

## ЖЕСТКИЕ ПЕРЕГОВОРЩИКИ И СТАНДАРТЫ

Один из моих студентов отправился вечером в McDonald's, чтобы купить жареной картошки. На часах было без пяти одиннадцать. Картошка была уже влажной. Он попросил у кассира горячую картошку. Тот резко сказал в ответ: «Мы закрываемся через пять минут!» Студент спокойно подошел к концу прилавка, взял с него распечатанную копию гарантии свежести продуктов и вернулся к кассиру.

«Я же в McDonald's, верно?» — спросил он. Кассир что-то утвердительно промычал. «Так, — продолжал студент, — согласно вашей гарантии, пища здесь абсолютно свежая во все те часы, что вы работаете». Он указал на ту часть гарантии, в которой давались обещания того, что посетители вправе ожидать «безукоризненного качества» картошки фри.

«Разве ваше заведение открыто не до одиннадцати часов вечера? — спросил студент. — Здесь не говорится о том, что действие гарантии качества истекает за пять минут до окончания рабочего времени».

Получил ли студент свежую картошку? Да.

Конечно, многие люди взяли бы несвежую картошку, другие стали бы бушевать, сердито спорить или просто расстроились бы. А тот студент решил спокойно воспользоваться стандартами, которые сеть McDonald's сама же установила для себя. Мелочь, конечно, но в тысячах переговоров, важных и не очень, в ресторанах, на собеседованиях и в геополитике использование стандартов, которые признает другой человек, позволяет весьма убедительно добиваться своих целей.

Использование стандартов другого человека — один из наиболее сильных приемов ведения переговоров, но только многие о нем не

знают. Использование стандартов особенно эффективно при взаимодействии с жесткими переговорщиками. Немногие люди знают о стандартах, еще меньше людей прибегают к их помощи и почти никто не осознает те психологические рычаги, благодаря которым стандарты срабатывают в разных ситуациях. Я не говорю об «объективных» стандартах или критериях, которые вы считаете справедливыми. Я говорю о стандартах и критериях, которые считает справедливыми другая сторона.

Стоит только упомянуть о них — и они волшебным образом работают. Таким приемом ведения переговоров можно пользоваться каждый день, где-то чаще, где-то реже.

Использование стандартов другой стороны очень важно, потому что мир — это место, где честность не в чести. Люди и компании постоянно нарушают свои же стандарты. Они обещают оказать услугу — и нарушают обещание. Вы заказываете что-то со склада, но обещанных сроков доставки никто не придерживается. Вам обещают высочайшее качество услуг, а в итоге обходятся с вами ужасно. Вы доверяете сказанному, а они, зачастую без всяких извинений, отказываются от своих же собственных слов. Многих это сводит с ума. А ведь можно спокойно воспользоваться их же стандартами, чтобы получить желаемое.

Тима Рассерта, ныне покойного ведущего программы «Встреча с прессой» на канале NBC, часто хвалили за его блестящие интервью. Одним из приемов, которые он применял во время разговоров с политиками, состоял в воспроизведении перед ними прямо по национальному телевидению записей того, что они говорили раньше и что выглядело противоречащим их теперешним действиям. Политики смущались и увиливали, но потом были вынуждены оправдываться.

Когда я свыше тридцати лет назад работал журналистом, я осознал силу использования стандартов других людей. Затем, работая юристом и бизнесменом, я совершенствовался в использовании этого приема. Сейчас, в моем курсе, он является одним из самых важных в нашем наборе приемов.

Так как же он работает? Фундаментальное свойство человеческой природы заключается в том, что люди не любят противоречить самим себе. И если вы поставите их перед выбором: соблюдать свои

же стандарты — то есть придерживаться сказанного и обещанного ранее — или нарушать их, люди в большинстве своем постараются следовать стандартам. Конечно же, нет такого приема, который работает всегда. Но вы добьетесь *намного* большего, если будете использовать стандарты другой стороны. Люди реже будут нарушать свои стандарты, зато вы будете получать желаемое чаще.

## Сила стандартов

Стандарт — это практика, политика или отправная точка, придающие решению легитимность. Стандартом можно считать предыдущее утверждение, обещание или гарантию. Кроме того, это может быть практика, согласованная с другой стороной для ведения переговоров.

Политика компании — это стандарт. По сути, он утверждает: «Вот наши правила». Другой стандарт, который сходен по мощи с предыдущим и который можно применить, таков: «Бывали ли в истории вашей компании случаи, когда вы делали исключения из своих правил?» Когда в следующий раз агент по продаже авиабилетов затребует с вас 100 долларов, чтобы поменять вам билет, спросите, бывали ли в истории его компании случаи, когда они делали исключения из своих правил. Если такие случаи были, постарайтесь приравнять свою ситуацию к одному из них.

Для начала попробуйте применить этот прием ведения переговоров к работникам сферы обслуживания, ведь их бизнес имеет своей целью оказание услуг другим, и потому у них почти всегда есть гарантии качества или стандарты обслуживания. Это могут быть компании кабельного телевидения, телефонные компании, авиалинии, компании, выпускающие кредитные карты, банки, гостиницы и так далее. Если вам нужно поднять какой-либо вопрос, узнайте, что говорится о стандартах обслуживания клиентов той или иной компании на ее веб-сайте, в газетах или в телевизионной рекламе.

Если агент по обслуживанию груб или отказывается помочь вам, скажите ему: «В вашей рекламе говорится, что агенты по обслуживанию клиентов всегда стараются помочь им. Интересно, как это сочетается с данной ситуацией?»

Люди не станут бросать трубку, уходить или драться с вами — напротив, как правило, они сделают то, чего вы хотите от них.

Несколько лет назад студент Уортонской школы, Джейсон Клейн, три года подряд пытался поступить в школу права при Университете Пенсильвании (Пеннскую школу). В первый год его не зачислили; во второй год он попал в список очередников, но его не зачислили. На третий год он попал в список очередников в конце апреля, ответ о зачислении нужен был ему немедленно, поскольку он планировал получить совмещенный диплом в Уортонской школе, где окончил год учебы по двухгодичной программе.

Обычно школы права не принимают решения о зачислении студентов до лета — но его не устраивал этот срок в связи с необходимостью регистрироваться на курс и планами на лето. И потому он хотел не просто быть зачисленным, а быть зачисленным в качестве исключения, то есть в ускоренном порядке. Тот, кто разбирается в системе зачисления студентов в лучшие школы, понимает, что его шансы равнялись нулю. Джейсон посещал мои занятия по искусству ведения переговоров и потому обратился за советом ко мне.

Я посоветовал ему просмотреть справочник приемной комиссии и изучить стандарты школы. Затем ему следовало обратиться с письмом к главе приемной комиссии, в котором нужно было просто написать: «Вот ваш стандарт — и вот как я ему соответствую, вот другой ваш стандарт — и вот как я ему соответствую, вот еще один ваш стандарт — и вот как я ему соответствую». Я предложил ему закончить письмо следующими словами: «Пожалуйста, объясните мне, в чем я неправ здесь» или чем-то подобным. Он прислушался к моим советам.

Он отправил письмо в приемную комиссию 28 апреля. Зачислили его 2 мая. Джейсон был уверен в том, что это не простое совпадение, особенно учитывая тот факт, что представитель администрации школы сообщил Джейсону, что зачислить его смогут не раньше июня.

Как только вы осознаете силу использования стандартов других, вы будете видеть их всюду. Но до того момента все приемы будут для вас невидимы. «Та история многому меня научила, — пишет Джейсон, ныне работающий вице-президентом и директором

по инвестициям в Мемориальном онкологическом центре Слоуна-Кеттеринга в Нью-Йорке. — Одно дело — говорить об этих приемах и совершенно другое — видеть их действие на практике, когда ты ими пользуешься».

Результат? Его фамилию перенесли на пятьдесят шесть позиций вверх и приняли на следующий же день. Как только вы осознаете силу использования стандартов других людей, вы сразу же будете видеть эти стандарты повсюду. До того времени вы даже и не подозревали о существовании подобных приемов.

Если вы оказались в ситуации, в которой нет установленных заранее стандартов, поищите способы определить стандарты, которые другая сторона согласится использовать во время переговоров. Я знавал одного молодого бизнесмена, который отправился в Hermès, дорогой французский магазин в Нью-Йорке, чтобы купить шарф. Шарф стоил 500 долларов, но со скидкой выходило 250 долларов. Молодой человек попросил продавщицу красиво упаковать шарф, потому что это был подарок ко дню рождения его жены. Но продавщица ответила: «Мы не упаковываем товар, на который распространяется скидка».

Какое возмутительное заявление для магазина такого уровня! Однако молодой человек не разозлился (что сделали бы на его месте многие, ничего не получив в итоге), а спокойно спросил: «Так значит, если бы я заплатил полную цену 500 долларов за этот шарф, вы бы упаковали его?» «Конечно», — ответила продавщица. «Значит, теперь в вашем магазине берут 250 долларов за упаковку?» — заметил бизнесмен.

Завернули ему шарф? Еще бы!

Есть две основные причины, по которым люди почти всегда соблюдают свои собственные стандарты. Первая — их внутренний нравственный компас говорит им, что так поступать правильно; ведь никто же не хочет признаться самому себе в том, что он нечестен. Вторая — люди опасаются, что нарушение ими стандартов, которым, как предполагается, они следуют, может повлечь за собой гнев или раздражение со стороны третьих лиц, имеющих для них значение, например, со стороны начальника, который лично следит за соблюдением стандартов организации. Человек, нарушающий эти стандарты, будет казаться неразумным и в худшем случае может быть уволен.

Скажем, вы требуете для себя нечто абсолютно разумное, а представитель службы по работе с клиентами на другом конце провода ведет себя неразумно. По сути, он нарушает стандарты своей компании. Можно напомнить ему о третьей стороне, спросив: «Если бы генеральный директор вашей компании слышал этот разговор, он одобрил бы это?»

Что вы сделали? В ходе разговора вы прибегли к образу 320-килограммовой гориллы. Теперь ваш собеседник знает, что он подвергается серьезному риску, нарушая стандарты компании.

Несколько лет назад мы с приятелем решили купить небольшую грузовую авиакомпанию на Карибах, и я отправился собирать финансовую информацию, а заодно проверить, в каком состоянии находится имущество компании. Мы летали по разным островам, я и пилот, вдвоем на одномоторном самолете. Было прекрасный, ясный день. Когда мы приземлились на Тортоле, одном из Британских Виргинских островов, в зале прибытия не было никого, кроме сотрудницы службы паспортного контроля.

