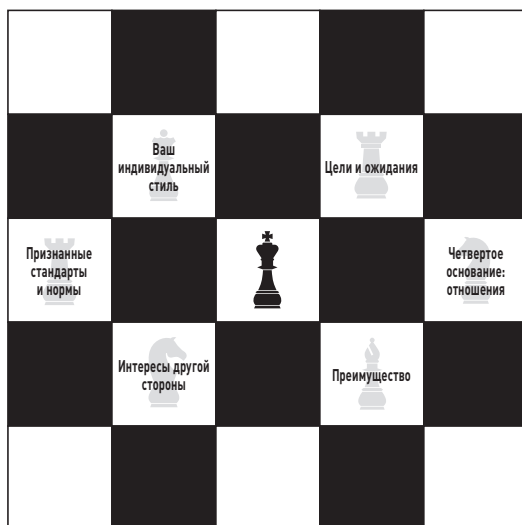


ЧАСТЬ I

ШЕСТЬ ОСНОВ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



1

ВАШ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Пеки из муки, которая есть.
Датская поговорка



В переговорную комнату на одном из верхних этажей башни, возвышающейся над нью-йоркской Лексингтон-авеню, вошли двое мужчин. Это было холодным ветреным январским днем. Двое обменялись дружескими, но сдержанными приветствиями. Сев по разные стороны большого стола, они приготовились обсуждать возможность слияния двух гигантских корпораций.

Одним из этих двоих был Питер Йованович, президент уважаемого издательства Harcourt Brace Jovanovich (НВJ), оказавшегося на грани финансового коллапса. Как сын одного из основателей фирмы Йованович всей душой хотел бы сохранить семейное достояние. Напротив расположился Дик Смит, напористый и предприимчивый глава General Cinema, крупного и благополучного концерна, который пытался застолбить территорию в издательском бизнесе. Каждого президента сопровождала застывшая в ожидании свита советников, юристов и финансистов.

Обе стороны тщательно подготовили «сценарии» для начала переговоров. Смит должен был выступать в роли покупателя. Потратив на изучение

ситуации несколько месяцев, он решил, что НВJ — идеальный вариант для General Cinema. Но Дик не знал, видит ли Йованович те же самые возможности. Смит планировал подробно описать финансовую мощь и репутацию General Cinema. Он скажет, что сочувствует издательству в его трудностях и готов подать надежду. Однако нужно действовать осмотрительно, чтобы вторая сторона не ждала слишком большой цены.

Команда НВJ, тоже решительно настроенная на продажу, готовила Йовановича к роли «слушателя». Его советники сошлись во мнении, что предложение General Cinema — лучший вариант спасения компании, но при этом тоже призывали к осторожности: надо выказать интерес, но не решимость. Не раскрывать карт, не выдавать озабоченности!

По сценарию Смит начал свой вступительный монолог, но через несколько секунд Йованович прервал его — и советники НВJ заволновались. В сценарии такого не было. Что задумал Питер?

Заговорив, Йованович вынул из кармана и положил перед собой на стол небольшую коробочку. Открыл ее, и там оказались наручные часы с гравировкой НВJ. Йованович подвинул их в сторону Смита.

— Отец всегда дарил такие часы деловым партнерам в начале новых отношений, — сказал Йованович. — Эти я даю вам как знак моей искренней веры, что General Cinema — именно тот покупатель, который нам нужен.

Опасное признание, и оба собеседника это понимали. Напряжение в комнате спало. Два президента и все сидящие за столом советники, отбросив церемонии, принялись обсуждать, как лучше осуществить сделку. Разговор затянулся до позднего вечера.

Сказанное горам

Многими годами ранее и за тысячи миль от Нью-Йорка, в Восточной Африке, в одной из танзанийских долин двое старейшин, представляющих разные кланы племени аруша, сошлись в начале дня под сенью могучих деревьев. Вдалеке высился силуэт горы — 4500-метрового вулкана Меру. Каждого из старейшин окружала группа мужчин: две партии стали друг против друга на поляне в лиственной тени.

Переговоры в африканских деревнях традиционно идут под пологом листвы. Как тысячи подобных древесных куп на окраинах селений, эта служит местным аруша центром общественной жизни, где можно на досуге обсудить важные дела. В тот день под деревьями проходили переговоры.

Старейшины официально обратились друг к другу, описав спор между двумя соседями-земледельцами и огласив списки взаимных жалоб и подлежащих денежной компенсации обид. Каждый из спорщиков под одобрительные реплики спутников громко отвергал обвинения противника и приводил доводы своего старейшины.

Предметом спора двух семей стала выморочная земля между их наделами. Тяжба соседей привела к целой серии происшествий: сын одного сломал на поле другого заслонку оросительного канала; хозяин поля побил его за нарушение границ. Отец побитого отправился к старейшинам, требуя официального разбора дела.

Процесс, развернувшийся под деревьями за селом, как зеркало отразил африканский пейзаж. Тяжебщики, если использовать слова, которыми у аруша называют первую фазу переговоров, «обращались к горе». Все шло как положено. Впереди ждал целый день прений. И никто не забыл принести с собой обед.

Тропой переговоров

Разные люди. Разные ситуации. Разные культуры. Однако в обоих случаях происходит один и тот же знакомый нам процесс, именуемый «переговорами», — узнаваемое сразу занятие, которое помогает людям достигать цели и улаживать споры. В обеих историях, как мы увидим, партии успешно достигли соглашения. Почему и какими путями переговоры приходят к такому результату — и есть тема этой книги.

Практически во всех культурах люди, в общем, одинаково договариваются между собой, и делали они это практически от начала времен. Если бы в комнате, где встретились Йованович и Смит, оказался старейшина из племени аруша, он, наверное, не понял бы слов, которые там звучали, но вполне оценил бы смысл и важность предложенного Йовановичем подарка. Африканский сюжет — не сделка, а тяжба. Но, как мы увидим, и он закончится обменом дарами. Дары — часть универсального языка человеческих отношений. А на лежащем в основе любых отношений правиле взаимности и держатся всякие переговоры.

