паритетность соотношения 38,7:37,9 указывала на то, что цена могла стать предметом обсуждения при условии, что никто другой не вступит в игру и не сделает какое-либо предложение о покупке сети или ее отдельных ресторанов. Это помогло моему клиенту осознать, что для того, чтобы довести дело до конца, необходимо проявить некоторое терпение. Во время финальных переговоров мы подняли цену до £340 500 при условии немедленного фактического вступления во владение недвижимостью, передачи договоров аренды и лицензий, а также всего инвентаря, мебели и т.д.

Владельцы были готовы снизить цену при условии, что за раннее фактическое вступление во владение недвижимостью мой клиент выплатит им арендную плату, так как они уже перевели эти деньги некоторым из арендодателей. Фактическое вступление во владение недвижимостью могло произойти в предстоящие выходные, что позволяло моему клиенту на свой страх и риск начать переоформление интерьеров ресторанов до подписания договоров аренды.

В нашей тактической игре мы делали акцент на двух пунктах (в табл. 4.4 это пункты В и J) в перечне потерь компании, чтобы повысить эти издержки в представлении владельцев Steaks R Us.

Пункт С («Предложение может быть не увеличено») я выбрал для специального воздействия с помощью постоянных заявлений о том, что их на-

**Таблица 4.4. Приобретение договоров аренды, лицензий, кухонного оборудования, ресторанной мебели и посуды по цене £320 500. Наша переговорная сила**

Потери Steaks R Us в результате отказа от моего предложения		Оценка	× Вероятность	=	Всего
	A. Банк настоятельно требует оплаты.	9	0,7		6,3
	B. В покупке заинтересован только один покупатель.	7	0,6		4,2
	C. Предложение может быть не увеличено.	8	0,2		1,6
	D. Кредиторы начинают действовать.	7	0,5		3,5
	E. Компания прогорает.	10	0,3		3,0
	F. Бремя процентов увеличивается.	7	0,9		6,3
	G. Ценные бумаги аннулируются.	10	0,4		4,0
	H. Стоят перед угрозой закрытия.	8	0,4		3,2
	I. Нельзя продать как действующее предприятие.	4	0,4		1,6
	J. Теряют все больше денег.	5	1,0		<u>5,0</u>
					<u>38,7</u>
Потери Steaks R Us в результате согласия на мое предложение	1. Предложение значительно ниже того, что они требуют.	10			10,0
	2. Могут получить более выгодное предложение.	10			4,0
	3. Некоторые кредиторы не получают положенные им выплаты.	10			10,0
	4. Утрата престижа.	7			4,9
	5. Непокрытые убытки.	9			<u>9,0</u>
					<u>37,9</u>

дежды на обратное вряд ли им помогут, так как любое сделанное мной изменение цены строго ограничено нашим финансовым анализом точки безубыточности. Мы должны были заронить в их головы следующую мысль: гораздо выше вероятность того, что никакого дальнейшего изменения цены не предполагается, а если оно и произойдет, то будет носить маргинальный характер. Это должно было привести к взвешенной оценке пункта C как одной из потерь компании и подразумевало, что наш главный ценовой барьер — это сумма в £350 000, ниже которой мы опуститься не можем.

Мы делали упор на пункт I («Нельзя продать как действующее предприятие»), подчеркивая, что другие ресторанные сети, которые мы смотрели, уже не были действующими предприятиями и, следовательно, только на одном

этом основании можно было говорить об их покупке по более низкой цене. Что касается других проблем продавца, таких как давление со стороны банка, действия кредиторов и пр., то я решил, что будет не очень тактичным говорить об этом слишком много, исходя из того, что владельцы Steaks R Us прекрасно знали о своих проблемах и без нашего вмешательства в их внутренние дела. Опять же мы планировали усилить ощущение угрозы, связанной с потерями в результате отказа от нашего предложения, концентрируя внимание на тех пунктах, на которые мы могли повлиять. А пункты, не подвластные нашему влиянию, — кредиторы, закрытие ресторанов, аннулирование личных ценных бумаг — должны были воздействовать на решимость наших оппонентов помимо переговоров.

Если говорить о потерях от согласия на наше предложение, то я посчитал, что мы можем открыто повлиять только на два пункта, касающиеся перспективы получить более выгодное предложение от кого-то другого и предполагаемой утраты престижа, которую они могли ощутить, снизив цену с £500 000 до £340 500. Дело в том, что пункты 1 («Предложение значительно ниже того, что они требуют»), 3 («Некоторые кредиторы не получают положенные выплаты») и 5 («Непокрытые убытки») не являлись теми факторами, о которых мне хотелось бы им напоминать.

В конце концов они раскрыли мне, что мешало им принять наше предложение. Дело в том, что после заключения сделки на наших условиях у них оставался неоплаченный долг в размере £22 500 перед компанией, занимающейся холодильным оборудованием, которая угрожала в случае неуплаты забрать холодильники обратно. Если бы они это сделали, то моему клиенту пришлось бы покупать новые (что обошлось бы ему в £30 000).

В качестве альтернативы мы могли заключить сделку с этим кредитором, что мы и сделали частным образом, договорившись о том, что выплатим ему £20 000 в течение двух лет. Это избавило продавца от одной из потерь, связанных с согласием на предлагаемую нами сделку, и к тому же еще больше укрепило наше ценовое предложение.

Вероятность того, что мой клиент сделает более выгодное предложение, также была опровергнута с помощью тех же самых утверждений, которые я использовал в случае с потерями от отказа. Это служит иллюстрацией того, что одни и те же утверждения могут действовать одновременно для потерь, находящихся по обе стороны линии.

Решить проблему утраты престижа гораздо сложнее, и сделать это можно только неявно. Прежде всего, я вообще никогда не упоминал ни первоначальное требование продавца в размере £500 000 (не говоря уже о £700 000), ни любые другие цифры, которые он озвучивал на пути к сумме в £450 000.

Совершенно бессмысленное занятие для переговорщика — хотя я наблюдаю такое очень часто — насмехаться над изменением позиции человека или критиковать его за первоначальную «оторванность от реальности».

Это только создает проблему «утраты престижа» или усугубляет ее. Однако я считал возможным сказать нашим оппонентам, что мы предлагаем заплатить им «более чем достаточно» в сравнении с другими ресторанными сетями только по той причине, что они прекрасно вели торговлю, создали очень хорошую внутреннюю обстановку, а также из-за статуса Steaks R Us. Я также отметил, что все это служит свидетельством той большой работы, которую они проделали, чтобы сделать предложение о покупке их ресторанов столь привлекательным.

Это довольно упрощенный пример сделки с низкой стоимостью, однако он дает представление о том, что происходит в процессе подготовки к переговорам. Конечно же, такая оценка силы приблизительна и субъективна. Она не может быть абсолютно точной по определению. Однако лучше сделать ее самому, чем прибегать к помощи пресловутого «черного ящика». В этом случае «непрозрачный» ящик типа того, который предлагает Аткинсон, может принести гораздо больше пользы.

Споры, которые вызывает этот метод, очень эффективны, так как позволяют не только оценить баланс силы до переговоров, но и понять, как он может изменяться в ходе переговорного процесса в результате предпринимаемых вами тактических действий. Я обнаружил, что, как только переговорщики заполняют таблицу, такую как табл. 4.4, они обретают способность успешно противостоять любому искушению «пересчитать» или заново оценить цифры ради получения желаемого результата.

Не может быть и речи о том, чтобы каким-то образом «подгонять» цифры первых результатов, включенных в табл. 4.4. Первое полученное соотношение — это единственное, с чем вы должны работать. «Ошибки» в оценках пунктов таблицы лучше исправлять с помощью тактических действий, а не обработки цифр. Вы можете подправить цифры *после того, как что-то предпримете*, при условии, что ваши действия привели к повышению оценок потерь от отказа от предложения и понизили оценки потерь от его принятия. Все остальное было бы ребячеством — действуя подобным образом, вы только обманываете сами себя!

## Завершение этапа торга

Уловки, используемые при завершении торга, относятся к категории приемов давления. Вы все ближе к заключению соглашения, и на горизонте уже вырисовывается окончательный вариант сделки. В такой ситуации осторожное давление со стороны переговорщика, использующего манипулятивные уловки, может позволить ему поживиться за ваш счет. Практика показывает, что это наиболее опасное время в переговорном процессе, так как вы испытываете эйфорию от перспективы заключения сделки, уже

готовы отправиться домой, и эйфория тем сильнее, чем сложнее были переговоры и чем больше времени и сил они отняли.

### «Нерешительный» покупатель

Дополнительных уступок от оппонента можно добиться с помощью приема «дрожащее перо», или «нерешительный» покупатель». Он строится на том, что в какой-то момент ваше желание достичь соглашения преобладает над рассудительностью, и вы не замечаете того, что делает другой переговорщик. Заключение сделки уже близко, ваш оппонент держит в руках авторучку, склоняется над контрактом, а затем неожиданно кладет ее на стол и произносит: «Мне все-таки не нравится параграф 12, о чем я уже говорил. Он делает меня уязвимым для скачков цен. Если бы вы согласились предусмотреть этот момент в контракте, то я мог бы подписать его прямо сейчас, и мы бы покончили с этим делом». Если вы отчаянно хотите получить его подпись, а уступка вполне приемлема (будь требование чуть выше, вашей эйфории пришел бы конец), то, скорее всего, вы пойдете ему навстречу, лишь бы он снова взял ручку и поднес ее к странице. И если вы это сделаете, то вполне вероятно, что ваш оппонент попытается воспользоваться приемом «нерешительный» покупатель» еще раз, чтобы заставить вас пойти в своих уступках еще дальше.

Существует более откровенный вариант данной уловки, который называется «Да, но...». В этом случае другая сторона напрямую заявляет вам, что на пути к совершению сделки стоит то или иное незначительное препятствие. Общение с переговорщиком, использующим прием «да, но...», может вывести из себя кого угодно. Не успеете вы решить проблему с одним «но», как тут же возникает следующее. Однако винить в этом надо только себя самого.

Если вы следуете принципу обусловленности и обсуждаете пакет предложений — «ничто не может быть решено окончательно до тех пор, пока все не будет согласовано», — то можете настаивать на том, что все оставшиеся «мелкие проблемы» должны быть выявлены до того, как вы будете рассматривать хотя бы одну из них. У вас также есть возможность настаивать на том, чтобы новые вопросы обсуждались, только если они учтены в уже имеющемся у вас пакете. В ином случае вам придется пересмотреть его заново, чтобы внести изменения в другие пункты, предложенные вами в качестве основы для принятия решения. Это поставит человека, использующего прием «да, но...», в неловкое (для него) положение, так как для получения от вас уступок ему придется самому совершать шаги вам навстречу вместо того, чтобы получить их даром. Соответственно, выявляйте все оговорки вашего оппонента и никогда не рассматривайте их по отдельности, так как вторая сторона может придумывать их бесконечно, пока будет чувствовать вашу готовность идти ей навстречу.

### «Теперь или никогда»

Использование приема *«теперь или никогда»* обычно предваряется уловками, в которых фигурируют приближающиеся крайние сроки. Их применение становится более открытым, когда возникает вероятность зайти в тупик по каким-то вопросам. Тупиковая ситуация по всем вопросам превращает призыв решать *«теперь или никогда»* в ультиматум, что снижает эффективность этого приема. Лучших результатов можно добиться при помощи тонкой уловки «естественного» завершения переговоров, особенно если существование крайних сроков, хотя и ложных, выглядит достаточно убедительно.

Совершенно очевидно, что целью приема *«теперь или никогда»* является оказание давления на оппонента. Прием срабатывает в тех случаях, когда вы соглашаетесь с тем, что у вас очень мало времени на то, чтобы ответить «да» на представленное вам предложение. И хотя вас не устраивают его отдельные аспекты, вы больше беспокоитесь по поводу того, что затягивание поиска лучших условий может поставить под удар заключение сделки в случае, если вы не уложитесь в сроки, навязанные второй стороной. Заявления о крайних сроках всегда вызывают подозрения. Некоторые из них выглядят серьезно, большинство — сомнительно. Очень трудно заранее понять, с чем вы имеете дело. Если вы приходите к выводу, что крайние сроки придуманы, и это действительно так, то все замечательно. Если же вы ошибаетесь, то остаетесь без сделки.

Кох<sup>284</sup> предлагает проверять истинность крайних сроков, приближаясь к ним вплотную, чтобы посмотреть, что произойдет, когда создастся впечатление, что они могут быть не соблюдены. Кроме того, вы можете использовать крайние сроки против сообщившего о них человека, заявив: «Это все, что я могу сделать... ввиду приближения крайних сроков». Сообщения о крайних сроках похожи на угрозы, и опыт подсказывает мне, что их лучше игнорировать. Если вы реагируете на них или выглядите так, словно готовы с ними согласиться, то это только придает им законную силу.

### «Либо да, либо нет»

Столь же ультимативный характер носит завершение торга с помощью приема *«либо да, либо нет»*. Это своего рода антитеза переговорам, так что чем раньше этот прием используется, тем менее он убедителен. Однако по мере приближения к концу переговоров его убедительность возрастает. У вас есть один выход — выполнить требование вашего оппонента, а именно согласиться, если это лучшее, что вы можете сделать, или отказаться, если вы можете обойтись без того, что он предлагает. Естественно, это не только ваша проблема. Другой стороне также придется столкнуться с последствиями вашего отказа.

Возможно, ваш оппонент предпочитает, чтобы вы приняли его предложение, хотя ультимативная форма его заявления предполагает, что ему это должно бы безразлично. И это должно быть решающим фактором, определяющим вашу реакцию, если против вас была использована эта уловка.

Помните, что у вас всегда есть возможность отказаться от сделки, которая вас чем-то не устраивает. Это именно тот случай, когда следует определить то, что Юри и Фишер называют вашей BATNA (наилучшей альтернативой переговорному соглашению)<sup>285</sup>. Если ваша BATNA предпочтительнее согласия на сделку, вы можете отказаться от последней.

### «Ни нашим, ни вашим»

Еще одна уловка, используемая при завершении торга, — это замаскированный под честный и разумный компромисс прием *«ни нашим, ни вашим»\**. На первый взгляд этот подход кажется целесообразным и справедливым. Если участники переговоров не могут выбрать одну из предложенных цифр, другая сторона предлагает поделить разницу пополам. Это довольно заманчивое, иногда даже очень заманчивое предложение, поэтому вы соглашаетесь. Сделав это, вы поступаете половиной той разницы, которая существует между вашими предложениями. Прекрасно, если вы можете себе это позволить. Однако вы упускаете из виду то, что подобное предложение со стороны оппонента указывает на его собственную готовность поступиться как минимум половиной существующей разницы. Это делает его уязвимым, так как у вас появляется возможность настаивать на том, что, в отличие от него, вы не можете позволить себе изменить условия. Теперь ясно, что ваш оппонент может покрыть половину разницы в одностороннем порядке. Несмотря на всю привлекательность, разделение разницы имеет свои недостатки, так как предполагает совершение одностороннего и ничем не обусловленного шага, который может быть отклонен оппонентом. А что дальше? Вы будете делить то, что уже поделено между вами?

Большинство уловок, используемых при завершении торга, очевидны, но тем не менее они работают, если вы садитесь за стол переговоров в душевном состоянии, которое делает вас уязвимым к их воздействию. Продолжительные переговоры вдали от дома или обязательные светские мероприятия в графике вашей поездки могут подорвать вашу решимость. К счастью, сегодня благодаря авиасообщению у вас есть возможность не ждать дни или недели до следующих встреч. Конечно, ваш отъезд не должен быть связан с тем, что вы просто потеряли терпение, так как темп проведения деловых переговоров отличается от привычного вам. Не стоит ожидать строгого соблюдения графика в культурах, в меньшей степени ориентиро-

\* В оригинале в названии этого приема используется выражение «split the difference», которое переводится как «сторговаться; идти на компромисс; поделить разницу пополам». — Прим. пер.

ванных на время. Но если вы не подстроитесь под темп ваших оппонентов, это может закончиться плачевно. Так почему бы на время ожидания ответа вам не отправиться домой и не вернуться тогда, когда он будет готов? Возможно, это позволит вам сэкономить больше, чем стоимость авиабилета.

## Способы завершения торга

Работы Рэкхема<sup>286</sup> разрушили несколько общепринятых убеждений относительно практики торговли и управления продажами. Существует множество книг на тему завершения сделок, и их число постоянно растет. Некоторые тренеры сделали себе имя на представлении «уникальных способов завершения сделок, которые действительно работают», а многие другие обеспечили себе безбедную жизнь, разъясняя их во всех концах света.

Один из ведущих специалистов в этой области — Зиг Зиглар, книга<sup>287</sup> которого, соответственно, завершает представленную мной избранную библиографию. В ней Зиглар пишет о том, как должны работать 100 конкретных способов завершения сделок. Чтобы облегчить вам жизнь, предлагаю прочесть названия 20 из 100 способов, представленных в этой книге:

«Пессимист», «Снукер», «Невеста», «1902 год», «Колумб», «Заставьте их улыбаться», «Щенок», «Невыносимый ребенок», «Авраам Линкольн», «Дождливая погода», «20/20», «Кокс и дым», «Ох и ах», «Мать», «Шляпа в руке», «Нейман-Маркус», «Жуть», «Я не могу их убедить», «Помогите им получить это» и «Выдающийся продавец».

Другие тренеры по продажам в стремлении сделать свой «товар» ни на что не похожим дают этим и другим способам еще более экзотические названия, демонстрируя при этом чудеса выдумки. Вам решать, стоит ли тратить время и деньги на покупку книг и оплату семинаров, посвященных «способам завершения сделок», которые имеют к переговорам такое же отношение, как астрология к астрономии.

Когда следует завершать и прекращать торг? Когда все разрывы практически закрыты или когда у вас уже нет пространства для маневра, вы можете воспользоваться различными способами завершения торга и попытаться заключить сделку. Окончательное предложение само по себе является попыткой завершения переговоров, потому что если ваш оппонент соглашается на конкретные условия и на конкретное предложение, то это значит, что вы достигли соглашения и переговоры подошли к концу. Если он говорит «нет» или «может быть», переговоры должны быть продолжены или завершены без заключения соглашения.

Итак, язык обусловленного торга и его распределение во времени могут повлиять на завершение переговоров. Существует пять основных способов завершения торга, которые представлены далее в порядке возрастания их сложности.

1. *Завершение подведением итогов.* Кратко сформулируйте, о чем вы договорились и насколько далеко сдвинулись со своих первоначальных позиций, а затем предложите заключить соглашение на предложенных вами условиях. Избегайте заявлений типа «окончательные предложения», «либо да, либо нет», так как эти угрозы, как правило, неэффективны, а если вы блефуете, ваши оппоненты могут указать вам на ваш блеф, чтобы предъявить «окончательное предложение № 2». Завершение подведением итогов не требует детальной разработки, потому что, как любое подведение итогов в процессе переговоров, оно должно быть коротким, естественным и правдивым.
2. *Завершение путем возобновления торга.* Вы, как и в первом случае, подводите итоги, но предлагаете ненадолго возобновить обсуждение вопроса, решение которого ваши оппоненты считают важным для заключения сделки. Крайне важно, чтобы вопрос или позиция, которую вы предлагаете скорректировать, обладали для них небольшой значимостью, чтобы это не вызвало серьезных изменений ни в общей политике, ни в каком-либо крупном принципиальном вопросе. И конечно, это не должно выглядеть как односторонняя уступка с вашей стороны. Ваше предложение должно носить конкретный характер и быть представлено в формате обусловленного торга: «если, но только если, вы сейчас принимаете наше предложение, то мы внесем еще одно (небольшое) изменение в пункт х».
3. *Завершение с помощью перерыва.* Кратко сформулируйте то, о чем вы договорились, и предложите сделать перерыв для обеих сторон, чтобы еще раз рассмотреть выгоды соглашения на текущих условиях. Делая перерыв в переговорах, вы идете на определенный риск, потому что за это время ваши оппоненты могут найти нового советника, или на них повлияют другие люди либо события, или кто-то другой вступит с ними в контакт в ваше отсутствие. Поэтому указывайте точное время следующей встречи и представляйте последствия отказа как всего лишь повод для разочарования.

В переговорах по трудовым отношениям, прежде чем дать официальное согласие на предлагаемую сделку, их участники, как правило, консультируются с теми, кого они представляют. Нет никакого смысла бороться с этой общепринятой практикой, потому что предложение, не одобренное трудовым коллективом, вряд ли будет выполнено. Принудительные соглашения крайне непопулярны и обречены на полный провал при их реализации. Профсоюзу нет смысла настаивать на повышении заработной платы, которое руководство не может финансировать, а руководству незачем навязывать изменения, которые профсоюз не может выполнить.

Руководство должно попытаться повлиять на работников с помощью подходящих коммуникативных стратегий и склонить профсоюз к тому, чтобы он дал своим членам положительные рекомендации по поводу сделки. Подписание договоров с непредставительными профсоюзными чиновниками — это всего лишь форма самообмана, который обычно грубо разрушают недовольные работники. Опыт показывает, что, когда профсоюзные чиновники соглашаются дать *положительные рекомендации предлагаемой сделке*, они делают это из лучших побуждений.

Похожие принципы действуют и в межкорпоративных коммерческих переговорах. «Подлежит одобрению советом директоров» — хорошо знакомое многим условие, выдвигаемое при завершении сделки. Правда, оно может быть всего лишь еще одним способом добиться от вас ряда дополнительных условий с помощью уловки «нерешительный» покупатель»<sup>288</sup>. Такое поведение свидетельствует о «красных» «наклонностях» ваших будущих партнеров, и вы должны решить, как лучше действовать в этой ситуации.