Она замучила пилота заполнением различных анкет и бланков, хотя они прекрасно знали друг друга и часто виделись в последние десять лет, а у меня и у пилота были пропуска для посещения аэропорта. Все, что мне было нужно, — проверить, в порядке ли крошечный офис компании. Он находился в пятистах метрах от зала прибытия, мы даже видели здание с того места, где стояли.

Я стал осматривать зал в поисках правил. На одной из стен висела табличка, какие вешают иногда в местах, посещаемых туристами. На ней была начертана фраза премьер-министра Британских Виргинских островов, что-то вроде «Добро пожаловать на Британские Виргинские острова! Сотрудники таможенной службы и службы паспортного контроля, а также прочие служащие ценят наших гостей и туристов и будут относиться к вам любезно, достойно и уважительно».

И тогда я подошел к сотруднице службы паспортного контроля.

— Простите!

— Да? — спросила он, раздраженно взглянув на меня.

Я указал на табличку и спросил:

— Это действительно слова премьер-министра?

— Да, — ответила она уже не столь решительно.

— А как же слова вашего премьеры сочетаются с нашей ситуацией?

Нас пропустили через пять минут. Как мне сказали потом в администрации, табличку сразу же сняли.

## Использование стандартов

Если из химчистки вам вернули рубашку без пуговицы, можно спросить: «Это политика вашей фирмы — возвращать клиентам рубашки с меньшим количеством пуговиц?» Конечно же, это отсылка к стандартам. Но, возможно, вы сочтете для себя такое поведение чересчур агрессивным. Хорошо, пользуйтесь словами, которые вам удобно употреблять. Тем не менее принцип ясен: разве не входит в обязанности работников химчистки не терять пуговицы?

А еще можно сказать подруге или жене: «Дорогая, мы уже семь раз ходили на фильмы, которые тебе хотелось посмотреть. Думаю, теперь мой черед выбирать фильм». И снова можно сказать другими словами. Но все, что вы делаете сейчас, — спрашиваете собеседника, считает ли он справедливым распределение между вами права выбора фильма.

Что очень хорошо в использовании стандартов другой стороны — прозрачность этого процесса. Здесь *нет* манипулирования. Вы можете прямо заявить другой стороне о том, что делаете. Если вас спросят: «Вы пользуетесь моими стандартами против меня?», вы можете ответить: «Конечно! А что плохого в том, что в качестве основания для решения я использую критерии, продуманные и установленные вами?» И таким образом обсуждение стандартов само становится делом соблюдения стандартов: «Я просто прошу вашу компанию сделать то, что, по ее же словам, она должна делать, не так ли?»

Некоторые психологи именуют стандарты «ловушками логичности» и сваливают их использование в одну кучу с методами манипулирования. Из-за этого о стандартах складывается неверное представление. Я не пытаюсь загнать кого-то в ловушку. Я просто пытаюсь заставить людей выполнять свои обещания и делать то, что они должны сделать по правилам. Так что плохого в том, что я настаиваю на соблюдении честности и справедливости?

Что вы будете делать, если другая сторона все же решится нарушить собственные стандарты и повести себя нечестно? Они приблизятся к опасной черте, что влечет за собой определенный риск. О таких ситуациях я расскажу чуть позже.

Далее, следует иметь в виду: используя подобные приемы, вы можете навредить людям. Несомненно, приемы срабатывают — но только *вы* можете решить, насколько далеко вы готовы зайти.

Вот пример того, как использование стандартов может повредить людям. В начале 50-х годов прошлого века американские военнопленные в Корее подвергались промыванию мозгов. Китайские военные, помогавшие северокорейским войскам, спрашивали американских пленников: «Идеальны ли США?» Конечно же, американские солдаты отвечали: «Нет ничего идеального». Тогда китайцы спрашивали: «А вы не запишете это? Конечно, если вы в это верите. А мы дадим вам пару пачек сигарет за приложенные усилия».

И многие пленные написали: «США не идеальны».

Через пару недель китайские офицеры спрашивали пленных: «А почему США не идеальны?» По сути, китайцы просили пленных привести доводы в пользу своего утверждения. Многие заключенные записывали причины, по которым США были не идеальны, и снова получали по пачке сигарет за свою работу.

Так продолжалось несколько месяцев, при этом китайцы требовали все бóльших подробностей. А затем китайское командование опубликовало эти длинные обличительные письма, в которых американские военнопленные рассказывали, почему они не считают США идеальной страной. Все было написано руками американских солдат. И лишь немногие американцы потом отрекались от написанного ими, ведь это был их почерк. Наоборот, они горячо защищали свою точку зрения. Американские пленные, что называется, подверглись промыванию мозгов. Это был серьезный психологический удар по попыткам американского командования поддержать боевой дух солдат.

А вот более близкий нам пример: история незначительная, но полная смысла. Студент Пеннской школы права Нил Сети, учившийся у меня, отправился с друзьями в спорт-бар, владельцем которого был Дон Шула. Этот бывший тренер футбольной команды «Дельфины

Майами» открыл свой бизнес по франшизе — бар, где подавали еду и напитки. Нил заказал пиво, но его принесли лишь спустя полчаса после того, как был подан обед. «Как вы нас учили, почти не думая, я спросил, не должны ли напитки приносить до обеда», — сообщил мне Нил.

Официантка горячо извинялась, добавив, что спутала заказы двух столов. Нил спросил, была ли в этом какая-либо его вина. Девушка ответила, что вины Нила в этом не было. Тогда мой студент попросил ее унести пиво. Официантка заявила, что не может сделать этого, так как уже открыла счет и внесла сумму в компьютер.

Нил спросил, включает ли политика ресторана принцип наказания клиентов за ошибки персонала. «Конечно же, нет», — ответила официантка. Тогда Нил спросил, бывали ли такие случаи, что стоимость напитков или чего-то иного исключали из счета уже после того, как сумма была внесена в компьютер ресторана. Официантка признала, что такие случаи бывали. Тогда Нил сказал: «Раз это ошибка ресторана и раз суммы списывали со счета и раньше, то почему бы и сейчас не сделать то же самое?» Официантка исключила стоимость пива из счета.

После того как девушка удалилась, друг Нила выразил крайнее удивление тем фактом, что официантка согласилась вернуть деньги за пиво. «Я знаю, как устроены эти рестораны, — заявил приятель. — Теперь эти деньги будут удержаны из ее жалкой зарплаты». Но официантка не захотела выглядеть душой и потому, возможно, предпочла сократить и без того скудный ужин своей семьи.

«Осознание того, что стоимость заказанного мной пива будет исключена из ее зарплаты, поразило меня, — написал мне Нил. — Тогда я полностью уяснил для себя всю силу подобных приемов. Я понял, что вместе с их мощью, применять которую я научился, приходит и ответственность за широкое использование этих приемов». Он заплатил за пиво и поблагодарил официантку за урок на тему отношений между людьми. Теперь он стал главным юрисконсультom крупной фирмы, занимающейся недвижимостью, однако до сих пор утверждает, что полученный им урок оказал огромное влияние на то, как развивалась его карьера.

Осознав ответственность, вы можете решить, что для вас удобно, а что нет при ведении переговоров. Я могу попытаться сделать что-то,

на что вы никогда не решитесь, считая это недостойным. И хотя в итоге я добьюсь большего, вы можете решить, что результат не стоит внутренних терзаний.

Одна женщина, посещавшая мои курсы, была уверена, что использование стандартов другой стороны не работает. Тогда я предложил ей выбрать любую ситуацию и попытаться применить этот прием. У нее было много нарядов от компании Eddie Bauer, известного поставщика и производителя одежды. Фирма предоставляла письменную пожизненную гарантию на возврат денег за ее одежду.

Итак, женщина вернулась домой, вынула из платяного шкафа все вещи от Eddie Bauer, купленные ею за предыдущие пять лет, и отправилась в ближайший магазин этой фирмы. Там она швырнула вещи на прилавок и сказала: «Мне они надоели, я хочу получить свои деньги обратно».

Персонал магазина вернул ей деньги сразу, наличными и полностью.

«Мне еще никогда в жизни не было так стыдно», — сказала она на нашем следующем занятии.

Для нее это оказалось слишком, она выяснила, где проходят ее границы. Я посоветовал ей избегать ситуаций, которые ставили бы ее в неловкое положение. «Но только не говорите мне, что мои приемы не работают», — добавил я под конец.

Рассмотрим подробнее механизмы, благодаря которым эта стратегия столь эффективна. Несколько лет назад я отправился на неделю по делам на Тайвань. К концу недели отель, в котором я остановился, в качестве платы за обеспечение доступа потребовал с меня 150 долларов за 150 звонков по кредитной карте — по доллару за звонок. Я был готов заплатить за услуги, однако в моей комнате не было никаких объявлений о том, что мне придется платить за соединение. Тогда я нашел менеджера — человека, принимающего решение, — и вступил с ним в переговоры.

«Является ли частью вашей политики взимание с клиента денег за что-либо, о чем вы его не предупредили сначала?» — спросил я.

Задав этот вопрос, я поставил ее перед выбором, который всегда предоставляю людям, пользуясь их стандартами, а именно: «Будьте бескомпромиссными или пойдите мне навстречу». А что она могла сказать? «Конечно, мы спокойно нарушаем закон, нет проблем»? Вряд ли.

Ведь по закону они должны были предупредить меня об оплате до того, как требовать за что-либо деньги.

Поэтому она ответила: «Нет, конечно».

«Хорошо, — сказал я и задал второй вопрос: — В моей комнате не было никаких объявлений о плате за соединение по кредитной карте, не так ли?» «Нет, не было, — сказала она, — но ведь в других отелях вы всегда платите».

«Конечно же, плачу, — ответил я ей. — Но там меня предупреждают заранее, не правда ли?» Она немного подумала. «Вы правы, господин Даймонд, — ответила менеджер. — Я скажу вам, что мы сделаем. Почему бы нам не поделить разницу пополам, и тогда вы заплатите 75 долларов».

На что я ответил: «Помогите мне разобраться, я что-то ничего не понимаю. Если я прав, то я ничего вам не должен. Если я неправ, я должен вам 150 долларов. Так откуда взялись 75 долларов?»