Переговоры мыслятся людьми как взаимовыгодное общение, которое предполагает четыре этапа: подготовка, обмен информацией, собственно переговоры и завершение. В мире большого бизнеса и многослойных сделок юристы и инвестиционные аналитики садятся вокруг стола и начинают

беседу по скрупулезно прописанным сценариям. Обсудив все вопросы, они обычно просят больше и предлагают меньше, чем рассчитывают дать и получить в итоге. Танзанийские аруша устанавливают предмет спора, оглашают свои требования и «говорят горам», выдвигая непомерные запросы и контрзапросы. Они тоже нащупывают границы возможного соглашения, принимая сигналы противной стороны о том, что для нее приемлемо, а что нет. После этого обычно переходят к фазе уступок и обязательств. Одним словом, переговоры — это своего рода танец из четырех шагов-этапов. И успешнее всего эти этапы сменяют один другой, когда оба танцора имеют приличный опыт.

Мы все переговорщики

Каждый из нас не раз на дню вступает в переговоры. В детстве мы добиваемся от взрослых внимания, особого отношения, прибавки карманных денег. Когда взрослеем, предметом договоров становятся более сложные наборы желаний, которые при ближайшем рассмотрении часто сводятся к тем же простым вещам, которых мы жаждали детьми. Переговоры — особая и базовая форма человеческого общения, но, прибегая к ней, мы не всегда это осознаем. Попробуем дать им определение.

Переговоры — процесс двусторонней коммуникации, который может развернуться, когда вы хотите чего-то от другого человека или другой чего-то хочет от вас. За кухонным столом это происходит не реже, чем за столом переговоров. Однако в силу личных отношений или производственных функций на многие запросы «правильным» ответом часто становится не торг, а беспрекословное согласие или даже самопожертвование. Когда зимняя гроза оставляет квартал без электричества и сосед зовет на помощь, мы не торгуемся — мы помогаем. Если твоя работа — безукоризненно обслуживать клиентов и клиенту что-то понадобилось, ты стараешься угодить.

Однако заметьте: даже эти, на первый взгляд, явно не предполагающие никаких переговоров ситуации возможны исключительно в контексте отношений, сложившихся между людьми и четко регулируемых нормами взаимности. Если сосед известен шумными вечеринками за полночь и никогда не реагирует на просьбы вести себя потише, его крик о помощи в грозу, вероятно, услышат в последнюю очередь. А клиенты, которых мы обслуживаем, приносят нам денег тем больше, чем больше мы им угодим.

Quid pro quo¹. Так что случаи бескорыстной помощи и самопожертвования, не предполагающие *взаимной* выгоды, на деле довольно редки. Большую же часть жизни мы действуем в соответствии со всякого рода договоренностями.

Договоренности имеют разную природу. Улаживание с родными и друзьями обязанностей и дел, времени и места, меню и пр. скорее напоминает коллективное решение проблемы, чем заключение сделки: с теми, кого мы любим, мы, как правило, договариваемся иначе, чем с чужаками.

Выходя за пределы защитного кокона — близких связей, мы оказываемся в мире, где на каждом шагу вынуждены вступать в сложные переговоры с банками, магазинами, отелями, авиакомпаниями, медицинскими учреждениями и другими организациями, управляющими нашей повседневной рутинной. В развитых странах роль посредника во многих потребительских переговорах берет на себя рынок и мы просто платим цену, указанную на ярлыке. Но на деле возможностей для торга гораздо больше, чем мы привыкли думать. Правило «удовлетворенного клиента» подразумевает, что помимо цены, указанной на ценнике (для тех, кто готов ее платить), нередко имеется и другая, ниже — для охотников поторговаться.

В некоторых странах торг принят как стандартное поведение в ситуации купли-продажи. Зайдите на уличный рынок в Египте или в Индии, и вы поймете, что местные коммерсанты пытаются затеять торг даже при самых простейших сделках. В тех краях продажа не просто форма деловой жизни — это важный способ самовыражения и даже развлечение.

Наконец, и в деловой жизни от умения человека вести переговоры зависит, насколько успешным будет его взаимодействие с начальством, товарищами, поставщиками и, конечно, с директорами и владельцами. Кстати сказать, переговоры в компаниях и организациях, направленные на решение «внутренних» проблем, — одна из самых частых и непростых переговорных ситуаций, с которыми приходится сталкиваться.

И при этом для многих разумных людей переговоры мучительны и тягостны по определению и неизменно вселяют тревогу. Таких людей беспокоит все: межличностные конфликты, риск «попасть на деньги», вероятность быть «облапошенным» и даже опасение, что все «удалось слишком хорошо».

Знание законов развития переговорного процесса и стратегий поможет справиться с волнением и научит успешно договариваться. А начать следует с вашего личного стиля и модели переговорного поведения. В путь!

¹ Услуга за услугу (лат.).

Каков ваш стиль?

Личный стиль переговоров — важнейший компонент в любом обсуждении или торге. Если не знать, к чему в разных ситуациях будут подталкивать тебя инстинкт и интуиция, довольно сложно строить эффективные стратегии и планировать реакции другой стороны.

Однажды Стив Росс, суперамбициозный основатель Warner Communications¹ и впоследствии президент Time Warner Inc., с женой и еще одной супружеской парой совершали авиаперелет на корпоративном самолете Warner и в пути играли в канасту². Как раз перед тем как самолет должен был заходить на посадку, Росс проиграл партию и потому приказал пилотам кружить над аэродромом, пока он не выиграет кон. Именно такого стиля «игры» Росс придерживался и в бизнесе, так что люди, вступавшие с ним в переговоры, благоразумно учитывали это свойство личности.

Популярный тележурналист Ларри Кинг, ведущий ток-шоу *Larry King Live* на CNN, напротив, имеет репутацию одного из самых деликатных персонажей большого шоу-бизнеса. Однажды в расцвете его карьеры агент Ларри решил предложить его другим телесетям. Он задумал собрать букет предложений от разных каналов, а потом потребовать многомиллионной прибавки от Теда Тернера, хозяина CNN³.

План агента сработал: несколько каналов прислали предложения с семизначными цифрами, однако Тернер и ухом не повел. Агент разыграл карту «другого работодателя», заявив, что Кинг может уйти на другой канал, если Тернер не перебьет ставки конкурентов.

Тернер много лет был знаком с Кингом и знал, что имеет дело не с жестким манипулятором, а с дружелюбным и уступчивым парнем. И когда агент сидел у него в кабинете, Тернер снял телефонную трубку и позвонил Кингу. После обмена воспоминаниями о прежних временах и о том, как Ларри ему по-человечески симпатичен, Тернер напрямую заявил: «Оставайся у меня».

«Ладно, — ответил Ларри Кинг, — я останусь».