В некоторых переговорах у вас может возникнуть желание прервать отношения с вашими оппонентами, так как вы заподозрите их в нечестности. Для других переговоров подобная реакция будет слишком резкой с учетом тех выгод, которые сулит вам будущая сделка. Помните о том, что у вас всегда есть возможность самому заново поднять некоторые вопросы для *повторного рассмотрения и торга* с учетом тех изменений, которые совет директоров предлагает внести в сделку. У вас тоже есть совет директоров!

4. *Завершение по принципу «или/или»*. Кратко сформулируйте то, о чем вы договорились, и, если это уместно, предложите вашим оппонентам две альтернативы для соглашения: «Мы можем сделать так или иначе. Решение за вами». Оставляя им право выбора, вы поощряете их остановиться на одном из вариантов. При этом вы делаете ясное и четкое сообщение о том, что завершаете переговоры. У другой стороны может возникнуть желание сделать перерыв для того, чтобы рассмотреть этот вопрос. В этом случае стоит принять во внимание те же соображения, что и при завершении с помощью перерыва.
5. *Завершение путем ультиматума*. Это чрезвычайно рискованный шаг, потому что обычно люди негативно реагируют на угрозы, скрытые или явные, и иногда делают это, когда у них не остается никакой надежды причинить вам больший вред, чем они могут причинить сами себе. При использовании этого наиболее сложного способа завершения торга вы кратко рассказываете о сделке и сообщаете о последствиях отказа от соглашения, позволив себе ту степень резкости, которую диктуют обстоятельства: «Исключите из списка ваши товары», «Отмените все по-

купки», «Наймите новых рабочих», «Активируйте ваше заранее подписанное заявление об увольнении», «Введите коммерческие санкции», «Назначьте ликвидаторов» и т.д.

## Заключение соглашения

Если сделка заключена, переговоры завершены. Суммируйте все то, о чем вы договорились, и, если это практически осуществимо, запишите все сказанное в приемлемой форме, прежде чем встреча будет закончена. Крайне важно, чтобы в этот момент вы не впали в эйфорию и не пренебрегли необходимой административной работой по формальному завершению переговоров. Иначе в дальнейшем это может обойтись вам очень дорого.

Ваша эйфория понятна. Если все прошло хорошо, вы довольны и взволнованы; если что-то пошло не так, вы рады по крайней мере тому, что все закончилось. Если вы спешите, то у вас может возникнуть желание не ставить под угрозу достигнутое, проявляя усиленное внимание к деталям. Из-за того, что вам надо успеть на самолет, некоторые вопросы могут остаться невыясненными. А это может стоить вам гораздо больше, чем лишняя ночь, проведенная в Джакарте, если в дальнейшем обнаружится недопонимание в том, о чем вы договорились. Будет лучше, гораздо лучше, если вы обсудите все детали соглашения, если нужно, строчка за строчкой, прежде чем все участники переговоров разойдутся.

Недопонимание, так же, как неверные гостиничные счета, редко бывает в вашу пользу. Если оно возникает, ваши оппоненты начинают относиться к вам с недоверием и подозрением, так же, как и вы к ним. Это очень хорошо видно на примере участников наших семинаров, которые принимают участие в смоделированных ситуациях, связанных с завершением достаточно простых сделок, и которых мы просим каждого по отдельности записать то, о чем, как им кажется, они договорились. Почти всегда, когда стороны не подводят итоги сделки, их мнения в той или иной степени расходятся. Те переговорщики, которые не только подводят итоги сделки, но и записывают их, а затем зачитывают в качестве резюме для окончательного соглашения, никогда не сталкиваются с подобным недопониманием.

Следует всегда помнить о том, что переговоры — это средство принятия решения. Управление связано не только с вынесением решений, но и с их реализацией. Вы ведете переговоры, чтобы руководить, и большая часть вашего времени будет потрачена на выполнение решений, а не на их принятие. Значит, вы должны выполнять соглашение и тщательно следить за тем, как это делается. Однако этот вопрос выходит за рамки такой темы, как переговорный процесс, и относится к области эффективного управления.

## 5. РАЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?

### Притягательная сила рациональности

На практике переговоры выглядят настолько беспорядочными, а люди настолько ненадежными, что вполне понятно, почему целый ряд специалистов отдает предпочтение идее рациональности. Если допустить, что люди рациональны, то можно создать модель переговорного процесса, в которой будут представлены нормативные принципы поведения. Тогда вы можете сравнить их с теми, с которыми постоянно сталкиваетесь при ведении переговоров, и использовать идеи рациональной модели для того, чтобы выработать более совершенный стиль поведения.

Экономисты, например, исходят из предположения, что рациональность подразумевает стремление людей к получению максимальной выгоды, и на этой основе строят изящные математические модели переговоров типа «уступка — сближение», которые было бы правильнее назвать торгом<sup>289</sup>. Однако практическая ценность таких моделей невелика. В философской науке также постоянно появляются теоретические работы, где для изучения обоснования моральных и этических принципов применяются модели ведения рациональных переговоров и ролевые игры типа «Дилемма заключенного»<sup>290</sup>. Но за пределами пленительного мира философских бесед эти модели опять же не имеют большого практического смысла.

Главная проблема идеи рациональности переговорного процесса заключается в том, как люди ведут себя на самом деле. Информация о рациональном поведении, основывающаяся исключительно на предположениях, позволяет нам понять, что произошло бы, *если бы* люди вели себя в соответствии с этими предположениями, однако ее ярко выраженный теоретический характер не позволяет полагаться на нее в тех случаях, когда они ведут себя иначе. Практики, которые будут придерживаться кажущихся правильными, но дедуктивных предписаний, рискуют допустить ошибки, оказавшись в обстоятельствах, противоречащих этим предположениям.

Если судить по публикациям, появившимся за последние 40 лет, исследования в области переговоров уверенно идут по пути рациональности. Какие бы работы мы ни посмотрели — теоретиков игр<sup>291</sup>, экономистов<sup>292</sup> или философов<sup>293</sup>, — сразу же становится очевидным доминирование

рационального моделирования. В предыдущих главах я проанализировал недостатки решения Нэша на основе наблюдений за тем, как люди играют в игры-дилеммы и как они ведут переговоры. Для людей рациональное поведение не является инстинктивным, и только незначительное меньшинство предпочитает совместное достижение максимальной выгоды. Доля таких людей может быть увеличена с помощью обучения и консультаций, но даже это не поможет достичь столь превозносимого всеми «бесприигрышного» результата — или хотя бы приблизиться к нему — без значительных вложений в формирование долгосрочных отношений. Компании, которые стремятся к бесприигрышным взаимоотношениям, сталкиваются со множеством трудностей, и для многих из них подобные попытки заканчиваются разочарованием<sup>294</sup>.

Возможно, переговорщикам и следует вести себя рационально, но они этого не делают: «необходимо» никогда не равнозначно «выполняется». И хотя интуитивно они понимают недостатки нерационального ведения переговоров<sup>295</sup>, это понимание не обязательно влияет на их практическую деятельность. Начав наблюдать за тем, как переговорщики ведут себя в реальности, вы можете достичь лучших результатов в своей работе. А чтобы этот процесс был эффективным, вы должны двигаться от описаний к предписаниям, а не от предположений к предсказаниям, хотя это не исключает рассмотрения обоих подходов. Сам факт посещения вами тренингов с целью совершенствования своих переговорных навыков служит очевидным доказательством того, что поведение рационального торговца не свойственно ни вам, ни тем, с кем вы ведете переговоры. Если бы рациональное поведение было присуще вам изначально, зачем бы вам понадобилось обучение?

В следующих разделах этой главы мы познакомимся с работами теоретиков рационального принятия решений, которые помогут вам в понимании переговорного поведения, и рассмотрим их рекомендации участникам переговоров. Некоторые из этих советов имеют практическую пользу и заслуживают внимания переговорщиков, в то время как другие остаются не более чем догадками.

## Типичные переговорные ошибки

Аргументация в пользу рационального переговорного поведения в значительной степени основывается на изучении совершаемых нерациональными переговорщиками ошибок<sup>296</sup>. Исходя из того, что их осознание вызывает желание вести себя иначе, исследователи сосредоточили свое внимание на определении когнитивных источников этих ошибок и на разработке обучающих упражнений, демонстрирующих, как их можно избежать. Уже одно

это помогает переговорщикам вести себя более рационально, не вынуждая принимать на вооружение формальные модели и анализ чисто рационального поведения. В этой работе особенно преуспели такие исследователи, как Базерман и Ниле<sup>297</sup>, продемонстрировавшие особую дальновидность в этом вопросе.

«Рациональное ведение переговоров означает принятие лучших решений, позволяющих максимально увеличить собственную выгоду», — утверждают Базерман и Ниле<sup>298</sup>. Их цель состоит в том, чтобы помочь вам «решить, когда разумно заключать соглашение, а когда нет» и «избежать тех решений, которые окажутся невыгодными для вас и для ваших партнеров по переговорам»<sup>299</sup>. Для этого они выделяют шесть самых распространенных ошибок, для преодоления которых необходимо изменить поведение.

Работая с руководителями американских компаний, Базерман и Ниле заметили, что для них характерно «предвзятое отношение к принятию решений, которое мешает им увидеть потенциальные возможности и не позволяет получить от переговоров максимум выгоды»<sup>300</sup>. Рассмотрим ряд присущих им предубеждений.

### Иррациональная эскалация

Лучшей иллюстрацией иррациональной эскалации, или повышения, может служить разработанная Базерманом и Ниле живая и увлекательная аукционная игра. Вы показываете участникам банкноту в \$20 и выставляете ее на аукцион, определив начальную цену — \$1. Тот участник игры, чье предложение будет самым высоким, получает банкноту в \$20 за заявленную им цену, какой бы она ни была. Таким образом, если кто-то предлагает \$5, а никто не предлагает больше, то этот человек получает \$20 за \$5 (и его чистая прибыль составляет \$15).

В игре существует правило, согласно которому участник торгов, чье предложение оказалось ниже, должен уплатить акционеру заявленную им сумму, то есть в вышеупомянутом примере игрок, заявивший цену в \$4, платит их аукционисту. В этом случае аукционист, выплачивая \$20, получает взамен \$9 и, соответственно, теряет \$11.

С рациональной точки зрения аукционист рискует, но какова вероятность того, что он проиграет? Согласно Базерману и Ниле (и это подтверждает мой собственный опыт проведения подобных аукционов), более вероятно то, что участники иррационально обостряют ситуацию и обеспечат ему прибыль.

Человек, включившийся в аукционный торг, вскоре оказывается пойманным в ловушку и продолжает повышать цену даже тогда, когда это становится нерациональным. Вы постоянно предлагаете все более высокую

цену, чтобы не потерять ту сумму, которую уже озвучили. Однако то, что справедливо для вас, справедливо и для другого участника торгов. В своем стремлении победить вы проигрываете!

Самое рациональное решение — это вообще не участвовать в аукционе, однако трудно побороть желание (жадность?) выиграть \$20, потратив всего \$1. Итак, вы включаетесь в процесс торга. Саманта видит, что ваше предложение в \$1 позволяет вам получить чистую прибыль в размере \$19 и тоже присоединяется к аукциону с предложением в \$2, которое позволяет ей получить прибыль в \$18, *но только при условии, что вы прекратите повышать цену*. Но если вы не предложите цену в \$3, то потеряете \$1. А предлагая \$3, вы можете выиграть \$17, правда, *только в том случае, если Саманта не станет предлагать новую цену*. И торг продолжается. Вы повышаете цену, чтобы избежать потерь из-за вашего предыдущего предложения, и точно так же поступает Саманта. Каждый раз при повышении предлагаемой цены уменьшается гарантированный выигрыш участника, называющего самую высокую цену, и увеличиваются гарантированные потери участника, предложившего вторую по величине цену.

Очевидно, что предложение в \$19 все еще обеспечивает вам чистый выигрыш в \$1, *но это возможно, только если Саманта откажется от дальнейшего участия в аукционе*. Однако это означает, что она сама потеряет \$18, поэтому Саманта предлагает \$20. Аукционист гарантировано выигрывает \$1, когда предложения достигают, соответственно, \$10 и \$11, потому что участники аукциона заплатят ему \$21 в обмен на приз в \$20, который он отдаст одному из них. При предложениях в \$19 и \$18 его чистая прибыль составит \$17. Как только вы предложите больше \$20, он намного опередит вас в сумме выигрыша.

На практике участники аукциона совершенно иррационально увеличивают цену, выдвигая предложения, намного превышающие \$20. Так, Базерман и Ниле сообщают о том, что на одном из их семинаров прибыль аукциониста составила \$407, а еще они утверждают, что за четыре года проведения подобных аукционов заработали \$10 000<sup>301</sup>.

Эскалационное поведение характерно для аукционов, забастовок, маркетинговых кампаний, ценовых войн и конкурентных приобретений. Вы вступаете в процесс торга с твердым намерением добиться успеха, однако забываете или иррационально не принимаете во внимание вероятную реакцию другой стороны, которая может повлиять на результат.

Вы незначительно снижаете цену, чтобы захватить долю рынка, но ваши конкуренты поступают точно так же и лишают вас тех выгод, которые вы могли бы получить, если бы они повели себя по-другому. Вы знаете по опыту, что ценовые войны иррациональны, но неразумно полагаете, что другая сторона первой прекратит снижать цены — «посмотрим, чей карман глубже».

Но если вы считаете свои предположения о том, что они остановятся и оставят вас с ценовым преимуществом, «рациональными», то они думают на ваш счет то же самое.

### Неделимый пирог

Обсуждая торг с нулевым результатом, мы уже говорили о подходе «неделимый пирог», при котором люди предполагают, что могут получить выгоду только за счет другой стороны.

Вот что рассказывают Базерман и Ниле о философии «неделимого пирога», которой конгрессмен Флойд Спенс придерживался во времена холодной войны:

«У меня была своя философия в отношении переговоров по ОСВ, заключавшаяся в следующем: русские не подпишут договор об ОСВ, который не отвечает их интересам. Причем мне казалась, что, будь его подписание в их интересах, оно бы не соответствовало нашим»<sup>302</sup>.

Особый интерес в работе Базермана и Ниле вызывает мысль о том, что совет начинать переговоры с «легких вопросов» следует рассматривать как некую модификацию подхода «неделимый пирог». Если считать, что лучше сначала обсудить «легкие» вопросы, а потом уже перейти к «тяжелым», то это исключает возможность достижения компромисса между предпочтениями переговорщиков и превращает переговоры в попытку разделить неделимый пирог.

### Постановка на якорь

Ваша первоначальная позиция при входе в переговоры выступает в качестве якоря, который будет удерживать вас, когда меняющиеся обстоятельства начнут подталкивать вас в сторону соглашения или вести в тупик. Якорь влияет на восприятие другим переговорщиком того, что возможно. Карасс рекомендует с самого начала «целиться высоко», то есть твердо придерживаться своей первоначальной позиции.

Проблема возникает, когда вам приходится решать, в какой момент открыть свою позицию. Какая информация должна лежать в основе вашего решения? Иррациональное фиксирование на несущественной информации приводит к открытию позиций, которые помешают началу переговоров, если будут восприняты другой стороной как слишком нереалистичные. Открытие позиций, несомненно, влияет на результаты, так как ваша первоначальная позиция может сформировать или изменить ожидания другой стороны, а может привести и к тому, что ваши оппоненты встанут и уйдут, потому что вы выдвигаете чрезмерные требования.

Если вы не забываете о том, что первоначальное предложение — это всего лишь первое предложение и его всегда следует оспаривать, то у вас есть противоядие от гипертрофированной реакции на стартовые позиции. Если вам кажется, что первоначальная позиция другой стороны совершенно необоснованна, то таким же необоснованным выглядит ваш уход с переговоров, после того как противник впервые раскроет вам свои ожидания. Вы можете противопоставить им собственный якорь. В результате между вами могут возникнуть серьезные расхождения, но то, что влияет на ваши ожидания, точно так же влияет на то, чего ожидает оппонент. Возможно, вам обоим придется проделать долгий путь, прежде чем вы решите, что ваши якоря не должны быть закреплены так сильно, что с вашей стороны неразумно преждевременно реагировать на заявления оппонента и что не стоит отступать в страхе перед его крайней позицией и принимать близко к сердцу все, что он делает.

### Референтное поведение

Форма, которую вы придаете своему предложению, зачастую определяет вашу готовность к заключению соглашения. Например, клиенты банка проявляют больше готовности оплачивать не увеличивающиеся процентные ставки, а возрастающие сборы и комиссии, даже если итоговые годовые выплаты будут одинаковыми. Повышение процентных ставок наглядно выражается в цифрах и имеет общедоступную стандартную точку отсчета — процентные ставки на текущий день. Сборы и комиссии банка менее очевидны и сопоставимы. Вы не знаете, сколько платят другие клиенты, но вам известен размер учетной ставки банка, поскольку эта информация ежедневно публикуется в прессе и постоянно обновляется в режиме онлайн.

Покупатели оценивают все по более низким ценам, чем продавцы. В преддверии утраты объекта владения продавцы склонны преувеличивать цену предмета, чтобы компенсировать ощущение потери. Покупатели, напротив, дают заниженную оценку приобретаемому предмету, так как пока еще не испытывают чувства обладания им. Именно этим объясняется широко распространенная ситуация, когда начальная цена продавца почти всегда бывает выше цены, предлагаемой покупателем.

Если такого не происходит, значит, продавец почти или совсем не привязан к предмету. Например, дальние родственники часто распродают вещи покойного члена семьи по бросовым ценам, поскольку у них отсутствует привязанность к тому, что осталось в его доме. Однако ситуация складывается совсем по-другому, если они знакомы с домом и всем, что там есть. Ярким свидетельством тому служат отвратительные споры, начинающиеся после смерти близкого человека между членами семьи по поводу «бесценных» вещей, «обещанных мне тетушкой Ребеккой», — споры, которые могут

привести к тому, что все наследство в его денежном эквиваленте уйдет на оплату судебных издержек.

Более рациональный способ выхода из подобного тупика — это рефрейминг точек отсчета, который может коренным образом изменить ваш выбор альтернативных результатов. Возьмем, к примеру, обсуждение вопроса о размере увеличения заработной платы. Если профсоюз будет рассматривать предложение менеджмента относительно своего первоначального более высокого требования, то воспримет его как потерю части того, что можно было бы получить, если бы руководство полностью удовлетворило это требование. Если же отнестись к его предложению как к повышению текущей не очень высокой зарплаты, то оно вполне выгодно. Как-то мне довелось видеть, как руководитель профсоюза отверг предложение менеджмента об увеличении зарплаты на £1 в неделю как «скупое», «незначительное» и «совершенно неприемлемое». При этом, выступая в роли лидера забастовки нанимателей, он осуждал увеличение арендной платы муниципальным советом на £1 в две недели как «безжалостное», «бесчеловечное» и «возмутительное».

Рефрейминг — это психологический метод. Стакан наполовину пуст или наполовину полон? Первое утверждение обычно описывается как пессимистичное, а второе — как оптимистичное. Что более рационально: сопоставлять увеличение своей зарплаты с размером получаемой надбавки или с тем, сколько платят другим сотрудникам вашего отдела? Нередко бывает так, что разница в оплате труда между работниками высокой и низкой квалификации беспокоит служащих больше, чем размер полученной прибавки. Для многих из них «ставка заработной платы» является важной точкой отсчета.

### Ошибочная концепция заметности

Обычно в глаза бросается то, что заметно. Это касается и использования информации. Переговорщики скорее опираются на более доступные данные, чем на те, что действительно соответствуют текущему решению.

Базерман и Ниле отмечают<sup>303</sup>, что руководители функциональных подразделений рассматривают проблемы компании почти полностью в рамках собственной специализации. Посетите «выездной день» любой компании, посвященный обсуждению ее текущих проблем, и вы увидите, что они знают лучше всего то, с чем связаны их должностные обязанности. Проблемы компании рассматриваются ими в фокусе выполняемых функций. Финансовый отдел видит главную проблему в эффективности использования ресурсов, избыточных производственных мощностях и нераспроданных товарах, лежащих на складах. Бухгалтерия — в недостатках в отчетности и калькуляции производственных затрат. Отдел производства — в нехватке

оборудования и планировании производства товаров небольшими партиями. Отдел продаж — в бесконечной нехватке товара, который любой клиент мог бы получить без предварительного уведомления. Профсоюзы воспринимают информацию об уровне инфляции, публикуемую в СМИ, как основание для увеличения заработной платы. А руководство в этом случае думает об издержках, связанных с ее повышением.

Наиболее заметные новости, освещаемые СМИ, часто толкают общество к осознанию необходимости каких-либо действий. Так, в течение 10 лет количество преступлений против детей (похищений и убийств) оставалось примерно на одном и том же уровне. Но то внимание, которое в последнее время уделялось этой теме в связи с отдельными случаями, породило массовый страх перед этими одиозными преступлениями. В связи с этим активно ведутся разговоры о том, что детям следует более настойчиво объяснять, какую опасность таит в себе общение с незнакомыми людьми. При этом факты свидетельствуют о том, что количество таких преступлений вовсе не увеличивается, а большинство похищений и убийств (83%) совершаются людьми, с которыми дети знакомы.

Поэтому переговорщикам следует помнить о том, что неадекватная информация гораздо опаснее, чем ее недостаток. Необходим более тщательный поиск соответствующей информации и правильный анализ данных.

### **Чрезмерная уверенность**

Чрезмерная уверенность в успехе вашей предпочтительной позиции — одна из самых распространенных ошибок, совершаемых переговорщиками. Занимаясь подготовкой своей позиции, вы можете переоценить вероятность вашего доминирования, не приняв во внимание роль другой стороны. Самонадеянность порой заставляет думать, что другая сторона не столь умна и поэтому примет предлагаемые вами условия сделки, противоречащие ее стремлениям. В результате ваше поведение становится менее гибким, чем должно быть в тех случаях, когда вашей конечной целью является достижение соглашения.

