

КРІС ВОСС, ТАЛ РЕЗ

НІКОЛИ НЕ ЙДІТЬ НА КОМПРОМІС

ТЕХНІКА ЕФЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Переклала з англійської

Юлія Кузьменко

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2019

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

1. Нові правила	7
2. Зробіться дзеркалом	30
3. Не проймайтеся болем — називайте його	55
4. Не «так», а «ні»	80
5. Два слова, що різко змінюють переговори	101
6. Викривлена реальність	118
7. Люзія контролю	147
8. Гарантоване виконання угоди	168
9. Мистецтво торгуватися	194
10. «Чорні лебеді»	220
<i>Подяки</i>	252
<i>Додаток. «Одноаркушний плакат» для підготовки до переговорів</i>	255
<i>Бібліографія</i>	263

Нові правила

Я злякався.

Я пропрацював у ФБР двадцять років, і п'ятнадцять із них вів переговори, визволяючи заручників у різних куточках світу — від Нью-Йорка до Філіппін і Близького Сходу. Я профі. У нашій структурі налічується до десяти тисяч агентів і тільки один головний міжнародний представник для переговорів із кіднеперами. Цим представником був я.

Та я ще ніколи не мав справи з викраденням, що стосувалося мене особисто й вимагало стількох душевних сил.

— У нас твій син, Воссе. Жени мільйон баксів, інакше він помере.

Пауза. Заплющую очі. Змушую серце битися рівно.

Звісно, я вже потрапляв у такі ситуації. Так завжди й буває: гроші за життя. Але тепер на карті життя *мого* сина. Тепер вимагають мільйон доларів, і домовлятися треба з людьми, у яких престижна освіта й величезний досвід ведення переговорів.

Річ у тім, що я практикувався: вів перемовини з викладачами переговорного мистецтва Гарвардського юридичного факультету.

У Гарварді я захотів пройти короткий курс для топ-менеджерів, присвячений переговорам, — озброїтися підходами, що застосовуються в бізнесі. Звичайний ефбеєривець, який прагне професійного розвитку. Тихе й спокійне навчання — можливість розширити власні обрії.

Однак, дізнавшись, що я в універсі, Роберт Мнукін, директор Гарвардського дослідницького проекту з переговорів, запросив мене на каву до себе в кабінет. Просто поточити ляси, запевнив він.

Для мене це була велика честь, але я хвилювався. Мнукін — крутий. Я багато років стежив за його працею: він викладач юридичного факультету в Гарварді, фахівець із конфліктології та автор книжки «Домовлятися з дияволом: коли вести переговори, а коли боротися» (Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight)¹.

Чесно кажучи, я добряче непокоївся: як можу я, колишній патрульний Канзас-Сіті, дискутувати про переговори із самим Робертом Мнукіном? Справи були кепські. Щойно ми з Мнукіном сіли, відчинилися двері й увійшла Габрієлла Блум — теж гарвардська викладачка, яка спеціалізується на міжнародних переговорах, збройних конфліктах і контртероризмі. Блум вісім років вела переговори як представниця Національної ради безпеки та Армії оборони Ізраїлю.

Мнукін покликав секретарку, і та поклала на стіл ввімкнений диктофон. Мнукін і Блум усміхнулися.

Мене ошукали.

— У нас твій син, Воссє. Жени мільйон баксів, інакше він помере, — усміхнено сказав Роберт Мнукін. — Я кіднепер. Як будете діяти?

Я запанікував, але це нормально. Паніка присутня завжди: двадцять років домовляєшся про життя людей, і щоразу страшно, навіть коли це лише рольова гра.

Я наказав собі вгамуватися. Так, я всього-на-всього коп, який став агентом ФБР і тепер виступає проти важковаговиків. Я далеко не геній, але опинився за цим столом не випадково. Протягом багаторічної діяльності я набував навичок, відпрацьовував тактику і виробляв нові підходи до міжлюдських взаємин, які не лише допомагали рятувати життя інших, а й змінювали моє власне (тепер я це розумію). Досвід ведення переговорів спону-

Зробіться дзеркалом

30 вересня 1993 року

Прохолодний осінній ранок, пів на дев'яту. Двоє грабіжників у масках вдираються в Chase Manhattan Bank на розі Сьомої авеню та Керролл-стріт у Брукліні. Усередині лише дві касирки й охоронець. Злодії ударяють 60-річного охоронця по голові револьвером калібру .357, тягнуть його в чоловічу вбиральню і там замикають. Одна з касирок теж отримує удар револьвером.

Потім грабіжник підходить до іншої касирки, вставляє їй револьвер у рот, спускає курок — клац, і нічого...