Агента такой поворот дела просто убил. А Кинг был счастлив! Ему нравились деньги, которые он получал, нравился Тернер и нравилось, что он сам нравится Тернеру. После этого Тед немного повысил его гонорар. Один ноль в пользу

¹ Warner Communications — один из этапов истории кинокомпании Warner Bros. В 1989 году Warner Communications слилась с компанией Time Inc., образовав компанию Time Warner.

² Карточная игра.

³ CNN — Cable News Network (англ.) — кабельная новостная сеть.

Тернера! Вывод: если вы в целом мягкий человек, придется по-настоящему напрячься, чтобы жестко давить за столом переговоров. Это может получиться, но ненадолго и не особо убедительно. Если же вы и в жизни любите состязаться, ваш «хватательный рефлекс» все равно будет выпирать, как бы вы ни старались приглушить эту грань собственной личности. Но даже если вы терпеть не можете с кем-то о чем-то договариваться, осознав эту свою особенность и научившись с ней работать, сможете вполне удачно справляться с любыми переговорами.

Однажды я вел семинар для корифеев бизнеса, среди которых был основатель и председатель совета директоров одной из самых успешных в мире интернет-корпораций. После семинара он признался, что ему не по себе почти всякий раз, когда предстоит о чем-то договариваться, и поэтому он любыми путями старается избегать таких ситуаций, считая себя скверным переговорщиком. Я возразил, что, учитывая заработанные им миллиарды долларов, он не может быть настолько беспомощным. Противоречия нет, ответил магнат. Преуспел он благодаря тому, что придумал систему интернет-аукционов, полностью исключаящую любые торги, а все сколько-нибудь неприятные переговоры препоручает другим директорам, которые умеют торговаться (и делают это с удовольствием). Сам же он специализируется не на договорах и согласованиях, а на тех или иных формах сотрудничества: разработке стратегии, управлении советом директоров, совершенствовании уникального онлайн-общества своей компании. Чтобы выиграть, он не стал преодолевать свои уязвимые места — он просто принял их.

Поэтому я советую каждому: прежде чем начинать изучение переговорной науки, взгляните на себя в зеркало. Что вам дается естественно и легко? И как, опираясь на свои индивидуальные особенности, построить прочную систему эффективных навыков и стратегий, которые помогут добиться собственных целей?

Пять стратегий и стилей переговоров: мысленный эксперимент

Попробуем нащупать ваши сильные стороны, поставив воображаемый эксперимент. Представьте, что вы в числе десяти не знакомых друг с другом людей сидите за большим круглым столом. В комнату входит человек и объявляет: «Я заплачу по \$1000 первым двоим, кто убедит сидящего напротив подняться, обойти стол и встать у вас за спиной».

Представили? За столом с вами девять незнакомцев. Вы видите человека напротив, он смотрит на вас. Первые двое, кто убедит сидящего напротив обойти стол и встать за вашим стулом, получают по \$1000. Все прочие останутся ни с чем.

Какую тактику вы выберете, чтобы ответить на это странное предложение? Действовать нужно быстро: ведь каждый за столом думает, что предпринять.

Прежде чем читать дальше, закройте глаза и подумайте, как поступить. Остановитесь на первом пришедшем в голову решении и запишите его. Потом подумайте, что еще можно сделать. Эти варианты помогут мне описать пять базовых переговорных стратегий, которые, в свою очередь, дадут возможность определить ваш индивидуальный стиль как часть переговорного процесса.

Одна из возможных реакций — насторожиться и ничего не делать, подозревая какой-нибудь розыгрыш и представляя себе, как по-дурацки ты будешь выглядеть, если метнешься сейчас вокруг стола, послушав неизвестно кого. «Не люблю ни о чем договариваться и не буду, пока не вынутят», — говоришь ты себе. Это **уклонение** — тактика, которой пользуется и упомянутый мной интернет-магнат. Кто-то может возразить, что это не тактика и не стратегия, а обыкновенная сдача позиций. Не придется далеко ходить за примерами, чтобы увидеть, что на многих важных переговорах одна из сторон упорно избегает появляться за столом. Северная Корея годами успешно уклонялась от переговоров о своих ядерных программах — и за это время успела укрепить свою позицию в споре. В США кандидаты в президенты, лидирующие в опросах общественного мнения, нередко отказываются участвовать в дебатах, когда противник предлагает увеличить их количество. Вообще самоустранение — хорошая тактика для тех, кого устраивает сложившееся положение, но, видимо, не лучшая модель поведения для участников нашего эксперимента.

Пожалуй, наиболее естественным побуждением будет предложить сидящему напротив \$500 за то, что он прибежит и встанет за вашим стулом. Это **компромисс**. Два человека соглашаются поровну разделить приз. Простая, справедливая и быстрая модель, полюбовно решающая многие споры. Однако подойдет ли она сейчас вам? Вы с партнером-визави можете быстро согласиться поровну разделить деньги, но кому бежать, а кому сидеть? В те секунды, пока вы распределяете роли, другие уже действуют! Вопрос, кому бежать, не допускает компромиссного решения, так что простой компромиссной моделью вам не обойтись. Нужна какая-то дополнительная тактика.

Это наш третий вариант — **подстройка**. Вы можете сразу пойти и встать за спиной своего визави. Если вы поступите так в ответ на его предложение поделить приз, можете потом сослаться на это обещание как на исходную

точку в любых дальнейших спорах. Но обещания может не быть! Люди, которые решили воспользоваться стопроцентно чистой стратегией подстройки, встают с места и спешат к противоположному стулу, едва дослушав условия, и достигают цели быстрее вашего. Но они сталкиваются с проблемой. Счастливцев, оказавшийся напротив такого «подстройщика», выигрывает \$1000, а сам подбежавший — ничего. Покладистому персонажу остается лишь надеяться, что напарник, обогатившийся с его помощью, захочет разделить приз — а возможный раздел не регулируется никаким предварительным соглашением! Не забывайте: люди в комнате не знакомы друг с другом и вряд ли когда-нибудь увидятся снова.

