

# ВАШ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Пеки из муки, которая есть.  
*Датская поговорка*



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Сказанное горам

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

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

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

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

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

## Тропой переговоров

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

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

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

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

## Мы все переговорщики

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

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

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

Quid pro quo<sup>1</sup>. Так что случаи бескорыстной помощи и самопожертвования, не предполагающие *взаимной* выгоды, на деле довольно редки. Большую же часть жизни мы действуем в соответствии со всякого рода договоренностями.

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Услуга за услугу (лат.).