«Наступного разу вистрілю, — грозиться злодій. — Відчиняй сейф».

Пограбування банку із заручниками. У фільмах це стається регулярно, а от у Нью-Йорку трапилося вперше за майже двадцять років, хоч у цьому місті завжди проводилося більше переговорів про визволення заручників, ніж деінде в США.

Так склалося, що саме цей випадок був моїм першим досвідом протидії агресивним злочинцям. Я півтора року вправлявся в мистецтві переговорів для визволення заручників, але не мав нагоди застосувати опановані навички. 1993 рік видався для мене напрочуд насиченим. Працюючи в Спільній антитерористичній оперативній групі ФБР, я брав участь у розслідуванні та допоміг викрити змовників, які намірилися підкласти бомби в тунелях Голланда й Лінкольна, штаб-квартирі ООН і на Феде-

рал-плаза, 26 — у нью-йоркському відділенні ФБР. Ми перешкодили терористам саме вчасно, коли ті готували бомби у своєму сховку. Зловмисники були членами єгипетського угруповання, пов'язаного зі «Сліпим шейхом», якого пізніше визнали винним в організації розкритої нами змови.

Може, вам здається, що після терористичної змови пограбування банку — це дитячі забавки? На той час я вже розумів, що переговори — моє покликання, і мені не терпілося випробувати нові навички. До того ж ніякі то були не забавки.

Отримавши повідомлення, ми з колегою Чарлі Бодуеном поквапилися на місце пригоди, вискочили з його чорного форда Crown Victoria і протиснулися до командного пункту. Прибула «важка артилерія»: Департамент поліції Нью-Йорка, ФБР, спецпідрозділ SWAT — мозок і сила правоохоронних органів США проти двох відчайдушів, що стрибнули вище голови, наважившись пограбувати банк.

Нью-йоркські поліцейські, ховаючись за шерогою біло-синіх фургонів і патрульних автомобілів, перейшли вулицю до сусіднього банку. Члени команди SWAT тримали під прицілом головний і чорний входи в банк, зачаївшись на дахах поблизьких будівель із бурого піщанику.

Гіпотези замість припущень

Досвідчені переговорники готуються до сюрпризів. Найкращі переговорники застосовують опановані навички, щоб виявляти сюрпризи, яких і так очікують.

Із досвіду фахівці знають, що, ведучи переговори, добре тримати в голові багато гіпотез — про ситуацію, що склалася; про те, чого хоче співрозмовник; про змінні чинники. Зосереджені й пильні, оперативники використовують будь-яку нову інформацію, перевіряючи правильність гіпотез і відкидаючи хибні.

У переговорах кожна психологічна підказка чи додаткова інформація — це крок уперед, що дозволяє вибирати найбільш

Не проймайтеся болем — називайте його

Рік 1998-й, я стовбичу у вузькому коридорі перед квартирою на 27-му поверсі багатоповерхівки в Гарлемі. Тоді я керував Командою кризових переговорів нью-йоркського відділення ФБР і був призначений головним переговорником тієї операції.

Розвідувальний підрозділ повідомив, що всередині щонайменше троє озброєних до зубів утікачів. Кількома днями раніше вони застосували автоматичну зброю в перестрілці з бандою конкурентів, тому за мною вишикувалися оперативники SWAT нью-йоркського ФБР і наші снайпери зачалися на дахах поближніх будівель, націливши гвинтівки на вікна квартири.

За такої напруженої обстановки традиційно рекомендується незворушність у переговорах, тобто кам'яне обличчя. Не дозволяти емоціям брати гору. Донедавна більшість науковців взагалі відкидали роль емоцій у переговорах. Емоції вважалися перешкодою для сприятливої розв'язки. Як то кажуть, люди — окремо, проблеми — окремо.

Та поміркуймо: як відокремити людей від проблем, коли людські емоції і є проблемою? Особливо коли це налякані утікачі зі зброєю в руках. Саме емоції шкодять спілкуванню. Коли люди незадоволені одне одним, раціональне мислення дає збій. Тому замість заперечувати чи нехтувати емоціями майстерні переговорники визначають їх і впливають на зміст розмови. Вони вміють точно називати емоції — і свої, й інших людей. Про емоції,

що мають назву, легше говорити і, як то кажуть, не заводитися. Для переговорників емоції — інструмент.

Емоції — не перешкода, а засіб для того, щоб налагодити стосунки. Переговорник із розвиненим емоційним інтелектом взаємодіє зі співрозмовником, як психотерапевт із пацієнтом. Психотерапевт прощупує пацієнта, щоб розібратися з його проблемами, а тоді видає пацієнтові діагноз, аби той проаналізував себе і змінився. Майстерні переговорники теж так діють.