Компромисс — это путь ленивых и неэффективных переговорщиков. К компромиссу можно прибегать лишь в самом конце, когда использованы все приемы и когда между сторонами сохраняется совсем небольшая дистанция, которую нужно преодолеть. Использование стандартов намного эффективнее. Она ответила: «Вы правы. Я исключу плату за обеспечение доступа из вашего счета».

Быть может, вы сочтете мои действия излишне жесткими. Конечно, крайне важно использовать правильный тон в переговорах такого рода. Вы должны произносить все это спокойным, весьма любезным и рассудительным тоном. Ключевой момент состоит в том, чтобы предоставить собеседнику выбор: или перешагнуть допустимую границу, или помочь вам достичь ваших целей. Со временем мои ученики сэкономили миллионы долларов благодаря использованию подобных методов. Основной вопрос вот в чем: где должны оказаться деньги — в вашем кармане или в кармане собеседника, особенно если он поступил несправедливо.

А что если другой человек не желает отвечать на ваш вопрос о стандартах? Спросите его, есть ли что-либо неправильное в этом вопросе. Так вы превратите ответы на ваши вопросы в дело соблюдения стандартов.

Предупреждаю: если вы будете просить об исключении в присутствии большого числа людей — вам, скорее всего, откажут. Почему? Потому что так решение для другой стороны становится более ответственным. Если другие услышат о нем, они тоже попросят сделать для них исключение.

## Будьте постепенны

В основе использования стандартов и, конечно, всех советов, приведенных в моей книге, лежит представление о том, что следует быть постепенным. Разбейте переговоры на ряд шагов. Большинство неопытных переговорщиков требуют, чтобы другая сторона делала слишком большие шаги сразу. Они просят других сразу допрыгнуть с того места, где те находятся, к желательной для них — для указанных переговорщиков — конечной цели: «Мой компьютер сломался. Дайте мне новый».

Если вы просите другого человека сделать такой большой шаг, вы облегчаете ему возможность отказаться. Большие шаги кажутся опасными, а новая ситуация выглядит слишком отличной от текущей.

Значит, следует разделять переговоры на небольшие шаги. На каждом шаге вы получаете согласие и словно бросаете якорь. Расстояние от якоря до якоря должно быть небольшим. Можно завести людей очень далеко, если идти небольшими шажками. Вы поведете их от знакомого к незнакомому шаг за шагом.

По сути, в каждом случае вы строите фундамент, опершись на который сможете убедить человека идти дальше. Если вас спрашивают, к чему вы ведете, скажите, что вы пытаетесь определить их стандарты, узнать, что можно сделать в этой ситуации. Если вам зададут еще вопросы, раскройте информацию, которая приблизит вас к вашим целям. Фраза «Что возможно сделать в данной ситуации?» звучит, таким образом, намного лучше, нежели «Я хочу, чтобы вы дали мне скидку 20%» — гораздо больший шаг.

Следует начинать издали, с того, от чего они не смогут отказаться, не показавшись дураками. Начните с образов, сложившихся в их головах. Вот что такое стандарт — это образ в голове собеседника.

Большинство переговорщиков не начинают издали. Вам же следует начинать с того, что знакомо для других, — и постепенно продвигаться дальше.

Что я имею в виду, говоря, что начинать нужно издали? Спросите, к примеру: «Хотите ли вы прийти к соглашению?», «Хотите ли вы получить выгоду?» или «Хотите ли вы, чтобы ваши покупатели были довольны?» Так вы создадите отправную точку для переговоров и бросите первый якорь. И если другая сторона с самого начала заявит, что хочет прийти к соглашению, а потом начнет выдвигать возмутительные требования, спросите их: «Как же ваше поведение сочетается с желанием прийти к соглашению, выраженным вами чуть раньше?»

В переговорах следует вести людей от знакомого к незнакомому шаг за шагом. Чем труднее ситуация, тем меньше должны быть ваши шаги и тем больше этих шагов вам потребуется.

Образы в голове собеседника должны быть простыми, такими, чтобы он не мог отказаться выполнить вашу просьбу, и такими, что устроят вас.

Вот пример того, как нужно идти постепенными шажками, начиная со знакомого. Мой ученик Роки Мотвани отправился оплатить штраф за нарушение правил дорожного движения в отдел транспортных средств в западной Филадельфии. Там он увидел табличку, на которой огромными буквами было написано: «Мы совершенно не принимаем персональные чеки». У Роки был только такой чек, поэтому он решил попытаться договориться.

Он поискал правила. На оборотной стороне его квитанции на оплату штрафа был указан почтовый адрес, по которому можно было отправить персональный чек. Что-то было знакомое в этом адресе.

Роки подошел к окошку. «Тут сказано, что я могу отправить почтой персональный чек по адресу, указанному на оборотной стороне моей квитанции. Это правда?» — спросил Роки у сотрудника отдела. «Да», — ответил тот. «А где это?» — спросил Роки. «Это адрес нашего здания», — ответил сотрудник.

Роки немного помолчал. «А где именно в этом здании обрабатываются чеки, присланные по почте?» — спросил он. «Вон там, на том сто-

ле», — ответил чиновник, указав на стол, стоявший в двух метрах от него. «Правда? — задумчиво протянул Роки. — А можно задать вам вопрос? Что такого особенного в этих двух метрах? В двух метрах отсюда персональный чек принимают. А если приблизиться на два метра, чек не примут... А что если я положу свой чек в конверт и передам его вам, чтобы он оказался на том столе? Тогда можно будет заплатить чеком? Я даже марку на конверт наклею».

Удалось ли Роки заплатить в тот день чеком? Да. А вот трем тысячам людей до него и, возможно, трем тысячам людей после — нет. Не обязательно придавать своим словам оттенок сарказма, как это сделал Роки. Можно вместо этого спросить, есть ли какие-либо исключения из правила о непринятии персональных чеков. Суть в том, что Роки указал сотруднику отдела транспортных средств на очевидное несоответствие в правилах и благодаря этому достиг своей цели. Если бы он попытался сразу сделать большой шаг («Почему я не могу лично заплатить персональным чеком, но могу отправить его по почте?»), для служащего этот шаг оказался бы неприемлемо большим. Служащему нужно было видеть каждую стадию мыслительного процесса Роки.

С тех пор Роки стал генеральным менеджером банка JPMorgan Chase и управляет бизнесом стоимостью в 200 миллионов долларов. Однако и сейчас он активно пользуется приемами ведения переговоров, причем ежедневно. И никогда не забывает о постепенности.

А вот пример из делового мира. Один из крупных клиентов компании BASF попросил Мюррея Хелмсли, менеджера BASF, организовать нанесение штрихкодов на все фирменные упаковки. В противном случае клиент грозил удерживать 450 долларов за каждую пересылку, компенсируя таким образом свои расходы на ручную сортировку товара. Однако в штаб-квартире BASF Мюррею заявили, что не будут делать это ради одного покупателя. Что же сделал Мюррей?

По его словам, он проигнорировал угрозу и решил найти какое-то компромиссное решение, двигаясь небольшими шагами. Он убедил BASF провести испытание новой системы в течение месяца, используя наклейки, предоставленные покупателем. Работники отделов логистики и маркетинга согласились встретиться с представителями покупателя и обсудить все детали.

Юристы говорят, что постепенность в переговорах напоминает перекрестный допрос. Вы ведете людей шаг за шагом туда, куда хотите их привести. И каждый шаг приближает вас к цели. Отличие переговоров в том, что вы намереваетесь не загнать людей в ловушку, а дать им в точности понять, куда вы направляетесь.

Один из наиболее известных примеров использования жестким переговорщиком приема постепенности — сцена из фильма «Пять легких пьес» 1970 года. Герой Джека Николсона заказывает в закускойной тост. Официантка говорит ему, что тосты они не подают. Тогда он заказывает сэндвич с курицей и салатом на тосте. Потом он просит официантку убрать майонез, масло, салат и курицу. Он говорит резким тоном и сердится, хотя ему не следует этого делать. Герой Николсона показывает, что правила закускойной нелепы и что ему могут пойти навстречу. (Однако в фильме он просто устроил сцену и не получил желаемого.)

Мои студенты учатся на чужих ошибках. Крис Дейвенпорт, одна из студенток Колумбийской школы бизнеса, заказала «Деву Марию» («Кровавая Мэри» без водки) в ресторане. Ей сказали, что это невозможно. «У вас есть томатный сок?» — спросила она спокойно. Официантка утвердительно кивнула. Затем Крис спросила о вустерском соусе, о соусе «Табаско» и о льде. В итоге официантка принесла ей коктейль.

Знаю, некоторые подумают, что в отместку вам могут плюнуть в еду. Но человек не станет поступать так, если вы говорите с ним приятным тоном. И не станет поступать так, если вы спросите, не испортит ли кто-либо вашу еду. Как-то раз я сказал такое в ресторане, и работники были абсолютно поражены тем, что я вообще мог такое подумать. А еще можно сказать, что, если все ваши потребности будут удовлетворены, официанта ждут хорошие чаевые.

И даже если сразу вам не дадут многого, берите, сколько можете получить, и возвращайтесь за бóльшим на следующий день. Я уже говорил: «Каждый потолок — это пол нового этажа». Пусть в этом месяце проценты по вашей кредитной карточке будут меньше на один; в следующем месяце еще раз обсудите этот вопрос. Так вы сэкономите 50 долларов там, 75 здесь. К концу года наберется существенная сумма.

## Фрейминг

Ключевой момент в использовании стандартов — да и на самом деле во всех успешных переговорах — это фрейминг, или влияние на понимание проблемы другой стороной. Чуть выше я говорил об этом. Однако нигде больше фрейминг не бывает столь важен, как при обращении к стандартам другого человека. Фрейминг — это оформление или подача информации с использованием таких слов и фраз, которые прозвучат убедительно для другой стороны.

Переговоры весьма чувствительны к используемым в них словам. Нужно дать людям видение того, что важно. Барак Обама использовал одно слово — «перемены». Покойный ныне адвокат Джонни Кокран во время процесса О. Джей Симпсона сказал присяжным о перчатке: «Если не подойдет — вы должны оправдать его». Компания Coca-Cola заработала миллиарды долларов на своей «освежающей паузе».

А вот еще несколько примеров того, как можно подать информацию. Если в ресторане для вас не забронировали столик, спросите: «Держите ли вы свое слово?» А любому поставщику услуг можно сказать: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?»