Главная задача процесса подготовки заключается в том, чтобы решить, чего вы хотите. Но не следует забывать, что главная задача обсуждения — это выяснение желаний другой стороны. Вы не сможете получить то, чего хотите, не учитывая желаний оппонента и степень несовместимости ваших первоначальных позиций, отражающих эти желания. А это значит, что кому-то одному или обеим сторонам сразу придется пойти на компромисс.

Я нередко наблюдаю, как переговорщики уверенно озвучивают позицию, предполагающую, что вторая сторона сдастся. Чем больше они уверены в жизнеспособности собственной позиции, тем меньшую жизнеспособность

приписывают позиции оппонента. С точки зрения рациональности это довольно странно. Если вы на 75% уверены в том, что ваша позиция будет доминировать, то шансы другой стороны на успех составляют всего 25% ( $0,75 + 0,25 = 1$ ). Так почему кто-то должен одобрить позицию, которая сулит ему лишь 25-процентную вероятность успеха? Разве ваши оппоненты не столь же рациональны, как вы? Даже если не рассматривать такой момент, как неприятие риска, любому разумному человеку должно прийти в голову, что, возможно, его 75-процентная уверенность в успехе неуместна. Если противоположная сторона также уверена в успехе на 75%, то для достижения результата придется чем-то пожертвовать, поскольку сумма вероятностей какого-либо события всегда составляет единицу [ $p + (1 - p) = 1$ ]. Чрезмерная уверенность приводит к недостаточной гибкости, отсутствию движения и торга и заводит переговорщиков в тупик.

Но если мы перечислили главные ошибки иррационального переговорного поведения, то давайте рассмотрим, как с ними можно бороться.

### Простая модель Саймона

Поэтапные модели<sup>304</sup> позволяют отобразить то, что делают люди в процессе социального взаимодействия, однако им свойственна определенная предвзятость. Лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон<sup>305</sup> предложил поведенческую модель для индивидуального рационального выбора. Ниже представлены три этапа дедуктивной модели Саймона, созданной им в 1955 г.:

- определение проблемы;
- поиск альтернативных решений и оценка их последствий;
- упорядочивание списка решений и выбор образа действий.

Саймон считал, что рациональный выбор является частью процесса принятия решения. Также он признавал, что между этапами возможна обратная связь. Таким образом, его модель представляет процесс, который не является линейным и односторонним. Если, к примеру, поступившая позднее информация выявляет несоответствия на предыдущем этапе, вы можете вернуться и проделать работу заново.

Уолтон и Маккерси<sup>306</sup>, авторы знакового исследования переговоров по социально-трудовым отношениям, проводившихся в Соединенных Штатах, поддерживают модель индивидуального выбора Саймона, так как считают, что предложенные им три этапа рационального выбора находят отражение в трех стадиях заключения сделки, описанных Дуглас<sup>307</sup>. Это предполагает важный сдвиг в применении идеи рационального выбора от анализа действий одного человека к изучению поведения пары людей,

закрывающих сделку. А использование этой идеи в модели принципиальных переговоров позволяет объяснить, почему в процессе ее применения возникают ошибки.

Рассматривая процессы заключения сделки в контексте рациональной модели индивидуального выбора Саймона, Уолтон и Маккерси пришли к выводу, что ранние этапы переговоров, возможно даже предшествующие им этапы, включают в себя выявление, идентификацию и понимание проблем. В процессе переговоров внимание их участников переключается на поиск возможных решений проблем, которые они идентифицировали. Наконец, Уолтон и Маккерси обращают внимание на то, как сроки заставляют переговорщиков прийти к решению. При этом исследователи отстаивают идею существования трех параллельных этапов.

Используемый вами способ *определения проблемы* (первый этап) во многом определяет ваш подход к ней самой и ее решению. Если вы считаете, что это проблема только другой стороны, а не ваша общая, то возникает ситуация «дистрибутивного» торга, как называли ее Уолтон и Маккерси, или торга с нулевым результатом, когда то, что вы получаете, другая сторона теряет. Однако если вы определяете проблему как общую, появляется шанс на достижение того, что они называли «интегративным» решением, или совместным получением выгоды в результате решения проблемы.

На втором этапе преобладает *обмен информацией*, причем касающейся не только возможных решений, но и последствий каждого из них. Здесь крайне важную роль играют изобретательность и креативность, которые в наши дни обычно называют мозговым штурмом. В процессе поиска информации может возникнуть обратная связь, позволяющая дать более точное определение проблемы или расширить его для включения других проблем, которые на первый взгляд никак не были с ней связаны. Это открывает новые возможности для поиска решения.

В описании третьего этапа чувствуется сильное влияние современного анализа полезности и стремление включить *максимизацию полезности* в процесс выбора и поведение сторон, участвующих в переговорах<sup>308</sup>. Каждая сторона последовательно сопоставляет полезность каждого из альтернативных решений, и у каждой есть теоретическое представление о приемлемом для нее решении, позволяющем максимизировать полезность (хотя вовсе не обязательно, что оно будет приемлемым для другой стороны). Противоречивость ситуации заключается в том, что надо выбрать, следует ли согласиться с решением, предлагаемым вам в данный момент (и оно будет гарантированно принято, если вы скажете «да»), или стоит продолжить поиск среди других возможных решений, которые вы пока еще не обнаружили (в стоге сена может быть много иголок!). Это придает неопределенность результату процесса рационального выбора в соответствии с моделью Саймона, но делает его приближенным к реальности в том смысле, что речь

уже не идет о существовании одного уникального решения, как в случае с равновесием Нэша.

Поиск решений предполагает проверку их возможных вариантов в соответствии с определенными критериями, которые могут быть изменены, если предлагаемые варианты не удовлетворяют одну из сторон. В процессе поиска вы исключаете неудовлетворительные решения и применяете измененные критерии для оценки новых вариантов. И делаете так до тех пор, пока не будет найдено решение, устраивающее обе стороны.

Это интересная вариация на тему недавно возникшего<sup>309</sup> требования по определению объективных критериев *перед* тем, как вы приступите к оценке различных вариантов решений, полученных в результате мозгового штурма. Подход Саймона, предполагающий повторение цикла с отбором возможных критериев — до тех пор, пока не будет найден критерий, приемлемый для обеих сторон, — оказывается весьма гибким и реалистичным. К тому же этот подход носит менее механистический характер.

Хотя Уолтон и Маккерси проводят параллель между торгом и тремя этапами модели Саймона, у меня это утверждение вызывает определенные сомнения. Конечно, процесс торга можно подогнать под рациональную модель принятия решения, предложенную Саймоном, тем более что на данный момент мы не располагаем никакой другой моделью, которая подходила бы для этого больше. Но необходимо признать, что модели торга не совсем подходят на роль объекта для рациональных теорий индивидуально-го принятия решений. Нерегламентированность переговорного процесса не позволяет уместить его в границы, необходимые для построения модели рационального выбора.

Теоретические работы Саймона в области рациональных решений не отличались такой бескомпромиссностью, какая была присуща Милтону Фридману<sup>310</sup>, экономисту и лауреату Нобелевской премии. Его модель принятия рационального решения построена на гораздо более строгих предположениях, чем модель Саймона.

Саймон утверждал, что люди, принимающие решения, не могут быть полностью рациональными, поскольку их возможности неизбежно ограничиваются дефицитом необходимой для этого информации. На практике у людей, принимающих решение в соответствии с моделью Саймона, нет ни времени, ни возможности получить всю информацию, которая требуется для того, чтобы сделать идеальный выбор.

Соответственно, они выбирают лучший из оставшихся им вариантов и принимают решение, удовлетворяющее по крайней мере нескольким ограниченным или приемлемым критериям, вместо того чтобы продолжать педантичные поиски решения, обладающего наибольшей ценностью. Именно идеи Саймона о *разумной достаточности* и ограниченной рациональности принесли ему Нобелевскую премию. Между поведением, направлен-

ным на максимизацию результата, и поведением на основе принципа разумной достаточности существуют значительные различия, и это связано не только с тем, что максимизация легче поддается математическому анализу, чем разумная достаточность. Эти типы поведения очень не похожи друг на друга, потому что выбор максималиста определяется ограничительными допущениями, а выбор на основе разумной достаточности — восприятием переговорщика. Модель Саймона значительно ближе к нашим ожиданиям относительно будущего поведения людей, хотя с точки зрения описания она все-таки носит слишком формальный характер.

В течение многих лет я предлагаю участникам семинаров, которые я провожу для сотрудников отделов продаж или снабжения, выполнить небольшое упражнение. Работая в парах, они должны за 15 минут составить краткое описание процесса принятия решения, включающего максимум три-четыре этапа. Это все инструкции, которые они получают перед тем, как приступить к выполнению задания. Почти все пары предлагают модель, которая очень похожа на модель Саймона 1955 г., хотя очень немногие из них что-либо слышали о Саймоне или каком-нибудь другом авторе, исследовавшем эту область.

В общем, пары приносят мне нечто похожее на версию списка, представленного выше, хотя, как правило, они используют язык, отличающийся еще большей неопределенностью. Участники довольно легко приводят доводы в пользу этой последовательности, которые звучат вполне убедительно. Не все делают это абсолютно правильно, но большинство справляется с заданием удовлетворительно. Поэтому далее я привожу описание того, что происходит на каждом из этапов, составленное на основе нескольких вариантов, которые были представлены на семинарах:

- осознание потребности;
- поиск вариантов для ее удовлетворения;
- выбор одного из вариантов;
- удовлетворение потребности.

Предположим, у вас возникает какая-то потребность — например, вы хотите пить. Будете ли вы удовлетворять эту потребность, зависит от того, что еще в данный момент занимает ваше внимание. Если вы сосредоточены на какой-то другой, более насущной потребности (одержит ли команда, за которую вы болеете, победу в телевизионной игре?), вы отложите выполнение действия, позволяющего утолить жажду.

Если конкретная потребность оказалась в центре вашего внимания, вы начинаете размышлять над тем, какие способы ее удовлетворения вам доступны. В примере с жаждой вы можете думать о том, какие напитки есть в холодильнике; сколько времени уйдет на то, чтобы сварить кофе; не будет ли достаточно стакана воды и т.д. Если реализация одного или всех

вариантов решения слишком сложна (в доме нет никаких напитков и вода не достаточно чистая), а ваше желание утолить жажду не так уж сильно, то вы можете на время отложить удовлетворение этой потребности.

Или же, изучив варианты решения, вы выберете один из них — например, сварите кофе, — и, сделав это, удовлетворите свою потребность в утолении жажды. Процесс выбора среди возможных вариантов представляется достаточно интересным. Вы можете воспользоваться каким-нибудь подходящим критерием, например выбрать вариант, который позволяет отлучиться от телевизора на минимальный срок. В рамках модели принятия рационального решения это более «высокий» порядок рассмотрения, который выявляют всего несколько участников, если их подтолкнуть к этому в ходе обсуждения выполненного задания.

Примечательно то, что почти все участники семинаров располагают эти этапы в одном и том же (правильном) порядке, хотя четвертый этап — «удовлетворение потребности» — называет меньшинство, а большинство указывает только этапы с первого по третий. На вопрос, почему они указали только три этапа, они чаще всего отвечают, что если вы выбрали способ удовлетворения потребности, то это подразумевает, что она удовлетворена.

Итак, если людям достаточно 15-минутного самоанализа для того, чтобы без каких-либо подсказок вывести модель принятия рационального решения, похожую на модель Саймона, не указывает ли это на то, что она вполне соответствует восприятию реальности, а значит, ей можно доверять? Участники семинаров обычно оказываются приятно удивлены, когда я показываю им, насколько близки они оказались к модели Саймона. (При этом они *вполголоса* обсуждают, насколько «легко» получить Нобелевскую премию, пока я не указываю им на то, что премия была дана за нечто большее, чем вариант его модели, а Ньютон был назван гением за то, с чем сегодня легко справляются четвероклассники, не особенно обливаясь при этом потом!)

В тех случаях, когда дедуктивный процесс настолько совпадает с восприятием происходящего обычными людьми, становится понятна привлекательность подобных моделей, предлагаемых в качестве подхода к ведению переговоров. Любые отступления от рационального процесса легко «выводятся из игры», поскольку отклоняются от того, что служит вашим интересам. Применение данной модели должно исправить ту ситуацию, когда в ходе переговорного процесса люди попадают в ловушку иррационального поведения. Неудивительно, что многие берут эту теорию на вооружение.

Но, как вы сможете убедиться далее, я довольно скептически отношусь к идее о том, что модели принятия рационального решения являются подходящим руководством к действию. На мой взгляд, они оставляют без внимания важные составляющие процесса, которые не вписываются в конкретную модель. Кроме того, основанные на них рекомендации, применимые

в ситуации, когда решение принимает один человек, не всегда годятся для ситуации, когда решение принимает несколько сторон, а именно это является отличительной особенностью процесса переговоров.

## Принципиальные переговоры

Фундаментальная работа Фишера и Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» (Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In)<sup>311</sup> оказала и оказывает значительное влияние на теорию и практику совместного решения проблем. Разработанная этими авторами директивная модель широко применяется многими практиками при решении споров и посредничестве, хотя при проведении коммерческих переговоров она встречается реже.

В основе директивной последовательности принципиальных переговоров лежит модель принятия рационального индивидуального решения Герберта Саймона. И это ее наиболее существенный недостаток. Модель Саймона применима к действиям рационально мыслящего человека, а не пары, ведущей переговоры. То, что работает в случае рационального индивида, рискует оказаться несостоятельным, когда речь идет о двух договаривающихся людях, хотя бы потому, что пара имеет противоречивые интересы и подвержена влиянию взаимодействия. При этом отдельный человек может невидимо для всех выступать посредником между самим собой и собственными различающимися взглядами на варианты решения и наедине с собой опровергать свои личные представления, находя субъективные причины для оправдания любого сделанного им выбора. В ходе переговоров бóльшая часть такого процесса рационализации происходит на глазах у окружающих, и ваше обоснование одного из возможных вариантов подвергается критическому анализу со стороны другого переговорщика. Однако Фишер и Юри не рассматривают такую возможность, хотя маловероятно, что они не знакомы с работой Саймона.

Достаточно спорное исходное условие принципиальных переговоров, «или переговоров о выгодах»<sup>312</sup>, строится на том, что традиционные переговоры неизбежно предполагают позиционный торг, который, в свою очередь, из-за якобы присущих ему недостатков неминуемо приводит к напряженному соперничеству между переговорщиками. Фишер и Юри утверждают, что принципиальные переговоры как метод — это единственная альтернатива ошибкам позиционных переговоров. Однако приводимые ими примеры подобных ошибок создают впечатление, что они смешивают позиционные переговоры с *демонстрацией позиции* (в которой нет четко выраженного торга). Тем не менее они требуют, чтобы практикующие переговорщики отказались от традиционных переговоров.

Один из примеров, приведенных в книге Фишера и Юри, подтверждает мою мысль о том, что демонстрация позиции — это далеко не то же самое, что позиционный торг. Они пишут: «Каждая из сторон пытается заставить другую изменить свою позицию, используя для этого исключительно силу воли. «Я не собираюсь уступать. Если хочешь, пойдем в кино, но только на "Мальтийского сокола"»<sup>313</sup>. Этот пример не имеет ничего общего с позиционным торгом. На самом деле он иллюстрирует полную противоположность торгу и идеально описывает демонстрацию позиции в форме ультиматума. Если слушатель проигрывает в борьбе характеров, результат переговоров не имеет ничего общего с добровольной сделкой, а процесс принятия решения — с переговорами. Поединок характеров разворачивается тогда, когда стороны не в состоянии договориться, а не тогда, когда они могут это сделать.

Сравните приведенную выше цитату с другой, позволяющей сформулировать одну из главных установок принципиальных переговоров, а именно — то, что соглашение по использованию методов принципиальных переговоров обеими сторонами является *непременным условием* участия в переговорах: «Я не собираюсь уступать ("никогда не подчиняйтесь давлению!"). Если хотите со мной договориться, то это будут только принципиальные переговоры, в ином случае нам вообще не о чем говорить». Звучит довольно самонадеянно, не правда ли? Защитники принципиальных переговоров часто демонстрируют поведение, которое они сами расценивают как дискредитирующее в тех случаях, когда встречают его у сторонников традиционных переговоров.

Фишер и Юри используют уловку ложной аргументации, устанавливая две крайности — «жесткий» и «мягкий» позиционный торг — для того, чтобы показать, что ни одна из них не может быть ни «эффективной», ни «мудрой», ни полезной для формирования отношений («горькие чувства, возникающие при таком общении, могут остаться на всю жизнь»)<sup>314</sup>. Они также исключают возможность существования «стратегии, представляющей нечто среднее между» этими крайностями, и делают вывод о том, что переговорщики должны сменить «стиль игры» и придерживаться метода принципиальных переговоров<sup>315</sup>.

Метод принципиальных переговоров может многому научить переговорщиков-практиков, но не стоит вместе с водой выплескивать и ребенка. Вполне возможно избежать ошибок демонстрации позиции, не отказываясь от методов традиционных переговоров. Определяя две крайности и исключая третий вариант, Фишер и Юри подталкивают читателя к выводу о том, что наш выбор в качестве переговорщиков подчиняется некоему алгоритму. Эта уловка обсуждения не имеет никакой научной ценности, хотя и имеет длинный «послужной список».

В качестве переговорщиков при определенных обстоятельствах мы можем воспользоваться советом Фишера и Юри и изменить стиль игры, перей-

дя от традиционных к принципиальным переговорам, но только в том случае, если это послужит нам во благо (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Две крайности и принципиальное решение<sup>316</sup>

<b>ПРОБЛЕМА</b>		<b>РЕШЕНИЕ</b>
Позиционный торг: какую игру следует вести?		Меняйте стиль игры — договаривайтесь о выгодах
<b>Мягкие переговоры</b>	<b>Жесткие переговоры</b>	<b>Принципиальные переговоры</b>
Участники — друзья Цель — соглашение	Участники — соперники	Участники — люди, решающие проблемы Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Идите на уступки ради формирования отношений	Требуйте уступок в качестве условия формирования отношений.	<b>Отделяйте людей от проблемы</b>
Проявляйте мягкость по отношению к другим людям и проблеме. Доверяйте оппонентам	Проявляйте жесткость по отношению к людям и проблеме Не доверяйте оппонентам	Проявляйте мягкость по отношению к людям и жесткость по отношению к проблеме. Действуйте независимо от доверия
Свободно изменяйте свою позицию	Укрепляйте свою позицию	<b>Сосредоточьтесь на интересах и позициях</b>
Вносите предложения Раскрывайте свою окончательную позицию	Угрожайте Вводите в заблуждение относительно вашей окончательной позиции	Исследуйте интересы Избегайте раскрывать свою окончательную позицию
Соглашайтесь на односторонние потери ради достижения соглашения	Требуйте одностороннюю выгоду в качестве цены за соглашение	<b>Генерируйте взаимовыгодные варианты решения</b>
Ищите только один вариант решения: тот, на который согласится <i>вторая сторона</i>	Ищите только один вариант решения: тот, который устроит <i>вас</i>	Разработайте несколько вариантов решения: выбор сделаете позже
Настаивайте на соглашении Старайтесь избежать поединка характеров Уступайте давлению	Настаивайте на своей позиции Пытайтесь выиграть в поединке характеров Применяйте давление	<b>Настаивайте на применении объективных критериев</b>
		Пытайтесь достичь результата на основании принципов, не зависящих от желаний Аргументируйте и прислушивайтесь к доводам оппонента: уступайте принципу, а не давлению

Лично я советую переговорщикам проявить мудрость и не отказываться от традиционных переговоров только из-за того, что в них присутствует демонстрация позиции. Конечно, она нежелательна, но ее вполне можно избежать.

### Правила принципиальных переговоров

Принципиальные переговоры — это рекомендуемый подход, «который можно использовать практически при любых обстоятельствах»<sup>317</sup>. Вот четыре принципа, или правила, этого подхода:

- отделяйте людей от проблемы;
- сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях;
- генерируйте различные варианты решения, прежде чем решить, что делать;
- настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективном критерии<sup>318</sup>.

Популярность метода определяется именно этими четырьмя разумными принципами — они обращены к здравому смыслу людей, которые хотят решать проблемы рационально и в духе добросовестного сотрудничества. Однако после их внимательного изучения хочется сделать ряд критических замечаний.

#### Отделяйте людей от проблемы<sup>319</sup>

Привлекательность принципиальных переговоров легко поддается объяснению. Все дело в противопоставлении этого метода конфронтационному, или противоборствующему, подходу. Люди нередко являются частью проблемы (а иногда и сами становятся проблемой!). Все, что они говорят, определяется их личными качествами и характером ваших взаимоотношений. Кроме того, вступая в переговоры, они приносят с собой большой эмоциональный багаж. Если они используют его в ходе взаимодействия, то процесс поиска совместного решения осложняется. Эмоции искажают перспективу, а враждебный настрой затрудняет поиск решения, поэтому совет переключить внимание с людей на проблему звучит очень разумно. Правда, как это бывает с большинством хороших советов, им сложно воспользоваться, если хотя бы одна из сторон не настроена ему следовать.

Когда речь заходит о разделе капиталов бывшей семьи, — включая возможные будущие доходы, — не говоря уже об опеке над детьми, разгневанные супруги, жаждущие мести или чего похуже, могут превратить домашние споры в неуправляемый и самоубийственный процесс.