Для того, щоб вийти на такий рівень емоційного інтелекту, треба відчувати співрозмовника, менше говорити і більше слухати. Ви можете дізнатися все, що треба (і навіть більше, ніж співрозмовник хоче розповісти), просто уважно спостерігаючи і слухаючи: очі широко розплющені, вуха нашорошені, рот ступлений.

Читаючи наступні розділи, уявляйте кушетку в кабінеті психотерапевта.

Ви довідаєтеся, що заспокійливий голос, уважне слухання і стримане повторення слів «пацієнта» дасть значно більше, ніж холодні раціональні аргументи.

Хай як мелодраматично звучить, треба розуміти емоції людей, бо так ви маєте шанс обернути їх собі на користь. Могутність — це якнайбільше знань про людину.

Тактична емпатія

Того дня в Гарлемі в нас була одна дошкульна проблема: відсутність телефонного зв'язку з небезпечною квартирою. Тож протягом шести годин я говорив зі злочинцями крізь двері. Час від часу мені давали перепочити двоє агентів ФБР, які опановували науку кризових переговорів.

Я використовував свій голос нічного радіодіджея. Цим голосом я не віддавав розпоряджень і не питав, чого хочуть утікачі. Натомість намагався поставити себе на їхнє місце.

Я неодноразово повторював:

Не «так», а «ні»

Розгляньмо сценарій, який кожний із нас, напевне, хоч раз відчув на собі: сидите вдома, збираєтеся вечеряти, аж тут дзвонить телефон. І хто це міг би бути? Звісно, телемаркетер. Хоче впарити передплату на журнал, фільтр для води чи заморожену аргентинську яловичину. Байдуже, що він продає, бо сценарій завжди однаковий: наплутає з вашим іменем, причепиться з дурнуватими жартами та й давай агітувати. Далі йде наполеглива реклама із заготовленим текстом, що має відрізати вам шлях до відступу й підштовхувати до єдиної можливої відповіді «так».

— Ви любите випити склянку води?

— Ну, так, але...

— О, я теж. Мабуть, ви, як і я, любите свіжу, чисту воду без хімічного присмаку — таку, що дала нам матінка-природа.

— Ну, так, але...

«Що це за тип? — думаєте ви. — У його голосі вчувається силувана посмішка. Гадає, що змусить мене купити те, чого я не хочу?». Ви напружуєтеся всім тілом, у голосі з'являються захисні нотки, серцебиття прискорюється.

Ви почуваетесь здобиччю, бо зрештою ви і є здобич!

«Так» — останнє, що вам хочеться сказати, навіть якщо це єдиний варіант відповіді. Коли доводиться йти на компроміс і поступатися, нехай і через те, що відповідаєш правдиво на таке запитання, як «Ви п'єте воду?», складається враження поразки. А от

«ні» — наче якийсь порятунок, оаза в пустелі. Виникає спокуса сказати «ні» просто тому, що приємно вимовляти це слово, попри те, що це очевидна брехня:

— Ні, мені не потрібна вода — ані фільтрована, ані будь-яка інша. Я верблюду!

Проаналізуймо техніку, якою послуговуються продавці. Їм треба будь-що дістати відповідь «так», наче «ні» рівноцінне смертельному вироку.

Та й для більшості з нас це слово таким і є. Для нас «ні» має самі лише негативні конотації. Ми не сприймаємо «ні», боїмося його почути. «Ні» — найгірше негативне слово.

Взагалі-то «так» — це найчастіше беззмістовна відповідь, що приховує внутрішній протест (а відповідь «можливо» — то взагалі триндець). Вимагаючи відповіді «так», переговорник аж ніяк не наближається до перемоги, а лише сердить співрозмовника.

Якщо «так» — достобіса незручне слово, а «ні» дає полегшення, чому ж ми зробили культ із першого і знеславили друге?

Для майстерних переговорників усе навпаки: «ні» — це золото. Заперечна відповідь дає обом сторонам чудову можливість розібратися в тому, що насправді потрібно, і відмовитися від того, що зайве. «Ні» — безпечне слово, що утверджує статус-кво і до того ж дає тимчасовий контроль над ситуацією.

Рано чи пізно всі переговорники мусять змиритися зі словом «ні». Усвідомивши психологічне підґрунтя цього слова, ви його полюбите. Треба не тільки припинити боятися його, а й зрозуміти, що воно дає і як допомагає домовлятися.

«Так» і «можливо» зазвичай не мають сенсу, а от «ні» завжди змінює розмову.

