

Зміст

<i>Вступ.</i>	Стратегія «виграти — виграти» — це найкоротший шлях до знищення угоди	7
<i>Розділ 1.</i>	Найбільша слабкість під час переговорів	27
<i>Розділ 2.</i>	Ефект Коломбо	41
<i>Розділ 3.</i>	Почніть із «ні»	49
<i>Розділ 4.</i>	Підґрунтя успіху	75
<i>Розділ 5.</i>	Облиште спроби контролювати результат ..	93
<i>Розділ 6.</i>	Що ви кажете під час переговорів?	104
<i>Розділ 7.</i>	Як це сказати?	117
<i>Розділ 8.</i>	Заспокойтеся, очистіть свідомість	137
<i>Розділ 9.</i>	Дізнайтеся про чужий біль і змалюйте його ..	159
<i>Розділ 10.</i>	Реальний бюджет і як його сформувати	178
<i>Розділ 11.</i>	Гра в піжмурки	200
<i>Розділ 12.</i>	Підготуйте план дій і дотримуйтеся його	212
<i>Розділ 13.</i>	Якщо ви наполягаєте, можете підготувати презентацію	230
<i>Розділ 14.</i>	Найважливіший життєвий урок	240
<i>Прикінцеве слово.</i>	Танцюйте з тигром!	246
<i>Подяки</i>		254

Стратегія «виграти — виграти» — це найкоротший шлях до знищення угоди

Як часто за останні кілька десятиліть вам доводилося читати або чути про стратегію «виграти — виграти» (win-win)? Перекоаний, що безліч разів. Знаю: цього достатньо. У нашій культурі цей термін перетворився на кліше, єдиний придатний зразок для спілкування будь-якого виду. Так, у бізнесі привабливість цієї моделі базується на твердженні, що жодна з компаній не має права заволодіти ринком лише на підставі сили й доміантної позиції. Ми переконані в тому, що взаємовигідне процвітання — без переможців і тих, хто програв, — є цілком можливим.

Усе це настільки добре звучить, що навіть закоренілий консерватор може повірити, ніби стратегія «виграти — виграти» є саме тією моделлю, якої треба дотримуватися в процесі переговорів. Дозволю собі з цим не погодитися. З огляду на власний двадцятирічний досвід коуча з ведення переговорів, можу впевнено сказати, що стратегія «виграти — виграти» є безнадійно оманливою, і це однаково правильно як для бізнесу й інших сфер діяльності, так і в повсякденному житті. Цю книжку й мою систему потрібно розглядати як *неприйняття* стратегії «виграти — виграти» й усіх її методів. З найрізноманітніших ідей,

які можна було б обрати для заголовка, я зупинився на «Спершу скажи “НІ”», щоб особливо підкреслити моє абсолютне несприйняття згаданої вище стратегії, яка опосередковано підштовхує до того, щоб якомога швидше відповісти «так» у будь-який спосіб. Такий метод ведення переговорів є найгіршим із можливих шляхів досягнення найкращої угоди. Він фактично знищує її.

Можливо, ви працюєте в одній із багатьох компаній світу, що хизуються блискучими трофеями, здобутими внаслідок застосування стратегії «виграти — виграти», які відділи збуту отримують від своїх найбільших клієнтів. Утім такі трофеї — усі разом і кожний окремо — є доказом *провальних* переговорів. Вони доводять, що переговори велися без будь-якого плану чи системи, а також свідчать, що їх організовували наївні аматори, якщо бути цілком відвертими. Перекоаний, що коли восьмирічні дівчата чи хлопці отримують нагороди в бейсболі або футболі незалежно від того, чи стали вони чемпіонами в цьому сезоні, це просто чудово. Та мене вражає, коли вище керівництво не розуміє, що стратегія «виграти — виграти» заведе їхній бізнес у могилу. І саме так часто й трапляється. Мені це відомо, оскільки в житті я бачив багато таких ситуацій і зустрічався з керівниками, що зверталися до мене як до фахівця з ведення переговорів, оскільки в їхніх компаніях справи були надзвичайно кепські.

