Оглавление

Шесть привычек исключительно эффективных переговорщиков 7
Джеймс Себениус

Контролируйте переговоры еще до их начала 31
Дипак Малхотра

Эмоции и искусство переговоров 43
Элисон Вуд Брукс

Прорывное заключение сделок 61
Дебора Колб, Джудит Уильямс

15 правил переговоров насчет предложения о работе 79
Дипак Малхотра

Добиться «sí», «ja», «oui», «hai» и «да» 93
Эрин Мейер

Переговоры без страховки 107
Беседа с Домиником Мисино из Департамента полиции Нью-Йорка
Дайан Кутю

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Заключение сделок 2.0 121
Руководство по сложным переговорам
Дэвид Лакс, Джеймс Себениус

Как добиться, чтобы оппонент играл по-честному 141
Макс Базерман, Даниэль Канеман

Больше, чем просто согласие 151
Как вести переговоры, думая о важности реализации сделки
Дэнни Эртель

Когда стоит отказаться от сделки 175
Джеффри Куллинан, Жан-Марк ле Ру, Рольф-Магнус Веддиген

Об авторах 198

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Шесть привычек исключительно эффективных переговорщиков

Джеймс Себениус

В 1999 ГОДУ В МИРЕ СУММА СДЕЛОК по слияниям и поглощениям достигла умопомрачительной цифры $3,3 трлн — и это были еще не все деньги, прошедшие за этот период через руки переговорщиков. За заголовками деловых новостей скрываются бесконечные переговоры, которые руководители компаний ведут с покупателями и поставщиками, крупными держателями акций и кредиторами, потенциальными партнерами по совместному предприятию или альянсу, сотрудниками своих собственных компаний и представителями других государств. Переговоры важны везде, где интересы и представления сторон, зависящих друг от друга, не совпадают. Неудивительно, что заместитель председателя совета директоров Terra Lycos Боб Дэвис сказал, что компаниям «необходимо сделать заключение сделок ключевой компетенцией».

По счастью, большинство руководителей знакомы с основами переговорного процесса — кто по учебникам, кто на своем горьком опыте; некоторые даже достигли настоящего мастерства. Однако высокие ставки и жесткое психологическое давление могут привести к дорогостоящим ошибкам. Дурные привычки вкрадываются

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

в нашу жизнь незаметно, а практический опыт может только их закрепить. И действительно, когда я размышляю о тысячах переговоров, в которых принимал участие и которые много лет изучал, то поражаюсь, насколько часто даже опытные переговорщики упускают выгоду, впадают в ступор, наносят ущерб взаимоотношениям или допускают эскалацию конфликта. (Более обширное теоретическое осмысление переговоров, предложенное исследователями за последние 50 лет, см. во врезке «Ученые садятся за стол переговоров».)

Сколько существует конкретных людей и сделок, столько же будет конкретных причин неблагоприятных исходов переговоров. Однако есть несколько типичных ошибок. В этой статье я изучу их, сравнивая примеры удачных и неудачных переговоров. Но сначала давайте более пристально взглянем на главную проблему переговоров, которую должен решить этот подход.

Решение главной проблемы переговоров

В ходе любых переговоров каждая из сторон в конечном итоге должна выбрать: согласиться на сделку либо принять лучшее из альтернативных решений — тот вариант, который она выбрала бы, окажись сделка невозможной. Как переговорщик вы стремитесь отстоять свои интересы в полном объеме, убедив другую сторону согласиться (причем от всей души) на предложение, которое больше отвечает вашим интересам, чем лучшая из альтернатив. Но с чего бы второй стороне говорить «да»? Потому что сделка отвечает ее собственным интересам полнее, чем собственная лучшая альтернатива. Итак, ваша задача как переговорщика состоит в том, чтобы, действуя в своих интересах, понять и сформулировать вероятное решение другой стороны о том, стоит ли заключать сделку, так, чтобы оппонент *в своих собственных интересах* выбрал то, что нужно вам. Как давно сказал итальянский дипломат Даниэль Варе применительно к дипломатии, переговоры — это «искусство позволить другой стороне сделать по-вашему».

Этот подход может показаться поверхностным — в своем роде рецептом манипуляции. Но в действительности понять интересы противоположной стороны и сформулировать решение таким образом,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Идея вкратце

Высокие ставки. Жесткое давление. Ошибки по невнимательности. Все это может превратить заключение решающей сделки в катастрофу. Даже опытные переговорщики проваливают дело, упуская выгоду и нанося ущерб рабочим взаимоотношениям.

Почему? Во время переговоров от вашей *настоящей* цели (сделать так, чтобы вторая сторона выбрала то, чего вы хотите, по своим *собственным* причинам) вас могут отвлечь шесть распространенных ошибок.

Избегайте ловушек переговорщика, оттачивая мастерство позволять другой стороне сделать по-вашему, — и в выигрыше будут *все*.

чтобы вторая сторона по своим собственным причинам с ним согласилась, — это ключ к совместному созданию устойчивой стоимости переговоров и заявлению о ней. Однако даже опытные переговорщики совершают шесть распространенных ошибок, которые не дают им решить главную проблему переговоров.

Ошибка 1. Пренебрегать проблемой другой стороны

Нельзя эффективно вести переговоры, пока не осозна́ешь собственные интересы и предварительные условия. Это неплохо — но требуется куда большее. Вторая сторона скажет «да» по своим, а не по вашим причинам; чтобы достичь соглашения, надо понять и разрешить проблему партнера по переговорам, чтобы это помогло решить вашу собственную проблему.

Как минимум вам надо посмотреть на проблему с точки зрения второй стороны. Возьмем для примера инженерную компанию. Ее совет директоров настоятельно требует разработать новый популярный продукт сразу после выхода на открытый рынок. Была создана технология по определению утечек газа из подземных резервуаров, более дешевая и в сто раз более точная, чем все остальные, — и как раз в тот момент, когда Агентство по охране окружающей среды убедило Конгресс предписать регулярную проверку этих резервуаров. Неудивительно, что члены совета директоров считают: момент самый что ни на есть подходящий, — и настаивают, чтобы сотрудники вовремя запустили технологию в производство

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Идея на практике

Ошибки переговорщика

Пренебрегать проблемой другой стороны. Если вы не посмотрите на проблему с точки зрения второй стороны, то не сможете решить ее проблему — или *свою собственную*.

Пример. Компания-разработчик, создавшая дешевый и точный способ диагностирования утечек газа из подземных резервуаров, не смогла продать свой продукт. Почему? Нормативы Агентства по охране окружающей среды допускают утечку до 5678 л, а новая технология диагностирует утечку *всего 0,2 л*. Боясь, что устройство принесет проблемы с властями, потенциальные покупатели сказали: «Это нам ни к чему!»

Позволять цене затмить все остальные интересы. При заключении большинства сделок преследуются и другие интересы, *не только* вопрос цены:

- хорошие рабочие взаимоотношения, принципиальные для долгосрочных сделок;
- «общественный договор», или «дух сделки», включающий добрую волю сторон и общие ожидания;
- процесс заключения сделки, характеризующийся личностным подходом, уважением и честностью с обеих сторон.