Переговори починаються з «ні»

Я оцінив принади слова «ні» завдяки розмові, що відбулася за кілька місяців до початку моєї кар'єри переговорника.

Два слова, що різко змінюють переговори

У серпні 2000 року бойовиче ісламістське угруповання «Абу Сайяф», що діє на півдні Філіппін, повідомило в ЗМІ, що захопило агента ЦРУ. Це була брехня, але правда прозвучала б менш резонансно й вигідно для повстанців.

Насправді «Абу Сайяф» викрало Джеффри Шиллінга — 24-річного американця, який, мандруючи, проминав базу злочинців на острові Холо. Звичайний хлопець із Каліфорнії несподівано став заручником, за якого призначили викуп у десять мільйонів доларів.

На той час я був старшим спеціальним агентом при елітному відділі кризових переговорів ФБР. У переговорах цей відділ — ніби загін спецпризначення. Він закріплений за Командою порядку заручників ФБР. Це два державні органи антитерористичного реагування. Кращі серед кращих.

Відділ кризових переговорів розташовується в Академії ФБР у Куантіко, штат Вірджинія. Цей навчальний заклад звикли так і називати — «Куантіко». Так уже склалося, що це місце завоювало репутацію одного з осередків, ба навіть центру навчання правоохоронців. Коли переговори не клеяться і задіяним переговорникам підказують спитати поради в «Куантіко», телефонують саме до відділу кризових переговорів.

Відділ кризових переговорів розробив дієву систему на випадок інцидентів із високими ставками — «Покрокову модель зміни поведінки». Модель передбачає п'ять етапів: активне слухання,

емпатія, взаєморозуміння, вплив і, нарешті, зміна поведінки. Завдяки цій системі будь-який переговорник переходить від пасивного слухання до моделювання поведінки співрозмовника.

Витоки моделі пов'язані з теорією видатного американського психолога Карла Роджерса, що стверджує: відчутні зміни можливі лише тоді, коли психотерапевт приймає клієнта таким, як він/вона є. Теорія зветься «безумовне позитивне ставлення». Однак, як пояснив Роджерс, більшість із нас очікує, що любов, схвалення й прихильність залежать від того, чи говоримо і робимо ми те, що інші люди (насамперед батьки) вважають правильним. Річ у тім, що для багатьох позитивне ставлення не є безумовним, тож ми привчаємося приховувати нашу істинну сутність і думки. Натомість підлаштовуємося й кажемо те, що схвально оцінять інші, і не наважуємося відкриватися.

Саме тому соціальна взаємодія рідко приводить до зміни поведінки людей. Уявіть типового пацієнта, хворого на гостру коронарну недостатність, який відходить після операції на відкритому серці. Лікар каже: «Операція вас не вилікує. Єдиний шанс прожити довше — змінити спосіб життя». Вдячний пацієнт відповідає: «Звісно, лікарю! Так! Це мій другий шанс. Я змінюся!».

Як гадаєте, зміниться? Дослідження засвідчують, що ні. Люди не змінюють звичок. За два роки після операції понад 90 відсотків пацієнтів не дотримуються рекомендацій.

У повсякденних переговорах, коли треба домовлятися з дитиною, босом чи клієнтом, ставки зазвичай не такі високі, як під час визволення заручників (чи в разі проблем зі здоров'ям). Проте за будь-яких обставин необхідна однакова психологічна обстановка, щоб домогтися не тимчасової поступливості, а справжніх, глибинних змін.

Якщо ви успішно проведете когось «Покроковою моделлю зміни поведінки», намагаючись забезпечити на кожному етапі дедалі більше довіри й взаєморозуміння, неодмінно станеться прорив, коли виробиться безумовне позитивне ставлення і ви зможете впливати на співрозмовника.

Викривлена реальність

Понеділкового ранку у відділенні ФБР, що в столиці Гаїті Порт-о-Пренс, пролунав дзвінок. Телефонував племінник відомого гаїтянського політика. Він так торохтів, що мусив тричі повторити, перш ніж я нарешті зрозумів, про що мова: його тітку викрали прямо з її машини і тепер вимагають 150 000 доларів.

— Плати, — сказали кіднепери, — або вона помре.

Беззаконня й хаос на тлі повстання 2004 року, коли скинули президента Жана-Бертрана Арістіда, зробили Гаїті кіднеперським центром Північної й Південної Америки, відсунувши Колумбію на друге місце. У Гаїті — республіці в Карибському морі, що налічує вісім мільйонів населення, — щодня викрадали від восьми до десяти осіб. Зрештою країна завоювала «почесне звання» світового лідера кіднепінгу.