Четвертый вариант — **состяжание**. Смысл этой стратегии — получить всю тысячу плюс полное право решать, как ее поделить. Один способ добиться такого: предложить партнеру раздел 50 на 50, а потом отказаться от своих слов. Это очевидно неэтичный поступок, но иной из нас может так и сделать. В конце концов, никто не объявлял, что сказанное за столом к чему-то обязывает. Еще более агрессивной позицией будет сказать, что у тебя сломана нога, ты не можешь ходить, и убедить партнера поспешить к тебе. Всегда ли состязательные стратегии так неэтичны, как эти две? Нет. На страницах этой книги мы увидим немало примеров соревновательного подхода, безукоризненно честного с точки зрения любой морали. Но в данной ситуации трудно предложить тактику, которая была бы одновременно состязательной и этичной. Более того, применить состязательную модель, как и компромисс, здесь можно просто не успеть.

Наконец, последняя стратегия — самый творческий ответ на предложение экспериментатора. Вскочив со стула, вы мчитесь вокруг стола с криком: «Бежим оба! По тысяче каждому!» Может сработать — если поторопитесь. Это **сотрудничество**, или стратегия **решения задачи**. Носитель такой стратегии достаточно проницателен, чтобы не прикидывать, как поделить \$1000 на двоих, а понять, что существует способ получить по тысяче *обоим* участникам пары.

Во многих случаях эту стратегию применить труднее иных. Ведь для этого требуется: тщательно проанализировав ситуацию и интересы обеих сторон, понять *главную проблему*; после интенсивного творческого поиска найти самое изящное *решение* и *устранить противоречия* после введения справедливых стандартов и оценок.

Как правило, это оптимальная стратегия. Она особенно эффективна при сложных переговорах, например дипломатических или деловых, когда представители гигантских корпораций обсуждают возможные слияния

и поглощения. Она может сыграть благотворную роль и в семейных спорах, где важно решить дело так, чтобы не оказалось «выигравших» и «проигравших». Однако сотрудничеству могут помешать самые разные обстоятельства, например недостаток доверия между сторонами, алчность, личные склонности переговорщиков, культурные различия и банальная бедность воображения.

Сколько из этих пяти стратегий успели прийти вам в голову? И — не менее важный вопрос — какой из них вам было бы естественнее и легче воспользоваться? Теперь, зная об этих пяти моделях, мы можем определить ваши индивидуальный переговорщицкий стиль.

В Приложении А вы найдете тест. Мы даем его в Уортоне слушателям семинаров, чтобы они выбрали наиболее приемлемые для себя модели поведения. Для того чтобы заполнить его и посчитать очки, потребуется около 5 минут, и я советую вам сейчас же, заглянув в приложение, это сделать. Получив результаты, возвращайтесь на эту страницу и читайте дальше. А если захотите больше узнать о разных стилях переговорного поведения и об их взаимодействии, можете потом снова заглянуть в приложение А и изучить его остальное содержимое.

Индивидуальные переговорные стили — это не более (и не менее) чем склонность и предрасположенность к определенным действиям во время переговоров. Эти склонности определяются и детским опытом, и семьей, первыми шагами в профессии, наставниками, этическими учениями, верой и многим другим. Со временем, если вы продолжите совершенствоваться в переговорном мастерстве и расширите спектр применяемых навыков, ваши склонности могут в чем-то поменяться. Но я убежден, что у большинства людей набор личных особенностей в целом устойчив и радикальная перестройка переговорных предпочтений вряд ли возможна. Меня, например, растили любящие родители, твердо настроенные избегать любых конфликтов как между собой, так и в отношениях с детьми (у меня есть две сестры). Эту модель поведения я и усвоил навсегда. Благодаря житейскому и профессиональному опыту я неплохо научился действовать в конфликтных ситуациях, но и поныне инстинктивно и автоматически стараюсь избегать раздоров. Дипломатичность — часть моей переговорщицкой индивидуальности, которую я привношу в любые обсуждения и прения. У меня есть и другие склонности, проявляющиеся в разных случаях с разными людьми, но дипломатический инстинкт всегда преобладает.

Каждому стилю или комбинации стилей сопутствует определенный набор талантов. Человек, нацеленный на состязание, быстрее других

понимает, как в данных обстоятельствах можно получить преимущество и возможность диктовать. Выторговав высокую цену, он получает большее удовлетворение, чем люди, не склонные измерять свой успех такими мерами. Он видит потенциал для применения состязательного подхода там, где его не замечают остальные.

Явная склонность к подстройке означает талант к командной игре и умение помогать другим даже в условиях конфликта интересов. Такой человек сфокусирован на личных отношениях, в то время как остальные сосредоточены прежде всего на деньгах. Компромиссная личность автоматически ищет, как бы просто и по справедливости разделить обязанности или выгоды, снять противоречия спорщиков, — и находит для этого пути быстрее остальных. Наконец, человек, у которого преобладает стремление к сотрудничеству, сумеет заметно быстрее добиться согласия, задавая вопросы, предлагая разные точки зрения и стараясь удовлетворить как можно больше потребностей, включая свои. Такие люди искренне наслаждаются сложными и долгими переговорами, что недоступно, например, сторонникам простых компромиссов.

Моя анкета поможет вам понять, какова ваша природа переговорщика, но это лишь один из многих источников. Анализируя ситуации, изложенные в этой книге, и случаи из жизни, отмечайте, что приносит вам удовлетворение, а что угнетает. Те действия и решения, к которым у вас есть талант, доставят удовольствие. Опирайтесь на знание, вынесенное из опыта, и, как говорит датская поговорка, которую я процитировал в начале этой главы, «пеките из муки, которая есть».

Сотрудничество против состязательности

Любой персональный переговорный стиль можно отнести к одному из двух типов: *сотрудническому* и *состязательному*. В зависимости от ситуации каждый из них может быть эффективным и таить в себе определенные опасности. В главе 12 даны практические советы, как компенсировать свойственные каждому недостатки.

Многие задаются вопросом, существует ли некая изначальная склонность к состязательным либо сотрудническим стратегиям при проведении торгов. Стереотип переговорщика, тиражируемый прессой, кинофильмами и массмедиа, — это человек с сильным соревновательным началом, склонный к жестким тактикам: ультиматумам, демонстративным уходом, игре на публику, битью по столу и пр. Оно и неудивительно при той любви,

которую массовый вкус питает к драмам и аттракционам. На самом деле обычный профессиональный переговорщик, да и просто профессионал ведет себя на переговорах совершенно иначе.

Две группы специалистов, изучавших поведение переговорщиков, выстроили более точную и объемную модель договорного поведения для некоторых профессий. Первая группа исследовала американских адвокатов, вторая — британских посредников при найме и контрактных менеджеров.