Ценоцентрическая тактика не позволяет получить эти потенциальные преимущества *обеим сторонам*.

Отстаивать свою позицию без учета интересов. За несовместимостью *позиций* может скрываться сходство *интересов*. Ваш выигрыш необязательно означает проигрыш «противника».

Пример. Природозащитники и фермеры протестовали против желания энергетической компании построить плотину. Однако под на первый взгляд несовместимыми позициями скрывалось сходство *интересов*: фермерам нужна была вода, природозащитникам — сохранение окружающей среды, а энергетической компании — более «зеленый» имидж. Договорившись об уменьшении размера плотины, гарантированном притоке воды и сохранении благоприятной экологической обстановки, выиграли все.

и вывели на рынок, удовлетворив спрос. К их разочарованию, первые же продажи оказались и последними. Это просто загадка, ведь технология работала, продукт был дешевле, а все нормативы строго соблюдались. Теперь представьте конфиденциальные переговоры специалистов по сбыту с покупателем о новом заказе: «Эта технология стоит дешевле и значительно точнее аналогов». На минуту задумайтесь, однако, об интересах предполагаемых покупателей

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Слишком активно искать точки соприкосновения. Хотя общность интересов помогает в переговорах, их *различие* может дать каждой из сторон то, что максимально ценно для нее, при минимуме затрат для второй.

Пример. Покупатель и предприниматель не сходятся во мнениях относительно перспектив приобретаемой компании. Чтобы удовлетворить их разные интересы, покупатель соглашается заплатить фиксированную сумму сейчас и доплатить в будущем, в зависимости от достигнутых результатов. Для обеих сторон такая сделка оказывается более привлекательной, чем отказ от нее.

Пренебрегать лучшей альтернативой обсуждаемому соглашению (BATNA). BATNA — это ваши действия в случае невозможности совершить предполагаемую сделку (отказ от нее, поиск другого покупателя). Оценка вашей собственной, *а также* более привлекательной альтернативы партнера открывает удивительные возможности.

Пример. Компания надеется продать переживающее не лучшие времена подразделение дороже $7 млн, которые оно стоит; за него яростно торгуются два конкурирующих покупателя. Спекулируя на том, что каждый может заплатить завышенную цену, желая побить соперника, продавец регулярно ставит обоих в известность об их планах. Итоговая цена продажи? *$45 млн.*

Не делать поправки на субъективность восприятия. К ошибке могут привести две разновидности предвзятости:

- *Ролевая предвзятость* — чрезмерная приверженность собственной точке зрения и интерпретация информации в свою пользу. Истец полагает, что шанс выиграть дело — 70%, а защита оценивает свои шансы на 50%. Результат? Урегулировать спор без судебной тяжбы проблематично.
- *Предубежденность восприятия* — приписывание своей стороне положительных качеств и одновременная демонизация «противника». Результатом могут стать самоисполняющиеся пророчества.

Нейтрализуйте эти два вида предвзятости, прочувствовав интересы второй стороны как свои собственные.

и не забудьте при этом учесть, что предельно допустимый объем утечки по нормативам Агентства по охране окружающей среды составляет 5678 л, а новая технология может диагностировать утечку 0,2 л. Что решит потенциальный клиент? «Это высший пилотаж! Из-за этого удобного нового устройства нам почти наверняка грозят ненужные, дорогостоящие объяснения с властями. Да еще и проблемы с имиджем возникнут. Думаю, я пас, а вот моему

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

конкуренту такое определенно пригодится». С точки зрения компании-разработчика подход «быстрее, точнее, дешевле» гарантирует успешность сделки; для второй стороны это потенциальная головная боль. Сделка не состоялась.

Как выяснили социальные психологи, для большинства людей затруднительно взглянуть на ситуацию с точки зрения другой стороны. Успешные переговорщики-практики сходятся во мнении, что преодолеть склонность к эгоцентризму критически важно. Вот как сформулировал это Стив Хольтцман из Millennium Pharmaceuticals, когда после череды сделок провел свою компанию по пути от стартапа в 1993 году до крупнейшего игрока рынка с рыночной капитализацией $10,6 млрд в наши дни: «Мы постоянно думаем о том, как бедняга, сидящий напротив нас за столом переговоров, будет вынужден объяснить эту сделку своему боссу. Мы проводим много времени, пытаясь понять, как именно он это делает». А многоопытный Уэйн Хёйзенга, заключивший более тысячи сделок и создавший Waste Management, AutoNation и Blockbuster, свел свои обширные наблюдения в простой совет, который мы часто слышим, но еще чаще забываем. «Как я выяснил за все то время, что заключал сделки, правил и уроков здесь совсем немного. Самое важное — это всегда пытаться поставить себя на место другого. Жизненно необходимо в полной мере прочувствовать, чего на самом деле хочет от сделки другая сторона».

Иногда жесткие переговорщики знают о потребностях другой стороны, но пренебрегают ими: «Это не наше дело и не наша проблема. Пусть они сами с этим разбираются, а мы будем заботиться о своих интересах». Такое отношение может ослабить вашу способность с выгодой для себя повлиять на представления вашего противника о проблеме. Когда Майк Вольпи, на момент написания этой статьи главный директор по вопросам стратегического развития Cisco Systems, только начинал заключать сделки для компании, он столкнулся с проблемами: его явственную уверенность ошибочно принимали за самонадеянность. После множества сделок по поглощению его коллега заметил: «Самое важное в совершенствовании [Вольпи] было в том, что он понял: власть заключается не в том, чтобы заявлять всем о своем могуществе. Он прошел путь от давления на

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ход сделки со своей стороны стола переговоров до понимания сути сделки другой стороной».

Один из бизнес-партнеров Руперта Мердока заметил, что в роли покупателя Мердок «понимает стремления продавца — и в любом случае мастерски корректирует свое предложение в соответствии с этим». Если хотите изменить точку зрения другого человека, сначала необходимо ее понять. А затем вместе вы можете построить то, что мой коллега Билл Юри называет золотым мостом: он перекинут через пролив, разделяющий теперешнее местонахождение вашего оппонента и вашу желаемую конечную точку. Это куда более эффективно, чем пытаться заставить вторую сторону принять вашу точку зрения. Один священник XVIII века однажды так высказался о кардинале Мельхиоре де Полиньяке, который отличался выдающимися дипломатическими способностями: «Кажется, что этот молодой человек [в начале переговоров] всегда придерживается вашего мнения, а в конце разговора оказывается, что это вы разделяете его точку зрения». Короче говоря, первая ошибка — это концентрироваться исключительно на собственной проблеме. Решайте проблему второй стороны так, чтобы это стало способом решить вашу собственную.

Ошибка 2. Позволять цене затмить все остальные интересы

Переговорщики, которые уделяют внимание исключительно цене, превращают сделки потенциального сотрудничества в конфронтационные. Эти переговорщики — «Мидасы наоборот», как я их люблю называть, — используют тактику жесткого торга, так что зачастую потенциальный общий выигрыш остается нереализованным. Именно поэтому цена, хоть и играет важную роль в большинстве сделок, редко остается единственным фактором. Бывший старший партнер инвестиционного банка Lazard Frères Феликс Рогатин как-то заметил: «Большинство сделок на 50% — эмоции и на 50% — экономика».