Чтобы понять, как подавать информацию, нужно задать себе простой вопрос: «О чем здесь на самом деле идет речь?» Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное.

Студентка Уортонской школы права Лина Чоу получила приглашение на получение карты American Express. Призом за подписку на карту были 5000 бесплатных миль на рейсах определенной авиакомпании, стоившие 250 долларов или около того. Она позвонила в American Express, но ей сказали, что она не соответствует условиям получения приза, потому что у нее уже есть карта American Express. Предложение действительно только для новых членов — так ей сказали.

Лина немного подумала, а затем перезвонила, попросила к телефону начальника и рассказала ему о своем деле. Вот что она сказала: «Не могли бы вы подсказать мне, кто в American Express обладает властью принять решение об изменении рекламной политики и стратегии позиционирования товаров во всем мире для всей компании?» «Что вы имеете в виду?» — спросил у нее начальник.

Лина ответила: «Раньше лозунгом вашей компании была фраза: “Членство имеет свои преимущества”. Но теперь я поняла, что у тех, кто не имеет карты American Express, больше преимуществ, чем у уже имеющих клиентов. Значит, вам следует сменить лозунг American Express на следующий: “Отсутствие членства имеет свои преимущества”. С кем можно поговорить об этом?».

Менеджер сразу же предоставил Лине бонусные мили. А представьте, что эту ситуацию стали бы обсуждать в блогах? Фрейминг и использование стандартов в присутствии третьей стороны (или подразумеваемой третьей стороны) весьма эффективны. В этой ситуации Лина показала American Express: компания дает основания полагать, что новые клиенты для нее ценнее уже имеющих. Когда информация была подана таким образом, компания предпочла предоставить Лине эти мили.

Исследования показали, что благодаря фреймингу один человек может выглядеть намного убедительнее другого, даже если они предъявляют в точности одни и те же факты. Более успешные переговорщики оформляют информацию так, что образы в голове собеседника меняются. Нередко цитируют результаты одного исследования, посвященного определению степени выживаемости после хирургических операций. Некоторым пациентам говорят, что рекомендуемая операция имеет 90%-ные шансы на успех. Другим говорят, что операция влечет за собой 10%-ный риск смертельного исхода. И хотя информация в точности одна и та же, гораздо чаще предпочитают операцию те, кому сказали о 90%-ной выживаемости.

Мой ученик купил компьютер в фирме CompUSA. Через месяц компьютер сломался. Студент позвонил продавцу, а тот сказал, что компьютер нужно отправить производителю, потому что гарантия все еще действительна. Однако мой ученик не хотел этого делать — так он потратил бы время, а компьютер был нужен ему для учебы.

Тогда студент перезвонил в магазин и попросил к телефону менеджера. Вот что он ему сказал: «Всегда ли вы поддерживаете своих покупателей? Или вы отправляете их к кому-то еще, как только появляются первые признаки проблемы?»

«Конечно же, мы поддерживаем своих покупателей!» — воскликнул менеджер.

«Тогда почему вы отправляете меня к производителю, хотя компьютер нужен мне прямо сегодня для учебы? — спросил мой ученик. — Непохоже, что вы поддерживаете своих покупателей».

Ему предоставили запасной компьютер на время ремонта. В других случаях студентам предоставляли новые компьютеры на замену. А ведь большинство людей просто начали бы жаловаться, что «компьютер сломался», или спросили бы: «Почему мне приходится отдавать его в ремонт с такими сложностями?» Но менеджер магазина даже бровью не повел бы. А студент подал информацию так, что сделал свою проблему вопросом применения магазином своих же собственных стандартов обслуживания покупателей — и в итоге достиг своей цели.

Вы можете заявить, что это нерационально. Однако наиболее важные переговоры не имеют никакого отношения к рациональности. Они касаются чувств людей и их восприятия. Именно поэтому фрейминг — как способ подачи информации — столь важен. Можно пользоваться фреймингом, чтобы сделать мир вокруг нас справедливее.

Сотрудники банка PNC в Филадельфии совершили ошибку при работе со счетом студентки Шахназ Гилл, однако все равно сняли с него деньги за якобы имевшее место превышение кредита. Она спросила у менеджера банка: «Должны ли клиенты PNC платить за ошибки сотрудников банка?» Конечно же, менеджер не смог дать ей правильный ответ и не знал, что ему делать. Ему тяжело было сделать такое допущение.

Тогда Шахназ, ныне работающая менеджером по стратегическому развитию в компании Coca-Cola, заговорила о втором стандарте банка PNC, широко разрекламированном слогане «Мы находим решения», имеется в виду — для клиентов. «Какое решение вы можете найти в данной ситуации?» — спросила Шахназ у менеджера. В итоге ей возместили затраты.

Стандарты можно использовать не только при общении с жесткими переговорщиками, но и во всех видах отношений. Главное — делать это так, чтобы сохранить отношения. Помните, вы — на стороне собеседника, просто вы помогаете ему посмотреть на дело по-другому.

У Тахира Кази, моего бывшего ученика, была дочь Надия двух с половиной лет, которая очень не любила, когда ее сажали на высокий стульчик во время обеда. Она хотела сидеть за столом вместе со всеми.

Но вместо того чтобы говорить Надии, что ей надлежит делать, или выдумывать что-то, отец стал обходить обеденный стол кругом, стул за стулом, спрашивая Надию: «Кто сидит на этом стуле?» Для Надии это была веселая игра, ей дали право решать, кто где будет сидеть. Она играла с радостью.

Тахир, ныне вице-президент фирмы Comcast, не сказал Надии, что за столом для нее просто не было места. Он спросил ее, что ему делать. Надия поняла, что если она сядет на один из стульев, то кому-то из родных, кто обычно сидит за столом, не хватит места. А только она была настолько мала, что могла поместиться на своем высоком стульчике.

Конечно, ребенок постарше мог бы сказать: «Поставьте к столу еще один стул». Может быть, убедить его было бы труднее. Однако в случае с Надией все приемы сработали отлично. Благодаря им она получила силу, власть принимать решение, а постепенность процесса помогла ей понять, что она была единственной, кто мог сидеть на высоком стульчике.

Необязательно принимать стандарты и фрейминг другого человека. Значительную часть фрейминга составляет рефрейминг. Вы смотрите, как собеседник выражает свою мысль, и находите для нее иную интерпретацию, так что он постигает суть вопроса — и, надо надеяться, поможет вам достичь своих целей.

Фрейминг может поменять расклад сил во время переговоров независимо от того, насколько сильна или значительна другая сторона. Как я уже говорил, фреймингом следует пользоваться осторожно и только позитивным образом. Одной женщине, учившейся у меня на магистра делового администрирования в Уортонской школе, предложили работу в McKinsey, одной из крупнейших консалтинговых фирм в мире. Она полагала, что заслуживает дополнительных 30 тысяч долларов к своему бонусу при найме за свой опыт, накопленный в течение ряда лет в том секторе, для работы в котором ее наняли — медиа и развлечений. Ее будущий начальник тоже считал, что она заслуживает бонуса, однако сказал ей, что не может предложить ей эти деньги, так как политика McKinsey, распространяющаяся на всех сотрудников фирмы, требовала одинакового отношения ко всем новичкам с дипломом магистра делового администрирования.

И тогда студентка подумала о том, как можно переформулировать стандарты фирмы, для того чтобы достичь своей цели — получить в ближайшем времени дополнительные 30 тысяч долларов. Она спросила своего будущего начальника, как скоро компания McKinsey может выплатить премию новому сотруднику. «Через три месяца, не раньше», — ответил тот. «Так почему бы вам не выплатить мне просто эти тридцать тысяч через три месяца после того, как я начну работать?» — спросила она. «Да, конечно, так и сделаем», — ответил начальник.

Эти переговоры заняли меньше времени, нежели потребовалось вам на чтение рассказа о них.

Намного убедительнее будет предоставить другим право принимать решение, а не говорить им, каким это решение должно быть. Вы поведете их в нужном вам направлении при помощи фрейминга и постепенности. Как я покажу чуть позже, эти два приема особенно хорошо работают при общении родителей с детьми.

Жена Джона Роша хотела избавиться от их собаки, большого далматина. Она ненавидела собаку. Начать с того, что далматин постоянно проходил через установленную для него невидимую ограду, включалась сигнализация, а сам пес бегал по всей округе. Соседи были очень недовольны.

«Я дал жене возможность высказаться, — рассказал мне Джон, — а потом спросил, обеспечивает ли собака дружеское общение и защиту нашим детям». Жена согласилась, теперь только задумавшись о пользе собаки. Тогда Джон спросил: «Если мы избавимся от собаки, что мы скажем детям? Что мы избавились от пса, потому что он нам мешал и потому что мы не хотели, чтобы нам мешали?»

Есть старая поговорка: «Не стреляйте из пушки по воробьям». Ведь проблема с собакой вовсе и не была проблемой. Дело было не в собаке, а в заборе. Решение: настроить систему ограждения так, чтобы собака не включала сигнализацию и не бегала по всей округе. Вдумайтесь и найдите простейший вариант, необходимый для решения истинной проблемы.

Вы можете использовать фрейминг и постепенность для достижения целей и в отношениях на работе. Питер Токус, трейдер долговых инструментов на Уолл-стрит, ушел в отпуск, а когда вернулся, увидел, что его место занято. По его словам, место в операционном зале

играет важную роль. Начальник отдал место Питера другому трейдеру, вернувшемуся в фирму. Одним из условий его возвращения было предоставление ему места за столом трейдеров, а место Питера оказалось единственным свободным местом. Многие бы просто сдались, но Питер решил обсудить этот вопрос.

«Я спросил начальника, номинальными или безнадежными долгами торгует Том», — рассказывал Питер. «Безнадежными», — ответил начальник. «Так почему же он не сидит вместе с другими трейдерами, торгующими безнадежными долгами?» — спросил его Питер. А затем Питер спросил, все ли трейдеры должны сидеть за столом трейдеров. Босс ответил утвердительно. Тогда Питер спросил, сидят ли за столом трейдеров комиссионеры. Оказалось, что они там есть. И тут Питер спросил, должны ли *комиссионеры* сидеть за столом трейдеров.

Питер закончил свой рассказ, добавив, что у него ушло много времени на возвращение своего места. Но в итоге он вернул его себе.