Американское исследование под руководством профессора Джеральда Уильямса выявило, что приблизительно 65% «подопытных» адвокатов, выбранных в двух крупных городах США, тяготеют к сотрудническому стилю переговоров и только 24% придерживаются по-настоящему состязательной ориентации (11% нельзя безусловно отнести ни к одному из двух типов). Около половины участников фокус-группы пользовались у коллег репутацией успешных переговорщиков. Самое интересное, что на 75% эти успешные состояли как раз из носителей сотруднической модели и только на 12% — из «соревнователей». Остаток набрался из переговорщиков обоих стилей.

Выводы Уильямса показывают, что вопреки стереотипу нацеленность на сотрудничество встречается чаще, чем состязательная позиция (по крайней мере в пределах отобранной для исследования группы американских профессиональных переговорщиков). Более того, приобрести репутацию умелого переговорщика проще (во всяком случае среди коллег), если используешь именно сотруднические, а не состязательные стратегии.

Второе исследование в течение девяти лет проводили в Англии Нил Рэкем и Джон Карлайл. Они изучили поведение 49 посредников при найме и контрактных менеджеров, которые заключали реальные договоры. Некоторые результаты этой работы анализируются в главах 5 и 8 этой книги. Сейчас я хочу сказать только о стилях, продемонстрированных объектами изучения. У самых успешных из них преобладали черты сотрудничающего переговорщика.

Например, ученые подсчитали, как они это назвали, переговорные «красные тряпки»: явные своекорыстные варианты соглашения, немотивированные оскорбления, прямые нападки на предложенный оппонентом план — типичные элементы состязательной тактики. Выяснилось, что среднестатистический переговорщик использует 10,8 «тряпки» в час переговорного времени; более квалифицированный обходится в среднем всего 2,3 в час.

Кроме того, умелые переговорщики избегают так называемых спиралей защиты/нападения — эмоциональных комментариев, обвиняющих

противную сторону и отвергающих встречные обвинения. У них под эту категорию попадают лишь 1,9% произносимых за переговорным столом реплик, у среднестатистического же договаривающегося — 6,3% реплик. Образ успешного переговорщика, складывающийся из данных Рэкема и Карлайла, отражает вовсе не состязательный стереотип, а узнаваемого «сотрудника».

Каков вывод из обоих исследований? Вопреки расхожим представлениям именно восприимчивые и сговорчивые люди обладают всеми качествами по-настоящему успешного переговорщика.

Пол и культура

Предпочтения тех или иных переговорных стратегий формируются под воздействием глубинных психологических факторов, к которым относятся привычные схемы урегулирования конфликтов с родителями, детский опыт общения с братьями-сестрами и с друзьями, уроки, полученные в начале профессиональной жизни. В свою очередь этот ранний формирующий опыт иногда несет на себе отпечаток двух еще более фундаментальных составляющих нашей социальной идентификации: пола и культуры. Это скользкие предметы, и ученая дискуссия на эту тему у многих быстро скатывается к разрушительным (и лживым) стереотипам. Вместе с тем ученые установили кое-какие твердые истины об этих двух переменных, так что есть смысл взглянуть на них поближе.

Гендерные различия в переговорах

Исследования показывают, что коммуникативное поведение мужчин и женщин может отличаться, особенно на работе. Джорджтаунский профессор лингвистики Дебора Таннен в своих книгах *You Just Don't Understand: Men and Women in Conversation*¹ и *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*² доказывает, что мужчины в общем напористее, они легче перебивают собеседника и более озабочены поддержанием собственного статуса. Женщины, напротив, склонны слушать собеседника, заботятся об эмоциональном контакте и не перебивают. И хотя вы, наверное, немало слышали об эмоционально

¹ You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation by Deborah Tannen, Ballantine, 1990.

² Talking from 9 to 5: Women and Men at Work by Deborah Tannen, Avon, 1994.

ориентированных мужчинах и о статусно ориентированных женщинах, общие выводы профессора Таннен подтверждаются статистикой. Встает вопрос: как использовать или скорректировать эти поведенческие паттерны¹, чтобы они стали источником силы, а не слабости в конкретной профессиональной среде?

Наблюдения за американками показывают, что гендерные различия влияют на течение переговоров в двух главных аспектах.

Во-первых, практика подтверждает, что женщины, даже достигшие ответственных постов в бизнесе, несколько реже, чем мужчины, склонны инициировать переговоры по таким важным вопросам, как величина жалования или продвижение по службе. Что касается тактики переговоров, то женщинам в целом чуть более свойственно компромиссное поведение.

Профессор бизнес-школы Университета Карнеги — Меллона Линда Бэбкок установила, что разница в сумме первой после получения степени MBA² заработной платы у мужчин и женщин (примерно \$4000 в пользу мужчин) объясняется единственной поведенческой особенностью: из мужчин 57% сразу просят больше предложенной суммы, а из женщин так поступают только 7%. Все, кто вступал в переговоры — и мужчины, и женщины, — в итоге выторговали себе доход в среднем на \$4053 больше, чем у тех, кто не торговался. Разыскания Бэбкок, описанные в ее книге *Women Don't Ask*³, подтверждают тенденцию, отмеченную в других исследованиях. Слушатели моих уортонских семинаров пополнили список чисто женских тактик: женщины всерьез рассчитывают на доводы «справедливости», полагая, что оппонент должен принять их взвешенные и нетравматичные для личных отношений подходы. Подобная тактика, разумеется, может сработать, но только если оппонент настроен по отношению к вам столь же дружелюбно.

Как тонко может влиять гендерный фактор на процесс переговоров, наглядно показывает опыт моей студентки Марси. Прежде чем поступить на MBA, Марси работала в небольшой компьютерной фирме и была в своем отделе единственной женщиной. В полном соответствии с выводами Бэбкок Марси, когда ей предложили эту работу, согласилась, не обсуждая условий. Она была рада получить это место. После двух лет безупречной

¹ В данном контексте — набор стереотипных реакций.

² MBA (англ. Master of Business Administration) — квалификационная степень в менеджменте.

³ *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* by Linda Babcock, Sara Laschever, Princeton University Press, 2003.

работы Марси возглавила направление, приносящее фирме 30% доходов, а двое мужчин на большей зарплате, которые пришли в компанию одновременно с ней, курировали проекты, дающие по 1%. Марси решила, что заслуживает прибавки.