Существует целый ряд исследований, подтверждающих точку зрения Рогатина. Возьмем для примера упрощенные переговоры, широко изучавшиеся в лабораторных условиях; в них фигурировали настоящие деньги. Например, одному участнику выдавалось $100,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Ученые садятся за стол переговоров

ПОКА НА ПРАКТИКЕ РАСТЕТ ЧИСЛО ПЕРЕГОВОРОВ, несколько поколений исследователей углубляют свое понимание этого процесса. В 1950–1960-х годах существовали отдельные отлаженные элементы жесткого торга (сделок с нулевой суммой): как поставить амбициозную цель, начинать с максимума, уступать медленно, использовать угрозы и блеф и держаться своей позиции, не допуская безнадежного положения или эскалации конфликта. В начале 1980-х, с момента, когда книга Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения»* популяризовала революционный подход обоюдной выгоды, фокус внимания сместился с битвы за раздел пирога на то, как его можно увеличить, обнаружив и примирив интересы сторон. Более глубокий анализ, выполненный Говардом Райффой в книге «Искусство и наука ведения переговоров» (Art and Science of Negotiation), вскоре вышел за рамки упрощенных дебатов «односторонняя или обоюдная выгода»; стало очевидно, что пирог необходимо одновременно и увеличить, и поделить. В книге Дэвида Лакса и Джеймса Себениуса «Руководитель на переговорах» (The Manager as Negotiator), появились новые ориентиры на продуктивное разрешение противоречий между действиями сотрудничества, необходимыми для создания ценности, и действиями конкуренции, играющими активную роль в ее обнаружении. В 1990-х, с выходом работы Макса Базермана и Маргарет Нил «Разумные переговоры» (Negotiating Rationally), бихевиористское изучение переговоров (описание того, как люди на самом деле осуществляют этот процесс) начало сливаться с подходом в рамках теории игр, объясняющим, как должны вести переговоры рациональные люди. Этот новый синтез — выработка наилучшего из возможных советов без учета сугубой рациональности поведения — порождает обширную информацию для анализа процесса переговоров, начиная от простых двусторонних одноэтапных решений единственного вопроса до сложных коалиционных сделок, затрагивающих многочисленные темы в долгосрочной перспективе, где внутренние переговоры необходимо синхронизировать с внешними. Курсы по ведению переговоров, изучающие эти идеи, всегда были популярны в бизнес-школах, но отражением роста признания их значимости стало включение этих курсов в базовые программы MBA таких учебных заведений, как Гарвард. Из специального умения заключать крупные сделки или улаживать споры переговоры превратились в образ жизни эффективных руководителей.

* Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

которые он мог разделить со вторым так, как захочет; вторая сторона должна была согласиться или не согласиться на этот вариант. В первом случае $100 делились в соответствии с предложением, а во

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

втором никто ничего не получал. Чистая ценовая логика предполагала предложения в духе «мне $99, а тебе $1». Хотя этот расклад утрирован, он все же отражает ситуацию, в которой визави получает хоть что-то, а не ничего. Чисто ценовые переговорщики уверенно предполагают, что вторая сторона согласится на это разделение; в конце концов ей предлагают деньги просто так — это все равно что найти доллар на улице и положить в карман. Кто бы его не поднял?

В действительности, однако, большинство участников отвергали предложения, при которых их доля была ниже 35–40% подарка, — даже если ставки были куда выше, и в результате они лишались значительной суммы. Хотя эти отказы с точки зрения чистой цены казались иррациональными и практически непостижимыми для «Мидасов наоборот», исследования показали: когда дележ казался людям неравным, они отказывались от нечестного трофея, испытывали обиду и, вероятно, пытались преподать «жадине» урок.

В этих лабораторных результатах кроется важная для реальной жизни идея: людей заботят не только их собственные абсолютные экономические результаты; в конфликт интересов вступают и результаты относительные: представления о честности, самоуважение, репутация и пр. Успешные переговорщики, признающие, что экономика решает не все, уделяют большое внимание четырем важным неценовым факторам.

Отношения

Не слишком опытные переговорщики часто недооценивают важность установления рабочих взаимоотношений, ставя их под удар применением чрезмерно жестких тактик или простым пренебрежением. Это особенно верно для международных сделок. В большинстве стран Латинской Америки, Южной Европы и Юго-Восточной Азии, например, при заключении долгосрочных соглашений основное внимание может уделяться скорее установлению взаимоотношений, а не разовой сделке. Ориентированные на результат представители Северной Америки, Северной Европы и Австралии часто терпят фиаско, недооценивая силу этого фактора и поспешно настаивая, чтобы переговорщики «перешли прямо к делу».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Социальный контракт

Сходным образом не преуспевают и переговорщики, склонные концентрироваться на экономическом контракте (справедливость распределения акций, затраты, общие принципы руководства) в ущерб контракту социальному, или «духу сделки». Социальный контракт выходит далеко за рамки хороших рабочих взаимоотношений; он определяет ожидания участников относительно природы, масштаба и длительности проекта, процесса и способа действий в непредвиденных обстоятельствах. Переговоры о хорошем социальном контракте — это важный способ укрепления контрактов экономических, особенно в новых проектах и стратегических альянсах, где исключительно важны готовность пойти навстречу и хорошо проработанные общие ожидания. Если при возникновении конфликтов (а они неизбежны) стороны спешат схватиться за учредительные документы, это может говорить о неуспехе переговоров с точки зрения социального контракта.

Процесс

Переговорщики часто забывают, что процесс заключения сделки может быть столь же важен, как и результат. Как гласит история, однажды юный Тип О'Нил (позднее он стал спикером палаты представителей США) встретил на улице своего района Северный Кембридж, штат Массачусетс, пожилую избирательницу. Удивленный тем, что она не собирается за него голосовать, О'Нил начал допытываться:

— Вы ведь знаете меня и мою семью всю жизнь?

— Да.

— Помните, как я стриг вам траву летом, а зимой расчищал дорожки от снега?

— Помню.

— И ведь вы согласны с моей политикой и моей позицией?

— Согласна.

— Так почему вы не собираетесь за меня голосовать?

— Потому что ты меня об этом не попросил.

Соответствующие научные исследования подтверждают то, что О'Нил вынес из этого разговора: сам процесс переговоров имеет большое значение. Более того, достичь долговременных результатов

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

куда легче, когда все стороны считают, что процесс имеет для них личную значимость, полон уважения, однозначен и честен[1].

Интересы всех участников

Внимание недостаточно опытных переговорщиков иногда настолько поглощено совокупностью финансовых аспектов сделки, что они забывают об интересах участников, которые могут ее сорвать. После того как советы директоров фармацевтических гигантов Glaxo и SmithKline Beecham в 1998 году публично объявили о слиянии, инвесторы были потрясены и рыночная капитализация совместной компании быстро *возросла* до невероятных $20 млрд. Однако, несмотря на предварительное соглашение о распределении руководящих постов в новой объединенной компании, внутренние разногласия по вопросам управленческого контроля и должностей вышли на поверхность и потопили анонсированную сделку, так что $20 млрд испарились. (Стратегическая логика в итоге одержала верх, и компании снова объединились, но только почти через два года.) Эта история подтверждает два взаимосвязанных урока. Во-первых, хотя благоприятные общие технико-экономические показатели обычно необходимы, зачастую их недостаточно. Во-вторых, не теряйте на экране своего радара потенциально влиятельных внутренних игроков, не упускайте из вида их интересы или способность повлиять на сделку. Рациональное в целом может не быть таковым для кого-то конкретного.