По опыту я знаю, что людям труднее всего научиться фреймингу и постепенности. Большинство людей хочет мчаться вперед, для них трудно разбивать движение на небольшие шаги. А на то, чтобы верно подавать нужную информацию, необходимо затратить некоторое время. У многих просто не хватает терпения. Однако удачный фрейминг может немедленно привести к завершению переговоров в вашу пользу.

Кевин Шерлок, руководящий сотрудник банка Deutsche Bank, так обрисовал ситуацию клиенту, который постоянно просил банк выполнять дополнительную работу по кредитам, не платя за нее: «Вы полагаете, что мы должны работать бесплатно?» Если сказать подобную фразу миролюбивым тоном — она станет отличной проверкой на адекватность восприятия реальности клиентом.

## Устанавливайте стандарты

Всегда следует стараться установить стандарты перед началом переговоров. Польза от общих правил почувствуется сразу же. Если вы не сделаете этого и попытаетесь установить стандарты позже, когда они явно будут вам на руку, другая сторона сочтет вас манипулятором, пользующимся ситуацией.

Вот, например, хорошее правило, которое можно установить в начале деловой встречи: любой пункт, обсуждение которого занимает более 15 минут, откладывается, и мы переходим к следующему. И тогда к трем часам утра вы будете не на четвертом, а на тридцатом пункте, а впереди будут лишь четыре, к примеру. По окончании обсуждения мы возвращаемся к трудным пунктам и решаем их. Это называется процедурным стандартом, или стандартом, установленным для управления процедурой, согласно которой будут проходить переговоры.

Повестка дня — тоже процедурный стандарт. Многие полагают, что повестка дня не столь уж важна, и потому даже не составляют ее. У таких людей есть представление о том, к чему они хотят прийти, и это они считают достаточным. Но я не соглашусь — этого недостаточно!

Я не могу вообразить себе встречу без повестки дня. Даже если вы знаете, о чем намереваетесь говорить, повестка дня устанавливает своего рода стандарт для порядка рассмотрения вопросов. Если вы собьетесь, она поможет вам вернуться на нужные рельсы. Вы должны убедиться в том, что все присутствующие *согласны* с повесткой дня. Таким образом, если кто-то перебьет вас и попытается перевести разговор на другую тему, вы можете подчеркнуть, что с повесткой дня были согласны все. А новую тему тоже можно записать на доске, чтобы все видели, — в раздел «Прочие вопросы».

Даже для простой встречи мне нужна повестка дня. Если повестка дня была принята до встречи, то в самом начале встречи мне нужно проверить повестку, ведь что-то могло измениться. Мы все знаем, как легко обсуждение сходит с пути. В большинстве случаев, когда мои ученики не могли прийти к соглашению, они просто не согласовали повестку дня на старте.

Не иметь утвержденной повестки дня — все равно что сесть за руль, не зная, как доехать до места назначения.

Я люблю начинать переговоры с простых вещей. Так обе стороны почувствуют удовлетворение. Самый простой вопрос: «Когда состоится следующая встреча?» И даже если первые пять пунктов касаются всего лишь организационных вопросов — они очень важны. Завершение чего-либо улучшает отношение сторон к встрече и настраивает их на сотрудничество.

Переговоры по поводу слияния, стоившего 300 миллионов долларов, шли ужасно медленно, с постоянными спорами. Я понял, что нас было слишком много для того, чтобы достичь соглашения за короткое время, и потому я перехватил взгляд одного из тех, кто сидел по другую сторону стола, Рика Сейферта. Мы оба одновременно повели глазами в сторону.

«Привет, Рик, — сказал я, — хочешь, пойдём в соседнюю комнату и выпьем по чашечке кофе?» Мы с Риком наедине могли бы что-то придумать.

Однако реакция коллег Рика оказалась весьма быстрой. «И слышать не хочу об этом!» — заявил генеральный директор компании, в которой работал Рик. Они полагали, что я хочу разделять и властвовать. И ещё они беспокоились, что Рик что-нибудь выболтает или что я как-нибудь перехитрю его. Конечно же, это была нелепость.

Тогда я произнес: «А, все понятно! Вы полагаете, что я за 15 минут промою Рикю мозги. Правда, Рик? Смогу я промыть тебе мозги за четверть часа?»

Его коллеги почувствовали себя глупо. Они поняли, что выказали Рикю свое недоверие и что их страхи не имели под собой оснований. То, как я преподнес свое предложение, заставило их на некоторое время засомневаться. Однако я представил себе образы в их головах и понял, что сказанного мной недостаточно. Им все ещё было любопытно, почему я захотел поговорить с Риком с глазу на глаз.

Тогда я добавил: «Знаете что? Мы с Риком пойдём выпьем кофе. Уверен, что нам обоим это нужно. Так почему бы вам не дать нам с Риком какой-нибудь вопрос, над которым стоит поработать, пока мы будем пить кофе? А мы постараемся вернуться с готовым решением».

Все сочли мое предложение разумным. Нам дали проблему на проработку, мы отправились в соседнюю комнату, посочувствовали друг другу по поводу того, как медленно идут переговоры, занялись полученным заданием, нашли решение, а потом вернулись в зал, где проходили переговоры. Наш выработанный совместно ответ изменил течение всей встречи, и в итоге переговоры о слиянии компаний закончились успешно.

А что если вы не знаете стандартов другой стороны? Что вам следует делать? *Спрашивать*. На работе спросите о критериях, которые они применяют при принятии решения о повышении зарплаты или выдаче премий. Если вам не скажут, заметьте дружелюбным тоном, что не сможете удовлетворить потребности начальства, пока не будете знать точно, что от вас нужно. Постарайтесь, чтобы другая сторона дала вам как можно более детальную информацию — и о потребностях, и о размере премий. А потом, когда вы будете соответствовать их стандартам, вам будет намного легче привести свои доводы в пользу прибавки. Обратитесь к индексу потребительских цен и посмотрите, платят ли вам больше или меньше в реальном исчислении в этом году по сравнению с прошлым. Если меньше — спросите: «Разве не был я столь же полезен для компании в этом году, что и в прошлом?» Или найдите один из показателей успешности компании, который можно будет использовать.

Да, конечно, есть ситуации, в которых этот прием не срабатывает. Как я уже говорил, ни один из приемов не является совершенным. Но если вы будете ими пользоваться — они будут работать чаще. И даже небольшое увеличение числа успешных случаев в вашей практике окажет значительное положительное влияние на всю вашу жизнь.

Если вы спрашиваете у другой стороны о ее стандартах, вы зачастую выражаете собеседнику свое уважение, особенно если делаете это вежливо. Однажды я запоздал с оплатой крупного счета от компании American Express. В результате компания отказалась предоставлять мне бонусные мили на перелет. Об этом мне сообщила по телефону их представитель по работе с клиентами. Я готов был взорваться — ведь я пользовался услугами American Express очень давно и был их старым клиентом. Но тут я остановился и подумал о том, как этой женщине приходится работать каждый день.

— Бьюсь об заклад, люди кричат на вас целыми днями, — сказал я ей.

Она подтвердила мои слова.

— Бьюсь об заклад, многие пугают вас отказом от карты, если не получают свои мили, — продолжил я.

— Конечно, — сказала она.

— И что вы делаете в такой ситуации? — спросил я.

— Знаете, — ответила женщина, — я просто переключаю их на отдел отказов от карт. Я не обязана заниматься этой ерундой.

— А вы когда-нибудь возвращали мили тем, кто запаздывал с оплатой счетов? — задал я свой вопрос.

Она ответила утвердительно.

— В каких случаях? — мне нужно было это знать.

Женщина ответила:

— Когда извиняются, когда благодарят меня и обещают не делать так в будущем, когда со мной любезны.

— Вы знаете, я действительно прошу у вас прощения за задержку с моим счетом. Я был бы крайне признателен вам, если бы вы смогли вернуть мне бонусные мили. Обещаю никогда не запаздывать с оплатой. И еще я думаю, что вы очень приятный человек, — сказал я.

Она засмеялась и ответила:

— Мили уже вновь на вашем счете.

Благодаря практике вы сможете использовать этот прием успешнее.

Контролируйте критерии, согласно которым принимаются решения. Обычно женщины-менеджеры и руководители возмущаются, когда партнеры-мужчины просят их взять в руки мел и выйти к доске, чтобы записать темы для обсуждения во время встречи. Я советую всегда брать мел — так вы будете контролировать весь процесс.

Как-то раз я участвовал в переговорах с двумя руководителями компании Tyson Foods, крупнейшего в мире производителя куриного мяса, говядины и свинины. По другую сторону стола сидели Бадди Рей и Уэйн Бритт, генеральный и финансовый директора этой компании. Я представлял хорватскую компанию, задолжавшую Tyson Foods свыше 75 миллионов долларов за цыплят, проданных моим клиентом в России. Я пытался уменьшить размер долга и обговорить схему, которая позволила бы моему клиенту остаться в бизнесе.

Мы встречались в отеле «Риц-Карлтон» в Бакхеде, недалеко от Атланты. Я был намного моложе их и потому предложил вести протокол встречи. Ведь я хорошо умел печатать. Седовласый генеральный директор Tyson Foods снисходительно отмахнулся от меня и согласился, чтобы я вел протокол.

Поэтому я составил протокол в точности так, как мне того хотелось, упорядочил основные темы для обсуждения в точности так, как мне было нужно, напечатал меморандум о встрече в точности так, как мне хотелось, и составил повестку дня для следующей встречи в точности так, как мне было нужно, а потом отправил все это руководителям Tyson Foods.

На следующую встречу этот седовласый генеральный директор компании Tyson Foods пришел с ноутбуком. Нес он его неловко, словно впервые держа в руках. Он сделал выразительный жест в мою сторону и воскликнул: «Протокол буду вести я!» Он был неглуп.

Неважно, какое место вы занимаете в организации, — лишь несколько продуманных вопросов помогут вам вскоре взять контроль над переговорами в свои руки. «Каковы в данный момент наши цели?» — такой вопрос можно задать, абсолютно никому не угрожая. «В чем проблема?» — можно спросить в высшей степени тактично. Вы можете предложить записать эти вопросы на доске, попросив разрешения это сделать. И в скором времени вы будете контролировать переговорный процесс.