Одна моя знакомая хотела развестись с мужем и при этом заявляла, что ее главная цель — «разорить этого негодяя». Никакие разумные аргументы не могли заставить ее отказаться от этих планов, хотя в случае их успешной реализации ее бывший супруг не смог бы оказывать никакой финансовой поддержки ни ей самой, ни ее детям (особенно если его целью было сделать так, чтобы «эта стерва не получила ни пенни»). В своем стремлении разорить друг друга они могли нанести непоправимый материальный ущерб самим себе.

Эмоциональная боль, вызванная крахом отношений, затмевает здравый смысл. В пылу борьбы вы утрачиваете объективность восприятия. В таких ситуациях даже обычно уравновешенные люди теряют самообладание и выходят за рамки приличий. Если вы хоть немного интересуетесь спортивными играми, то знаете, как часто вспыльчивые игроки опускаются до недопустимого, даже отвратительного поведения.

В этом-то и заключается сложность. Отделить людей от проблемы — прекрасная цель, однако достичь ее не так-то просто. Лучшее, что вы можете сделать, — это убедиться в том, что люди, сидящие рядом с вами за столом переговоров, способны абстрагироваться от личностных качеств своих оппонентов вне зависимости от того, что делают те, кто сидит напротив.

Если эффективная реализация принципа отделения людей от проблемы требует сотрудничества сторон, то это означает, что личные проблемы не мешают поиску решения! Это предписание действует только тогда, когда люди заключают сделку.

### **Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях<sup>320</sup>**

Позиции — это то, *чего* мы хотим, а интересы — это то, *почему* мы этого хотим, и они неотделимы друг от друга. Фишер и Юри рассматривают интересы переговорщиков в качестве одного из способов разрешения споров и исследования приемлемости выдвигаемых условий в тех случаях, когда анализ позиций может оказаться неэффективным. Они ошибаются, если считают, что рассмотрение интересов сторон исключает необходимость принятия решений по позициям. Как мы увидим далее, интересы и позиции *не* являются взаимоисключающими: они неразрывно связаны. Мы живем не в мире Оруэлла, где могут быть благие интересы, но никуда не годные позиции. Думать, что такое возможно, было бы грубейшей ошибкой.

Вопросы, стоящие на повестке дня, как правило, выражаются в позициях. Невозможно вести переговоры, не обращаясь к вопросам и позициям, — разве что на самом общем уровне: «да» или «нет». Но даже ваши «да» или «нет» должны соотноситься с определенной позицией, иначе возникает вопрос: *что* — «да», а *что* — «нет»?

Давайте возьмем такой болезненный вопрос, как план строительства новой взлетно-посадочной полосы в аэропорту. Обычно подобные планы вызывают серьезные возражения со стороны жителей расположенных поблизости домов. Они могут соглашаться или не соглашаться с подобным предложением в зависимости от того, как появление новой траектории полета затрагивает их интересы, заключающиеся в том, чтобы на их территории было тихо и спокойно. Именно это определяет их желание или нежелание видеть в аэропорту новую взлетно-посадочную полосу. И чем сильнее проект затрагивает их интересы, то есть чем ближе их дома к шумовой зоне, тем выше вероятность того, что они будут выступать против строительства. Определить для себя интересы одной из сторон — это значит понять, чего она хочет. А идентификация собственных интересов позволяет определить свои позиции по переговорным вопросам.

К решению вопросов обычно подходят с точки зрения согласия или несогласия с ними (строить — не строить; покупать — не покупать; согласиться — отказаться и т.д.). Гораздо реже их рассматривают в контексте интересов. Если позиции сторон по обсуждаемым вопросам и последующие альтернативные позиции не согласуются, возникает необходимость урегулировать возникший спор. Если ни у одной из сторон нет собственной позиции по какому-либо вопросу, то не будет и спора, требующего разрешения. Там, где нет противоречий, нет и переговоров. Мирное соглашение — это принятие всеми сторонами существующего положения дел, а конфликты (от расхождения во взглядах до применения силы) возникают, когда хотя бы один человек хочет изменить сложившееся положение и как минимум еще один этому сопротивляется.

Позиционный разрыв между «нет, вы этого не сделаете» и «да, мы это сделаем» можно преодолеть, не обращаясь к демонстрации позиций. Разногласия по поводу позиций, занимаемых сторонами, — это такая же правда жизни, как нарушения правил в футболе (почему на поле и требуется судья — пусть даже не всегда безгрешный).

Переговоры предполагают управление процессом продвижения от раскрытия конфликтующих позиций к достижению соглашения, что нередко означает умение «возвыситься» над демонстрацией позиции человеком, с которым вы должны договориться. В процессе обсуждения это, вне всяких сомнений, помогает сфокусировать внимание на интересах сторон, но вовсе не означает, что следует отказаться от традиционных переговоров или позиционного торга ради достижения конструктивного соглашения.

Стороны занимают определенные позиции по какому-либо вопросу по самым разным причинам. Некоторые используют стратегию принуждения, чтобы вынудить вторую сторону сдаться. Другие выстраивают свою стратегию так, чтобы иметь «пространство для ведения переговоров», поскольку ожидают, что для заключения сделки им придется в чем-то уступить.

Не всегда удобно (или мудро, или эффективно) вести переговоры, не имея представления о том, чего вы хотите или почему. Просто недовольство чем-то не может служить предметом переговоров. Можете быть уверены, что в определенный момент диалога другая сторона захочет узнать ваши желания. Ответ, что вы определитесь со своей позицией после того, как будут изучены интересы каждой из сторон, хорошо звучит в теории, однако на практике может и не сработать. Такой ответ оттягивает неизбежное — объяснение того, чего именно вы хотите, что само по себе может повлиять на отношение другой стороны к обсуждению интересов, поскольку она начнет опасаться возможных последствий.

После определения интересов Фишер и Юри рекомендуют переходить от «вашего интереса к конкретным вариантам решения»<sup>321</sup>. А что такое «конкретные варианты» как не просто другое название для позиций? Как видно из таблицы подготовки Negotek® PREP, традиционные переговоры предполагают такой переход от интересов к позициям, не играя при этом значением слов.

Фишер и Юри также советуют переговорщикам думать в понятиях «иллюстративной специфики»<sup>322</sup>. Опять же что такое «иллюстративная специфика», как не еще одно название для позиции? Они утверждают: «Большей части из того, что участники позиционного торга надеются получить с помощью открытой позиции, можно столь же успешно достичь с помощью иллюстративного предложения, которое учитывает ваши интересы в широком плане»<sup>323</sup>. Это прекрасный совет, но использование таких уклончивых выражений, как «конкретный вариант» и «иллюстративная специфика», позволяет попросту избежать признания того факта, что участник принципиальных переговоров рано или поздно должен будет перейти от рассмотрения интересов к рассмотрению позиций.

В довершение всего Фишер и Юри рекомендуют участникам принципиальных переговоров «проявлять щедрость» в отношении собственных интересов<sup>324</sup>. Это звучит как совет, призывающий переговорщика добиваться максимального удовлетворения собственных интересов за счет создания для себя щедрого (то есть большого) переговорного пространства, для чего следует просить намного больше, чем ожидаете получить. Опять же: не кажется ли вам, что это очень напоминает демонстрацию позиции, которая в книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» подвергается резкому осуждению?

Фишер и Юри также настаивают на том, что участник принципиальных переговоров должен быть «точным, но гибким»<sup>325</sup>, что в понятиях традиционного торга означает точность в формулировке открытой позиции и достаточную гибкость в процессе рассмотрения альтернативных позиций, направленного на достижение соглашения. Использование допущений, имеющих столь уклончивую формулировку, в качестве обоснования метода

принципиальных переговоров превращает их в частный случай позиционного торга, дополненный диапазоном переговоров, а также точками входа и выхода.

Мне давно уже кажется примечательным то, что авторы работ по ведению переговоров, похоже, игнорируют некоторую уклончивость и изворотливость, присущую утверждениям Фишера и Юри, чтобы не признавать сходства их метода с демонстрацией позиции.

### **Ищите взаимовыгодные варианты решения<sup>326</sup>**

Поиск взаимовыгодных вариантов решения, как и предыдущие принципы, широко признается многими практикующими переговорщиками. Но применяется он реже, главным образом из-за ограничений, вводимых руководителями более высокого уровня. Нередко они направляют переговорные действия и значительно сужают диапазон маневрирования своего переговорщика. Специалисты по теории рациональных переговоров приводят доводы в пользу оценки всех вариантов в процессе принятия любых управленческих решений. Переговорщики, скорее всего, возразят, что в большинстве случаев это просто не практично. Но Фишер и Юри предлагают нечто иное. Они советуют не ограничиваться предложенными сторонами двумя конкурирующими решениями, поскольку они могут иметь слишком узкую формулировку и оказаться взаимоисключающими.

После того как становятся понятны интересы сторон, на первый план выступают другие возможности решения проблемы. Как правило, существует несколько возможных решений помимо тех, что были предложены сторонами сначала. Ведь первая реакция на проблему обычно выражается в желании защитить свои интересы, твердо отстаивая заявленную позицию. Но обращение к интересам сторон позволяет как минимум рассмотреть другие варианты достижения согласия. Для этого необходимо приостановить вынесение решений до тех пор, пока не будут идентифицированы и перечислены все возможности, некоторые из которых могут оказаться совершенно неожиданными.

Для того чтобы найти разнообразные варианты решения, вы можете прибегнуть к мозговому штурму. Первоначально можно провести такую сессию с вашими собственными коллегами, но при достаточно высоком уровне доверия можно обратиться за помощью и к другому переговорщику. Правила проведения индивидуальной и совместной сессии одинаковы: никакая идея не может быть слишком эксцентричной; ни одна идея не может быть отклонена лишь из-за того, что ее предложил определенный человек; и обсуждение временно прекращается до тех пор, пока все идеи не будут исчерпаны. Считается, что такая атмосфера позволяет создать оптимальные условия для изучения проблемы со всех сторон. У вас появляется

возможность выйти из возникшего тупика с помощью вполне безопасного анализа идей других людей.

Количество хороших идей и вариантов, возникших в результате мозгового штурма, зависит от масштаба проблемы и от того, в какой степени макроуровневые решения, отображающие «полную картину», доминируют над микроуровневыми, отражающими «ограниченный взгляд». Переход от решения типа «да или нет» к выбору между вариантами, предполагающими согласие или несогласие, открывает перед переговорщиками множество возможностей. Какие-то из них могут подтолкнуть стороны к тому, чтобы отойти от взаимоисключающих первоначальных позиций и найти компромисс.

В случае дебатов по вопросу строительства новой взлетно-посадочной полосы сближение безоговорочного «да» с безоговорочным «нет» на местном уровне невозможно. Руководящие органы более высокого уровня, чем городские или районные власти, например правительство, могут в целях обеспечения «национальных интересов» издать соответствующий закон, и если им удастся уладить этот вопрос в политическом плане (хотя я не уверен в демократичности такого решения), то, возможно, дебатам будет положен конец. При этом местные жители могут попросить у государства компенсацию за свое вынужденное согласие с результатом, противоречащим их личным интересам. В ином случае возможны ожесточенные протесты, которые превратят поставленные на карту интересы охраны окружающей среды в средство проверки дееспособности высшей государственной инстанции. Именно так произошло в Японии в 1980-х гг., когда там развернулось активное движение против строительства аэропортов.

При проведении мозгового штурма по микропроблемам, поднятым местными жителями, могут появиться различные варианты решения, приемлемые как для них, так и для властей. Выявив интересы местных жителей (следует помнить о том, что интересы — это причины, мотивы, опасения или страхи, которые в данном случае побуждают людей сказать «нет»), стороны могут обратиться к решениям на микрополитическом уровне при условии, что они к этому готовы. Начало процессу могут положить как власти (если они обладают политическим здравомыслием), так и жители (если их позиция еще не «затвердела» настолько, что поиск других вариантов рассматривается как предательство по отношению к соседям). В любом случае это путь для движения вперед, а именно оно является мотивирующим фактором для участников принципиальных переговоров.

Сторона, которая выступает за новую взлетно-посадочную полосу, должна опровергнуть как можно больше возражений тех участников, чьи интересы подталкивают их выступать против предложения о строительстве в его нынешнем виде. Это может звучать так:

## 5. Рациональные переговоры?

- *дома местных жителей расположены в границах шумового следа самолетов.* Им можно предоставить щедрую компенсацию в виде установки окон с двойным или тройным остеклением либо предложить выкупить у них собственность по рыночным ценам;
- *происходит загрязнение воздуха.* Эту проблему можно решить за счет заправки самолетов с применением нераспыляемых газопоглотителей и использования двигателей, работающих на «бедных» топливовоздушных смесях;
- *ночные полеты мешают спать.* Эта проблема может быть решена за счет ограничения часов полета и уровня шума двигателей (например, использования «бесшумных самолетов»);
- *из-за аэропорта увеличивается транспортный поток.* Система движения транспорта может быть усовершенствована за счет модернизации дорог и инвестирования в ландшафтный дизайн.

Ни одного из этих вариантов по отдельности не достаточно для того, чтобы получить от всех местных жителей согласие на предложение аэропорта. Однако если взять их вместе и проработать детали, то это позволит снизить уровень враждебности по отношению к проекту и даже значительно сократить число сторонников оппозиции. Угодить всем без исключения удается крайне редко, но вам это и не нужно!

Итак, метод принципиальных переговоров прекрасно действует при разрешении общественных споров. Однако остается вопрос о том, насколько он применим для проведения бесчисленного множества небольших переговоров с глазу на глаз, в которых превалирует принятие индивидуальных решений и обсуждение коммерческих вопросов.

### **Настаивайте на объективном критерии**<sup>327</sup>

Принцип ориентации на объективные критерии включает в себе фатальный недостаток метода принципиальных переговоров как четко выраженной альтернативы переговорам позиционным. То, что предлагается нам в качестве средства решения проблемы, в конечном счете начинает играть ту самую роль, которая является объектом критики в позиционных переговорах, и угрожает созданием тех же самых безвыходных положений, которые приводят к демонстрации позиции.

Рекомендация по согласованию объективных критериев — это яркое проявление здравомыслия, что неудивительно, если вспомнить о том, что Фишер и Юри являются дипломированными адвокатами. Правосудие зависит от наличия объективных критериев для согласованной оценки решений после того, как будут представлены доказательства установленных фактов. В некоторых странах критерии того, что является преступным действием и что

по умолчанию им не является, прописаны в законе. В других странах закон полагается на прецеденты, созданные прежними судебными процессами.

Никто не может стоять над законом, поэтому он должен быть понятен каждому. Если суд присяжных выносит решение на основании фактов, а судья назначает наказание за нарушение чьих-то прав, то такая система более справедлива, чем в тех случаях, когда все зависит от чьей-то прихоти. Для большинства людей это совершенно очевидно и должно быть неоспоримо в любом обществе.

Когда авторы метода принципиальных переговоров говорят о необходимости решать обсуждаемые вопросы на основании объективных критериев, они включают в неформальный переговорный процесс официальный судебный подход. Что может служить лучшей поддержкой идее рациональных переговоров, чем утверждение о том, что решения должны соответствовать основному принципу справедливости, то есть критерии, на основании которых они принимаются, должны быть объективными и формироваться не под давлением?

Мне кажется, проблема заключается в том, что в свое время Фишер и Юри очень хорошо изучили основные юридические принципы, а затем применили их в тех сферах человеческой деятельности, для которых они не предназначены и в которых их практическое применение может оказаться невозможным. Адвокаты мыслят в понятиях «виновен» или «невиновен» (в Шотландии существует третья форма вердикта — «не доказано»). Их учат этому специально, поэтому нет особого смысла это обсуждать.

Однако то, что работает в системе правосудия, может не работать в процессе переговоров, который протекает одинаково во всем мире, включая те общества, где правовое регулирование напоминает лотерею. Соглашение об объективных критериях для улаживания споров выглядит весьма привлекательно с точки зрения рациональности, но имеет ли оно какой-либо практический смысл?

Когда этот метод применяется при проведении переговоров, настойчивое требование оценивать результат на основании объективных критериев вызывает определенные сомнения. Прежде всего следует обратить внимание на то, что переговоры, как правило, представляют собой частный процесс с участием как минимум двух сторон, которые ни перед кем не отчитываются открыто в своих действиях. Ни государство, ни его служащие обычно не вовлечены в бесчисленное множество переговоров между частными людьми. Совершаемые время от времени попытки изменить эту ситуацию — например, при рассмотрении вопросов, затрагивающих трудовое законодательство, — как правило, терпят неудачу.

Закон может обеспечить соблюдение условий контракта, но крайне редко определяет его содержание. Если впоследствии переговорщикам приходится прибегать к помощи закона, то это происходит уже за рамками

переговорного процесса. В этом случае они перестают быть переговорщиками и превращаются в истцов или ответчиков, а их вопросы решают третьи лица. Что бы стороны ни делали во время переговоров, они должны договориться делать это самостоятельно. Именно в этом заключается коренное отличие судебного процесса от процесса частных переговоров.

И в этом-то вся загвоздка! Не нужно обладать умом Эйнштейна, чтобы понять, к чему приведет обязательство придерживаться какого-либо объективного критерия. Даже Боб, который не может произнести свое имя задом наперед, без труда сообразит, что нужно либо вообще отвергнуть эту идею, либо попытаться протолкнуть тот критерий, который лучше всего подходит для принятия предпочтительного для него решения. И его оппонент, без сомнения, сделает то же самое.

Фишеру и Юри не удалось разобраться с проблемой, неизменно возникающей в ходе переговоров: каждая сторона обычно выбирает критерии, поддерживающие результаты, в которых она заинтересована. Это приводит к ожесточенным спорам по поводу критериев, порой столь же трудноразрешимым, как и споры по поводу позиций сторон. Фишер и Юри попросту уклоняются от разговора о последствиях разногласия между переговорщиками, возникающего на почве обсуждения критериев. Для этого авторы используют в своей книге один из литературных приемов, позволяющих сделать их аргументы более правдоподобными. К сожалению, большинство читателей и сторонников их метода, с которыми мне доводилось беседовать, похоже, не замечали этой уловки до тех пор, пока я не указывал им на нее.

Фишер и Юри всегда незаметно включают в свои иллюстративные споры некую третью сторону, которая случайно оказывается под рукой, чтобы показать сторонам, почти зашедшим в тупик, как можно использовать объективные критерии для предотвращения позиционного кризиса и таким образом разрешить спор.

- В истории супругов, проектирующих свой будущий дом<sup>328</sup>, это услужливый архитектор, который отвергает их идеи — во многом противоречащие друг другу — и создает новый проект дома, отвечающий удовлетворяющим их критериям.
- В споре между руководством и профсоюзом появляется «посредник»<sup>329</sup>.
- «Кто-то» озвучивает блестящее решение Массачусетского технологического института для проблемы глубоководной добычи полезных ископаемых, обсуждаемой на переговорах по морскому праву<sup>330</sup>.
- В длинном примере о владельце дома и его жильце<sup>331</sup>, спорящих по поводу арендной платы, случайно находится руководство, составленное как раз комитетом по регулированию арендной платы.

Очевидно, что принципиальные переговоры перестают быть переговорами между двумя сторонами, поскольку необходима некая третья сторона, которая подведет их к соглашению, основанному на объективных критериях. В юридических спорах такая третья сила всегда присутствует в виде оформленного в письменном виде или прецедентного права, установленного в процессе законотворчества. В принципиальных переговорах, описываемых Фишером и Юри, третья сторона чудесным образом появляется на сцене исключительно по воле самих авторов, что, с моей точки зрения, делает происходящее недостоверным. Я считаю, что эти примеры не могут служить убедительным руководством для ежедневных переговоров, в которых принимает участие большинство из нас и в которых нет под рукой спешащего нам на выручку помощника.

Давайте представим двух людей, которые о чем-то спорят. Предположим, что они решили использовать объективные критерии, но как они будут определять, какой критерий выбрать? Это ведь не так просто, как кажется. У них нет в распоряжении имеющих юридическую силу предписаний, которыми они могут руководствоваться в своем выборе (а если они существуют, то вряд ли это можно назвать переговорами). По сути, они должны придумать собственное решение этого вопроса по ходу развития событий.

Однако рекомендации, предлагаемые Фишером и Юри, игнорируют очевидное: я буду выбирать критерии, основываясь исключительно на их способности поддержать предпочтительный для меня — а не для вас — результат, и в дальнейшем они, скорее всего, будут отклонены вами на тех же самых основаниях.

В 1982 г. Школа бизнеса университета Стратклайд, где я работал на одном из факультетов старшим преподавателем, начала предварительное обсуждение программы срочного сокращения штатов, позволяющей привести расходы школы в соответствие с ее доходами. Руководство университета попросило, чтобы школа выбрала потенциальных кандидатов на увольнение. Внутри факультета возникли две группы, каждая из которых предложила «объективные критерии» отбора таких кандидатов (на самом деле была еще одна группа, которая предпочла спрятать голову в песок и подождать, пока все закончится).

Одна группа была убеждена, что сокращение должно затронуть тех сотрудников, которые получали достаточно высокий доход от предоставления консультационных услуг за пределами университета, что позволяло им меньше всего пострадать от потери своих низкооплачиваемых должностей.

Другая группа приводила доводы в пользу совершенно другого набора «объективных критериев». Ее представители утверждали, что преподаватели, которые не способны продать свои коммерческие знания на рынке и получить доход от работы вне аудитории, явно не подходят для обучения менеджеров в авторитетной школе бизнеса.

А какой набор критериев выбрали бы вы? Вероятно, тот, который был бы ближе вашему личному интересу: одним словом, все зависело бы от того, предоставляете ли вы консультационные услуги или занимаетесь только преподаванием. В результате я тогда уволился и возглавил кафедру в другой школе бизнеса, где профессоров оценивали по их репутации консультантов в вопросах бизнеса, а не по способности защищаться от финансовых реалий рынка.