«Але ж скільки угод було укладено завдяки стратегії “виграти — виграти”! Скільки заголовків, статей, книжок присвячено їй! Тож вона має працювати!». На це в мене проста відповідь: той факт, що стосовно певної угоди велися переговори й вона була укладена, ще нічого не значить. Хіба хтось засвідчив, що це була вдала угода, не кажучи вже про те, щоб назвати її *найкращою*? Так само й той факт, що Cleveland Indians заробили вісім ранів, дає певну інформацію, але цього недостатньо, адже Yankees могли заробити дев'ять, тож мені потрібно знати остаточний рахунок так званих безпрограшних угод.

І я його знаю. Мені відомо, що одна компанія з доставки вантажів по всьому світу стала надзвичайним лідером у своїй галузі завдяки укладенню угод із сотнями невеликих постачаль-

Найбільша слабкість під час переговорів

Небезпека емоційної потреби

Чому очі тигра — на морді, а його погляд спрямований уперед? Бо ця тварина є *хижаком*, який завжди в очікуванні жертви. Чому очі людини на обличчі, а не на потилиці, і дивиться вона переважно також перед собою, а не назад? Бо ми теж є хижаками. Спостерігати за тим, як малеча бавиться на дитячому майданчику, не лише приємно, але й повчально. Це відомо всім батькам, оскільки відразу видно, хто з дітей є «царем гори», тобто лідером. Помітно також і боротьбу за лідерство, і знуцання, адже інстинкт конкуренції проявляється в дуже ранньому віці. Такі форми вродженої поведінки дають про себе знати впродовж усього життя, і це добре відомо тим, хто провів багато часу в будинку для літніх людей. Інколи інстинкти не залишають нас до самої смерті.

Це надто гірка правда життя, щоб починати з неї перший розділ книжки, утім у ній міститься життєво важливий принцип. Подібно до хижаків, ми часто використовуємо у своїх цілях охоплених страхом, пригнічених, вразливих людей — будь-кого, хто відчуває якусь потребу. Але також ми здатні й на прояви надзвичайного альтруїзму, однак небагато таких прикладів можна знайти в діловому світі, незважаючи на всі солодкі про-

мови підступних переговорників, що дотримуються стратегії «виграти — виграти». Під час переговорів поведінка за принципом «людина людині вовк» може приховувати жорстокість опонента. Як учасник переговорів, навіть у повсякденному житті ви маєте справу з деякими серйозними хижаками, що так і шукають найменший прояв пригніченості чи якоїсь потреби.

Конче потрібно, щоб ви як учасник переговорів усвідомили важливість цього принципу. Вам НЕ потрібна ця угода, оскільки коли відчуваєш потребу, втрачаєш контроль і ухвалюєш хибні рішення.

Наскільки вразливими ви стаєте для хижака, коли втрачаєте контроль? Дуже вразливими. Я проілюструю своє твердження, згадавши фільм «Прогулянка з левими» з Річардом Гаррісом у головній ролі. Дія відбувається в Східній Африці, тож цілком природно, що герой, якого грає Гарріс, має багато друзів серед тварин, у тому числі й одного лева. Якось Гарріс послизнувся й упав на одному зі схилів, і миттєво на нього насакає лев. Чоловіку вдається зробити постріл із пістолета й налякати тварину, але Гарріс не застрелив її, оскільки знає й ніколи не забуває про те, що лев — це передусім хижак і поводитиметься відповідно в разі нагоди й відчувши чийось слабкість. Це відомо кожному дресирувальнику: із хижаками сила вирішує все.

Багато учасників переговорів поводяться так само, особливо прихильники стратегії «виграти — виграти». Коли розглядаю це питання на тренінгах чи семінарах, складається враження, що деякі люди переконані, ніби я перебільшую, говорячи про небезпеку відчувати в чомусь потребу. Зовсім ні. Насправді якщо я звернуся до своїх клієнтів, із якими працював останні роки, з проханням назвати один із принципів моєї системи, який мав найбільшу та *відразу відчутну користь* у їхній роботі й переговорах, цілком переконаний, що більшість згадає це просте попередження щодо небезпеки перебування в стані потреби. На власному досвіді вони переконалися, що потреба може — і буде — мати надзвичайний, завжди *негативний* вплив на їхню поведінку. За столом переговорів ви мусите позбутися будь-якої потреби.