## Указываем на недостойное поведение

От указания на стандарты другой стороны всего один шаг до указания на недостойное поведение. Человек, поступающий недостойно, неявным образом нарушает собственные стандарты, действуя в нарушение установленных норм общества в целом, компании, группы или прочей организации, к которой он принадлежит.

«Общество» в данном случае включает третьи стороны, перед которыми ваш собеседник имеет моральные обязательства. А третья сторона обладает ключевым значением независимо от того, присутствует она или нет. Человек, выглядящий неразумно в глазах влиятельных третьих сторон, потеряет кредит доверия, может подвергнуться осуждению или даже будет уволен.

Зачастую, когда люди поступают с вами недостойно, вы можете потребовать с них «компенсацию» или долговую расписку в ответ на их недостойное поведение. Извинения — это компенсация. Если

в автосервисе задерживаются с ремонтом вашей машины, то вы можете указать на неправильность такого поведения, и вам бесплатно заменят масло. Некоторые из приведенных выше примеров включают отсылку к неявно присутствующей третьей стороне, как, например, тот случай с сотрудницей службы паспортного контроля на Тортоле (что если бы премьер-министр узнал, что она нарушает его обещание?).

Указание на недостойное поведение особенно полезно для женщин-менеджеров в корпоративных офисах, где преобладают мужчины. Есть множество путей применения этого метода — напрямую, с юмором и так далее. Почти все они эффективны. Одна моя знакомая, вице-президент компании, — человек, чрезвычайно готовый к сотрудничеству. Это просто замечательно, однако работала она в логове хищников.

Однажды она разговаривала с генеральным директором компании в присутствии второго вице-президента, мужчины. Буквально на середине ее фразы второй вице-президент встал и вышел, что привело женщину в замешательство. Она решила, что пришло время оказать сопротивление. Закончив разговор с генеральным директором, она разыскала второго вице-президента и подошла к нему.

— Позвольте задать вам вопрос, — начала она.

— Да, я вас слушаю, — ответил мужчина.

— О чем вы думали, когда вышли на середине моей фразы, поставив меня в неловкое положение, когда я разговаривала с генеральным директором? — спросила она. — В чем заключалась ваша цель? И какого рода отношения вы хотите теперь со мной поддерживать? Поступили бы вы так же, если бы я была мужчиной?

По ее словам, тот приносил ей свои извинения еще два дня.

Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное — и говорят о нем. Поэтому, указывая на недостойное поведение, тоже следует быть прямым. «Вам обязательно кричать на меня?» — можете спросить вы. Или: «Я обещаю стараться изо всех сил никогда не перебивать вас. Могу я рассчитывать на подобную ответную услугу с вашей стороны?» Помните, такие приемы можно нередко использовать против жестких переговорщиков, которые, похоже, не имеют понятия о человеческих отношениях и стараются всячески ослабить вас.

В фильме «Достать коротышку» герой Джона Траволты дает советы по ведению переговоров персонажу, которого играет Джин Хэкмен. Траволта говорит Хэкмену, что во время переговоров следует поднимать шторы, чтобы солнце светило в глаза собеседнику, из-за чего тот отвлеклся бы. Представьте себе, что подобное проделали с вами. разве вы не захотите призвать другую сторону к порядку? «Почему я сижу так, что солнце светит мне в глаза?» или «Солнце отвлекает меня. Почему бы не опустить шторы, чтобы я мог сосредоточиться на разговоре и на ваших словах?»

Вам необходимы *приемы*, которые позволят вести переговоры с жесткими переговорщиками. Не все переговорщики любезны. Некоторые советуют всегда быть любезным во время переговоров, это, по их словам, придает вам силы. На самом деле все зависит от ситуации. Я не хочу быть добр к акулам в воде, мне нужно защищаться — и я пользуюсь отпугивающим средством. Я бы и хотел быть добрым, но я не могу оставить себя — или вас — без защиты, если ситуация не располагает к доброте.

Главное при указании на недостойное поведение (и это один из самых мощных приемов вообще) — вы *никогда* не должны делать предметом спора себя. Если вы так сделаете, вы лишитесь компенсации, потому что тоже будете выглядеть неразумно. Юристы постоянно совершают эту ошибку. Они могут сказать: «Как вы смеете называть меня нахалом? Сами вы нахал!» В действительности же чем неприятнее становится другая сторона, тем спокойнее и невозмутимее должны быть вы. Это один из немногих приемов, от которых нет защиты. Например, вы можете сказать необычайно приятным голосом: «Почему вы кричите на меня? Я бы никогда не стал бранить вас. Ведь я же уважаю вас».

Вам требуется перевести все внимание на них. Так они будут казаться в пропасть и с каждым словом будут казаться все неразумнее.

Этим приемом широко пользовался Махатма Ганди. Он вынул бриллиант из короны Британской империи — Индию, ни разу не повысив голоса и не подняв когда-либо оружия. Чем яростнее становились британцы, тем пассивнее вел себя Ганди. В конечном счете Британия зашла настолько далеко, что не смогла более противостоять натиску

мирового общественного мнения и предоставила Индии независимость.

Преподобный Мартин Лютер Кинг со своей стратегией отказа от применения насильственных методов борьбы вызвал ту же реакцию. Странники господства белых в конце концов стали казаться настолько крайними в своих взглядах, что потеряли всяческую поддержку политической системы и большей части населения страны.

Если вы не делаете предметом спора себя, то ваше указание на плохое поведение действует столь мощно потому, что обращает все существо вашего собеседника против него самого — все внимание сосредоточивается на нем. В ходе вторых дебатов президентской кампании 2008 года в США при каждом оскорблении со стороны Джона Маккейна Барак Обама был вежлив. Когда по окончании дебатов Маккейн отказался пожать Обаме руку, тот был весьма любезен с ним. Все негативное внимание было обращено на Маккейна. Думаю, именно там и тогда он проиграл выборы.

При корпоративных или родственных отношениях с людьми нужно быть очень осторожным относительно способа, каким указывается на недостойное поведение. Зачастую требуется чрезвычайная тактичность. Вот вам пример: менеджеры жалуются на то, что другие в их компаниях присваивают их идеи. На собрании человек выдвигает замечательную идею, только чтобы услышать, как кто-то, изложив ее другими словами, чуть позже в ходе того же собрания выдает ее за свою собственную и пытается получить признание за нее. Отличный повод указать на недостойное поведение — но при этом не делать себя предметом спора.

Прежде всего вам следует сделать комплимент человеку, претендующему теперь на украденную у вас мысль. «Прекрасно! — следует сказать вам, причем без всякого сарказма. — Когда я предложил эту мысль пару минут назад, я надеялся, что кто-нибудь меня поддержит. Рад, что вы со мной согласны!» Или же, если вы хотите выразиться жестче (не делая при этом предметом спора себя), вы можете сказать примерно так: «Отлично! Когда я предложил эту идею несколько минут назад, я и не знал, что кто-то еще работает над ней». Затем опишите все то, что группа, которой вы руководите, сделала за последние не-

сколько месяцев в рамках разработки этой идеи. И наконец, спросите сладким голосом: «А как вы над ней работали?»

Может быть, на этот раз тому человеку и удастся отговориться, но больше он уже никогда ваши идеи не тронет.

Ясно, что чем больше вы тренируетесь, тем эффективнее сможете применять эти приемы. Практикуйтесь во фрейминге вопросов, неразрывно связанных со стандартами. Вы все лучше и лучше будете справляться с этим. Например, спрашивайте: «Что же здесь справедливо?», «Так что мы на самом деле решим?», «Должен ли я платить за ваши ошибки?», «Заключается ли цель вашей компании в том, чтобы ваши клиенты были довольны?»

Главное — не сердиться, когда другая сторона нарушает собственные стандарты. Требуется изменить свое отношение, чтобы вести себя правильно. Например, всякий раз, как меня пытаются обмануть, я прошу членов моей команды не расстраиваться. «Взгляните на это по-другому, — обычно говорю я им. — Мы только что заработали деньги!» Мы указали на недостойное поведение и получили компенсацию. Я даже рад, когда другие пытаются меня обмануть. Теперь я могу навесить на них ярлык обманщиков — и впредь смогу пользоваться им постоянно.

Если на мои звонки и письма не отвечают, я стараюсь не сердиться. Я просто веду реестр, куда записываю дату и время своих звонков. Когда же у меня набирается достаточно материала, я пишу этому человеку электронное письмо, гласящее: «Честное слово, за последние две недели мы звонили вам четырнадцать раз. Мы очень хотим связаться с вами. Можно ли это как-нибудь сделать?» Теперь у меня есть записи, которыми я могу воспользоваться при обращении к третьей стороне. Вот только мне редко приходится ими пользоваться, потому что почти всегда мне перезванивают.

Моя студентка Мойра Маккаллок, учившаяся на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете города Нью-Йорка, отправилась в арендуемый ею летний домик на пляже в один из дождливых летних выходных дней — и застала там владельца домика с друзьями. «Он не предполагал, что мы приедем в такую погоду», — рассказывала она.

Многие начали бы кричать и ругаться на хозяина — и ничего бы не добились. Поступи так Мойра, владелец встал бы в позу, и той пришлось бы обращаться в суд, чтобы заставить его выплатить компенсацию. Но она была абсолютно спокойна. «Я спросила его, оплатили ли мы пользование домиком за все лето, за шестнадцать недель, за каждый день недели», — рассказывала она позже.

Владелец признал, что поступил неправильно. По-прежнему деловым тоном Мойра спросила его, как он готов компенсировать свое поведение. В итоге она получила еще две бесплатных недели в сентябре. «Люди очень часто упускают из виду свои цели», — рассказывала Мойра, работавшая менеджером в области телекоммуникаций в Лондоне и Нью-Йорке, а ныне являющаяся матерью троих детей — семи, десяти и одиннадцати лет.

Тренируйтесь — так вы достигнете *большого* и чаще будете добиваться своих целей.

Бен Янг, еще один мой студент, отправился в магазин электроники на Манхэттене, чтобы купить аккумулятор с увеличенным сроком службы для своей видеокамеры. Продавец потребовал с него 200 долларов, хотя батарейка стоила в четыре раза меньше. Бен был поражен. «Почему вы требуете с меня в четыре раза больше обычной цены?» — спросил он сладким голосом. Продавец скинул цену до 100 долларов. «А почему вы делаете такую большую скидку? — спросил Бен. — Должно быть, вы пытаетесь надуть меня».