Во время переговоров выбор объективных критериев редко отдают на откуп третьей стороне, разве что ваш переговорный процесс допускает вмешательство такой стороны в духе Фишера и Юри, которые, похоже, вводят ее в действие всякий раз, когда сформулированный ими четвертый принцип начинает «пробуксовывать». Большинство участников частных переговоров не прибегают к помощи третьей стороны, потому что на это нет ни времени, ни ресурсов. Вполне предсказуемые расхождения в выработке объективных критериев возвращают стороны к позиционному торгу. Каждая сторона отказывается одобрить критерии, выгодные оппоненту, если только ее не заставят согласиться на это каким-то обманным способом.

Мое заявление о том, что именно в этом кроется главный недостаток принципиальных переговоров, ни в коей мере не голословно. Переговоры, участником которых я был, явно свидетельствуют о том, что каждая сторона выбирает именно те критерии, которые поддерживают ее собственные интересы. Конкуренция между объективными критериями часто оказывается непреодолимой и может привести к ложной риторике, используемой при демонстрации позиции. Борьба за выбор критерия вообще не требует от переговорщиков рационализма. Это всего лишь еще одна составляющая процесса торга.

Я не хочу испытывать ваше терпение перечислением всех примеров несостоятельности четвертого принципа, предписывающего настаивать на использовании объективных критериев при принятии переговорного решения, однако приведу несколько таких примеров, которые помогут вам убедиться в моей правоте.

- Североирландские националисты настаивают на том, что в референдуме по вопросу дальнейшей судьбы Ольстера должны принять участие все, кто проживает на острове Ирландия, потому что Ирландия — единая страна; члены Юнионистской партии Ольстера требуют допустить к участию в референдуме только жителей Ольстера на том основании, что остальная часть Ирландии — это другая страна.
- Аргентина требует независимости для Фолклендских (Мальвинских) островов на основании того, что они находятся на ее континентальном шельфе, хотя граждане Аргентины никогда на них не проживали. В то же время островитяне хотят остаться

Принципиальные переговоры во многом ориентированы на действия, связанные с посредничеством, урегулированием конфликтов, консультированием или совместным решением проблемы, поэтому они могут способствовать пониманию того, как можно избежать негативных результатов. Принципиальные переговоры предполагают, главным образом, выявление уровней недоверия и других сдерживающих факторов, влияющих на участников обсуждения, с помощью методов рационального принятия решений. В этом смысле они могут быть использованы в качестве альтернативы традиционным переговорам, но не могут заменить их.

Принципиальные переговоры лучше рассматривать как еще один метод принятия решения, подходящий для одних обстоятельств, но не пригодный для других. И он ничем не лучше и не хуже традиционных переговоров, также представляющих собой один из способов принятия решений. Они не лишены недостатков, свойственных другим методам, и не гарантируют разрешения все сложных мировых проблем. Мы должны приветствовать использование принципиальных переговоров в тех случаях, когда они могут помочь, но нам следует также признать, что при решении определенных проблем возможности этого метода ограничены.

## **Быть выше принципов?**

Рекомендации, которые дают Фишер и Юри, применяются в особых случаях и поэтому не являются новой парадигмой для всех переговоров. Существуют многочисленные категории решения спора, где фокусирование внимания на интересах, а не на позициях и применение методов принципиальных переговоров более продуктивны.

Интересы, вопросы и позиции неразрывно связаны друг с другом, и отрицание роли позиций в пользу исключительной роли интересов сторон — это ошибка, которой можно избежать. Если переговорщикам не удастся преодолеть конфликт интересов, то имеет смысл сосредоточиться на позициях, которых обе стороны придерживаются в некоторых вопросах. Если участники переговоров оказываются в позиционном тупике, то целесообразнее переключиться на рассмотрение интересов. Невозможно всегда рассматривать только интересы, исключая анализ позиций, или наоборот.

При составлении контрольной таблицы подготовки Negotek® PREP вы должны проанализировать собственные интересы, но это не значит, что вам следует возводить их в абсолют. Переговорные вопросы формируют повестку дня, и, договариваясь по этим вопросам, вы раскрываете свои интересы. Как всегда, то, что верно для вас, верно и для другой стороны. Будете ли вы на определенных этапах переговоров фокусироваться на интересах или проблемах — это вопрос тактики, а не принцип.

Нескончаемый спор между религиозным и светским сообществами в Израиле — это пример того, что иногда лучше перейти от рассмотрения всеобъемлющих интересов к ведению переговоров по конкретным и насущным вопросам, в которых идеология вступает в конфликт с законом. Как можно урегулировать светские и религиозные разногласия, затрагивающие все аспекты образа жизни и культуры? В ситуации, когда два близких сообщества настолько вовлечены в конфликт интересов, что переходят к ожесточенной конфронтации, у нас нет возможности дожидаться, пока они будут искать возможность соглашения. При таких обстоятельствах необходимо немедленно перейти к переговорам по волнующим их вопросам. Проведение переговоров относительно интересов может потребовать намного больше времени.

В случае подобных конфликтов невозможно избежать обсуждения неотложных вопросов и позиций, потому что за ними стоят интересы участников переговоров. Поскольку ни одна сторона не откажется от своих принципов и не изменит их, нужно переключить внимание на то, что можно сделать с обсуждаемыми вопросами.

Например, обсудить соглашение о том, сколько часов в день Шаббата общественные дороги будут свободны от машин в тех районах, где жители считают субботу священной. Автомобили могут в течение некоторого времени не выезжать на дороги, что вряд ли можно будет рассматривать как вопрос гражданской свободы (подумайте о том, с какой покорностью мы реагируем на транспортные пробки и аварии). Если кому-то покажется, что его права ущемляют, он может обратиться в суд, в полной мере сознавая, как это отразится на гражданских свободах проигравшей стороны. Но разногласия могут привести к серьезным общественным беспорядкам. То, что начинается со словесных оскорблений, влечет за собой забрасывание камнями, блокирование дорог и, в конце концов, использование бутылок с зажигательной смесью. Требования к той или другой стороне отказаться от своих интересов и убеждений — это прямой путь к массовым волнениям.

Невозможно вести переговоры о принципах (иначе они не были бы принципами!), но можно договориться об их *применении*. Для этого вы должны быть готовы к обсуждению деталей, что предполагает согласование всего диапазона позиций по переговорным вопросам. В случае безотлагательных переговоров обращение к интересам может оказаться менее эффективным, чем сосредоточенность на деталях возможного компромисса.

Долгое время это было частью дипломатической практики Великобритании. В ситуациях, когда обсуждение разногласий между двумя враждебными сторонами практически невозможно из-за резко противоположных убеждений и истории, можно попробовать продвинуться вперед, сосредоточившись на обсуждении «пунктов возможной повестки дня». Если «картина в целом» производит удручающее впечатление, давайте попробуем

взглянуть на ее «фрагменты», чтобы продвинуться вперед по отдельным аспектам.

Иногда в ходе кровопролитных боев, например во время войны на Пиренейском полуострове, военные действия приостанавливали для того, чтобы каждая сторона могла забрать с поля боя раненых. Это задание выполняли команды санитаров воюющих армий, которые действовали рядом друг с другом, нередко оказываясь отрезанными от своей линии фронта.

Тот же самый механизм применим, если вы «застряли» на каком-то вопросе. Может быть, вам удастся сдвинуться с мертвой точки, если вы рассмотрите «картину в целом», обратившись к интересам участников? Сторонники традиционных переговоров не закливаются на решении вопросов за счет интересов. Доля здорового прагматизма может служить хорошим противоядием от ограничительной практики ведения переговоров. Нужно адаптировать метод ведения переговоров к соответствующим обстоятельствам, а не пытаться подогнать обстоятельства под предпочитаемый метод.

Тот факт, что участников принципиальных переговоров призывают после изучения интересов искать «конкретные варианты решения» (которые мы, соответственно, называем позициями), указывает на определенный изъян этого метода. Именно поэтому я советую использовать рассмотренные нами принципы в практике традиционных переговоров в тех случаях, когда такая интеграция может помочь в поиске решения. Кроме того, вы можете в зависимости от обстоятельств переключаться с одной методики на другую — переходить от принципиальных переговоров к традиционным.

К сожалению, попытки сторонников подхода «это будут принципиальные переговоры, или переговоров не будет вообще» заставить другую сторону следовать их правилам еще до того, как она согласится вести переговоры, могут стать причиной серьезного конфликта. Нужно признать, что это крайний, однако вполне вероятный вариант использования метода принципиальных переговоров, хотя сами Фишер и Юри в своей теории не заходят так далеко. Но это вовсе не плод моей фантазии. Это неизбежное следствие превращения тактических рекомендаций («настаивайте на четырех основных пунктах принципиальных переговоров как на единственном способе ведения переговоров») сначала в правило («никогда не уступать давлению»), а затем в принуждение («это будут принципиальные переговоры, или переговоров не будет вообще»).

Неукоснительный отказ от торга по позициям при любых обстоятельствах вызывает недоумение другой стороны и приводит к поединку характеров, единственная цель которого — отстоять приверженность одного из участников методу принципиальных переговоров. Неудачная попытка убедить или заставить другого человека использовать этот метод означает, что вы лишаете его и самого себя возможности получить те выгоды, которые были бы вам доступны при традиционных переговорах. В желании настоять

на своем вы предпочитаете отказаться от результата и объясняете это тем, что вам не повезло с партнером. Я рекомендую использовать тот метод, который сработает в данных обстоятельствах. Поступать иначе по меньшей мере странно.

Отстаивание крайней позиции не принесет большого вреда, когда сторонник принципиальных переговоров и владелец лавки пытаются договориться о цене старинного блюда. Совсем другое дело, когда речь идет о раненых военнопленных, которые ждут освобождения и избавления от страданий, в то время как их тюремщики и сторонник принципиальных переговоров спорят о том, какой переговорный метод следует использовать, чтобы обсудить условия обмена. Ваши попытки навязать и без того раздраженным тюремщикам свои предпочтения («это будут принципиальные переговоры, или не будет никаких») подвергают заключенных опасности. Стоит ли платить такой ценой за осознание того, что вы «выиграли» принципиальный спор и возвращаетесь домой «победителем» — вы не уступили давлению, и чистота принципиальных переговоров не запятнана? Ведь решив, что принципы ведения переговоров волнуют вас больше, чем судьба заключенных, тюремщики могут заморить их голодом или расстрелять.

Насколько применимы принципиальные переговоры в подобных обстоятельствах? Будет ли сторонник принципиальных переговоров рисковать жизнью своих товарищей, отстаивая собственные принципы, или он предпочтет адаптировать метод к конкретным обстоятельствам? Разве не очевидно, что, если вы хотите добиться конкретного результата или вообще достичь хоть чего-то, вам придется приспособливаться?

Точно такие же вопросы возникают, когда вы принимаете участие в переговорах, где по другую сторону стола сидят представители другой культуры. В какой степени вам следует настаивать на том, чтобы другой переговорщик признал ваши культурные нормы и ценности? Или вы должны признать, что изменить свои взгляды придется вам? Культурные различия особенно ярко проявляются в том, какой темп ведения переговоров привычен, скажем, для жителя Саудовской Аравии и для торговца фьючерсными контрактами из Чикаго. Если вы будете настаивать на темпе, который устраивает лично вас, то это не встретит понимания и в конечном счете будет стоить вам сделки.

Можно сказать, что демонстрация позиции с большей вероятностью способна завести в затаянный тупик и что шансы на достижение соглашения значительно выше, если стороны договорились вести принципиальные переговоры. Однако мне кажется, что все зависит от обстоятельств и временных рамок.

Правдоподобные, но абстрактные аргументы не могут служить доказательством действенности метода, особенно если в результате его исполь-

зования мы рискуем оказаться в тупике еще до того, как сможем оценить его возможные выгоды. То же самое можно сказать о настойчивых требованиях использовать для достижения соглашения объективные критерии, так как на практике это предполагает использование позиций, которые не очень отличаются от тех, которые переговорщики занимают во время позиционного или традиционного торга. К тому же когда эти принципы подвергаются детальному анализу, то рассматриваются многие аспекты их обоснований, сформулированных сторонниками позиционных переговоров.

Принципиальные переговоры — это, без сомнения, очень разумный процесс, но они не могут служить альтернативой традиционным переговорам, как утверждают их сторонники. Являясь разновидностью традиционных переговоров, принципиальные переговоры вносят существенный вклад в развитие переговорной практики и особенно в процесс урегулирования споров и решения проблем. Тем не менее отказ от методов традиционных переговоров в пользу исключительного применения четырех принципов, метода принципиальных переговоров может стать серьезной ошибкой. Как сказал мне в 1967 г. югославский дипломат доктор Матеш: «Иногда нужно быть выше принципов!»

## Переговорщик в роли посредника

Теме принципиальных переговоров посвящено множество книг и статей, но в большинстве из них отсутствует критический подход к данному методу (исключение составляет книга Джандта<sup>332</sup>). Неудивительно, что значительная часть этих работ посвящена развитию принципиальных переговоров как метода урегулирования споров, так как его возможности в решении именно таких проблем наиболее очевидны.

Если переговорщики застревают на обсуждении вопросов (позиционный торг), интересов (принципиальные переговоры) или одновременно на том и другом (традиционные переговоры), можно ли что-то сделать в отсутствие третьего лица — посредника, наличие которого мы должны принимать как исходное положение для огромного числа переговоров? Я считаю, что это возможно, и, в духе конструктивного компромисса с работой Фишера и Юри, обратившись к некоторым из их предложений и добавив несколько собственных пояснений, кратко останавлиюсь на том, что вы можете сделать.

Отсутствие третьей стороны в тех случаях, когда участники переговоров зашли в тупик и хотят из него выйти, предполагает, что кто-то из присутствующих попробует взять на себя роль посредника или по крайней мере, оценить ситуацию с такой точки зрения. Однако я не говорю, что сделать

это легко или что это непременно сработает, хотя бы потому, что тут кроется целый ряд серьезных противоречий.

Не требуется много опыта, чтобы, прочитав определение посредничества, понять, что ни один переговорщик не соответствует и не может ему соответствовать.

Посредничество — это вмешательство соответствующей, беспристрастной, нейтральной третьей стороны, не обладающей официальными полномочиями по принятию решения, которое поможет сторонам достичь добровольного взаимоприемлемого соглашения по обсуждаемым вопросам.

Прежде всего, как активный участник переговоров вы не можете быть ни «беспристрастны», ни «нейтральны». Если уж на то пошло, у вас и вашего оппонента прямо противоположные установки — именно поэтому вы оказались в тупике! Вы оба, безусловно, обладаете «официальными полномочиями по принятию решения», которые ограничиваются требованием о том, что любое ваше решение должно быть достигнуто совместно, а не принято в одностороннем порядке.

Представить себе, что вы сознательно позволите другой стороне «вмешиваться» в процесс в качестве посредника, совершенно невозможно, учитывая, что до сих пор даже совместные усилия не помогли вам найти «взаимоприемлемое решение по обсуждаемым вопросам».

Таким образом, в отсутствие третьей стороны один из вас начинает действовать в качестве ее заместителя без ведома оппонента. Но сможете ли вы успешно справиться с ролью посредника, оставаясь при этом одним из участников переговоров? На первый взгляд это маловероятно, разве что вы обладаете способностью моментально переключаться с одного образа мыслей на другой.

Уильям Юри<sup>333</sup> рекомендует переговорщикам, оказавшимся в тупике, «выйти на балкон» (табл. 5.2). Это своего рода трансформированный и дополненный вариант старого совета «встать на место другого человека». С вашего мысленного балкона вы можете посмотреть на обе стороны сверху вниз, а не только через стол переговоров, за которым вы находитесь на одном и том же уровне. У вас появляется возможность проанализировать как собственное поведение, так и поведение другой стороны и мысленно установить между вами определенную дистанцию.

В основе этой идеи лежит общеизвестный факт, что в пылу спора участвующие в нем люди воспринимают обсуждаемые вопросы не так, как сторонние наблюдатели. Непосредственное участие в споре предполагает более высокую эмоциональную вовлеченность в происходящее. «Выход на балкон» помогает сделать ваше восприятие ситуации менее эмоциональным

## ДИАЛОГ

и увидеть, что мешает продвижению вперед с вашей стороны и со стороны оппонента.

**Таблица 5.2.** Рекомендация Юри для участников переговоров, выступающих в роли посредников<sup>334</sup>

Не реагируйте	ВЫЙДИТЕ НА БАЛКОН
Обезоружьте их	ВСТАНЬТЕ НА ИХ СТОРОНУ
Измените стиль игры	НЕ ОТВЕРГАЙТЕ — ПЕРЕОСМЫСЛИВАЙТЕ
Облегчите возможность сказать «да»	ПОСТРОЙТЕ ДЛЯ НИХ ЗОЛОТОЙ МОСТ
Усложните возможность сказать «нет»	ОБРАЗУМЬТЕ ИХ, А НЕ ЗАГОНЯЙТЕ В УГОЛ

Наверняка вы согласитесь с тем, что интересы других людей настолько же важны и значимы для них, как ваши интересы — для вас. Это не значит, что их интересы заведомо превалируют над вашими, речь вовсе не идет о безропотном повиновении с вашей стороны! Однако если вы напомним себе о паритете интересов, то у вас может возникнуть желание найти те пути, которые позволят вам в процессе удовлетворения собственных интересов учесть в равной степени интересы другой стороны.

Переговоры заходят в тупик, когда предлагаемые решения проблемы не отвечают интересам каждой из сторон, и в этом случае бывает достаточно проанализировать причины такого несоответствия, чтобы найти новые возможные способы изменения ситуации.

Тот факт, что интересы могут служить объектом торга, предполагает, что они, как и проблемы, могут быть расставлены по степени их значимости. Для этого их необходимо проанализировать, и лучше всего сделать это на вашем мысленном балконе. Вы можете предложить другой стороне поделиться с вами ее восприятием собственных интересов, не покидая «ту сторону» стола переговоров. Посредник делает нечто подобное, общаясь с каждой стороной наедине<sup>335</sup>, но у вас такой возможности нет. Чем убедительнее вы будете в роли человека, который пытается взглянуть на мир своих партнеров их глазами, тем больше узнаете о том, что они думают о той игре, в которую, по их мнению, вы играете с ними, а они с вами.

Роль посредника дает переговорщику одно преимущество, и оно заключается в том, что он получает доступ в реальный мир своих мыслей. В сочетании с тем, что вы можете узнать о мире ваших оппонентов, это по-

## 5. Рациональные переговоры?

зволяет занять лучшую позицию, чем та, в которой вы бы находились в качестве переговорщика на момент возникновения тупиковой ситуации. Вы можете рассчитывать на свою откровенность, хотя и одностороннюю, в которой обычно отказывают третьей стороне.

Понимание сокровенных интересов другой стороны и их восприятия ситуации позволит вам внести изменения в свои предложения, переосмыслив их таким образом, чтобы они в большей степени согласовывались с ожиданиями ваших оппонентов. Они с большей готовностью скажут «да» продвижению вперед, если вы будете апеллировать к их интересам, а не подавлять их. В последнем случае произойдет то, чего и следовало ожидать, — вы услышите решительное «нет».

Выступая в роли посредника, постарайтесь «подняться над схваткой», чтобы найти эффективные пути достижения соглашения, не ставя под угрозу свою работу в качестве переговорщика. Ничто из сказанного выше не означает, что это будет легко или обязательно сработает. Речь идет всего лишь о новом и нестандартном подходе, которым вы можете воспользоваться, столкнувшись с перспективой застрять в переговорном тупике.



## ПОСЛЕСЛОВИЕ

### Программа исследований практикующего переговорщика

Представленный в книге обзор работ, которые могут представлять интерес для переговорщика, никак нельзя считать исчерпывающим. Однако я и не предполагал делать его таковым. Я ставил перед собой задачу написать о тех исследованиях, на которые обратил внимание за четверть века своей работы в этой области и которые считал полезными или любопытными.

Многие из авторов, чьи труды упоминаются и цитируются в этой книге, послужили развитию теории и практики переговоров. Это означает, что даже те исследования, которые ведут в тупик или оказываются ошибочными, способствуют лучшему пониманию работы переговорщиков и повышению эффективности их деятельности.

Работы других авторов, которых я не упомянул здесь, возможно, также вносят важный вклад в исследование темы. Но я не стал их анализировать, потому что, даже зная о них, посчитал, что они не согласуются с замыслом данной книги. Вполне вероятно, что какие-то из этих работ прошли мимо меня, за что я приношу свои извинения. Я стараюсь, как могу, следить за всем, что публикуется в наши дни по вопросам переговоров, но — только на английском языке. (Готов еще раз извиниться, однако я — шотландец, и единственный иностранный язык, который я знаю, это английский!) Я всегда предлагаю читателям знакомить меня со своими собственными трудами или работами других специалистов, которые, по их мнению, могут внести важный вклад в обсуждение методологии ведения переговоров. Именно к такому обсуждению я призываю в предисловии к этой книге. И заранее благодарен всем, кто примет это предложение. Обещаю не оставить без внимания все те работы, на которые мне укажут.

Тем не менее существует целый ряд областей изучения переговорного процесса, в которых исследования только начинают проводиться. Об этих областях я не стал говорить в своей книге. Степень моего интереса к ним будет зависеть от того, как сложится моя работа в качестве консультанта в течение нескольких последующих лет, так как именно потребности рынка

служат самым верным указателем направления, в котором должно происходить развитие теории и практики переговоров.