Однако речь об этом она завела классически окольным путем: придя к боссу, попросила об аттестации. «Я решила, что это лучший способ, не хвастая, привлечь внимание начальства к моим успехам, — рассказала мне Марси на занятии. — Мне не хотелось выглядеть нахалкой». Но фокус не прошел. Босс так и не смог выкроить время на ее аттестацию.

Многие женщины тут бы и сдались, но не Марси! Она отправилась к президенту компании и смело попросила двадцатипроцентной прибавки, сославшись на то, что коллеги-мужчины получают на 20% больше, но управляют меньшим числом людей и проектов. То есть двадцатипроцентная прибавка была бы «справедливой». Однако и этот ход успеха не возымел. «Я все повторяла, что так несправедливо, — рассказывала мне Марси. — Сейчас я понимаю, что с учетом моего вклада справедливость требовала бы чего-то более существенного, чем 20% к зарплате, но просить больше у меня в тот момент не хватало твердости. И, конечно, эта неуверенность чувствовалась. К тому же, учитывая, что я допоздна засиживалась в офисе, увлеченно делала свое дело и не выказывала никакого стремления к поискам другой работы, выслушивать меня не было никакой срочной необходимости».

В конце концов прибавку Марси дали — как раз чтобы она успела отказаться. Когда дирекция узнала, что ее приняли в Уортонскую школу бизнеса и она уходит, жалованье ей увеличили на 35%. Но Марси уже перешагнула этот порог. Она говорит однокурсницам: «Стесняться просить — это самая пагубная для женщины черта характера, какая только бывает. Не бойтесь показаться напористой».

Вывод о влиянии гендерных различий на ход переговоров подтверждается существованием стереотипов. Женщины считаются в среднем несколько более уступчивыми, чем мужчины, и стереотипы, эксплуатирующие эту разницу, программируют переговорщиков обоего пола на развитие событий, не обусловленное ситуацией. Такая драматургия может обернуться как во вред женщине, так и на пользу в зависимости от квалификации спорящих сторон.

Например, наблюдения показали, что женщины менее успешны в переговорах, если перед самым обсуждением им напоминают негативный стереотип «слабого пола». Опасение, что на нее накладывают образ «пассивной домохозяйки», может полностью блокировать у женщины уверенность в себе и,

значит, способность эффективно использовать личный переговорный стиль, каким бы он ни был. Попытки опровергнуть этот стереотип, кажется, только вредят, выливаясь в излишне агрессивное поведение и приводя к не самым блестящим результатам переговоров. Обратный психологический эффект наблюдается, если перед обсуждением женщине напоминают позитивный стереотип «женщины умеют ладить». В таком случае ложная перспектива обеспечивает благополучное течение переговоров и лучшие результаты. Однако поскольку расхожие представления чаще негативные, женщинам и приходится страдать от «угрозы стереотипа», как ее называют психологи.

С другой стороны, умелое использование чужих гендерных клише может дать женщине, если она все сделает без ошибки, заметное преимущество. Умение разить противника его же оружием приходит с опытом. Одна леди, переговорщик высокой квалификации, описывала нашим слушателям свои приключения на переговорах о «реструктуризации», где она представляла прогоревшие компании. Это жесткие переговоры между компанией, не способной заплатить долги, и кредиторами. Фоном для таких бесед всегда служит перспектива банкротства. Немногие женщины чувствуют призвание к подобным занятиям, и наша героиня рассказала, что в этой суровой среде ее половая принадлежность практически всегда оказывается полезным качеством. «Например, — пояснила она, — если какой-нибудь парень с той стороны задевает меня лично, я никогда не отвечаю ему. Я жду, пока кто-то из мужчин той же партии встанет на мою защиту — а такой всегда находится, — и тогда у меня там появляется союзник, а в лагере противника происходит раскол, и это дает преимущество». Другая, миниатюрная леди, ведавшая в одной крупной фармацевтической компании слияниями и поглощениями, заявила, что ей нравится играть со стереотипами. Эта женщина родилась в Польше, но еще ребенком оказалась в Израиле. «Перед знакомством, — сказала она, — я всегда нахожу способ донести до противной стороны, что когда-то служила в армии офицером. Заранее создаю у них образ железной леди, но потом вхожу в комнату, и они все тают. Отлегло от сердца — и вот оппоненты охотно сотрудничают со мной. Конечно, если нужно, я всегда могу вернуться к первому образу».

Половые различия не должны играть роли на переговорах. Но искусные переговорщики, основательно готовясь к прениям, просчитывают каждый аспект и собственного поведения, и поведения противника. Им также нужно знать о собственных предубеждениях. В этом смысле гендерные различия, несомненно, следует учитывать при развернутом анализе переговорного стиля.

Культурные различия

Если гендерный аспект способен осложнить течение переговоров, то культурные расхождения грозят и вовсе погубить дело. В свое время в Уортоне был небольшой специальный курс по международному бизнесу. А теперь вся программа MBA строится вокруг глобальных проблем. Когда совершаются межкультурные сделки, от отношения участников к языковым различиям, чужим обычаям, социальным нормам и религии может зависеть, завяжут ли стороны долгие и взаимовыгодные деловые отношения или дело ограничится разовой бесприбыльной операцией.

Обратимся к примерам.

Некий крупный управленец из британской компании однажды рассказал мне о своих первых переговорах в Ливане. Сначала все шло хорошо, но в ответ на каждую его уступку противная сторона не уменьшала, а только наращивала требования. Через пару месяцев после нескольких таких эксцессов наш герой сдался, заявив контрагентам, что ему уже претят их выходки и что он больше не желает иметь с ними никаких дел. Прошло несколько дней, контрагенты позвонили ему и заявили, что у них есть для него «серьезные» предложения. Он не принял этого жеста. Неделю спустя бывшие партнеры снова вышли на связь, сказав, что идут на ряд уступок, которые прежде объявляли абсолютно невозможными. Британец повторил, что не заинтересован в продолжении разговора. Дойдя до этого места, рассказчик горестно вздохнул. «В этой неудаче был виноват только я сам, — сказал он. — Позже я узнал, что в той части мира отказ от дальнейших переговоров — самый общепринятый способ дать понять, что у тебя серьезные намерения. Хлопни я дверью на два месяца раньше, эти ребята образумились бы скорее, и, возможно, мне удалось бы завершить сделку».