Изменить подход «Мидасов наоборот» может быть чертовски трудно. Если вы будете рассматривать переговоры, которые потенциально могут привести к сотрудничеству, как чисто денежную сделку, такой она, вероятно, и станет. Представьте, что переговорщик ожидает решительной битвы за цену. Он начинает игру, с упреждением занимая жесткую позицию; вторая сторона, скорее всего, отвечает взаимностью. «Ага, — говорит переговорщик, чьи сомнения подтверждаются. — Я *так и знал*, это будет просто жесткий торг».

Будет ли вопрос цены доминировать или рассматриваться в контексте ситуации в целом, часто зависит от переговорщика. Представьте переговоры двух компаний, желающих создать совместное акционерное предприятие. Помимо прочего, они пытаются определить

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ценность вклада каждой из сторон, чтобы установить размеры долей в капитале. Переговорщик может повести процесс в одном из двух направлений. Подход с концентрацией на цене быстро вычленяет из общего контекста вопрос определения ценности, и решение принимается быстро. Или, наоборот, обе стороны могут сначала детально сформировать более конкретное общее восприятие этого совместного предприятия (вместе представив, какую «золотую жилу» могут создать), вникнуть в понимание наиболее важных соображений каждой из сторон (включая цену) и выработать компромисс по всему спектру вопросов, отвечающий интересам каждого. При втором подходе цена становится одним из компонентов или даже приложением к более крупному долговременному комплексному соглашению, а не объектом основного внимания.

Иногда переговоры — это действительно чисто ценовые сделки, касающиеся только общих технико-экономических показателей, но зачастую они могут приобрести куда большую значимость. Мудрые переговорщики помещают жизненно важный вопрос цены в общий контекст ситуации и не ограничивают жесткими рамками свой взгляд на более масштабные интересы, стоящие на кону. Они уделяют внимание одновременно субъективному и объективному, процессу и взаимоотношениям, социальному или духу сделки, равно как и ее букве, а также интересам сторон в целом.

Ошибка 3. Отстаивать свою позицию без учета интересов

В переговорах играют роль три элемента. *Рассматриваемые вопросы* открыто обсуждаются для достижения однозначного соглашения. *Позиции* — мнение каждой из сторон по этим вопросам. *Интересы* — это неявные потребности, на которые окажет влияние соглашение. Конечно, позиция по вопросам отражает неявные потребности, однако они необязательно полностью совпадают. Допустим, вы обдумываете предложение о работе. Вероятно, рассматриваемым вопросом будет базовый оклад. Возможно, ваша позиция по нему заключается в том, что вы хотите зарабатывать $100 000. Интересы, скрывающиеся за этой позицией, включают вашу потребность в хорошем доходе, но также в их число могут входить статус,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

безопасность, новые возможности и потребности, которые можно удовлетворить иными путями, помимо заработной платы. Однако даже очень опытный переговорщик может рассматривать суть переговоров как согласование позиций. Если несовместимые позиции в итоге согласуются, сделка заключена; если нет, переговоры заходят в тупик. И напротив, переговорщики, ориентированные на интересы, воспринимают процесс в первую очередь как согласование неявных потребностей: у вас одна совокупность интересов, у меня другая, и, совместно решая проблемы, мы должны получить возможность лучше удовлетворить обе совокупности интересов и таким образом создать новую ценность.

Возьмем для примера обсуждение проекта плотины. Защитники окружающей среды и фермеры выступают против планов энергетической компании США построить плотину. Обе стороны занимают непримиримые позиции: «категорическое “да”» и «ни за что». Однако за этими несовместимыми позициями скрываются совместимые интересы. Фермеры волновались, что водный поток за плотиной обмелеет, для природозащитников важнее всего было сохранить местообитание находящегося под угрозой исчезновения американского журавля, а энергетической компании требовались новые мощности и более «зеленый» имидж. После бесплодных и дорогостоящих судебных тяжб эти три группы разработали основанное на интересах соглашение, которое все сочли более предпочтительным, чем продолжение юридической войны. Оно включало уменьшение размера плотины, возведение ее ускоренными темпами, гарантированное сохранение интенсивности водного потока и благоприятной экологической обстановки, а также создание целевого фонда по повсеместному улучшению условий в ареалах обитания американского журавля.

Несмотря на явные преимущества примирения глубинных интересов, у людей есть укоренившиеся предрассудки, побуждающие их вместо этого концентрироваться на собственной позиции. Жесткое убеждение, что интересы сторон несовместимы, подразумевает существование пирога с нулевой суммой — когда выигрыш одного означает потерю для другого. Психологические исследования подтверждают, что мифические представления о фиксированном

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

размере пирога исключительно широко распространены. В изучении 5000 случаев в рамках 32 исследований переговоров, в основном касавшихся денежного вознаграждения, как минимум в половине случаев участники не могли обнаружить возможности совместимости[2]. В реальной ситуации это означает, что по незнанию огромная ценность так и остается несозданной, поскольку обе стороны отказываются от потенциальной возможности получить выгоду.

Например, «Мидасы наоборот» почти автоматически концентрируются на цене и переговорных позициях. После обычных предварительных переговоров стартуют бесчисленные серьезные переговоры; одна из сторон спрашивает «Так какова ваша позиция?» или заявляет «Моя позиция такова». Этот подход часто превращает процесс в ритуальный торг. Опытные переговорщики понимают, что это лишь игра; настоящее действие разворачивается, когда удается обнаружить скрывающиеся за позициями многообразные интересы, стоящие на кону. Согласование интересов для создания ценности требует терпения и желания изучать вторую сторону, задавать много вопросов и слушать. Было бы глупо списывать со счетов вопрос цены или переговорную позицию — оба эти фактора исключительно важны. И безусловно, возможности создания общей ценности ограниченны. Фокус в том, чтобы опознать и разрешить противоречия между действиями сотрудничества, необходимыми для создания ценности, и действиями конкурентными, требуемыми для заявления о ней. Пирог необходимо одновременно увеличить и разделить.

Ошибка 4. Слишком активно искать точки соприкосновения

Расхожее мнение гласит, что мы ведем переговоры, чтобы преодолеть разъединяющие нас различия. Так что обычно нам советуют добиваться взаимовыгодных соглашений, ища точки соприкосновения. Совпадение интересов — это обычно хорошо. Однако многие из наиболее часто упускаемых из виду источников ценности в переговорах возникают из различий.