На сегодняшний день, как мне кажется, исследователи, работающие в этой области, находятся на верном пути. Модели *поэтапного процесса* полностью отражают структуру переговоров. Не думаю, что в ближайшем будущем деление переговорного процесса на этапы станет поводом для спора, хотя вопрос об их количестве — три, четыре, шесть, восемь или двенадцать — остается открытым. Именно он может стать предметом борьбы между приверженцами репрезентативной утонченности и практикующими переговорщиками с их иллюстративными примерами из реальной жизни и опытом участия в переговорах с представителями различных культур.

Индивидуальные *переговорные навыки*, проявляются ли они в планировании, обсуждении, интерактивном поведении или торге, также очень хорошо изучены (хотя и применяются далеко не всеми!). Рассмотренные нами рекомендации, в частности те, что были разработаны компанией Huthwaite, позволяют отточить мастерство всех тех, для кого переговоры могут иметь серьезные карьерные, коммерческие или дипломатические последствия. Переговорное поведение может быть изменено с помощью обучения, участия в семинарах и коучинга, и в ближайшем будущем в этом вопросе вряд ли что-то изменится.

Сегодня необходимо продолжать изучение использования в переговорном процессе языка (в частности, расширяя границы исследования Малхолланда) и разработку действенных языковых инструментов, способствующих достижению соглашения.

Распространение идей, лежащих в основе *принципиальных переговоров*, уже зашло достаточно далеко, хотя этот подход больше применим к решению споров (общественных и внутриорганизационных конфликтов, касающихся, например, продвижения по службе, дисциплины, борьбы за власть и т.д.), чем к коммерческим баталиям, где уже долгое время доминируют *традиционные переговоры*. Возможно, со временем некоторые из методов, присущих принципиальным переговорам, такие как *выполнение участником переговоров роли посредника*, подтвердят свою практическую эффективность, и тогда переговорщики будут иметь их в виду и разумно использовать в работе.

А пока необходимо применять рекомендации по ведению принципиальных переговоров в реальных ситуациях (если это вообще возможно в коммерческой сфере), чтобы оценить принципы этого метода с практической, а не дедуктивной точки зрения. На данный момент большая часть материалов по этой теме посвящена тому, как возможности метода *могли бы* повлиять на ход переговоров, если их участники им воспользуются. Однако веские доказательства его эффективности в коммерческой сфере деятельности отсутствуют (что становится очевидным при внимательном прочтении

журналов *Negotiation Journal*, издаваемых в Гарварде). Обоснованность метода рассматривается в книге с точки зрения объективных критериев, однако это не означает, что он не обладает потенциалом, который может быть реализован при более широком использовании на практике.

Более очевидные недостатки такого подхода, как переговоры «по законам улицы», предполагающего использование манипулятивных приемов, описаны во многих книгах и осознаются даже теми, кто был тесно связан с ним в недавнем прошлом. Оценивая несколько лет назад программу эффективных переговоров Карасса, я обратил внимание на то, что ее акценты сместились с использования манипулятивных уловок в сторону формирования отношений. А произошедшее не так давно отделение международной организации Карасса от ее британского аналога только подтвердило усиление этой тенденции. Сегодня программа Карасса не ориентирована исключительно на результат, и членов его организации уже нельзя назвать распространителями философии использования уловок и трюков. (Кстати, я неоднократно выражал свое личное восхищение Честером Карассом.) О нарастающей тенденции перехода от манипулятивных уловок к долгосрочной эффективности и о потребности в формировании отношений свидетельствует снижение интереса переговорщиков к идеям, отстаиваемым Спербером.

Конечно, все это не значит, что можно наивно недооценивать то, как происходят переговоры в реальном мире. Манипулятивный подход возник не в результате целенаправленного их изучения как нормативного явления. Он был порожден интересом переговорщиков к методам их ведения в тех условиях, в которых они работали в 1960-е. Но после того, как эту тему начали изучать эксперты, взгляд на переговоры как на макиавеллиевский поход за «победой» или хитроумную борьбу, главная цель которой — избежать «поражения», был поставлен под сомнение и, как видно из этой книги, к счастью, оспорен.

То, что я назвал *цветами переговорного процесса*, позволяет дать более фундаментальную оценку поведения, подходящего для общения с «красными» игроками, которых вы подозреваете в желании *брать*, а не *обменивать*. Теоретическое обсуждение выбора между манипулятивными уловками и отношениями становится до конца понятным только тогда, когда вы реально сталкиваетесь с дилеммой переговоров.

Если говорить о проблеме торгов, то лауреат Нобелевской премии Джон Нэш был прав с математической точки зрения: *решение Нэша* разумно и не вызывает сомнений. Однако практикующие переговорщики в отсутствие подсказок не ищут оптимальных решений, как это происходит в примере Нэша, ни во время игры «красное — синее», ни в реальной жизни. Вы отступаете не потому, что хотите этого, а потому, что вынуждены делать это. Исходя из этого, переговорное поведение, в котором встречаются и мани-

пулятивные уловки, и желание взять, не отдавая ничего взамен, вполне объяснимо.

Если вы ведете с кем-то дела на постоянной основе, то это требует, чтобы вы отстаивали *как минимум «фиолетовый» принцип обусловленности*, не забирая что-то («красный» стиль поведения) и не отдавая («синий» стиль поведения), а комбинируя свои «красные» потребности с «синими» предложениями в формате *«ЕСЛИ – ТО»*.

Конечно, предстоит еще очень многое сделать в плане использования «фиолетового» принципа обусловленности в условиях реальных переговоров. Полученные на сегодняшний день данные свидетельствуют о том, что этот принцип с большей вероятностью *приближает* переговорщиков к решению Нэша (максимизация чистой совместной прибыли), чем так называемые «жесткий» или «мягкий» стили поведения. А если учесть, что «фиолетовый» принцип обусловленности может быть использован в подавляющем большинстве случаев, то он скорее позволяет добиться цели, чем пока еще не проверенная методика принципиальных переговоров.

Я более чем уверен в том, что это утверждение вызовет оживленную полемику среди апологетов принципиальных переговоров. Многие из них убеждены, что нашли решение проблем, связанных с принятием решений. Однако я охарактеризовал принципы, лежащие в основе этого подхода, как особый случай позиционного торга и задался вопросом, в чем заключается различие между спорами по поводу выбора объективного критерия и спорами относительно обоснования позиций переговорщиков. Ведь участники переговоров могут ответить своему оппоненту, применив собственные правила при анализе выгод от его предложения!

Возвращаясь к темам, которые не рассмотрены в этой книге, но могут заинтересовать практикующих переговорщиков, я бы в первую очередь уделил внимание *кросс-культурным переговорам*. Рост глобального рынка приводит к усилению кросс-культурного влияния на ведение бизнеса. Глобальный рынок уже проникает на Хай-стрит, где в изобилии появляются потребительские товары, произведенные в странах, о которых конечные потребители имеют довольно смутное представление.

Публикации по этому вопросу делятся на два типа. Прежде всего это книги, рассказывающие об обычаях и особенностях правил поведения в разных культурах. На моей полке стоит несколько таких книг. Одна из них создана на основе опыта работы компании Parker Pen Company<sup>336</sup> и относится к числу лучших произведений в этом жанре. Такие публикации предлагают полезный курс по «технике безопасности» для деловых людей и туристов, выезжающих за границу, однако они не подходят для глубокого анализа потенциальных проблем кросс-культурных переговоров.

Книги второго типа предлагают более научный подход к этому вопросу, но им тоже еще предстоит пройти долгий путь, прежде чем их можно будет

использовать для обучения переговорщиков. Причина, по которой я решил не обсуждать тему влияния культуры на переговорный процесс, проста: будучи не удовлетворен существующими на сегодняшний день материалами по данному вопросу, я пока не могу предоставить читателям полезные комментарии. А заниматься критикой, не предлагая ничего взамен, не имеет смысла. Однако в ближайшем будущем эта ситуация может измениться, так как моя консультационная работа и появление зарубежных филиалов и лицензиатов Negotiate Limited предполагают, что мне все чаще придется вести переговоры с людьми, представляющими другие культуры (добавьте к этому то время, которое я могу потратить на размышления, совершая дальние авиаперелеты!).

Два наиболее выдающихся автора в области изучения кросс-культурных переговоров — это Гирт Хофстед<sup>337</sup> и Фонс Тромпенаарс<sup>338</sup>. Они оба обладают способностью выходить за рамки внешней стороны и табу различных культур, чтобы исследовать основы культурных различий и их возможное проявление в разном восприятии ценностей. Для них характерно изучение конкретных данных, а не размышления об особенностях или нормах поведения, выявленных на основе опыта общения с представителями других культур.

Все, что я сказал о состоянии этой области знаний — о влиянии культуры на переговорный процесс, — относится и к влиянию личности на ход переговоров. (Хотя я выразил мнение о том, что личностные качества переговорщиков не являются детерминантой переговорного поведения.) Что касается культуры, то я пока еще не уверен, что она может определять переговорное поведение. Как и в случае с личностными характеристиками, она может оказывать на него определенное влияние, но в чем оно выражается и как его можно преодолевать в поведенческом плане, пока еще не известно.

На сегодняшний день мои взгляды на эту проблему носят сугубо субъективный характер. Опыт ведения переговоров с представителями разных культур свидетельствует о том, что переговорщики должны иметь определенное представление о культурных различиях<sup>339</sup>. Например, нет смысла пытаться ускорить темп переговоров при общении с людьми, чье восприятие времени отличается от вашего. Однако, с другой стороны, принадлежность вашего собеседника к другой культуре не означает, что он находится в плену своих представлений и не способен «перевести» ваш «культурный язык» точно так же, как он переводит то, что вы говорите. Ведь именно это и происходит, когда вы проводите предварительное изучение другой культуры, чтобы адаптировать свой темп переговоров, ценности и поведение к тем формам, которые соответствуют требованиям принадлежащих к ней людей. А разве они не могут сделать то же самое?

Кроме того, метод исследования культурных норм должен быть основан на арифметической пропорции — какая часть людей в культуре А реагирует на определенную ценность, такую как индивидуализм или коллективизм, в сравнении с тем, сколько людей реагирует на нее в культуре Б? Если

в культуре А у 80% респондентов наблюдаются иные реакции, чем у 80% респондентов в культуре Б, свидетельствует ли это о значительном различии? И что должен делать переговорщик, представляющий культуру А, если ему предстоит встреча с переговорщиком из культуры Б?

Различия в культурных ценностях вовсе не обязательно проявляются в поведении переговорщиков. К тому же ваш оппонент может не придерживаться именно тех ценностей, которые, согласно опросам, значимы в его культуре. Например, человек из культуры А может входить в 20-процентное меньшинство, которое придерживается тех же самых ценностей, что и 80% представителей культуры Б. Соответственно, как узнать, к какой части населения принадлежит ваш оппонент? Как и в случае с личностными характеристиками, вы не можете определить это без детального анализа. Соответственно, я пришел к выводу, что влияние культуры на переговорный процесс представляет собой важную тему, требующую дальнейшего изучения, однако она пока еще не получила достаточного освещения, чтобы говорить о ней более подробно.

Напоследок хочу поделиться своими размышлениями по поводу изменения предпочтений наших клиентов. В начале этого раздела я написал, что дела с исследованиями переговорного процесса обстоят достаточно хорошо и что, возможно, на данный момент мы уже достигли известного предела в этой области. Однако я все чаще замечаю, что среди практикующих переговорщиков растет интерес к материалам, связанным с навыками влияния и убеждения (что я, естественно, горячо приветствую), и вполне вероятно, что именно здесь возьмет свое начало новая волна исследований.

Давайте вспомним, как авторитарные стили управления, широко использовавшиеся в 1950-х и 1960-х гг., уступили место более «консенсусальному» менеджменту, что породило потребность в изучении переговорного процесса. Может быть, пришло время и нам взглянуть на него более внимательно и понять, что переговорные навыки, столь необходимые в современных структурах управления, тоже начинают утрачивать свою значимость? Эстафетная палочка переходит к тем, кто может научить переговорщиков использовать навыки влияния и убеждения, способные помочь им в получении желаемого. Это всего лишь мимолетная мысль — но не забудьте о том, что именно здесь вы с ней познакомились!

## Идеальные переговоры?

Несколько лет назад мой зять, живущий в Аргилле, попросил меня помочь ему, и я отработал смену в баре его отеля. В тот день постоянный посетитель этого бара по имени Хеймиш отмечал удачную сделку, покупая виски всем желающим. Каждому, кого он угощал, Хеймиш увлеченно рассказывал свою

историю. У него была старая рыбацья лодка, стоявшая полузатопленной в близлежащей бухте. На этой неделе вышло постановление, по которому он должен был убрать оттуда лодку в течение 21 дня. Однако сегодня днем он продал ее женщине из Глазго, которая заплатила астрономическую сумму в £6000. «Она могла получить ее за шестьсот фунтов, — говорил он, — и я бы еще доплатил за то, чтобы она ее вывезла». Фишер и Юри явно называли бы Хеймиша позиционным торговцем.

Закончив смену, я решил перекусить в ресторане отеля и, пробираясь к столику, увидел Фиону, свою бывшую студентку. Она пила шампанское и, представьте себе, тоже праздновала. В этом случае речь шла о том, что ей удалось купить лодку *всего* за £6000 у местного «glaiokit teuchter»\*.

Фиона была вне себя от радости, потому что работала менеджером по реквизиту в телевизионной компании, и ей нужна была лодка — любая, — которую плотники могли бы сделать похожей на прогулочный катер. По сценарию фильма герой должен был прыгать в озеро с горящей лодки как раз перед тем, как пиротехники взорвут ее. Она с гордостью сообщила мне, что на покупку лодки ей выделили £20 000, и предвкушала, как порадует своего раздражительного босса.

Итак, два традиционных переговорщика, крайне довольные заключенной сделкой, отмечали свой успех в 15 метрах друг от друга. Разумеется, они оба *могли бы настоять на том, чтобы определить цену, основываясь на объективных критериях, но разве это сделало бы их счастливее? Сомневаюсь. Взаимная удовлетворенность результатом — вот истинная мера успеха переговоров.*

Одним словом, если это работает, не ищите лучшего.

Компания Negotiate Limited проводит семинары и учебные занятия, в основе которых лежат концепции и методы, представленные в этой книге. Для получения более подробной информации об этих услугах пришлите свою визитную карточку или позвоните:

Dr Gavin Kennedy  
Negotiate Limited  
Consultant Negotiators  
22 Braid Avenue  
Edinburgh  
EH10 6EE  
United Kingdom

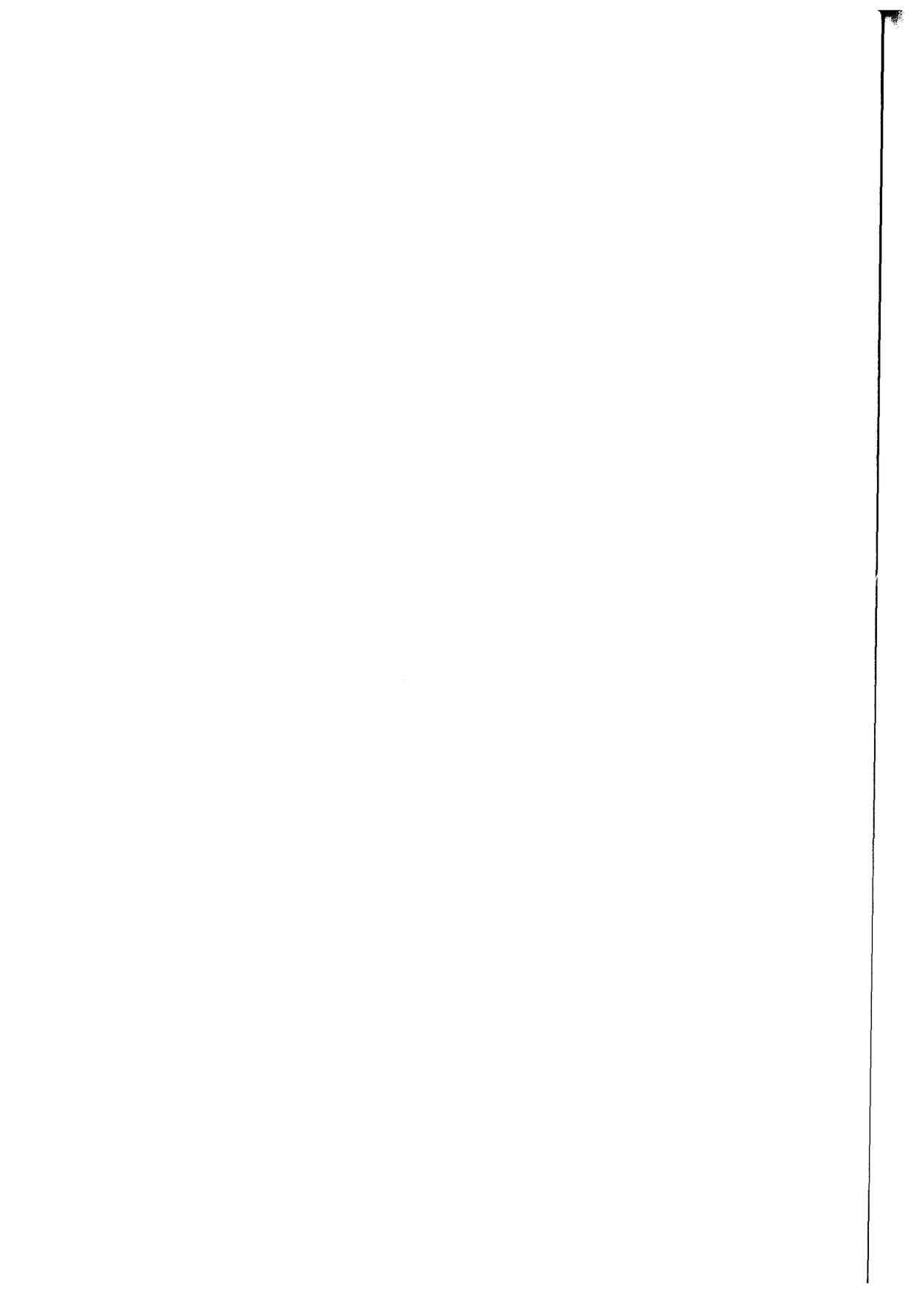
Тел.: [44] (0) 131 452 8404 Факс: [44] (0) 131 452 8388

\* Glaiokit teuchter — это насмешливое прозвище, которым жители юга Шотландии называют жителей северной области Хайленд и которое можно перевести как «глупый горец». — Прим. пер.

## Примечание

К счастью, сегодня мужчины доминируют в мире бизнеса не в такой степени, как раньше, однако, приводя цитаты из книг, написанных в 1970-х и 1980-х гг., я, естественно, не менял их язык с учетом современных реалий. В «Переговорах: Полный курс» я в свободном порядке чередовал местоимения «он» и «она», когда говорил о переговорщиках, не отдавая предпочтение первому, или использовал чудовищное «его или ее» при упоминании одного участника переговорного процесса, так как, на мой взгляд, «он/она» не выдерживает никакой критики.

# ПРИЛОЖЕНИЯ



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Библиография

Atkinson, G. G. M. (1975), *The Effective Negotiator*, Newbury, Negotiating Systems.

Atkinson, G. [G. M.] (1990), *Negotiate the Best Deal: Techniques that Really Work*, London, Institute of Directors.

Axtell, R. E. (1990), *Do's and Taboos around the World*, New York, John Wiley.

Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (1981), *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*, San Francisco, Jossey-Bass.

Bazerman, M. H. and Neale, M. A. (1992), *Negotiating Rationally*, New York, Free Press.

Bierman, H. S. and Fernandez, L. (1993), *Game Theory With Economic Applications*, Reading, Mass, Addison-Wesley.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley.

Bles, M. and Low, R. (1987), *The Kidnap Business*, London, Pelham Books.

Braudel, F. (1979), *Civilisation and Capitalism, 15th – 18th Century\**, London, Collins, Harper-Row.

Carlisle, J. (1980), «Successful training for effective negotiators», *Journal of European Industrial Training*, вып. 4, № 1, с. 99–102.

Carlisle, J. and Parker, J. C. (1989), *Beyond Negotiation: Redeeming Customer-supplier Relationships*, Chichester, John Wiley.

Cartwright, J. (1991), *Unequal Bargaining: A Study in Vitiating Factors in the Formation of Contracts*, Oxford, Oxford University Press.

Chamberlain, N. W. (1951), *Collective Bargaining*, New York, McGraw-Hill.

Coddington, A. (1968), *Theories of the Bargaining Process*, Allen & Unwin, London.

Coker, E. and Stuttard, G. (1976), *Industrial Studies 2: The Bargaining Context*, London, Arrow Books.

Connor, A. (1995), *Dirty Negotiating Tactics and Their Solutions*, Ely, Cambs, UK, Wyvern Crest.

---

\* Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV-XVIII вв., т. 1-3. — М.: Прогресс, 1986.

Cross, J. G. (1965), «A theory of the bargaining process», *American Economic Review*, вып. 55, с. 67–94.

Dahl, R. A. (1957), «The concept of power», *Behavioural Science*, т. 2, с. 201–218.

Douglas, A. (1957), «The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes», *Journal of Conflict Resolution*, вып. 1, с. 69–81.

Douglas, A. (1962), *Industrial Peacemaking*, New York, Columbia University Press.

Druckman, D. (ed.) (1977), *Negotiations: Social-psychological Perspectives*, Beverly Hills, Sage.

Emerson, R. E. (1962), «Power-dependence Relations», *American Sociological Review*, вып. 27, с. 31–42.

Fisher, R. (1969), *International Conflict for Beginners*, Harper & Row, New York.

Fisher, R. and Ury, W. L. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston, Houghton Mifflin.