Ефект Коломбо

У чому секрет того, що «не все гаразд»

Чи пам'ятаєте ви старий телевізійний серіал про лейтенанта поліції Коломбо? Можливо, щовечора передивлялися серії в повторі. Детектив Коломбо з Лос-Анджелеса, який спеціалізується на розкритті вбивств, носить потертий плащ, їздить у напіврозваленому старому пежо, розповідає сентиментальні історії про свою дружину та свого собаку, переконаний, що це басет-гаунд із сумними очима і аж ніяк не золотистий ретривер із шовковистою шерстю. До того ж у слідчого є така звичка: він забуває поставити головне питання під час розмови чи допиту, тож йому знову доводиться повертатися, стукати у двері, перепрошувати й запитувати. Коломбо завжди видається своїм супротивникам менш компетентним, ніж вони, менш досконалим чи взагалі недотепою. Він може спонукати людей говорити, оскільки дає їм відчуття переваги і, як результат, комфорту. Мовою відомої книжки Томаса Гарріса I'm OK — You're OK («У мене все гаразд — і в тебе все гаразд»), Коломбо спокушає їх відчуттям, що в них усе добре.

Усе гаразд — це коли відчуваєшся комфортно й через те безпечно. Це найпростіший спосіб визначити таке відчуття. Від народження всі люди прагнуть почуватися комфортно й без-

печно. Так само, як немовлята й малюки, ми потребуємо, іноді навіть вимагаємо безумовної любові батьків, і це *єдине* джерело нашого добробуту. Коли дорослішаємо, потреба в цьому зростає. Ми хочемо, щоб нас визнавали. Бажаємо, щоб нас чули. Хочемо подобатися, мати рацію. Чи я маю сказати, що ми *потребуємо* цього всього? На жаль, саме так. І *потреба* в тому, щоб усе було гаразд, супроводжує нас протягом юності й переходить у доросле життя, коли ми прагнемо перемог, досягнень, успіху. Якщо просять показати, чого ми варті, чи демонструємо свої слабкості? Ніколи. Ми проявляємо свої сильні сторони. Це можуть бути наші знання, фізична привабливість чи харизматичність. А може, ми хитрі, безстрашні чи кмітливі. Хоч би якою була наша сильна сторона, це те, що ми використовуємо як основу. Саме це ми показуємо світові. Це те, що ми *потребуємо* продемонструвати всім.

Так само ми порівнюємо себе з іншими для того, щоб зрозуміти, наскільки подібні. Ми трохи попереду чи позаду? Коли, перебуваючи серед людей, ми думаємо, що домінуємо або принаймні почуваємося на рівних, тоді нам комфортно. Розмова зав'язується легко, а питання, здається, не несуть жодного ризику. У нас усе гаразд. А от у присутності осіб, із якими почуваємося нижчими в культурному, соціальному чи інтелектуальному плані, у нас не все гаразд і ми можемо захищатися, бути агресивними, образитися чи відчутти багато інших емоцій. Коли хтось має ідеальний вигляд, а нам треба зробити зачіску, які в нас відчуття? Саме такі. Нам трохи ніяково, недобре. Розмова йде важко, питання видаються підступними, ми боїмося, що матимемо безглуздий, нерозумний вигляд.

Подивімося на ситуацію під іншим кутом зору. Чи помічали ви, як люди схильні демонструвати, що в них усе гаразд, коли зауважують, що в іншого справи йдуть *не так добре*? Ми відчуваємо себе комфортно, коли бачимо когось, хто чимось поступається нам. Прихильники мильних опер дивляться ці серіали, бо життя героїв дуже заплутане проти їхнього. Ми насолоджуємося, коли багатим і знаменитим доводиться терпіти-

Почніть із «ні»

Як рішення стають рушійною
силою переговорів

Коли ви схвилювані чи нервуєтеся, де насамперед виникає це відчуття? У якій частині тіла відчуваєте метеликів безпосередньо перед промовою чи будь-яким публічним виступом? Коли востаннє чули, щоб вам казали: «У нього просто тонка кишка для цього»? Чи пам'ятаєте важливий момент, коли комусь говорили: «Нутром відчуваю: мені не потрібно цього робити»? Так, можливо. У Японії, де переговори шанують як різновид культового мистецтва, стверджують, що ми маємо ухвалювати всі рішення животом — *харою*, тобто енергетичним центром людини, і ніколи не довіряти цю справу розуму чи серцю. Я цілком погоджуюся з тим, що це дійсно те місце, звідки все починається. Саме так ми *насправді* ухвалюємо рішення незалежно від того, подобається нам ця думка чи ні.