Вспомните сражение за плотину. Решение — уменьшение размера плотины, гарантированное сохранение притока воды, защита

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

окружающей среды — стало результатом не совпадения интересов, а того, что приоритеты фермеров, природозащитников и энергетической компании различались. Сходным образом, когда Египет и Израиль вели переговоры по поводу Синайского полуострова, их позиции в отношении места расположения границы были непримиримыми. Однако, когда переговорщики выходят за пределы противостояния позиций, они выявляют жизненно важные различия в неявных интересах и приоритетах: представители Израиля уделяли больше внимания безопасности, а египтяне заботились скорее о суверенитете. Решением стала демилитаризованная зона под флагом Египта. Разница интересов или приоритетов может открыть способ предоставить каждой из сторон то, что имеет для нее наибольшую ценность, — при минимальных затратах для второй стороны.

Даже когда кажется, что вопрос касается только денег, поиск различий может распахнуть двери для зашедших в тупик сделок. Для примера возьмем небольшую технологическую компанию и ее инвесторов, завязших в жестких переговорах: крупный стратегический покупатель твердо намерен заплатить много меньше запрашиваемой цены. После изучения всех обстоятельств выяснилось: в действительности покупатель готов заплатить больше, но его беспокоит повышение ценовых ожиданий в быстроразвивающейся сфере, где он планирует совершить еще несколько приобретений. Решение состояло в том, что обе стороны договорились о скромной, получившей широкую огласку начальной цене покупки за наличные, однако сложно сформулированные финансовые условия этой сделки фактически гарантировали получение в дальнейшем куда более крупной суммы.

Выгоду для обеих сторон можно извлечь и из различий в прогнозах. Например, возьмем случай, когда предприниматель, испытывающий искренний оптимизм в отношении перспектив своей быстрорастущей компании, сталкивается с потенциальным покупателем, которому компания нравится, однако ее будущую прибыль он оценивает более скептически. Они добросовестно ведут переговоры, но в итоге резко расходятся в вопросе вероятного будущего компании, так что не могут установить приемлемую цену. Вместо того чтобы воспринимать эту разницу прогнозов как препятствие, искушенный переговорщик сможет с ее помощью нивелировать ценностный

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

разрыв, предложив сделку, в которой покупатель сейчас платит фиксированную сумму, а потом увеличивает ее в зависимости от будущих результатов компании. Подобный хорошо продуманный платеж с адекватными материальными стимулами и механизмами мониторинга, или «выплата по результатам», может показаться весьма ценным для оптимистичного продавца, который рассчитывает получить более высокую оценочную стоимость, но не слишком затратен для менее оптимистично настроенного покупателя. А готовность заключить такую сделку с выплатой по результатам может говорить о неподдельной заинтересованности продавца. Обе стороны могут счесть эту сделку куда более привлекательной, чем отказ от нее.

Учет многочисленных прочих различий также может привести к взаимному выигрышу. Склонная к риску сторона может «застраховать» более осторожную. Нетерпеливый партнер может воспользоваться всеми преимуществами раннего получения денег, а более терпеливый получит значительно больше, но куда позже. Различия в стоимости или структуре доходов, налоговом статусе или регуляторных механизмах можно конвертировать в выигрыш обеих сторон. И действительно, осуществление рациональной «инвентаризации различий» — задача как минимум не менее важная, чем выявление совпадающих интересов. В конце концов, будь мы все клонами друг друга, с одними и теми же интересами, убеждениями и взглядами на риск, время, активы и т. д., у нас оказалось бы мало поводов договариваться. Общность интересов помогает заключать сделки, однако их разница стимулирует этот процесс. А переговорщики, которые не ищут различий, редко их находят.

Ошибка 5. Пренебрегать лучшей альтернативой обсуждаемому соглашению (BATNA)

Термин BATNA (сокращение от best alternative to a negotiated agreement — «лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению») был предложен несколько лет назад Роджером Фишером, Биллом Юри и Брюсом Паттоном в книге «Переговоры без поражения» и отражает образ действий, которого следует придерживаться, если сделка невозможна. BATNA может состоять в отказе от сделки, затягивании

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

патовой ситуации, общении с другим потенциальным покупателем, осуществлении проектов силами компании вместо привлечения сторонних исполнителей, обращении в суд вместо улаживания дела, создании альтернативного альянса или объявлении забастовки. BATNA устанавливает пороговое значение (в отношении всего комплекса интересов), которое должна превышать любая приемлемая сделка. Необходимое условие сделки заключается в том, что обе стороны, заключив ее, получают в итоге больше, чем при отказе от нее. Таким образом, BATNA определяет границы возможного соглашения и фиксирует их.

Сильная BATNA — это важный инструмент в ходе переговоров. Многие связывают способность нанести урон или получить ущерб с переговорной позицией, однако готовность отказаться в пользу очевидно хорошего альтернативного варианта зачастую более важна. Чем лучше ваш запасной вариант выглядит для вас самих и второй стороны, тем большего доверия заслуживает ваша угроза отказаться от сделки и тем более эффективным рычагом воздействия он оказывается для улучшения условий сделки. Роджер Фишер подчеркивал это обстоятельство, задавая вопрос: что лучше иметь в запасе, ведя с боссом переговоры о размере зарплаты, — пистолет или убийственно привлекательное предложение от серьезного конкурента вашей компании?

Вы не просто должны оценить свою BATNA; также следует тщательно изучить и альтернативу второй стороны. Этот поступок может открыть для вас удивительные возможности. В одном случае британская компания надеялась продать подразделение с плохими результатами одному из двух потенциальных покупателей чуть дороже, чем за заниженную номинальную стоимость $7 млн. Зная, какую яростную борьбу эти два покупателя ведут на других рынках, продавец предположил: каждая из сторон, возможно, будет готова заплатить завышенную цену, чтобы не дать конкуренту заполучить приз. Так что он обеспечил ситуацию, в которой каждый из претендентов знал, что собирается сделать другой, и мастерски подогревал интерес обоих. Подразделение было продано за $45 млн.

Переговорщики также должны внимательно следить за тем, чтобы не нанести непреднамеренный вред своим запасным сценариям.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Тедди Рузвельт: решение проблемы переговоров

ТЕОДОР РУЗВЕЛЬТ незадолго до окончания ожесточенной предвыборной кампании в 1912 году должен был отправиться в финальное предвыборное турне. В каждом населенном пункте Рузвельт планировал обеспечивать себе голоса избирателей, раздавая эффектные брошюры с фотографией сурового президента на обложке и вдохновляющей речью под названием «Исповедь» внутри. Было напечатано уже около 3 млн экземпляров, когда кто-то из предвыборного штаба заметил на фото, украшавшем каждый экземпляр брошюры, мелкую надпись: «Студия Моффета, Чикаго». Поскольку Моффет обладал авторскими правами, незаконное использование этого снимка могло обойтись кампании в $1 за экземпляр. Времени на перепечатку не было. Что же оставалось делать?

Полный отказ от брошюр мог снизить шансы Рузвельта на переизбрание. Если проигнорировать это обстоятельство, весьма вероятен скандал незадолго до выборов, цена которого может оказаться невероятной. Сотрудники предвыборного штаба быстро осознали, что придется вести переговоры с Моффетом. Но их частные детективы в Чикаго принесли дурные вести: хотя первоначально Моффета переполнял энтузиазм в отношении потенциала фотографии как нового художественного выразительного средства, он практически не получил признания. И в настоящий момент Моффет испытывал финансовые затруднения, настойчиво стремился отойти от дел, а мысли его были поглощены исключительно деньгами.