Затем цена была снижена до 80, 65 и, наконец, до 55 долларов. «Это наименьшая цена, которую я могу вам предложить», — заявил продавец. И тут Бен вызвал менеджера. «Я хотел бы знать, вы всегда запрашиваете с покупателей четырехкратную цену за товар?» — спросил его Бен. Менеджер сказал, что это не так, осудил действия продавца, продал аккумулятор за 50 долларов да еще добавил Бену бесплатный чехол — «за причиненные неудобства». Какой натиск! До чего же забавны эти жесткие переговоры!

Ка-мин Лим, посещавший мои занятия в Колумбийской школе бизнеса, никак не мог добиться, чтобы коммунальная служба сделала ремонт в его квартире. Казалось, технический персонал реагирует лишь на заявления тех, кто неоднократно приходит к их начальнику и притом еще разговаривает недовольным тоном.

Итак, Ка-мин отправился к начальнику и спросил: «Как вы считаете, справедливо ли, что самые тихие и спокойные жильцы ждут ремонта дольше всех?» В сущности, он тем самым указал на недостойное подведение. Техническая служба поступала несправедливо. Чтобы отметить это, Ка-мин использовал весьма удачный фрейминг. В итоге ремонтники пришли через четыре часа.

Если *вы* поступаете иногда неправильно, не пытается ли другая сторона взыскать с вас слишком большой штраф? Вы можете применить фрейминг и в этом случае. По сути, другая сторона поступила недостойно, затребовав с вас слишком большую компенсацию за *ваши* недостойные поведение. В таких случаях я нередко говорю: «Как сурово вы хотите наказать меня за это!». Так люди смогут взглянуть на ситуацию в истинном свете.

Терри Джонс, мой студент из Колумбийской школы бизнеса, купил неправильный билет на пригородный поезд в штате Нью-Джерси. Контролер стал ругаться, потребовал, чтобы Терри купил дорогой билет до Нью-Йорка, заплатил штраф и так далее. «Так может быть, лучше сразу смертную казнь назначить?» — спросил Терри весело. Кондуктор улыбнулся и сказал, что еще придет, но так и не вернулся.

Невеста Джейми Чаретты всего за 34 доллара получила купон без ограничений на готовые новые очки из магазина оптики Cohen's Optical. Однако продавец в магазине заявил ей, что акция действует только в отношении ограниченного числа (дешевых) оправ. В этом случае многие просто сдались бы. Другие решили бы, что не хотят идти на конфронтацию. Однако Джейми, посещавший мои занятия по ведению переговоров во время обучения на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете, решил воспользоваться стандартами магазина и заставить фирму сдержать свое обещание.

Невеста Джейми выбрала в каталоге фирмы Cohen's оправу за 174,54 доллара. Затем они вместе отправились в магазин, и Джейми познакомился с хозяйкой магазина. Выяснилось, что та работает по франшизе и несет полную ответственность за товар, представленный в магазине. Кроме того, она подтвердила, что удовлетворенность клиентов очень важна для фирмы Cohen's, как об этом и было заявлено в их рекламе.

«Затем я спросил ее, входит ли в политику Cohen's признание выпущенных фирмой купонов, — рассказывал мне Джейми. — Она сказала, что входит». Однако сразу же отказалась признавать предъявленный ей купон. Джейми снова спросил, несет ли фирма Cohen's ответственность за публикацию своей рекламы.

Хозяйка магазина стала обвинять рекламное агентство в ошибке и крайне разгорячилась по этому поводу. А Джейми сохранял спокойствие, постоянно напоминая ей об одних и тех же пунктах стандартов: о ее полномочиях, об удовлетворенности клиентов и соблюдении политики компании. Под конец он спросил ее, неужели деньги за какую-то конкретную опрау для очков для нее важнее.

В итоге женщина начала кричать на Джейми и его невесту: «Да, вы правы, деньги для меня важнее всего!» Джейми замолк, отступил назад и стал ждать. Вдруг все посетители — а их в магазине было много — замерли и начали удивленно поглядывать на хозяйку. Прошло несколько секунд, показавшихся вечностью. Джейми уже стал было подумывать о том, что нужно написать письмо в головной офис компании и рассказать им об этом торговом предприятии. Он знал, что она подумала о том же.

Затем Джейми начал спокойно пересказывать слова хозяйки притихшим посетителям. Она остановила его, извинилась и сказала, что он прав. Она подтвердила, что клиенты для нее важнее, и согласилась, что магазин несет ответственность за рекламу фирмы. Джейми попросил свою невесту вручить хозяйке выбранную опрау и купон. Очки были готовы через 30 минут.

Я понимаю, что многие люди не зашли бы так далеко в борьбе за справедливость. Джейми сообщил, что во время разговора он чувствовал, как у него дрожит губа, — но я сказал, что с практикой это пройдет. Главное, что он все время сохранял спокойствие, а рассердилась только хозяйка. Некоторые могут сказать, что не следовало наказывать магазин за ошибку рекламного агентства фирмы. Может быть.

Однако я привел эту историю, чтобы еще раз показать, как пользоваться этим приемом. Обратите внимание: в своем подходе Джейми был последователен и ни разу не смутился. Этот прием можно использовать всю жизнь как в большом, так и в малом. Стоит лишь

решить, что вы будете заставлять других выполнять их собственные обещания.

Рассмотрим теперь несколько примеров ведения важных деловых переговоров и посмотрим, как применять описанные приемы. Пару лет назад компания Hewlett-Packard участвовала в крупном проекте по обновлению компьютерного парка компании Telecom Egypt в Каире. Один из служащих египетской компании был неистовым сексистом, он говорил и делал множество неподобающего, и все сотрудницы-американки, работавшие в Египте, были готовы к борьбе.

Компания Hewlett-Packard направила несколько человек в мой офис в Филадельфии, и они в течение нескольких часов беседовали со мной о том, как разрешить ситуацию с использованием приемов ведения переговоров. По различным деловым причинам они не хотели напрямую обращаться к правлению Telecom Egypt со своими доказательствами, построенными лишь на отдельных примерах.

Я спросил сотрудников Hewlett-Packard, используются ли в проекте деньги из правительственных источников. Оказалось, небольшая часть денег была предоставлена Агентством международного развития (USAID — United States Agency for International Development). Американские компании не имеют права участвовать в проекте, в котором нарушаются законы США, получая при этом деньги от правительства. А ведь действия сотрудника Telecom Egypt явно противоречили американскому законодательству.

Тогда я предложил людям из Hewlett-Packard вернуться в Египет, попросить сотрудниц перестать сердиться и выдать каждой по блокноту и карандашу (или ручке). И в течение месяца американки должны были просто записывать в эти блокноты все, что этот сексист сказал или сделал, — но не спорить с ним, не протестовать, не сердиться и так далее.

Я сказал, что через месяц эти блокноты нужно будет собрать, сложить вместе, скрепить их резиновым кольцом для бумаг, написать к ним короткую аннотацию и отправить все это в штаб-квартиру USAID в Вашингтоне с вопросом: «Что вы думаете по этому поводу?»

Вскоре сексист был уволен. Никакой возни, никакого шума и никаких проблем. Это один из наиболее ярких примеров использования стандартов в борьбе с недостойным поведением.

Одна из наиболее сложных ситуаций, в которых я когда-либо оказывался и которая привела к жестким переговорам, возникла несколько лет назад, когда я оказывал важные услуги по финансированию одной компании. Это была одна из крупнейших украинских компаний — «Южный машиностроительный завод», или «Южмаш», которая должна была получить финансирование в виде 107,5 миллиона долларов еврооблигациями. Будучи предприятием по производству ракетно-космической техники, «Южмаш» некогда построил большую часть советских межконтинентальных баллистических ракет наземного базирования с ядерными боеголовками. После распада Советского Союза и провозглашения независимости Украины «Южмаш» передал свои ядерные боеголовки Москве в рамках соглашения по разоружению, подписанного при участии администрации Клинтона. Целью соглашения являлось ограничение числа стран, владеющих ядерными ракетами.

После этого жеста доброй воли со стороны Украины в страну пришли западные инвестиции. В частности, «Южмаш» мог получить заказ от совместного предприятия гражданского назначения с участием компании Boeing на производство ракет для вывода на орбиту спутников связи.

«Южмашу» нужен был оборотный капитал на постройку ракет. Иностранных коммерческих кредитов подобного размера в истории Украины еще не было. Я консультировал «Южмаш», на мне лежала ответственность за успешное заключение сделки. В итоге я убедил лондонское отделение банка JP Morgan предоставить деньги.

Осуществление проекта началось в 1998 году, когда мы получили от Министерства финансов Украины безусловную безотзывную гарантию правительства Украины, составленную мной, на те 107,5 миллиона долларов, что были взяты в кредит «Южмашем». Гарантия была очень надежной. Я подумал, что инвесторам или кредиторам понадобится подобная гарантия, поскольку у «Южмаша» не было истории заимствований на Западе и выдача кредита могла показаться неоправданно рискованной. Действительно, европейское отделение Всемирного банка — Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) — два раза отказал нам и «Южмашу» в кредите, посчитав риски слишком высокими.

Однако украинское правительство было в высшей степени радо предоставить нам гарантию. Это был прекрасный политический жест, поскольку предыдущим руководителем «Южмаша» был Леонид Кучма, к тому времени уже ставший президентом Украины. Кроме того, гарантия не стоила Министерству финансов ничего; бумага, на которой ее напечатали, была дороже — поскольку тогда еще не было определено место Украины в международных кредитных рейтингах инвестиционного уровня.

Я держал эту гарантию в течение пяти лет, до марта 2003 года, когда — подумать только! — Украина получила позицию в международном рейтинге. Тогда менеджеры «Южмаша» и я отправились в Министерство финансов и заявили, в сущности, следующее: «Здравствуйте, это снова мы! Мы готовы к сделке!» Представители лондонского отделения JP Morgan и обслуживавшая их юридическая фирма Linklaters потребовали, чтобы гарантия была продлена в связи с истечением пятилетнего срока.

В общем, министр финансов сказал, чтобы мы убирались. Президент Кучма готовился к отставке, министерство брало в кредит миллиарды долларов у других стран, а условия нашей гарантии были драконовскими. Министр считал себя хозяином положения и полагал, что в его руках сосредоточена вся власть. А поскольку все деньги правительства поступали из-за рубежа, он еще обладал и достаточной мощностью, чтобы противостоять пожеланиям президента Кучмы.

Мы попытались сотрудничать, а именно объяснили, что для Украины эта сделка действительно очень важна, что благодаря ей будет создан рынок иностранного коммерческого кредитования, что она позволит открыть путь для всестороннего развития частного сектора экономики Украины. Бесплезно. Наконец, мы решили воспользоваться их же собственными стандартами.

Менеджеры «Южмаша» и я встретились с министром финансов и его заместителями вновь за столом переговоров. Мы сделали копии гарантии, подписанной ими пять лет назад. Я спросил министра: «Говорится ли здесь, что гарантия безотзывная?» Он, конечно, согласился. Затем я спросил: «А что значит “безотзывная”? Что вы можете позднее отозвать ее в любой момент, как только вам того захочется?»

Очевидно, «безотзывная» значит не это. Всем стало несколько неудобно. Мы использовали их же стандарты против них.

Я продолжил: «Говорится ли здесь, что эта гарантия “безусловная”?» Да, это было так. «Так что же значит “безусловная”? — спросил я министра. — То, что вы можете изменять условия в любое время, когда вам захочется?» Министр и его заместители поворчали, но согласились, что я опять прав, — в гарантии имелось в виду не это.

Тогда я перешел к последней странице гарантии и попросил всех присутствующих открыть эту же страницу. «Разве это не печать и подпись министра финансов Украины на этой безотзывной, безусловной гарантии украинского правительства?» — спросил я. Конечно же, это были его печать и подпись.

Наконец, я сказал: «Так, значит, вот какие правила Министерство финансов Украины устанавливает для всех тех иностранных кредиторов, у которых Украина заимствует миллиарды долларов, — Министерство финансов Украины готово нарушить свои обязательства перед иностранными займодавцами, как только сочтет для себя удобным так поступить». Я предположил, что с таким подходом они вряд ли привлекут внимание многих кредитных учреждений.

Встреча оказалась невеселой. Один из заместителей министра так рассердился, что напомнил нам о том, что мы, американцы, находимся на территории Украины. «Вы что, угрожаете нам физической расправой?» — спросил я его. Так мы стали выглядеть на переговорах еще убедительнее. Он зашел слишком далеко.

Конечно же, министерство продлило гарантию, а мы заключили сделку.

Однако мне не хотелось оставлять отношения с министерством в таком ужасном состоянии — вот до чего все дошло к концу встречи. Поэтому чуть позже я поговорил с правлением «Южмаша», и мы решили, что компания пригласит министра финансов в совместную поездку, в ходе которой мы собирались провести серию презентаций и встреч. Мы намеревались посетить, как минимум, Лондон, Вену и Франкфурт и поговорить с потенциальными кредиторами. Руководство «Южмаша» сообщило министру, что тот получит возможность познакомиться с новыми инвесторами, которым он сможет предложить свои

собственные сделки, после того как подтвердит им, что продлил гарантию сделки «Южмаша». Конечно же, такая поездка была очень выгодна для него. В итоге с нами отправился один из заместителей министра.

Уже во время поездки я несколько раз ужинал с этим человеком — не один, в компании. К концу недели он поздоровался, случайно встретив меня в холле отеля. Ситуация была очень трудной и привела к жестким переговорам, но мы достигли своих целей и в итоге, я думаю, сделали все, что можно было сделать для каждой из сторон.

Конечно же, очень важно в таких случаях убедиться в том, что другая сторона действительно ведет себя недостойно. Значит, сначала вам нужно еще собрать информацию, нужно понять, что на самом деле происходит.

Брайан Холмс был бренд-менеджером антигистаминного препарата бенадрил. Директор фабрики в Пуэрто-Рико позвонил ему и сообщил, что отдел контроля качества не принял партию их товара. Брайан захотел ознакомиться со всеми фактами. Каковы же были стандарты для отказа в приемке партии товара?

Брайан узнал, что стандартный брак, достаточный для отказа в приемке товара, составлял 3%. Однако для фабрики в Пуэрто-Рико показатель был завышен до 1%. Это была ошибка, 1% брака — это показатель, которому почти невозможно соответствовать. Когда был восстановлен 3%-ный порог отказа, фабрика продолжила работу и выполнила все прекрасно. Когда разделишь процесс на этапы — все кажется очевидным. Но многие ли из вас делают это?

Юристу Шону Родригесу заявили, что, согласно «федеральному законодательству», он должен в первую очередь делать выплаты по кредитам с низкой процентной ставкой. Оказалось, что это не так. Однако разговор Шона с представителем кредитной организации не обязан был быть агрессивным. Все, что ему было нужно, — это выяснить фамилию той девушки, с которой он разговаривал, и узнать, есть ли у нее какое-либо подтверждение ее слов. Когда все было проверено и выяснилось, что девушка сообщила неверную информацию, у Шона появилась возможность получить что-нибудь взамен.

«Я не хотел войны, — рассказывал позже Шон, ныне партнер в юридической фирме Gibson, Dunn & Crutcher. — Острая дискуссия была

бы контрпродуктивной. А так я решил проблему, получил кредит и достиг своей цели».

## Заключение: установка на соревнование

Подумайте о том, как вы принимали участие в спортивных играх с элементами соревнования, например играли в футбол, бейсбол или хоккей, занимались плаванием и тому подобным. Когда соревнование было в самом разгаре, о чем вы думали? Безусловно, мои студенты чаще всего отвечают: «О победе». По меньшей мере 95% говорят так. Но это неверный ответ. Если думать о победе, вы проиграете.

Задам вопрос яснее: на чем вы были сосредоточены? Ответ должен звучать так: *«На мяче, на шайбе, на ударе, на дыхании»*. Важна любая, даже самая мелкая деталь вашего умения. Если вы гимнаст и забудете о ней, то вы, очень возможно, сломаете руку, выполняя упражнение на параллельных брусьях.

Переговоры очень похожи на игровые виды спорта. Не отвлекайтесь, не обращайтесь внимания на все, что может вас отвлечь: на несправедливость решения некой третьей стороны; на то, что случилось вчера; на то, что может произойти завтра или на следующем этапе; на возможность победы или поражения; на эмоции, возникающие в данный момент; на нечестность, проявленную собеседником.

Вместо этого действуйте и концентрируйте все свое внимание на своих целях; на том, какие стандарты следует использовать; на потребностях другой стороны; на том, можете ли вы сослаться на каких-либо общих врагов; на том, можете ли вы сформировать представление о человеческих отношениях; на том, кто с другой стороны ответствен за принятие решения, и так далее.

Перед тем как начать переговоры, разработайте стратегию и подготовьтесь. Затем сосредоточьтесь на стратегии и хладнокровно претворите ее в жизнь. Если вы столкнулись с проблемой — возьмите паузу, еще раз проверьте свою стратегию, внесите все необходимые изменения, а затем можете возвращаться к переговорам и вновь действовать. Это очень сильный процесс, работающий как в отношении лучших спортивных команд, так и в отношении лучших переговорщиков.

Очень важно принять во внимание этот метод и при взаимодействии с жесткими переговорщиками — ведь в нашем мире многие люди обманывают. Я включаю обманщиков в категорию жестких переговорщиков — они делают разумные переговоры с ними трудными. А значит, важна установка, с которой вы подходите к жестким переговорщикам. Почти что по определению такие люди попытаются «достать» вас — заставить вас поддаться эмоциям, совершить ошибку, отвлечь внимание от ваших целей. Если вы будете хладнокровно следовать процедуре, описанной чуть выше, вы сможете намного эффективнее справиться с жесткими переговорщиками.

С точки зрения конкуренции есть два типа людей: те, кто обладает квалификацией, и те, кто пытается украсть что-либо у обладающих квалификацией. А значит, жесткие переговорщики на самом деле поступают так, как поступают, в общем, потому, что недостаточно компетентны или не имеют определенных навыков, необходимых для достижения целей честным и прямым путем. И потому им приходится обманывать и красть.

Главное не сердиться и не воспринимать такое поведение как личное оскорбление. Менее компетентным людям тоже нужно питаться. И если они не могут заработать на жизнь честными и прямыми действиями, им приходится обманывать, чтобы получить желаемое. Действительно, как показали исследования, во времена экономических кризисов число обманщиков возрастает.

Вам же просто нужно выяснить, каковы ваши цели, использовать приемы ведения переговоров, достигать целей — и двигаться дальше. Они — те, кто они есть. Уменьшите свои надежды на надежность другой стороны. Так вы никогда не разочаруетесь, а во многих случаях даже будете приятно удивлены.

Повторюсь — мои приемы работают не всегда и не со всеми. Будьте готовы к тому, что они не сработают. Джон Лейтон, мой бывший студент из Колумбийской школы бизнеса, спросил менеджера универсального магазина Neiman Marcus, можно ли получить скидку на поврежденную установку для увлажнения воздуха. Менеджер заявила, что этого сделать нельзя. Тогда Джон спросил: «Это что, такая позиция Neiman Marcus — продавать поврежденный товар по цене нормального?»

Менеджер ответила, что не снизит цену, и удалилась. Такое иногда случается. Мир полон разных людей. Если бы Джон захотел продолжить переговоры, он мог бы узнать фамилию той женщины и написать руководству компании Neiman Marcus. Другие мои студенты в подобных ситуациях поступали так — и получали всевозможные блага. А еще можно было бы написать о случившемся в блоге.

Способность применять стандарты ограничивается лишь фантазией человека. Хелен Ратледж, моя бывшая студентка, учившаяся в Нью-Йоркском университете на магистра делового администрирования по программе для руководителей, а ныне директор по инновациям компании GlaxoSmithKline, показала записи моих лекций своему мужу Джону. Она правильно поняла, что, если два человека знают мои приемы, они смогут еще лучше находить общий язык.

Как-то раз муж сказал ей: «Ты меня не любишь». Хелен была поражена, ей захотелось узнать, как муж пришел к такому выводу. Он сказал, что у нее очень серьезный кашель, но к врачу она идти отказывается. Джон объяснил, что, раз она не заботится о своем здоровье, она не хочет жить долго и счастливо вместе с ним. И если она умрет молодой, он останется один. Вот и выходит, что она его не любит.

Это был, может быть, излишне драматичный, зато восхитительный способ убедить супругу. Отличная альтернатива ворчанью и нытью. Нужно ли говорить о том, что Хелен на следующий же день отправилась к врачу?