Культурные традиции могут диктовать состав участников за столом переговоров. Например, иногда имеет значение статус участника. В некоторых традиционных обществах договариваться вправе только люди, равные по положению. В более демократических культурах критериями отбора переговорщиков являются обладание нужными знаниями и право принимать решения. Подобные расхождения способны обернуться серьезными недоразумениями и провалом переговоров.

Одна нью-йоркская женщина-юрист из солидной адвокатской конторы отправилась с президентом крупной компании на сложные переговоры в Латинскую Америку. Президент принимающей фирмы вскоре позвал своего нью-йоркского партнера обсудить дела, а леди-адвокату предложил в компании своей жены прогулку по магазинам. Американка негодовала: вопиющий

сексизм! Однако, прежде чем выплеснуть свой гнев, позвонила в Нью-Йорк коллеге-мужчине, и тот пояснил, что, когда в последний раз был в той стране, его тоже отстранили от участия в предварительных переговорах. Президент латиноамериканской компании просто искал способ дипломатично избавиться от *юриста*, а не от женщины за переговорным столом. У них так заведено, объяснил нашей героине ее товарищ: юристы ведут переговоры с юристами, а бизнесмены — с бизнесменами. Если бы адвокатесса взялась настаивать на участии в беседе, она испортила бы дело и лишилась доверия клиента.

Бесчисленные примеры убедительно показывают, что культурные различия — настоящее минное поле для переговорщика. Танзанийские аруша, сходясь в тени деревьев, занимаются, в общем, тем же, чем и нью-йоркские олигархи, но тон, ритм, знаки, сигналы и предполагаемые отношения участников совершенно иные. Благополучие нашей глобальной экономики зависит от успешного преодоления таких культурных рубежей. Подводные камни, возможности и обычаи переговоров в каждой коммерчески значимой области нашей планеты подробно описаны во многих книгах (см. библиографию).

В главах, посвященных отношениям, обмену сведениями и торгу, я буду часто ссылаться на самые различные культурные практики. А пока обозначу два важных момента.

Во-первых, культурные различия в большей степени касаются формы, чем сути. То есть они вносят вероятность недопонимания в послания, которыми обмениваются люди, но, в какой бы стране вы ни находились, главными пружинами переговоров чаще всего являются деньги, влияния и риски. А лучший способ избежать недоразумений — заранее ознакомиться с чужой культурой, найти квалифицированного переводчика и использовать культурные связи, которые помогут миновать опасные подводные течения.

Во-вторых, главнейший барьер для разнокультурных переговорщиков (помимо языка и обычаев) — восприятие сторонами существующих взаимоотношений участников. В главе об обмене информацией я подробно пишу о том, что в Северной Америке и Северной Европе переговорщики в значительной мере сосредоточиваются на механике сделки, а большая часть азиатских, индийских, ближневосточных, африканских и латиноамериканских переговорщиков ставят на передний план социальный аспект, отношения сторон. Как сформулировал однажды мой японский студент, «японцы склонны видеть в деловых переговорах брачный сговор, который должен завершиться свадьбой. И участники ведут себя так, будто вправду устраивают свадьбу». Западным бизнесменам, вступающим в переговоры с японцами или с представителями других культур, ориентированных

на отношения, следует именно в таком контексте воспринимать предварительные встречи и беседы. Традиции «предбрачных празднеств» могут различаться степенью ритуализации, но в любой культуре семьи используют эти события, чтобы присмотреться к потенциальной родне и снискать ее расположение. Если хотите успешно вести переговоры в культурах, ориентированных на отношения, будьте терпеливы и отдавайте себе отчет, что сделка (если она состоится) — это лишь фрагмент гораздо более сложного строения.

От стиля — к эффективности

Люди за столом переговоров не могут отстраниться от своих личностных особенностей, но цель-то у каждого одна: задействовав все свои личные качества и таланты, как можно успешнее договориться. Ловкому переговорщику нужны цепкая память, хорошо подвешенный язык, умение справляться со стрессом. Однако успешность на переговорах не меньше, чем от способностей, зависит от *позиции*. Лучшие мастера договариваться обладают четырьмя важными особенностями мышления, которые каждый из нас, независимо от личного стиля, пола и культурной принадлежности, может развить в себе, чтобы повысить собственную переговорную квалификацию. Вот эти особенности:

- готовность выполнять «домашнюю работу»;
- высокие ожидания;
- умение слушать;
- безупречная честность.

Остановимся кратко на каждой.

«Домашняя работа»

Практически в любой книге, посвященной переговорам, подчеркивается ключевое значение подготовительного этапа. А вот и пример.

Несколько лет назад мы с коллегой изучали ведение переговоров через компьютерные сети. Мы организовали свою сеть, которая должна была помочь сторонам добиться полного согласия, и начали тестирование. Одно и то же

четырёхчастное упражнение на куплю-продажу получили сотни студентов МВА. В группе были «покупатель» и «продавец». Половину пар мы ознакомили с заданием и предложили приступить к торгу, как только они будут готовы, притом одни должны были торговаться лично, другие — по электронной почте. У этих студентов обычно уходило на подготовку 10–15 минут.

Другой половине задачу усложнили: перед торгами они должны были потратить некоторое время (обычно 30–40 минут) на домашнюю работу — серию действий в компьютерной сети. После этого часть также торговалась «лицом к лицу», а часть — с помощью компьютера.

Результаты нас удивили. Наш продвинутый электронный метод коммуникации почти не влиял на исход торгов. А вот подготовка — еще как! Студенты, прибегавшие к формализованной процедуре подготовки, и в личных переговорах, и в заочных электронных добивались лучших условий сделки, причем не только для себя, а для обеих сторон.

Высокие ожидания

Примечательно, что люди с высокими ожиданиями обычно и добиваются многого. О том, как нужно устанавливать цели, мы поговорим в главе 2. Большие ожидания формируются как сочетание конкретных целей с твердой волей к их достижению. Ожидания — следствие несформулированных, иногда неосознанных установок о справедливом и разумном. Отсутствие четких ожиданий — важная недоработка на этапе подготовки к переговорам.

Чтобы добиваться на переговорах большего успеха, необходимо выработать привычку очерчивать спектр «разумных и справедливых» исходов, которые возможны для обсуждаемой ситуации. Затем следует сформировать ожидание, что вам удастся передвинуть ситуацию как можно ближе к верхней границе этого спектра. По окончании любых переговоров вы всегда можете сказать, где на самом деле находились ваши ожидания. Если вас искренне разочаровало, что вы не дотянули до некоторого уровня, значит, ваши ожидания соответствовали этому уровню. Если вы поистине довольны, значит, дело кончилось, как вы ожидали, или лучше того. Успешный переговорщик должен формировать ожидания достаточно высокие, чтобы дерзать, и притом достаточно реалистичные, чтобы между сторонами складывались здоровые рабочие отношения.