Fisher, R., Ury, W. L. and Patton, B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving in\** (revised edn), London, Century Business.

French, J. R. P. and Raven, B. (1959), «The bases of social power», in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI, Institute of Social Research, с. 183–205.

Friedman, M. (1957), *A Theory of the Consumption of Function*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.

Fuller, G. (1991), *The Negotiator's Handbook*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Galanter, M. (1984), «Words of deals: using negotiation to teach about legal proceedings», *Journal of Legal Education*, вып. 34, с. 268–276.

Gauthier, D. (1979), «Bargaining our way into morality: a do-it-yourself primer», *Philosophical Exchange*, вып. 2, с. 15–27.

Gauthier, D. (1985), «Bargaining and justice», *Social Philosophy and Policy*, вып. 2, с. 20–47.

Gauthier, D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford, Oxford University Press.

Genn, H. (1987), *Hard Bargaining: Out of Court Settlement in Personal Injury Actions*, Oxford, Oxford University Press.

Gilbert, M. A. (1980; 1996), *How to Win an Argument*, New York, John Wiley.

Gilkey, R. W. and Greenhaugh, L. (1986), «The role of personality in successful negotiating», *Negotiation Journal: On the Process of Dispute Settlement*, вып. 2, № 3, с. 245–256.

Glaser, R. and Glaser, C. (1991), *Negotiating Style Profile: facilitator guide*, King of Prussia, Pennsylvania, Organisation Design and Development Inc.

\* Фишер Р., Юри У., Патон Б. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения. — М.: Эксмо, 2008.

Gottchalk, A. W. G. (1974, 1990), *Teaching Notes, London Business School: Negotiation Course Manual*, unpublished.

Gottchalk, A. [W. G.] (1993), *The Negotiating Guide*, London, Group A. G.

Gottlieb, M. and Healy, W. J. (1990), *Making Deals: The Business of Negotiating*, New York, New York Institute of Finance.

Gulliver, P. H. (1979), *Disputes and Negotiations: A Cross-cultural Perspective*, New York, Academic Press.

Hall, L. (ed.) (1993), *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*, London, Sage.

Hampden, C. and Trompenaars, F. (1993), *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands\**, New York, Doubleday.

Hatsock, N. (1985), «Exchange theory: critique from a feminist standpoint», *Current Perspectives in Social Theory*, вып. 6.

Herman, M. G. and Kogan, N. (1977), «Effects of negotiator's personalities on negotiating behaviour», in Druckman, D. (ed.), (1977), op. cit.

Hirschman, A. O. (1970), *Exit Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Hodgson, J. (1994), *Thinking on Your Feet in Negotiations*, London, Pitman.

Hoffman, E. (1951), *The True Believer: Thoughts on the Nature of Mass Movements*, New York, Harper and Row.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage.

Hofstede, G. (1980b), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.

Holmes, G. and Glaser, S. (1991), *Business-to-Business Negotiation*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Jandt, F. E. (1985), *Win-win Negotiating: Turning Conflict into Agreement*, New York, John Wiley.

Johnson, R. A. (1993), *Negotiation Basics: Concepts, Skills, and Exercises*, Newbury Park, Ca., Sage.

Karass, C. L. (1968), *A Study of the Relationship of Negotiator Skill and Power as Determinants of Negotiation Outcomes*, PhD Thesis, University of Southern California, Los Angeles (unpublished).

Karass, C. L. (1970), *The Negotiating Game*, New York, Thomas Y. Crowell.

Karass, C. L. (1974), *Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*, New York, Thomas Y. Crowell.

Kennedy, G. (1972), *Productivity Bargaining: A Case Study in the Petroleum Industry, 1964–1971*, Glasgow, University of Strathclyde, MSc Thesis (unpublished).

Kennedy, G. (1982; 1989; 1997), *Everything is Negotiable*, London, Century Hutchinson.

---

\* Хэмпден-Тернер Ч., Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — Мн.: Попурри, 2004.

- Kennedy, G. (1985), *Negotiate Anywhere*, London, Century.
- Kennedy, G. (1990; 1996), *The Negotiate Trainer's Manual*, Edinburgh, Negotiate.
- Kennedy, G. (1991), *Negotiation: a Distance Learning Text*, London, Pitman Publishing.
- Kennedy, G. (1992), *The Perfect Negotiation*, New York, Wings Books.
- Kennedy, G. (1993, 1997), *Pocket Negotiator: The Essentials of Negotiation from A to Z*, London, The Economist and Profile Books.
- Kennedy, G. (1993; 1996), *Kennedy's Simulations for Negotiation Training*, Aldershot, Gower.
- Kennedy, G., Benson, J. and McMillan, J. (1980, 1982, 1984, 1987), *Managing Negotiations*, London, Business Books.
- Kennedy, G. and Webb, R. J. (1996), «The game of strife», *Supply Management*, 23 April.
- Kniveton, B. (H.) (1989), *The Psychology of Bargaining*, Aldershot, Avebury.
- Koch, Jr. H. W. (1988), *Negotiator's Factomatic™*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Kolb, D. M. (1995), «The love for three oranges or: what did we miss about Ms. Follett in the library?», *Negotiation Journal*, вып. 11, № 4, с. 339-348.
- Kreps, D. M. (1990), *Game Theory and Economic Modelling*, Oxford, Oxford University Press.
- Kuhn, R. L. (1988), *Deal Maker: All the Negotiating Skills and Secrets You Need*, New York, John Wiley.
- Lax, A. D. and Sebenius, J. K. (1986), *The Negotiator as Manager: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York, Free Press Macmillan.
- Lee, R. and Lawrence, P. (1991), *Politics at Work*, Cheltenham, Stanley Thorne.
- Levin, E. (1980), *Negotiating Tactics: Bargaining Your Way to Winning*, New York, Fawcett Columbine.
- Levinson, H. M. (1966), *Determining Forces in Collective Wage Bargaining*, New York, John Wiley.
- Lewis, D. V. (1981), *Power Negotiating Tactics and Techniques*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Lewis, R. D. (1996), *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London, Nicholas Brealey.
- McMillan, J. (1992), *Games Strategies and Managers*, New York, Oxford University Press.
- MacWillson, A. C. (1992), *Hostage Taking Terrorism: Incident-response Strategy*, Basingstoke, Macmillan.
- Malin, S. (1984), *The Negotiation Edge*, Palo Alto, Calif., Human Edge Software Corporation.
- Marsh, P. D. V. (1974, 1984), *Contract Negotiation Handbook*, Epping, Gower Press.
- Mastenbroek, W. (1989), *Negotiate*, Oxford, Basil Blackwell.

Mauss, M. (1954; 1996), *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*, London, Routledge & Kegan Paul.

Morley, I. E. and Stephenson, G. M. (1977), *The Social Psychology of Bargaining*, London, George Allen & Unwin.

Morrison, W. F. (1985), *The Prenegotiation Planning Book*, New York, John Wiley.

Mulholland, J. (1991), *The Language of Negotiation: a handbook of practical strategies for improving communication*, London, Routledge.

Murningham, J. K. (1992), *Bargaining Games: A New Approach to Strategic Thinking in Negotiations*, New York, William Morrow.

Nash, J. F. (1950), «The bargaining problem», *Econometrica*, вып. 18, с. 155–162.

Neale, M. A. and Bazerman, M. H. (1991), *Cognition and Rationality in Negotiation*, New York, Free Press.

Neuman, J. von and Morgenstern, O. (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour\**, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Nierenberg, G. I. (1968), *The Art of Negotiating: Psychological Strategies for Gaining Advantageous Bargains*, New York, Cornerstone Library.

Nierenberg, G. I. (1973), *The Fundamentals of Negotiating*, New York, Hawthorn Books.

Nierenberg, G. I. (1985, 1986), *The Art of Negotiating®: User's Manual for IBM PC's and Compatibles*, Berkeley, CA., Experience in Software.

Pigou, A. C. (1920), *The Economics of Welfare*, London, Macmillan, с. 11.

Pillar, P. R. (1983), *Negotiating Peace: War Termination as a Bargaining Process*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Polanyi, K. (1957), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.

Poundstone, W. (1993), *Prisoner's Dilemma*, Oxford, Oxford University Press.

Rackham, N. (1972), «Controlled pace negotiation: as a new technique for developing negotiating skills», *Industrial and Commercial Training*, с. 266–275.

Rackham, N. (1987), *Making Major Sales*, Aldershot, Gower.

Rackham, N. (1988), *Account Strategy for Major Sales*, Aldershot, Gower.

Rackham, N. and Carlisle, J. (1978), «The effective negotiator Part 1: the behaviour of successful negotiators», *Journal of European Industrial Training*, вып. 2, № 6, с. 161–165.

Rackham, N. and Carlisle, J. (1979), «The effective negotiator Part 2: the behaviour of successful negotiators», *Journal of European Industrial Training*, вып. 2, № 7, с. 129–136.

Rackham, N. and Morgan, T. (1977), *Behaviour Analysis in Training*, London, McGraw-Hill.

---

\* Фон Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. — М.: Наука, 1970.

Rackham, N. and Ruff, R. (1991), *Managing Major Sales: Practical Strategies for Improving Sales Effectiveness*, New York, Harper Collins.

Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Rapoport, A. (1966), *Two-Person Game Theory: The Essential Ideas*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Rapoport, A. (1974), *Fights, Games and Debates*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Rawls, J. (1972), *A Theory of Justice*, Oxford, Oxford University Press.

Ringer, R. J. (1973), *Winning Through Intimidation*, New York, Fawcett Crest.

Ringer, R. J. (1977), *Looking Out for Number 1*, New York, Fawcett Crest.

Robinson, C. (1990), *Winning at Business Negotiations: A Guide to Profitable Deal Making*, London, Kogan Page.

Rojot, J. (1991), *Negotiation: From Theory to Practice*, London, Macmillan.

Rose, C. (1987), *Negotiate and Win: The Proven Methods of the Negotiation Workshop*, Melbourne, Lothian Publishing.

Ross, H. L. (1970), *Settled Out of Court: The Social Process of Insurance Claims Adjustment*, Chicago, Aldine.

Royal Bank of Scotland (1992), *Negotiation in Practice*, Edinburgh, Royal Bank of Scotland.

Rubin, J. Z. and Brown, B. R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, London, Academic Press.

Sahlins, M. (1972), *Stone Age Economics*, Chicago, Aldine Atherton.

Schelling, T. C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Schelling, T. C. (1966), *Arms and Influence*, New Haven, Yale University Press.

Schoenfield, M. K. and Schoenfield, R. M. (1991), *The McGraw-Hill 36-Hour Negotiating Course*, New York, McGraw-Hill.

Shackle, G. L. S. (1957), «The nature of the bargaining process», in Dunlop, J. T. (ed.), *The Theory of Wage Determination: proceedings of a conference held by the International Economic Association*, London, Macmillan.

Sheppard, P. and Lapeyre, B. (1993), *Negotiate in French and English: Negotier en Anglais comme en Francais*, London, Nicholas Brealey.

Sheridan, D. L. (1991), *Negotiating Commercial Contracts*, London, McGraw-Hill.

Sigmund, K. (1993), *Games for Life: Explorations in Ecology, Evolution and Behaviour*, London, Penguin.

Simon, H. A. (1955), «A behavioral model of rational choice», *The Quarterly Journal of Economics*, вып. 69, февраль, с. 99–118.

Slaikeu, K. A. (1996), *When Push Comes to Shove: A Practical Guide to Mediating Disputes*, San Francisco, Jossey-Bass.

Smith, A. (1776), *An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London.

Smith, H. B. (1988), *Selling Through Negotiation: The Handbook of Sales Negotiation*, New York, Amacom.

Snyder, G. H. and Diesing, P. (1977), *Conflict Among Nations: bargaining, decision-making and system structure in international crises*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Sperber, P. (1983), *Fail-Safe Business Negotiating: Strategies and Tactics for Success*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Stevens, C. M. (1958), «On the theory of negotiation», *Quarterly Journal of Economics*, вып. 73, с. 77–93.

Ury, W. (1991), *Getting Past No\**, London, Century Business.

Ury, W. L., Brett, J. M. and Goldberg, S. B. (1988), *Getting Disputes Resolved: designing systems to cut the costs of conflict*, San Francisco, Jossey-Bass.

Valentyne, P. (1991), *Contractarianism and Rational Choice: essays on David Gauthier's «Morals by Agreement»*, New York, NY, Cambridge University Press.

Walton, R. E. and McKersie, R. B. (1965), *A Behavioural Theory of Labour Negotiation: an analysis of a social interaction system*, New York, McGraw-Hill.

Weintraub, E. R. (1975), *Conflict and Co-operation in Economics*, Basingstoke, Macmillan.

Wildavsky, A. (1964), *The Politics of the Budgetary Process*, New York, Little, Brown.

Williams, G. R. (1983), *Legal Negotiation and Settlements*, St. Paul, Minn., West Publishing.

Young, O. R. (ed.) (1975), *Bargaining: Formal Theories of Negotiation*, Urbana, Chicago, University of Illinois Press.

Zartman, I. W. and Berman, M. R. (1982), *The Practical Negotiator*, New Haven, Yale University Press.

Zartman, W. (1975), «Negotiations: theory and reality», *Journal of International Affairs*, вып. 9, с. 68–77.

Zeuthen, F. (1930), *Problems of Monopoly and Economic Warfare*, London, Routledge & Kegan Paul.

Ziglar, Z. (1984), *Zig Ziglar's Secrets of the Closing of the Sale\*\**, Old Tappan, NJ, Fleming H. Revell.

---

\* Юри У. Преодолевая НЕТ, или Переговоры с трудными людьми. — М.: Эксмо, 2008.

\*\* Зиглар З. Секреты заключения сделок. — Мн.: Попурри, 2003.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Упражнение на использование принципа обусловленности

Вас попросили прочитать примеры предложения или сделки (глава 4) и прокомментировать, в чем ошибочность каждого из них. Далее приведены мои пояснения.

1. **«Если я соглашусь предоставить вам 10-процентную скидку, сделаете ли вы более крупный заказ?» (предложение)**

Это предложение-вопрос, а не предложение-утверждение. Предложения-вопросы сигнализируют о неуверенности спрашивающего.

Неправильно, когда предложение предваряет условие.

*«Если вы сделаете более крупный заказ, то я подумаю о скидке».*

2. **«Как насчет семипроцентной скидки, если вы сделаете заказ на 1 млн единиц товара в месяц?» (сделка)**

Это предложение-вопрос, а не предложение-утверждение. Предложения-вопросы сигнализируют о неуверенности спрашивающего.

Неправильно, когда предложение предваряет условие.

*«Если вы сделаете заказ на 1 млн единиц товара в месяц, то я предложу вам семипроцентную скидку».*

3. **«Хорошо. Я соглашусь на заранее оцененные убытки, но ожидаю получить что-либо взамен» (предложение).**

Неправильно, когда предложение предваряет условие. Мы имеем дело с конкретным предложением (заранее оцененные убытки) и неопределенным условием.

*«Если бы вы дали мне (xxx), то я мог бы подумать о размере заранее оцененных убытков».*

4. **«Если вы сделаете более крупный заказ, то я предоставлю вам пятипроцентную скидку» (предложение).**

Неопределенная формулировка условия и конкретно сформулированное предложение.

*«Если вы сделаете более крупный заказ, то я рассмотрю вопрос о скидке».*

**5. «Хорошо. Я готов смириться с ограниченным пунктом договора о гарантиях» (предложение).**

Это уступка. Она ничего вам не дает, так как ничем не обусловлена.

*«Если я получу (xxx), то смогу смириться с ограниченным пунктом договора о гарантиях».*

**6. «Не сможете ли вы предложить 40 вместо 50, если мы предоставим вам эксклюзивные права?» (сделка)**

Это предложение-вопрос, а не предложение-утверждение. Предложения-вопросы сигнализируют о неуверенности спрашивающего.

*«Если вы предложите 40, то мы предоставим вам эксклюзивные права».*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Практическое задание

*Выполнение задания должно занять у вас примерно два-три часа. Ответив на вопросы, приведенные сразу же после сценария, и написав развернутые ответы на вопросы из второй части, пожалуйста, следуйте инструкциям, если вы хотите, чтобы ваши ответы были оценены и прокомментированы мною.*

#### Часть 1. Сценарий

Прочитайте сценарий и ответьте на вопросы, воспользовавшись для этого своими знаниями и опытом ведения переговоров. Каждый ответ оценивается в 5 баллов (максимум 20 баллов).

#### **Иностранные инвестиции**

Правительственный департамент рассматривает тендерные заявки на реализацию первого этапа (стоимостью \$95 млн) программы модернизации общенациональной телекоммуникационной сети, оцениваемой примерно в \$315 млн. Первоначально заявки на участие в тендере представили четыре компании, две из которых — Totec (Европа) и СТТ (США) — получили право на участие в финальном раунде переговоров. Одна из двух проигравших компаний не прошла квалификационный отбор из-за того, что предложила использовать устаревшую цифровую технику, в то время как предложения Totec и СТТ предполагали применение оптических кабелей, а заявка второй компании была отвергнута из-за сомнений в ее финансовой жизнеспособности.

В первоначальном перечне квалификационных требований к претенденту на участие в тендере (ПКТ) были особо подчеркнуты два момента, которые играли решающую роль в признании компании победителем тендера на реализацию первого этапа контракта. Во-первых, предложение участника тендера должно было включать в себя высокую долю участия в работах местных предприятий и точное указание объема передаваемых технологий,

и, во-вторых, претендент должен был гарантировать эффективность функционирования системы.

Правительство стремилось к тому, чтобы использовать модернизацию телекоммуникационной системы для привлечения в страну иностранных инвестиций и передачи технологий, которые позволяли получить внутреннюю добавленную стоимость (в виде заработной платы и налогов с дивидендов в местные бюджеты) от стоимости модернизации и создать мощности для будущего экспорта данного продукта.

Несмотря на то что ПКТ не предполагал никаких обязательств, в нем было указано, что участник тендера, который создаст местные производственные мощности с высоким содержанием передаваемых технологий, окажется в выигрышном положении, когда будут представлены перечни требований для последующих этапов программы модернизации, реализация которых должна была начаться через два года.

Сотрудники департамента отдают предпочтение предложению компании Totec. Техническое содержание заявок двух кандидатов было похожим, и примерно одинаковыми были предложенные ими окончательные цены (Totec — \$95,5 млн; СТТ — £94,2 млн). Как всегда, департамент должен иметь серьезные обоснования для того, чтобы советовать министру одобрить заявку, превышающую рассчитанную их консультантом цену более чем на 10%.

Предложение компании Totec, предполагающее местное производство ее системы Optica I, выглядит более привлекательно, чем предложение СТТ, которое включает в себя только местную сборку импортируемых компонентов, тем более что Totec предлагает строительство полностью оборудованного завода с планом использования местных источников.

Оба претендента включили в заявку промышленную норму гарантии в два года, однако департамент хочет увеличить гарантийный срок до четырех или пяти лет, о чем смогла договориться с поставщиком соседняя страна. И это несмотря на то, что поставщиком является именно тот кандидат, заявку которого департамент отклонил на основании того, что он производит устаревшие цифровые, а не оптоволоконные системы и, следовательно, его продукция менее эффективна, чем то, что предлагают Totec и СТТ.

Нормальный срок службы телекоммуникационной кабельной системы составляет 25 лет, и телекоммуникационное агентство может окупить свои инвестиционные расходы, в зависимости от ценовой политики, через четыре или пять лет, что делает подобные инвестиции очень привлекательными для растущей и модернизируемой экономики.

Нарушение работы телекоммуникационной системы, даже на короткий период, может нанести ущерб международному престижу страны. ПКТ требовал предоставления гарантий на случай сбоя в работе системы, длящегося более 20 секунд (что соответствует международным нормам), а также

возмещения косвенных убытков по крайней мере в течение периода действия гарантии.

Текущая политика правительства требует, чтобы при инвестировании в ключевые стратегические проекты максимальное соотношение количества акций иностранных и местных компаний составляло 50:50, хотя в некоторых случаях эти цифры могут меняться, правда, очень незначительно. Правительство в первую очередь заботится о том, чтобы не допустить изменения коэффициента распределения акций в пользу иностранного инвестора, что может помешать его стратегическим планам по передаче технологий и созданию производственных возможностей для будущего экспорта высокотехнологичных продуктов.

Законодательство о государственных закупках не позволяет департаменту подтверждать контракты на реализацию второго и третьего этапов программы, но оно не запрещает ему рекомендовать победителя тендера по первому этапу в качестве «предпочтительного претендента» на заключение контракта по второму этапу. Реализацию второго этапа поставщику не доверят только в том случае, если он не справится с работами первого этапа.

С точки зрения компании Totec, инвестирование в местные производственные мощности обойдется ей в \$60 млн, для амортизации которых за счет продукции предприятия потребуется пять лет, а это значит, что прибыль от одного двухлетнего контракта не может компенсировать такой объем капиталовложений. В связи с этим Totec необходима определенная уверенность в получении контрактов на реализацию второго и третьего этапов программы модернизации, что сможет стать обоснованием для такого объема иностранных инвестиций.

Если Totec не получит последующие контракты, она может компенсировать часть инвестиций, продав свой завод более успешному участнику тендера в тот момент, когда его позиция на переговорах будет слабой. В ином случае ей придется списать эти инвестиции. Однако продажа производственного предприятия компании, которая является ее соперником в тендере по второму и третьему этапам программы, может нанести ущерб коммерческим интересам Totec, особенно если продажа позволяет конкуренту получить доступ к ее передовым технологиям.