У той час, коли на Гаїті масово викрадали людей і кидалися смертельними погрозами, я працював головним міжнародним представником ФБР для переговорів із кіднеперами. Я вперше зіткнувся з таким жахіттям: ледь не щогодини надходили повідомлення про викрадення (дедалі зухваліші напади на вулицях Порт-о-Пренса серед білого дня). То викрали чотирнадцять підлітків зі шкільного автобуса; то підстрелили американського місіонера Філіпа Снайдера та захопили його разом із гаїтянським хлопчиком, якого він віз у Мічиганський офтальмологічний центр на операцію; то у всіх на очах виволікували відомих

гаїтянських політиків і бізнесменів прямісінько з їхніх домівок. Не жаліли нікого.

Більшість викрадень здійснювалася за однаковим сценарієм: озброєні кіднепери в масках-панчохах оточували будинок чи автомобіль, вдиралися всередину й хапали жертв — переважно жінок, дітей і людей похилого віку.

Спочатку припускалося, що викрадення організовані політично заангажованими бандами, щоб дестабілізувати нову владу Гаїті. Згодом з'ясувалося, що це не так. Гаїтянські злочинці уславилися жорстокістю в політичних справах, але що стосується кіднепінгу, то майже всі випадки — бізнес і тільки бізнес.

Пізніше я розповім, як ми склали хитромудрий пазл і з'ясували, що то були за злочинці та чого вони хотіли, тобто обзавелися безцінною інформацією для успішних переговорів. Та спершу поговорімо про важливий нюанс переговорів із високими ставками — переговорів про життя людей, де видима частина айсберга геть малесенька.

Того понеділка, коли племіннику політика зателефонували викрадачі, хлопець був такий нажаханий, що думав лише про одне: як заплатити. Це нормальна реакція. Коли жорстокі злочинці кажуть, що вб'ють вашу тітку, якщо негайно не отримають грошей, здається, що ніяк інакше ситуацію не розрулиш. Від вас — викуп, від них — заручник, так?

Не так. Завжди можна вирішити інакше. Переговори не втиснути у формулу $X + Y = Z$. У всіх людей бувають ірраціональні пориви, приховані потреби, непродумані вчинки.

Розкопавши підземний світ потреб і думок, що не були висловлені, ви відкриєте безліч змінних чинників, якими можна скористатися, щоб змінити потреби й очікування співрозмовника. За будь-яких обставин можна викривити реальність співрозмовника, щоб вона відповідала тому, що ми збираємося дати, а не тому, на що він розраховував. Можна скористатися зі страху перед дедлайнами, з таємничої сили непарних чисел, а також зі специфічних уявлень про справедливість.

Ніколи не йдіть на компроміс

Повернімося до злочинців, які вимагали 150 000 доларів. Нас завжди вчать шукати вигідне для всіх сторін рішення, підлаштовуватися, діяти розважливо. То який же безпрограшний варіант за тих обставин? Який компроміс? Змалку нам утовкмачують традиційну істину про величезне значення компромісу: «Сторгуємося з ними на 75 000 доларів. Тоді всі лишаться задоволені».

Ні, ні й ще раз ні! Пошук взаємовигідних рішень, до якого закликають фахівці з переговорів, зазвичай не тільки не дає результатів, а й призводить до катастроф. У кращому разі рішення не задовольняє жодну зі сторін. А коли ви вдаєтеся до цієї тактики зі співрозмовником, у якого філософія «пан або пропав», то ризикуєте потрапитися на гачок.

Звісно, як ми вже з'ясували, слід триматися привітно, співпрацювати, встановлювати дружні взаємини й виявляти емпатію, створюючи умови, за яких можна домовитися. Та не варто бути наївними, адже компроміси — готовність сторгуватися — призводять до жахливих наслідків. Компроміс — це погана домовленість, і в цьому розділі ми поговоримо про те, що краще не домовитися взагалі, аніж домовитися погано.

Навіть із кіднеперами?

Особливо з кіднеперами. Погана домовленість у такому разі — це коли хтось платить і нікого не відпускають.

Спробую пояснити, що таке компроміс на прикладі. Дружина хоче, щоб чоловік узув під костюм чорні туфлі. Чоловік не хоче; йому до вподоби коричневі. Що ж робити? Мабуть, шукати компроміс. Уже здогадалися який? Він іде в різних туфлях: одній чорній, іншій коричневій. Чи це найкраще рішення? Аж ніяк! Взагалі-то це найгірше рішення, що тільки може бути. Будь-який із суперечливих варіантів — чорні туфлі або коричневі — був би кращим за компромісний.

Щоразу, як захочеться піти на компроміс, згадуйте про ці розпаровані туфлі.