Під час переговорів рішення на 100 відсотків є емоційними. Так, саме на 100 відсотків. Дослідження психологів повністю підтверджують це, поза всякими сумнівами. Інколи ми використовуємо термін «наука ведення переговорів», але наукова частина — це усвідомлення того, що самі рішення є емоційними. Згідно із системою Кемпа, *завжди* є час для перевірки нутром, оскільки саме тут відбуваються справжні переговори.

Коли востаннє ви надавали факти й цифри, які мали цілком обґрунтований зміст у вашій голові й мусили б мати такий самий зміст у голові вашого супротивника, але він усе ще не погоджувався з вами? Він навіть не міг зрозуміти, про що ви говорите. Я впевнений, що такі події мали місце, оскільки факти не перемагають під час переговорів. Факти приходять згодом, оскільки вони не мають жодного значення для вашого нутра. Або ж розгляньмо звичку палити. Можливо, ви знаєте курця, який стверджує, що може кинути палити в будь-який час, щойно вирішить це зробити. Коли він кине? Хай як сумно, але здебільшого тільки після того, як вимушений буде зробити вчетверте коронарне шунтування. Що неймовірно, дехто не кидає палити навіть після такого. Якщо фактам не під силу переконати більшість курців відмовитися від цієї звички, яка в буквальному сенсі вбиває їх, можна лише сподіватися на чудо, що самі факти допоможуть отримати перемогу під час переговорів. У голові все надто переплутано або надто закріплено, але це переважно через необізнаність. Справжні рішення ухвалюються в іншому місці. Так зване раціональне мислення спрацьовує лише після того, як ми ухвалили рішення — щоб обґрунтувати його з урахуванням фактів.

Коли ми уважно поспостерігаємо за собою та іншими людьми, то помітимо той перехід від емоційного стану (*хара*) до інтелектуального (голова). Щодня, щогодини, навіть щохвилини за певних обставин ми переходимо знову й знову від емоційного до так званого раціонального стану. Перш ніж ухвалимо рішення, наші емоції розгортаються на повну силу, а лише згодом ми починаємо їх аналізувати. Успішні переговори потребують цілковитого усвідомлення й застосування цього динамічного процесу ухвалення рішень.

Утім зачекайте. Чи інформація, наведена зараз, не суперечить твердженню, викладеному у вступі, що моя система заснована на рішеннях, а не на емоціях? Як таке може бути, якщо всі переговори є емоційними? Переговори й навіть ухвалення рішень дійсно починаються з емоцій. Останні є нестримними, вони

Підґрунтя успіху

Дотримуйтеся своєї місії та мети

Успішні переговори — це процес ухвалення успішних рішень, простий і чіткий. У його основі — обґрунтована місія й мета, якими ви керуєтеся. Це підмурок моєї системи. Як можна дотримуватися певного курсу під час довгих переговорів чи будь-яких інших заходів, не маючи чіткої місії та мети? Це нереально. Якщо у вас є точно визначена місія й план її реалізації, а результат переговорів відповідає вашій меті, то ці перемовини є вдалими й виправдовують себе.

Усе дуже просто. Це звучить не досить серйозно, але правило діє, як магія. Головне для ухвалення успішних рішень — надійне керування.

Пам'ятаєте, що говорилося в попередньому розділі про сумніви, які заважають ухваленню успішних рішень? Ще раз наведемо їх перелік (він міг би бути значно довшим):

Чи варто підписувати цю угоду?

Усе здається аж занадто добрим.

Раптом я можу отримати ще більше?

Чому вони все так спрощують?

Звідки вони знають те, що невідомо мені?