Для Totec также имеет значение коэффициент соотношения акций, так как, не являясь владельцем контрольного пакета акций местного завода компании, она не сможет произвести передачу технологий должным образом, потому что в случае экспорта продукции компании местными владельцами они станут известны ее конкурентам по всему миру. Totec рассматривает местный завод как будущие производственные мощности для организации собственного мирового экспорта в рамках других контрактов, однако она не намерена допускать появления принадлежащей ей частично дочер-

ней компании в списках участников тендеров в качестве конкурента в борьбе за мировые контракты на предоставление телекоммуникационных услуг.

Компания Totec не может допустить, чтобы ее права на интеллектуальную собственность, всемирные патенты, а также плоды научных исследований и разработок стали всеобщим достоянием, что может произойти, если она не получит контрольный пакет акций местной компании. Totec необходимо владение большей частью акций без каких-либо блокирующих пакетов или «золотых акций», находящихся в собственности правительства или его агентств. Для финансирования своего субконтрольного пакета акций местные партнеры могут внести свою акционерную долю наличными или ее эквивалент в виде расходов на приобретение земельного участка и строительство, однако при любых обстоятельствах руководство заводом и контроль над технологиями должен оставаться исключительно в руках Totec. Компания должна иметь возможность репатриировать свою прибыль.

Totec отмечает, что не может согласиться на выплату косвенных убытков, возникших в результате отказа техники, даже в течение двухлетнего гарантийного срока. Если по какой-либо причине система откажет (что определено в ПКТ как период неработоспособности, превышающий 20 секунд), то сумма косвенных убытков может превысить все ресурсы Totec. Фактически риск косвенных убытков в таком размере не подлежит страхованию.

Totec предлагает рассмотреть в качестве гарантии исполнения контракта удержание департаментом 5% от стоимости контракта на два года, однако из определения исполнения должны быть исключены случаи простоя системы вследствие всех климатических, геологических и экологических явлений, а также обстоятельств непреодолимой силы, таких как перебои в подаче электроэнергии государственными коммунальными службами, повреждение кабеля подрядчиками, осуществляющими строительство общественных гражданских сооружений, и попытки пользователей подключить к линиям несанкционированное телекоммуникационное оборудование (в настоящее время все эти три обстоятельства часто встречаются при предоставлении телекоммуникационных услуг в рамках существующей в стране сети).

Totec заканчивает разработку новой системы Optica II, которая обладает встроенной резервной емкостью, что в значительной степени снижает риск отказа системы, а следовательно, позволяет дать уверенную гарантию на период неработоспособности, не превышающий 10 секунд. Компания не предлагала Optica II, которая по своим технологическим параметрам опережает продукцию СТТ примерно на два года, в своей тендерной заявке на данный контракт, потому что система Optica I соответствовала указанным в ПКТ стандартам. Если бы департамент добавил \$12 млн к стоимости работ на первом этапе, то Totec могла бы начать производство Optica II на местном заводе и увеличить гарантийный срок до четырех лет.

Встреча между правительственным департаментом и представителями компании Totec должна начаться в самое ближайшее время, и сотрудники департамента надеются на то, что смогут посоветовать министру, с какой телекоммуникационной компанией следует заключить контракт. Сотрудники департамента могут только давать рекомендации, а любые изменения, вносимые ими в ПКТ, должны быть одобрены министром.

Представьте, что департамент пригласил вас в качестве консультанта по переговорам и попросил высказать ваше мнение.

*Пожалуйста, ответьте на следующие четыре вопроса.*

1. Каковы основные интересы департамента в данном проекте и как его сотрудники могут сформулировать свои ответы на предложения компании Totec по внесению изменений в перечень квалификационных требований?
2. Используйте контрольную таблицу подготовки Negotek® PREP, чтобы определить первоначальные и окончательные позиции департамента и компании Totec по различным вопросам.
3. Если компании Totec не удастся убедить департамент принять на себя обязательства по предоставлению ей контрактов на реализацию второго и третьего этапов, как она может снизить свои обязательства по капитальным затратам на местный завод?
4. Как может подойти к решению спорных вопросов сторонник принципиальных переговоров в сравнении с тем, кто придерживается традиционного подхода к ведению переговоров?

## **Часть 2. Вопросы для развернутых ответов**

Напишите развернутые ответы (примерно по 500 слов) на четыре из десяти вопросов, представленных далее. Каждый ответ оценивается в 20 баллов. Для того чтобы сдать экзамен, необходимо написать четыре ответа (максимум 80 баллов).

1. Каковы сферы применения и ограничения предложенного Нэшем решения проблемы торгов?
2. Почему некоторые переговорщики прибегают к манипулятивным уловкам, присущим переговорам «по законам улицы»?
3. Почему метод принципиальных переговоров можно рассматривать как особый случай позиционного торга?
4. Как бы вы готовились к переговорам? (Пожалуйста, используйте для примера недавний случай из собственной практики.)
5. Какой стиль поведения подходит для общения с трудными переговорщиками?

## ПРИЛОЖЕНИЯ

6. Насколько сила влияет на переговорное поведение?
7. Как знание о четырех этапах переговоров может помочь в совершенствовании переговорного поведения?
8. Что такое принцип обусловленности и почему он так важен для эффективного ведения переговоров?
9. Как переговорщики могут продвинуться вперед, не идя на уступки?
10. Насколько важную роль играет в переговорном процессе поведение во время обсуждения?

Для получения оценки и комментариев вышлите ваши ответы почтой, вложив в письмо конверт с обратным адресом отправителя, по адресу:

Dr Gavin Kennedy  
Negotiate Limited  
22 Braid Avenue  
Edinburgh  
EH10 6EE  
United Kingdom  
[www.negotiate.co.uk](http://www.negotiate.co.uk)

### Примечание

- Просьба к читателям, проживающим в Великобритании, присылать конверты с обратным адресом отправителя и британской почтовой маркой, стоимость которой равна той, которую вы оплатили, отправляя мне свои ответы.
- Просьба к читателям, проживающим за пределами Великобритании, присылать вместе с ответами международные ответные купоны на ту же сумму, которую вы заплатили за почтовую отправку ваших ответов.
- Пожалуйста, учтите, что срок получения моих комментариев может составить до 30 дней.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Фишер и Юри, 1981.
2. Там же, с. 3 и 85.
3. Маусс, 1954.
4. Томас Гоббс, «Левиафан», 1651, часть 1, гл. 14.
5. Фридрих Ницше, 1857, второе эссе, раздел 1, с. 57.
6. Там же, раздел 6, с. 65.
7. Хэтсок, для примера (1985, цит. по: Колб, 1995).
8. Смит, «Исследование о природе и причинах богатства народов», 1776, книга 1.
9. Там же.
10. Там же.
11. Там же.
12. Нэш, 1950, с. 128.
13. Фон Нейман и Моргенштерн, 1944.
14. Нэш, 1950.
15. Там же.
16. Паундстоун, 1993.
17. Карлайл и Паркер, 1989, с. 49.
18. Уолтон и Маккерси, 1965.
19. Лэкс и Себениус, 1986.
20. Там же, с. 89.
21. Там же.
22. Пигун, 1920.
23. Лэкс и Себениус, указ. соч., с. 90.
24. Гулливер, 1979.
25. Кеннеди, 1972.
26. Дуглас, 1962.
27. Гулливер, указ. соч.
28. Саймон, 1955.
29. Фишер и Юри, указ. соч.
30. Дуглас, 1957, с. 53.
31. Фишер и Юри, указ. соч.
32. Дуглас, указ. соч., с. 77.
33. Морли и Стивенсон, 1977.
34. Гулливер, 1979, с. 121.

35. Там же, с. 143.
36. Фишер и Юри, указ. соч.
37. Гулливер, указ. соч., с. 147.
38. Там же.
39. Там же, с. 153.
40. Зартман и Берман, 1982.
41. Гулливер, указ. соч., с. 162-163.
42. Кеннеди и др., 1980.
43. Уолтон и Маккерси, указ. соч.
44. Кеннеди и др., 1980, с. 28-31.
45. Кеннеди, 2-е изд., 1984, с. 30-37.
46. Там же, с. 40.
47. «Искусство переговоров», видеофильм, Longman, 1982.
48. «Как насчет заключения сделки?», видеофильм, Gower, 1992.
49. Королевский банк Шотландии, 1993.
50. Рэкхем и Карлайл, 1978; 1979.
51. Кеннеди и др., 1982, с. 44.
52. Там же, с. 48.
53. Морли и Стивенсон, указ. соч., с. 40.
54. Там же.
55. Кеннеди и др., указ. соч., с. 49-50.
56. Там же, с. 53.
57. Там же, с. 93.
58. Там же, с. 90.
59. Там же, с. 91.
60. «Искусство переговоров», видеофильм, указ. соч.
61. Роуз, 1987.
62. «Как насчет заключения сделки?», видеофильм, указ. соч.
63. Карлайл и Паркер, 1989.
64. Нэш, указ. соч.
65. Моррисон, 1985, с. 35-39.
66. Уолтон и Маккерси, указ. соч., с. 13-45.
67. Фишер и Юри, указ. соч.
68. Там же, с. 41.
69. Там же, с. 41-42.
70. Готтшальк, 1992, с. 41-42.
71. Райффа, 1982, с. 58-65.
72. Уолтон и Маккерси, указ. соч.
73. Райффа, указ. соч., с. 45-46.
74. Кеннеди, 1993; 1996, с. 61-65.
75. Списки возможных объектов торга при переговорах в различных секторах экономики приведены в Моррисон, 1985, и в Холмс и Глейзер, 1991.
76. Кеннеди, 1982; 1989; 1997.
77. Дал, 1957.

Примечания

78. Эмерсон, 1962.
79. Френч и Равен, 1959.
80. Бакара и Лоулер, 1981.
81. Блау, 1964.
82. Эмерсон, указ. соч.
83. Бакара и Лоулер, указ. соч., с. 59.
84. Там же.
85. Фишер и Юри, указ. соч.
86. Бакара и Лоурел, указ. соч., с. 63.
87. Аткинсон, 1975.
88. Кеннеди и др., 1980, с. 21.
89. Аткинсон, 1990.
90. Там же, с. 137–167.
91. Френч и Равен, указ. соч.
92. Аткинсон, указ. соч., с. 139.
93. Стивенс, 1958.
94. Чемберлен, 1951.
95. Левинсон, 1966.
96. Чемберлен, указ. соч., с. 220.
97. Левинсон, указ. соч., с. 8.
98. Там же, с. 141.
99. Кеннеди и др., 1982, с. 21.
100. Кеннеди, 1982; 1989; 1997.
101. Карасс, 1974; Коннор, 1995.
102. Рингер, 1973.
103. Левин, 1980, с. 96.
104. Там же, с. 156–173.
105. Там же, с. 10.
106. Там же, гл. 9.
107. Спербер, 1983.
108. Карасс, 1974.
109. Шэнфилд и Шэнфилд, 1991.
110. Фуллер, 1991.
111. Готтшальк, 1993.
112. Кеннеди, 1982; 1989; 1997, гл. 15.
113. Карасс, 1974, с. 90–92.
114. Кеннеди, 1982; 1989; 1997, с. 72–76.
115. Гилберт, 1980; 1996.
116. Там же, с. 12.
117. Там же.
118. Там же, с. 12–13.
119. Фишер и Юри, указ. соч., с. 8–14.
120. См. «Руководство для тренера по ведению переговоров», Кеннеди, 1990; 1996.
121. Ройот, 1991.

122. Готтшалък, 1993.
123. Рэкхем, 1972, с. 266.
124. Там же, с. 267.
125. Там же.
126. Там же.
127. Кеннеди, 1990; 1996.
128. Рэкхем и Карлайл, 1978; 1979.
129. Рэкхем, 1972, указ. соч., с. 269.
130. Там же, с. 270.
131. Там же, с. 273.
132. Там же, с. 275.
133. Рэкхем и Карлайл, 1978.
134. Рэкхем и Морган, 1977.
135. Карасс, 1968; 1974.
136. Рэкхем и Карлайл, указ. соч., с. 162.
137. Рэкхем и Карлайл, 1978, с. 162–165.
138. Малхолланд, 1991.
139. Там же, с. 41–42.
140. Там же, с. 40–41.
141. Дуглас, 1962.
142. Стивенс, указ. соч.
143. Малхолланд, 1991, с. 42.
144. Там же, с. 44.
145. Лэкс и Себениус, 1986, с. 235.
146. Малхолланд, указ. соч., с. 44.
147. Указ. соч., с. 45.
148. Там же.
149. Там же, с. 57.
150. Там же, с. 61.
151. Там же, с. 64.
152. Рэкхем и Карлайл, указ. соч.
153. Ниренберг, 1968, с. 92–96.
154. Ниренберг, 1973, с. 109–138.
155. Там же, с. 125–126.
156. Рэкхем, 1987; 1988.
157. Рэкхем, 1987, с. 46.
158. Там же, с. 47.
159. Там же, с. 52.
160. Дуглас, указ. соч.
161. Кеннеди, 1996 «Право первоочередности».
162. Рубин и Браун, 1975; Херман и Коган, 1977.
163. Малин, 1984.
164. Джилки и Гринхау, 1986, с. 245.
165. Там же, с. 146.
166. Рубин и Браун, указ. соч.

167. Там же, с. 246.
168. Там же, с. 254–256.
169. Херман и Коган, 1977, с. 267.
170. Там же, с. 146.
171. Паундстоун, 1993.
172. Херман и Коган, 1977, с. 253.
173. Там же, с. 254.
174. Там же, с. 255.
175. Там же, с. 256.
176. Готтшальк, 1993.
177. Ройот, 1991, с. 154–165.
178. Там же.
179. Готтшальк, 1993, с. 6.
180. Там же, с. 6.
181. Там же, с. 5.
182. Там же, с. 8.
183. Там же, с. 7.
184. Сигмунд, 1993.
185. Паундстоун, указ. соч.
186. Нэш, указ. соч.
187. Кокер и Статтард, 1976, с. 128–129.
188. Кеннеди, 1990; 1996.
189. Паундстоун, указ. соч.
190. Паундстоун, указ. соч., с. 115–118.
191. Хоффман, 1951.
192. Кеннеди, 1990; 1996.
193. Карлайл и Паркер, указ. соч., с. 46.
194. The Negotek® Attitudes и Behaviour Questionnaire, 1995.
195. Глейзер и Глейзер, 1991, с. 10–11.
196. Фишер и Юри, указ. соч.
197. Адаптировано из Фишер и Юри, указ. соч., с. 13.
198. Кеннеди, 1982, с. 66–73.
199. Там же, с. 66.
200. Там же.
201. Там же.
202. Янг, 1975.
203. Пиллар, 1983.
204. Зойтен, 1930.
205. Пиллар, указ. соч., с. 98.
206. Карасс, 1970; 1974.
207. Карасс, 1968; 1970.
208. Там же, 1970, с. 14–24.
209. Там же, с. 25.
210. Карасс, 1968; 1970.
211. Холл, 1993.

212. Карасс, 1974, с. 18.
213. Там же, с. 19.
214. Кеннеди, 1982; 1989; 1997.
215. Карасс, 1974, с. 91.
216. Там же, с. 121.
217. Там же.
218. Кеннеди, 1980, с. 160.
219. Робинсон, 1990.
220. Кеннеди, 1980, с. 169.
221. Карасс, 1974, с. 58–59.
222. Рингер, 1973.
223. Там же, с. 61.
224. Рингер, 1973, с. 84.
225. Там же, с. 83–87.
226. Там же, с. 152.
227. Там же, с. 212.
228. Там же, с. 298–300.
229. Дженн, 1987, с. 8.
230. Галантер, 1984.
231. Орс, 1970.
232. Дженн, 1987, с. 11.
233. Там же, с. 13.
234. Там же.
235. Райффа, указ. соч., с. 66–77.
236. «The Sorensen-Chevrolet File», no. 9–175-258, Высшая школа делового администрирования, Кембридж, Массачусетс, США.
237. Дженн, 1987, с. 17.
238. Там же, с. 26.
239. Там же, с. 34.
240. Там же, с. 40.
241. Там же.
242. Там же, с. 41.
243. Там же, с. 42.
244. Там же, с. 43.
245. Там же, с. 46.
246. Там же, и Уильямс, 1983, с. 18f.
247. Дженн, 1987, с. 52.
248. Там же, с. 98.
249. Там же, с. 104.
250. Там же, с. 115.
251. Там же, с. 132.
252. Карасс, 1968; Райффа, 1982; Уильямс, 1993.
253. Кеннеди и Уэбб, 1996.
254. Шеридан, 1991.
255. Там же, с. 90.

256. Там же, с. 91.
257. Там же.
258. Там же, с. 92.
259. Там же.
260. Там же, с. 96.
261. Там же, с. 97.
262. Там же, с. 98.
263. Там же, с. 98–99.
264. Спербер, указ. соч., с. 35–36.
265. Там же, с. 47.
266. Там же, с. 47–48.
267. Картрайт, 1991, гл. 9.
268. Тито и Уодделл, 1977, цит. по Картрайт, указ. соч., с. 208.
269. Там же, с. 215–216.
270. Там же, с. 217–218.
271. Там же, с. 220.
272. Там же, с. 231.
273. Кеннеди, 1990; 1996.
274. Фишер и Юри, 1981; Юри, 1991.
275. Кеннеди, 1991, с. 153–155.
276. Бакара и Лоурел, 1981.
277. Фишер и Юри, указ. соч.
278. Хиршман, 1970.
279. Бакара и Лоурел, указ. соч., с. 73–75.
280. Там же, с. 76.
281. Там же, с. 91; с. 94.
282. Там же, с. 97.
283. Аткинсон, 1990, с. 143–146.
284. Кох, 1988, с. 3–5.
285. Фишер и Юри, указ. соч., с. 101–111.
286. Рэкхем, 1987; Рэкхем и Рафф, 1991.
287. Зиглар, 1984.
288. Кеннеди, 1982; 1989; 1997, с. 311.
289. Янг, 1975.
290. Готье, 1979; 1985; 1986.
291. Райффа, 1982.
292. Нэш, указ. соч.
293. Готье, 1979; 1985; 1986; Роулс, 1972.
294. Кеннеди и Уэбб, указ. соч.
295. Базерман и Ниле, 1992.
296. Ниле и Базерман, 1991; Базерман и Ниле, указ. соч.
297. Там же.
298. Базерман и Ниле, 1992, с. 1.
299. Там же.
300. Там же, с. 2.

301. Там же, с. 12.
302. Там же, с. 19.
303. Там же, с. 45.
304. Дуглас, 1962; Гулливер, 1979; Кеннеди, 1982; 1989.
305. Саймон, указ. соч.
306. Уолтон и Маккерси, указ. соч., с. 137.
307. Дуглас, 1962.
308. Фон Нейман и Моргенштерн, указ. соч.
309. Фишер и Юри, указ. соч.
310. Фридман, 1957.
311. Фишер и Юри, указ. соч.
312. Там же, с. 11.
313. Фишер и Юри, указ. соч., с. 6-7.
314. Там же, с. 7.
315. Там же, с. 11-14.
316. Фишер и др., 1991, с. 13.
317. Фишер и Юри, указ. соч., с. 11.
318. Там же.
319. Там же, с. 17-40.
320. Там же, с. 41-57.
321. Там же, с. 55.
322. Там же.
323. Там же.
324. Там же.
325. Там же.
326. Там же, с. 58-83.
327. Там же, с. 84-98.
328. Там же, с. 118-120.
329. Фишер и др., с. 66-67.
330. Там же, с. 87-88.
331. Там же, с. 122-133.
332. Джандт, 1985.
333. Юри, 1991.
334. Там же.
335. Слайкью, 1996.
336. Акстелл, 1990.
337. Хофстед, 1980а и 1980б.
338. Хэмпден-Тернер и Тромпенаарс, 1993.
339. Кеннеди, 1985.

Кеннеди Гэвин

# ПЕРЕГОВОРЫ

Полный курс

Менеджер проекта *Я. Грецова*  
Корректоры *Е. Чудинова, О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *А. Фоминов*  
Художник обложки *Ю. Буга*  
*Использована иллюстрация*  
*из фотобанка shutterstock.com*

Подписано в печать 21.01.2021. Формат 70×100 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать ролевая струйная.  
Объем 24,5 печ. л.

**ООО «Альпина Паблицер»**  
123007, Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
e-mail: info@alpina.ru  
www.alpina.ru

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии»  
109316, г. Москва, Волгоградский пр-т, д. 42, корп. 5  
Тел.: 8 (499) 322-38-30

“ Я никогда еще не встречал переговорщика, который заявил бы, что у него достаточно времени для подготовки. Многие из участников переговоров похожи на студентов, которые, заблаговременно узнав о крайних сроках сдачи курсовой работы, начинают ею заниматься, когда в запасе остается всего несколько часов (если не минут!). И разумеется, как только они откладывают все дела, чтобы заняться подготовкой, другие люди начинают отрывать их и мешать им. При этом многие переговорщики считают подготовительную работу рутинной. Для них это необходимое, но неприятное дело — нечто вроде мытья посуды, глажения или посещения зубного врача.

Между тем подготовка является ключом к успеху переговоров. Она лежит в основе всего, что вы делаете в ходе переговорного процесса. От нее зависит, сумеете ли вы заключить удачную сделку и достигнете ли вообще каких-то результатов. При желании вы всегда можете превзойти в подготовке своего оппонента — правда, при условии, что будете эффективно использовать отведенное на нее время. К тому же подготовка — действительно честный прием в арсенале конкурентной борьбы, ведь время, потраченное на нее, вы не отнимаете у другой стороны. Ваш оппонент, как и вы, сам решает, насколько тщательно ему следует готовиться к переговорам, и только от его решения зависит, каких результатов он добьется. Все средства защиты в его руках.

”