Умение слушать

Важность этого умения для переговорщика трудно переоценить. Умение слушать дает информацию, а информация — силу.

Люди, склонные к сотрудничеству, затрудняются при формировании высоких ожиданий. А слушание собеседника требует заметных усилий от носителей состязательного стиля. Агрессивные переговорщики большую часть времени либо говорят о том, чего они хотят, либо думают, какой сделать ловкий ход, чтобы второй стороне пришлось защищаться. Мастера сделок и соглашений придерживаются иной тактики: они задают вопросы, проверяют понимание, резюмируют обсуждения и слушают, слушают, слушают...

Безупречная честность

Успешные переговорщики — надежные люди. Они держат слово, стараются не лгать и не внушают другим надежд, которых не намерены оправдать.

Такое поведение рационально. Искушенный переговорщик дорожит репутацией. Это разумно. Выбирая партнера, вы заведете деловые отношения с человеком, которому можно доверять, или с тем, кто, возможно, попытается вас надуть?

А самому-то вам выгодно ли быть честным на переговорах? В конце концов, далеко не каждый простодушно выкладывает все, что ему известно. Подразумевает ли честность, что вы должны раскрыть свою позицию? А если вторая сторона просто забудет задать важный вопрос? Должны ли вы все равно дать ответ? Наконец, можете ли вы слегка приукрасить выгоды своего предложения и в чем-то приглушить вариант, предложенный партнерами, независимо от того, как вы на самом деле думаете?

Эти вопросы я разбираю в главе 11. Сейчас же просто скажу: всякое бывает. Честность в переговорах — это больше, чем набор правил. Как и высокие ожидания, это особая позиция. И здесь играет роль все: личные отношения, социальные нормы, традиции и переговорный этикет. Таким образом, говоря о честности в переговорах, я имею в виду, что успешный переговорщик — тот, от кого можно ждать последовательного поведения, диктуемого разумным набором личных ценностей, которые этот человек при необходимости может объяснить и защитить. Очевидно, этот подход оставляет немало простора для личных интерпретаций, «что такое хорошо, а что такое плохо». Но неоднозначность непременно сопутствует любому человеческому общению. Главное — поддерживать свою добрую репутацию и самоуважение. Быть надежным.

От Манхэттена до горы Меру

Прежде чем закончить эту главу, вернемся к нашим переговорщикам, о которых шла речь в начале, и посмотрим, чем все закончилось. Оба дела решились. И олигархов, и аруша мы покинули на стадии обмена информацией.

Символический дар и приветственная речь Йовановича ясно дали понять Смит, что партнер готов сотрудничать и хочет, чтобы сделка состоялась. Смит с благодарностью принял и часы, и молчаливое признание его преимущества и в ответ дал понять, что готов идти навстречу. Первая встреча дельцов и их советников затянулась до позднего вечера. Приветственный жест Йовановича обеспечил хороший контакт, и, внимательно слушая друг друга, стороны сразу добились быстрого прогресса. Подходы Йовановича и Смита к решению проблем хорошо дополняли друг друга. Через несколько дней у них уже был набросок договора о слиянии и о создании новой компании: *Harcourt General Inc.*¹

...Под сенью горы Меру два земледельца спорили до сумерек. Наконец один из старейшин предложил поделить спорную землю, размежевав ее по тропе, образующей естественную границу. После этого кто-то в толпе крикнул: «А не найдется ли у кого козла?» В обеих группах послышался одобрительный гул. Спорщики разошлись посоветоваться со своими приспешниками. Давление толпы нарастало, вынуждая к соглашению.

Наконец в центр круга вышел тяжбщик, потребовавший разбирательства (тот, у кого побили сына). «В знак дружбы, — сказал он, — я предлагаю соседу в дар козленка». И добавил, что поможет также заплатить за ремонт заслонки и что согласен соблюдать новую межу.

Хозяин заслонки ответил, что выставит «немного пива». Он тоже обязался соблюдать новый договор. Тяжебщики пришли к согласию. Их публичные заявления и последовавшая затем пирушка должны были закрепить этот факт. Вся деревня запомнит это событие и при необходимости обеспечит соблюдение договора.

Резюме

Любые переговоры начинаются с *вас*. И потому первое основание успешных переговоров — ваш личный стиль, свойственные именно вам коммуникативные стратегии. Фундамент вашего успеха — честная оценка своих сильных и слабых сторон.

¹ Издательская корпорация.

У одних людей широкий диапазон «настроек». Они легко приспосабливаются к разным ситуациям и разным оппонентам. У других спектр эффективной коммуникации уже. Некоторые сильны, когда нужно состязаться, но теряются в ситуации, где приходится искать компромисс или подстраиваться. Иные хорошо умеют сотрудничать, но пасуют, когда следует жестко гнуть свою линию.

Многие эксперты пытаются преподавать универсальный, на все случаи жизни, набор переговорных приемов. По-моему, это и бесполезно, и просто несерьезно. И люди, и ситуации слишком разнообразны, чтобы такой примитивный подход мог оправдаться.

Задача переговорщика — осознать свой стиль и предпочтения, понять, как они вписываются в данную ситуацию (об этом мы поговорим в главе 7), спланировать свои действия на каждом из четырех этапов, через которые проходят любые переговоры, и постараться преуспеть: сделать домашнюю работу, сформировать высокие ожидания, слушать оппонента и действовать последовательно.

Информационная теория переговоров предполагает, что мы добиваемся лучшего исхода для себя и приносим больше пользы людям, которые от нас зависят, если непрестанно ищем важные сведения о партнерах и о ситуации. Успех зависит от правильного использования этих сведений в разные моменты переговоров.

Теперь перейдем к следующему важнейшему вопросу: чего вы надеетесь достичь в итоге? Пора обратиться ко второму основанию — целям и ожиданиям.

Ваш переговорный стиль

- Определите, какой стиль переговоров вам свойствен; проанализируйте предпочтительные тактики, которые сформировали в вас семья, пол и культура.
- Не пренебрегайте подготовительной работой.
- Формируйте большие ожидания.
- Умейте слушать.
- Заставьте себя быть последовательным.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks