

ПРОЛОГ: ВАШ ХОД

В Уортонской школе бизнеса я преподаю искусство переговоров лучшим и умнейшим деловым людям — действующим управленцам. Кроме того, я научный куратор недельных курсов для топ-менеджеров под названием «Уортонский семинар для руководителей: Выигрыш в переговорах». Но, должен признаться, иной раз даже я немного волнуюсь, когда приходится с кем-нибудь договариваться. И вообще не всегда понимаю, что уже веду переговоры: замечаю это слишком поздно.

Вот, например, не так давно я сидел за обедом со своей семьей, и звонил телефон. Я снял трубку. Звонила соседская девочка Эмили.

— Я собираю деньги для школьной софтбольной¹ команды, — сказала она, — чтобы зимой поехать на турнир. Мы продаем фрукты: апельсины и грейпфруты. Не хотите купить?

Мы дружим с семьей Эмили и знаем ее с четырехлетнего возраста. Конечно, мне захотелось ей помочь.

— Расскажи подробнее, — попросил я.

Она объяснила, что есть разная фасовка по разным ценам: небольшой пакет за \$11, пакет за \$20 с преобладанием грейпфрутов и за \$35 — большое ассорти. Тут я задумался, куда мы могли бы сложить кучу цитрусовых за \$35.

— Ладно, — сказал я, выслушав предложение Эмили, — я покупаю на одиннадцать долларов.

В этот момент мне подала знак моя жена Робби:

— Спроси Эмили про морскую свинку.

Я поглядел на нее озадаченно.

Тут вступил Бен, мой старший сын:

— Морскую свинку Неда, — пояснил он. — Спроси, сможет ли она ее взять на выходные, пока нас не будет.

Наш восьмилетний сын Нед незадолго до того обзавелся морской свинкой, а на носу был День благодарения, и за ней кто-то должен был присмотреть в выходные.

¹ Софтбол — спортивная командная игра с мячом и битами, разновидность бейсбола.

— А! — сказал я и снова поднес ко рту трубку. — Ты будешь дома на выходных? — спросил я Эмили.

— Да.

— А не могла бы ты поухаживать за морской свинкой Неда? Мы уезжаем в Нью-Йорк, и ее надо куда-то пристроить.

— Легко, — бодро ответила Эмили.

И продолжила, не задумавшись ни на секунду:

— В таком случае, может быть, вы возьмете двадцатидолларовый пакет? Нужно было делать ответный ход.

— Само собой, — пообещал я, рассмеявшись. — Мы возьмем двадцатидолларовый.

Переговоры — касаются ли они слияний финансовых колоссов на Уолл-стрит и утверждения бюджетов компании или ежедневных домашних дел — так часто принимают неожиданный оборот и затрагивают вопросы такой важности, что во многих университетах Америки в программу профессиональной подготовки специалиста сегодня включают семестровый курс переговорного мастерства. Как правило, он оказывается одним из самых востребованных во всей программе. Почему? Да потому что студенты, вступающие в профессиональную жизнь — будь то бизнес, юриспруденция, медицина, педагогика или государственное управление, — побаиваются переговоров. Они понимают, что на руководящих постах не раз столкнутся с конфликтными ситуациями, и хотят чувствовать уверенность в себе.

И они правы, потому что неуверенность мешает быстро принимать решения и сужает видение проблем. Хуже того, многих разумных людей неуверенность в своих силах вынуждает ориентироваться на формулы типа «выигрыш-выигрыш» и «выигрыш-проигрыш». Они хотят иметь некие универсальные стратегии, которые дадут ощущение, что ты управляешь событиями.

Однако любые попытки упростить подход к переговорам бессмысленны. Во-первых, если переговоры вообще окончились каким-то соглашением — это «выигрыш-выигрыш»: стороны не ударят по рукам, если не сочтут, что договориться для них лучше, чем не договориться. Во-вторых, «выигрыш-проигрыш» — это зачастую всего лишь ярлык, который мы навешиваем на сделку, если нам не нравится, как с нами обошлась вторая сторона. Наконец, универсальные стратегии — вообще иллюзия. Опытные переговорщики знают, что каждый случай уникален и нет такой схемы, которая могла бы работать на всех переговорах.

Чтобы умело договариваться, нужно осознать свою неуверенность, нужно принять как данность, что не бывает и двух одинаковых случаев,

и научиться приспосабливаться к меняющимся переговорным реалиям разумно и реалистично, при этом не поступаясь этикой и самоуважением. А чтобы к этому прийти, необходимо сознательное отношение, основанное на проверенных и надежных *знаниях* о переговорном процессе.

И такие знания есть. В последние 25 лет наблюдается настоящий взрыв научных исследований и публикаций на тему переговоров, однако они относительно труднодоступны. Ученые публикуют свои находки на страницах научных альманахов и книг, которые редко попадают в руки переговорщиков-практиков. А в популярных книжках и статьях о переговорах встречаются как добрые, так и весьма посредственные советы, которые разумному человеку нужно отсеивать, а это не так уж просто. Если некая тактика подходит знаменитому спортсмену или голливудскому агенту, это не значит, что она поможет вам.

Загляните в ящик с инструментами: ваш ход

Вот так я и написал свою книгу. В поисках идей, которые помогают достичь наилучших результатов за столом переговоров, я перелопатил массу научной и популярной литературы. Добытые знания изложил просто и доступно, чтобы к ним могли обратиться занятые люди.

В основе моего подхода к переговорам — неповторимость вашей личности. Я все больше убеждаюсь, что у каждого из нас есть все необходимые задатки успешного переговорщика. У каждого свой набор инструментов в личном переговорщицком арсенале. Те же самые базовые коммуникативные и когнитивные навыки, которые сделали вас такими, каков вы есть (помогли достичь каких-то личных и профессиональных целей), нужны и для эффективного ведения переговоров. Любой из нас независимо от его нынешней компетенции может улучшить эти свои навыки, вычислив собственные сильные и слабые стороны, уделяя больше внимания подготовке и оттачивая свои орудия на практике.

Одни из нас по натуре уступчивы и отзывчивы, другие склонны к соперничеству, а иные равно хорошо умеют и то и другое. Но есть одна истина, описывающая успешный переговорный стиль: чтобы стать хорошим переговорщиком, нужно и за столом переговоров оставаться собой. Приемы и тактики, которые вам не по нутру, не помогут. Кроме того, пока вы ломаете голову, какую бы хитрость применить, оппонент подает важные сигналы и выдает ценные сведения, которые вы пропускаете мимо ушей. Чтобы успешно договариваться, не нужно быть хитрым, а вот осторожность и благоразумие не помешают. Лучшие переговорщики играют в открытую,

задают много вопросов, внимательно слушают и сосредоточиваются на том, чего им и другой стороне хочется получить от переговоров.

Переговоры, конечно, не квантовая физика, но и на голом чутье тут не выедешь. Кем бы вы ни были, в важных переговорных ситуациях интуиция вас подведет. Чтобы не оступиться, нужно быть готовым отказаться от предубеждений и открыться для новых идей. А главное — научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые играют важнейшую роль в процессе переговоров.

Опытные переговорщики, например, следя за развитием обсуждения, замечают не только предложения, контрпредложения и завершающие ходы. Они видят глубинные психологические и стратегические течения. Понимают, как определяет отношения сторон «норма взаимности». Ищут возможности применить «принцип последовательности» (так его называют психологи), чтобы привести оппонента к некоему статусу и далее удерживать его на этих позициях. И они знают: момент, когда ты выступаешь с предложением, не менее важен, чем содержание этого предложения. Людям нужно дать почувствовать, что они «выторговали» уступки, даже если противник готов уступить безвозмездно.

Знание всех аспектов переговорного процесса помогает опытным переговорщикам грамотно выстраивать переговоры и предвидеть дальнейшие ходы оппонента. Научившись видеть элементы переговорного процесса, вы тоже сможете «читать» ситуацию и увереннее действовать.

Информационный подход к переговорам

Свою систему я называю информационным подходом к переговорам. Он фокусируется на трех главных аспектах: тщательном планировании и подготовке, внимательном выслушивании оппонента с целью узнать, чего он на самом деле хочет, и реагировании на «сигналы», которые оппонент подает во время общения. Как подсказывает название, информационный подход предполагает получение максимального объема сведений о ситуации и о партнере.

В первой части книги идет речь о шести составляющих, или шести *основаниях*, успешных переговоров: это ваш личный переговорный стиль, ваши цели и ожидания, признанные стандарты и нормы, отношения, интересы другой стороны и, наконец, самая важная область переговорных факторов — преимущества (об этом подробно в главе 6).

С помощью этих шести оснований вы уверенно проложите маршрут *любых* переговоров: от составления плана к предварительному обмену информацией, дальше — к обмену предложениями и уступками и, наконец, — к завершению и закреплению итогов. По всем четырем этапам этого сценария шаг за шагом поведет вас вторая часть книги.

Информационный подход — это «скептическая школа» переговоров. Она рассматривает каждую отдельную ситуацию и каждую личность, с которой вы договариваетесь, как уникальную. Она не дает делать поспешные выводы о желаниях и возможных мотивах оппонента. Она предпочитает «ситуационные стратегии», составляемые для каждого переговоров с учетом всех обстоятельств, какой-то одной формуле-«отмычке».

В целях наглядности принципы информационных переговоров проиллюстрированы примерами из опыта лучших переговорщиков всех времен и народов. Вы познакомитесь с тактиками, которые применяли успешные люди из разных культур и эпох: легендарный основатель корпорации Sony Акио Морита, американские промышленники Дж. П. Морган, Джон Д. Рокфеллер Старший и Эндру Карнеги, выдающиеся дельцы наших дней Г. Уэйн Хайзенга и Дональд Трамп, исторические личности типа Махатмы Ганди и Бенджамина Франклина и многие другие, не столь известные, но не менее талантливые бизнесмены и общественные деятели. Вы увидите, как эти люди выигрывали и, что не менее важно, как они иногда *проигрывали* переговоры.

Подобные примеры могут многому научить, но поучительнее опыта великих их отношение к переговорам. Оно неизменно было ответственным, и мастера переговоров всегда сохраняли профессиональную перспективу. Они в любой момент могли хлопнуть дверью. Они сохраняли баланс сил; что бы ни предпринимала другая сторона, тут же отвечали на все ее маневры, терпеливо и настойчиво двигаясь к цели.

Кроме того, великие переговорщики строго придерживались этических норм независимо от того, как вел себя противник. Они знали, какие действия соответствуют правилам игры, а какие — выходят за рамки этики. Чтобы научиться по-настоящему успешно вести переговоры, необходимо сформулировать собственные принципы переговорной этики: об этом глава 11.

Научиться можно только на практике

На занятиях в Уортоне я люблю цитировать нью-йоркского юриста и бизнесмена по имени Джеймс Фройнд. Он написал несколько книг о корпоративных

слияниях и об искусстве переговоров. Однажды он заметил: «В конце концов, по книжке договариваться не научишься. Для этого нужно на деле договариваться с людьми».

Я согласен. Моя книга — это руководство к переговорной практике, а не замена ее. Я предлагаю вам знания — а вы с их помощью закладываете основание собственного эффективного переговорного стиля. Каждый повод о чем-нибудь договориться рассматривайте как «лабораторную работу» и возможность развить свои умения. Набравшись опыта и уверенности, вы обнаружите, что переговоры из напряженного противостояния превратились в приятное и выгодное творчество.