Упав духом, сотрудники предвыборного штаба обратились к руководителю избирательной кампании Джорджу Перкинсу, бывшему бизнес-партнеру Джона Моргана. Не тратя времени даром, Перкинс вызвал стенографистку и отправил Моффету телеграмму следующего содержания: «Мы собираемся распространить несколько миллионов брошюр с фото Рузвельта на обложке. Это будет прекрасная реклама для студии, чей снимок мы выберем. Сколько вы готовы нам заплатить, если мы предпочтем ваше фото? Ответьте немедленно». Вскорости Моффет ответил: «Мы никогда этого раньше не делали, но в настоящих условиях были бы рады предложить вам $250». Как говорят, Перкинс согласился — и не стал больше торговаться.

Уловка Перкинса вызывает сомнения в этичности его поступка и является чем угодно, только не примером переговоров, нацеленных на улучшение рабочих взаимоотношений.

Я видел, как подобное случилось в канадской химической компании, которая решила продать крупное, но не стратегически важное подразделение, чтобы получить остро необходимые средства. Генеральный директор уполномочил своего заместителя провести переговоры о продаже подразделения по максимально возможной цене.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Однако этот случай поднимает очень интересный вопрос: почему для сотрудников предвыборного штаба перспектива этих переговоров казалась такой трудной? Их неспособность видеть то, что мгновенно почуял Перкинс, проистекала из их тревожной одержимости своей собственной проблемой: они уже допустили грубую ошибку, риск проиграть выборы велик, им грозит потенциальная потеря $3 млн, сроки поджимают, а денег, чтобы удовлетворить предполагаемые требования Моффета за то, что жизненно необходимо предвыборному штабу, у них нет. Если бы они избежали ошибки 1 и на минуту остановились и подумали, как именно Моффет воспринимает их проблему, то поняли бы: он совершенно не имел о ней представления. Тактический гений Перкинса распознал суть центральной задачи переговорщика: моделируй точку зрения оппонента на его проблему так, чтобы он сделал выбор в пользу того, чего желаешь ты.

Сотрудники предвыборного штаба оказались парализованы, столкнувшись с жестким конфликтом финансовых интересов и своей жалкой альтернативой сделке. С их точки зрения, единственным способом поведения для Моффета было использовать в своих целях их отчаянный страх проиграть президентские выборы. Напротив, Перкинс, избегнув ошибки 5, моментально понял: важно изменить восприятие Моффетом альтернативы (отказа от сделки) с точки зрения членов предвыборного штаба (ужасающие перспективы) и его самого (сильная позиция). Перкинс даже не рассматривал вопрос цены, позиции и совпадение интересов (ошибки 2, 3 и 4) и использовал интересы Моффета, чтобы представить его решение как «ценность рекламы и известности». Если бы он счел это стандартной жесткой ценовой сделкой и начал с предложения небольшой суммы, это было бы не просто в корне неверно; хуже того, оно могло бы стать самоисполняющимся пророчеством.

Рискованно и этически небезупречно? Да… Однако Перкинс счел, что у него есть варианты: гарантированные проблемы или некоторый шанс их избежать. И действительно ли Моффет имел бы шанс внезапно получить $3 млн, если бы сотрудники предвыборного штаба обнаружили свою оплошность неделей раньше? Трудно сказать, но этот исторический эпизод, который я значительно приукрасил, — яркая иллюстрация совокупности переговорных ошибок, тактических приемов и этики.

Вероятным покупателем была австралийская компания; ее глава был старым школьным приятелем генерального директора канадской фирмы. Австралиец проинформировал, что его компания заинтересована в сделке, но у нее в настоящее время другие приоритеты, и добавил, что, если бы можно было организовать девятимесячные

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

переговоры исключительно для того, чтобы «подтвердить серьезность решения о покупке», он мог бы поручить своим топ-менеджерам заключить сделку. Соответствующее соглашение между главами компаний было достигнуто. Можно только пожалеть заместителя, перед которым стояла задача срочно получить необходимые средства с помощью этой продажи; он девять бесконечных месяцев летал в Сидней, не имея никакой значимой альтернативы этой сделке и цене, которую могут предложить австралийцы.

Переговорщики часто мысленно концентрируются на тактике, пытаясь улучшить условия потенциальной сделки и пренебрегая лучшими альтернативами соглашению — своими собственными и другой стороны. Однако настоящая проблема переговоров — это правильный выбор между сделкой и запасными сценариями. Ваша потенциальная сделка и альтернативный вариант должны быть подобны двум лезвиям ножниц, разрезающих лист бумаги.

Ошибка 6. Не делать поправки на субъективность восприятия

Вы можете ясно видеть главную проблему переговоров, но не сможете верно решить ее без четкого понимания интересов, альтернатив, оценок, вероятных действий и прочих аспектов обеих сторон. Однако подобно тому, как пилота может катастрофически подводить его чувство горизонта ночью или в бурю, психология восприятия систематически приводит переговорщиков к серьезнейшим ошибкам[3].

Эгоистичная ролевая предвзятость

Люди склонны неосознанно интерпретировать связанную с ними самими информацию чрезвычайно эгоистично. Следующий эксперимент показывает, как это работает. Гарвардские исследователи снабдили группу руководителей финансовой и внутриотраслевой информацией о потенциальной покупке компании. Испытуемых в случайном порядке распределили по ролям в переговорах — покупателя или продавца; обеим сторонам была представлена одна и та же информация. После длительного анализа всех испытуемых

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

опросили об их личной оценке справедливой рыночной стоимости приобретаемой компании — вне зависимости от того, как эта стоимость могла измениться в процессе заключения сделки. Игравшие роль продавцов в среднем называли более чем вдвое большую сумму, чем «покупатели». В действительности для такой пропасти между оценками не было оснований; она была продиктована исключительно выбранной случайным образом ролью.

Даже относительно неявно выраженная ролевая предвзятость может подорвать потенциальную сделку. Предположим, истец полагает, что у него есть 70%-ный шанс выиграть дело на $1 млн, тогда как ответчик думает, что шансы истца на победу не превышают 50%. Это значит, что в ходе досудебного урегулирования ожидаемая лучшая альтернатива судебной битве у истца (получить $700 000 за вычетом судебных издержек) превысит оценку возможных потерь ответчиком (заплатить $500 000 плюс издержки). При отсутствии значительного неприятия риска эти несходные оценки будут препятствовать любому внесудебному урегулированию спора. Когнитивная ролевая предвзятость помогает объяснить, почему Microsoft заняла такую непримиримую позицию в конфликте с Министерством юстиции США. Компания определенно излишне оптимистично оценивала собственные шансы в суде. Сходным образом компания Arthur Andersen, вероятно, продемонстрировала чрезмерную самоуверенность, пытаясь разрешить конфликт в отношении условий разрыва с Andersen Consulting (в настоящий момент Accenture). Чрезмерная привязанность к собственной точке зрения — «вера в свой курс» — это чрезвычайно распространенная ошибка.

Предубежденность восприятия

Хотя мы систематически ошибаемся при обработке критически важной для нас самих информации, мы гораздо хуже справляемся с оценкой второй стороны — особенно в ситуации конфронтации. Многочисленные исследования зафиксировали неосознанный механизм, который подкрепляет наши собственные взгляды, «изображая нас более талантливыми, честными и морально чистоплотными», одновременно демонизируя «противника». Это часто ведет к искаженному восприятию позиции второй стороны и переоцениванию

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

весомости реального конфликта. Стороннему наблюдателю кажется, что люди, оказавшиеся в ситуации краха партнерских отношений или брака, зачастую воспринимают вторую сторону утрированно. Подобная предубежденность восприятия может стать даже более опасной, если противостояние затрагивает большое количество людей, таких как жители Израиля и Палестины, боснийские мусульмане и сербы или католики и протестанты в Северной Ирландии.

Предубежденность восприятия легко превращается в самоисполняющееся пророчество. Эксперименты, изучающие ожидания преподавателей относительно студентов, диагнозов психиатров в отношении душевнобольных пациентов, а также командиров взводов касательно их новобранцев, подтверждают представление о том, что предубежденность восприятия зачастую обуславливает поведение. Если упорно цепляться за столом переговоров за идею, что ваш противник, скажем, неуступчив или бескомпромиссен, вероятно, вы столкнетесь именно с таким поведением, а это резко снизит вероятность достижения конструктивного соглашения.

При усилении несогласия и конфликта искусные переговорщики должны предвидеть предубежденность восприятия — как на своей стороне, так и на другой. Менее опытные игроки зачастую бывают шокированы и возмущены кажущимся максимализмом и абсолютно не осознают, что их собственные взгляды, вероятно, обусловливаются их ролями. Как противодействовать этой мощной предубежденности? Выручает простое знание о ее существовании. Полезно также узнавать точки зрения незаинтересованных лиц. А если представители вашей стороны подготовят сильнейший из возможных сценариев для другой, это может послужить основанием для предварительного инсценирования, в ходе которого, вероятно, возникнут ценные идеи. Несколько лет назад, помогая клиенту в подготовке к непростой сделке, я предложил, чтобы он создал детальное «резюме дела» для каждой из сторон и устроил ролевую игру по переговорам, в которой лучшие представители его команды выступали бы за вторую сторону. «Резюме» для стороны моего клиента было очень длинным, красноречивым и убедительным. Как и следовало ожидать, документ, описывающий положение второй стороны, состоял всего из пары страниц и представлял собой по большей части

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

список причин быстро уступить превосходным аргументам моего клиента. Руководство моего клиента не просто сконцентрировано на своей собственной проблеме (ошибка 1) — их восприятие обеих сторон безнадежно искажено предубежденностью (ошибка 6). Для эффективной подготовки им необходимо всесторонне изучить конкурента и проверить свои взгляды на практике на невовлеченных сторонних наблюдателях.

От просто эффективных переговоров — к превосходным

Итак, вы преодолели скрытые опасности просто эффективного заключения сделок и увидели, что в действительности представляет собой истинная проблема. Вы сконцентрировались на многообразных интересах всех сторон вместо того, чтобы ставить во главу угла стоимость сделки и позиции. Вы заглянули за пределы сходства интересов и выявили порождающие ценность различия. Вы оценили и сформировали лучшие альтернативы сделке. Вы предприняли шаги, позволяющие избежать ролевой предвзятости и предубежденности восприятия. Короче говоря, вы ясно осознали свою собственную проблему, постарались понять вторую сторону и повлиять на нее таким образом, чтобы она выбрала то, чего желаете вы.

И все же вас поджидает огромное число ошибок: культурные промахи, раздражающий стиль общения, случайные проявления неуважения и намеки на ненадежность, недопонимание, несвоевременность, чрезмерная или недостаточная откровенность, плохая проработка повестки дня, заблуждения, ведение переговоров с не тем представителем второй стороны, принятие тех или иных моментов на свой счет и т. д. Даже если вы сможете избежать всех этих ошибок, то, вероятно, столкнетесь с трудностями, подходя к переговорам излишне ограниченно, воспринимая слишком много составляющих «проблемы» как данность.

Самые лучшие переговорщики более широко подходят к выявлению и решению главной проблемы. Эти переговорщики, чей путеводный маяк — ясное ощущение потенциальной ценности, которую можно создать, — предприниматели принципиально нового склада. Они представляют себе наиболее многообещающую структуру

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и своими действиями воплощают ее в жизнь. Эти виртуозные переговорщики не только ведут игру по установленным правилам, они мастерски их сами устанавливают и меняют, максимизируя шансы на достижение лучших результатов.

Чтобы энергично отстаивать всю совокупность своих интересов, они понимают выбор второй стороны и влияют на него (заключить сделку или отказаться от нее), так что визави выбирает то, чего хотят они. Как однажды сказал дипломат XVIII века Франсуа де Кальер, мастера переговоров обладают «высочайшим искусством вынудить каждого подарить им то, чем они сами больше всего дорожат».

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2001 года.

Примечания

1. W. Chan Kim and Renée Mauborgne, “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy,” *HBR*, July–August 1997.
2. Это и прочие исследования, иллюстрирующие данное утверждение, можно найти в книге: Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
3. См.: Robert J. Robinson, “Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution, Part I: Biased Assimilation of Information,” *Harvard Business School*, 1997; Robert J. Robinson, “Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution, Part II: Partisan Perceptions,” *Harvard Business School*, 1997.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Контролируйте переговоры еще до их начала

Дипак Малхотра

БЕСЧИСЛЕННЫЕ КНИГИ И СТАТЬИ ДАЮТ советы, призванные помочь избежать ошибок за столом переговоров при заключении сделки. Но некоторые самые дорогостоящие ошибки совершаются еще до того, как переговорщики приступают к обсуждению сути сделки. Причина этого в том, что люди становятся жертвой кажущегося рациональным — но абсолютно ложного — допущения касательно заключения сделок. Переговорщики часто принимают как само собой разумеющееся, что если они приносят за стол много ценности и обладают достаточными рычагами влияния, то смогут заключить крайне выгодную сделку. Хотя все это, несомненно, важно, на исход событий влияют и много других факторов.

В статье я опишу собственный опыт консультирования множества компаний по вопросам миллионных и миллиардных сделок и расскажу о четырех факторах, которые могут оказать огромнейшее влияние на исход переговоров. В каждом из случаев я дам советы, что следует предпринять переговорщикам до того, как вторая сторона начнет делать предложения и контрпредложения.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

1. Сначала обсудите процедуру, а затем переходите к сути

Пару лет назад два соучредителя ИТ-предприятия пришли на встречу с генеральным директором компании из списка Fortune 100, который был согласен инвестировать $10 млн. Неделей ранее обговорили размер инвестиций и стоимость компании, так что встреча обещала быть формальной. Когда соучредители вошли в помещение, то с удивлением обнаружили там команду юристов и банкиров. Генеральный директор тоже присутствовал, но, как вскоре стало понятно, не собирался принимать активного участия в происходящем.

Как только соучредители сели за стол, банкиры начали переговоры об изменении условий. Сумма инвестиций $10 млн оставалась в силе, но вторая сторона требовала серьезно понизить оценку стоимости компании — другими словами, от соучредителей требовали отказаться от куда большей доли акционерного капитала. Их попытки объяснить, что соглашение уже достигнуто, были бесполезными.

Что же случилось? Соучредители неверно оценили степень заинтересованности покупателя на предыдущей встрече? Может, они упустили из виду шаги, необходимые для окончательного утверждения сделки? Или генеральный директор решил пойти на попятную? А может, команда убедила его, что можно подсластить сделку?

Огорченные и озадаченные, соучредители быстро оценили свои возможности. Новые условия сделки ударили бы по ним финансово (и психологически), но они все же получили бы необходимые $10 млн. В то же время поступить так значило бы существенно недооценить их вклад в сделку. Они решили уйти, не подписав соглашения. Перед уходом они подчеркнули свое страстное желание заключить сделку на первоначальных условиях и объяснили, что это вопрос в равной степени принципиальный и экономический. Спустя несколько часов они уже были на борту самолета, не зная, что будет дальше. Несколькими днями позже генеральный директор перезвонил им и принял первоначальные условия сделки.

Этот рискованный шаг сработал в пользу соучредителей, но лучше было бы сразу не допускать такого неблагоприятного хода событий. Они совершили частую ошибку: слишком сильно

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Идея вкратце

Проблема

Некоторые из самых дорогостоящих ошибок в переговорах совершаются *до того*, как стороны займут места за столом. Причина в том, что при заключении сделок большинство участников склонно слишком сильно концентрироваться на сути — предложениях и контрпредложениях — и недостаточно сильно на самом процессе.

Решение

Четыре стратегии помогают обеспечить условия для успешных переговоров:

- Прежде всего сторонам необходимо рассмотреть процессуальные вопросы.
- Им нужно установить реалистичные ожидания.
- Им требуется выявить всех заинтересованных лиц, которые повлияют на эту сделку или испытают на себе ее влияние.
- А также необходимо задать психологический настрой, с которым будет восприниматься эта сделка.

сконцентрировались на сути сделки и недостаточно сильно — на процедуре ее заключения. Суть — это условия, из которых состоит окончательное соглашение. Процедура — это путь, который надо пройти от настоящего момента до заключения этого соглашения. Вот мой совет: сначала обсудите процедуру, а лишь потом — суть сделки.

Подумайте об ином сценарии развития событий. Вы уже несколько месяцев ведете переговоры. Вы не хотите делать несколько последних уступок: они дорого стоят, но окупятся, если сделка все же будет заключена. Видя финишную ленточку, вы соглашаетесь, и другая сторона отвечает: «Прекрасно. Я высоко ценю вашу гибкость в этом вопросе. Позвольте, я обсужу это со своим боссом, мне надо узнать его мнение». К своему несчастью, вы и представления не имели, что у второй стороны вообще есть босс, — вы-то думали, перед вами человек, принимающий окончательное решение. Очевидно, что переговоры не закончены, а вам больше не в чем уступать.

Чем больше ясности и заинтересованности в процессе у вас есть, тем с меньшей вероятностью вы совершите ошибки в отношении сути. Процесс переговоров включает в себя ряд факторов, которые влияют на исход сделки, и воздействует на них. Спросите

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вторую сторону: «Сколько времени требуется вашей компании, чтобы закрыть сделку? Кто в этом должен участвовать? Какие факторы могут ускорить или замедлить процесс? Существуют ли ключевые этапы или даты, о которых нам следует знать?» Не забудьте выяснить и самые простые вещи: «Кто будет присутствовать завтра на встрече? Какова будет повестка дня? Раз мы не будем обсуждать на следующей встрече важные для нас вопросы, когда мы ими займемся?»

Конечно, не всегда можно получить четкий ответ на все вопросы на начальной стадии, а иногда спрашивать о подобных вещах может быть преждевременно. Но стоит стремиться к прояснению и достижению соглашения по максимально возможному числу элементов процесса (и на максимально ранней стадии), чтобы в дальнейшем не увязнуть в вопросах по сути.

2. Задайте норму

Владелец многочисленных предприятий в Азии как-то сказал мне, что больше не имеет дел с западными компаниями, чьи топ-менеджеры не хотят сначала прилететь к нему в город и с ним встретиться. И вот что я сразу подумал: «Дело в его самомнении? Или в желании сформировать взаимоотношения? А может, это какая-то культурная норма или ритуал?» В действительности ни одно из предположений не имело ничего общего с этим предварительным условием подписания контракта.

Вот как бизнесмен разъяснил мне свою позицию: «Пока они не прилетят в мой город, а затем не доедут до нашей производственной площадки (это 20 километров от аэропорта, но путь туда занимает почти три часа), пока они не испытают все это на себе, они просто не поймут, что тут происходит. А если они не поймут, мы столкнемся с серьезными проблемами. Когда в первый раз случится задержка или перебои либо мы будем вынуждены пересмотреть какие-то условия, нас немедленно начнут обвинять или в некомпетентности, или в воровстве. Когда они увидят, что тут на самом деле происходит, мы сможем строить отношения более продуктивно».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Пока бизнес-партнеры не осозна́ют, что считается нормальным в конкретных обстоятельствах или культуре, они с высокой вероятностью неправильно поймут или слишком сильно отреагируют на неблагоприятные события. То же верно для любых переговоров: важно задать норму. Если вы когда-либо оказывались втянуты в отвратительный конфликт, требующий посредничества, то наверняка наблюдали это в действии. Когда хороший посредник разговаривает со сторонами, находящимися в ожесточенном конфликте, он может сказать что-то вроде этого: «Вы думаете, что сегодня ненавидите друг друга? Могу вас заверить, дня через три нашей работы вы будете ненавидеть друг друга даже еще сильнее. И когда это случится, хочу, чтобы вы кое-что вспомнили: это нормально».

Если посредник не предупредит об этом, стороны с куда большей вероятностью прервут процесс, когда эмоции накалятся и создастся впечатление, что все летит в тартарары. Но, если он на начальном этапе объяснит, что, когда ситуация ухудшается перед тем, как улучшиться, это нормально, стороны с большей вероятностью продолжат работу. Задавая норму, посредник эффективно работает с ожиданиями сторон.

Тот же самый принцип применим к любым переговорам, где существует риск, что все пройдет не так уж гладко. Если вы предчувствуете волокиту или сложности со своей стороны, скажите об этом визави. Это позволит вам определить его реакцию, если случится неприятное происшествие, и даст гарантию, что он не переоценит значимость произошедшего. Если что-то пойдет не так и это окажется для него неожиданностью, вам будет куда труднее повлиять на его взгляды или снова завоевать доверие.

Задать норму — означает заблаговременно обсудить все факторы, которые могут вызвать у второй стороны сомнения в ваших намерениях или возможностях либо поколебать уверенность в желательности успешного исхода. Вы можете рассказать, какие типичные барьеры необходимо преодолеть, в какие моменты стороны обычно испытывают беспокойство или пессимизм, какие события могут затянуть процесс и в чем состоит разница между легко устранимыми и более серьезными моментами дестабилизации.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>