

Предисловие

Я объясняю успех двух первых изданий книги «Договориться можно обо всем!» тем, что она говорит на языке сделки. Именно на этом языке говорят профессиональные переговорщики во всем мире.

В первом издании (1982 г.) я писал, что освещавшиеся в книге темы и вопросы были предметом семинаров «Договориться можно обо всем». Этот материал издан в форме книги для того, чтобы удовлетворить огромную потребность переговорщиков в тестах на самооценку, которые я активно использовал на своих семинарах. (Как вы понимаете, трудно удерживать внимание людей в течение шести часов одной непрерывной лекцией.)

Во втором издании (1989 г.) я убрал две главы и добавил четыре новых — в основном о переговорах с иностранными партнерами в Японии, США, на Ближнем Востоке и в странах третьего мира.

Для того, чтобы включить в книгу новые материалы и стратегии, используемые в моих текущих семинарах, я существенно сократил предыдущий вариант. Семь глав были выброшены, а девять новых вошли в книгу.

Структура тестов на самооценку, предваряющих каждую главу, осталась прежней. Но теперь вместо баллов (достаточно произвольных) данному вами ответу присваивается категория, которая относит его к условно-аналогичному поведению одного из четырех типов: Осла, Овцы, Лиса или Сова.

Эти аналогии придумал не я: впервые я наткнулся на них в отчете моего коллеги Боба Ли, посвященном управленческой политике. Однако, насколько мне известно, названные типы впервые приложены к практике переговорных процессов.

В книгу они введены с образовательной целью. Я убежден, что люди (и переговорщики яркий тому пример) учатся гораздо лучше, когда учебный процесс происходит в интересной и развлекательной форме. Всякий раз выбор, который вы будете делать в тестах, поможет вам лучше понять свое поведение — вы сможете идентифицировать его как поведение Осла, Овцы, Лиса или Сова (см. приложение 1 «Сетка переговорщика»).

Четыре развернутых сценария переговоров (в главах 4, 8, 13 и 19) подвергнут более серьезному (однако не чрезмерно трудному) испытанию

ваши переговорные навыки, нежели вопросы, которые предлагаются в тестах на самооценку. Все четыре сценария взяты из материалов моих семинаров. На текущий момент с этими сценариями уже работали три тысячи переговорщиков, и результаты данной работы очень обнадеживают.

После того, как вы закончите чтение книги, я хочу предложить вам попробовать свои силы в коротком практическом экзамене (приложение 2). Это сложнее, чем просто прочитав текст или ответить на вопросы тестов и сценариев. Не спешите с ответами (на экзамен отводится примерно два часа). Старайтесь отвечать, внимательно прочитав сценарий и как следует поразмыслив о том, что вы почерпнули из предыдущих 26 глав.

Те из вас, кто хотел бы получить оценку своих ответов, могут отправить их по адресам, указанным в приложении 2.

Приобретая третье издание моей книги, вы получаете и возможность отослать письмо с описанием одной из проблем, вставших перед вами в реальной практике переговоров, на адрес моей службы HELPMAIL. При условии, что вы оплатили почтовые расходы (включая мои!), первое обращение в службу переговорщиков HELPMAIL абсолютно бесплатно!

Только, пожалуйста, не надо связываться со службой HELPMAIL по телефону — ведь мы не случайно назвали ее HELPMAIL, то есть «помощь по почте». Ваш порыв приведет лишь к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными и я не смогу вести свой бизнес как должно. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и дать свой совет в качестве тренировочного упражнения. Рекомендации о том, как и куда писать, вы найдете в приложении 3.

Я убежден, что, повышая ценность своего продукта, мы тем самым делаем хороший бизнес. Тысячи писем, полученные мною за последние четырнадцать лет (со времени публикации первого издания), служат свидетельством того, насколько популярен такой тип общения. Нововведения, предложенные нами в нынешнем издании, позволят сделать это общение более полезным и эффективным.

Я приглашаю моих читателей на соревнование. От вас зависит, побьем ли мы предыдущие рекорды по количеству и качеству отзывов на книгу — с тем, чтобы в результате вы получили новый, более ценный продукт.

Все, что я писал и пишу, — результат коллективного труда. Без энтузиазма, которым заряжала меня работа с клиентами, чья переговорная практика давала мне неисчерпаемый материал, без участия коллег, которыми двигало абсолютное бескорыстие, без поддержки моей семьи, чье терпение поистине неисчерпаемо, ни одна строчка, ни одно слово, ни даже единый знак препинания не появились бы на этих страницах. Страницах, которые — и я в это верю — станут для вас увлекательной и полезной

экспедицией в одну из интереснейших областей нашего мира: область профессиональных переговоров.

Как всегда, эта книга — как и вся моя жизнь — посвящена Патриции.

Gavin Kennedy
Negotiate Limited
99 Caiyside
Edinburgh EH10 7HR
United Kingdom
Tel: [44] (0) 131 445 7571
Fax: [44] (0) 131 445 7572
email: gavin@negotiate.demon.co.uk
www.negotiate.co.uk

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 1

Правда или ложь?

Прочитайте следующее предложение и быстро решите, считаете ли вы его истинным или ложным, сразу же поставив галочку в соответствующем квадратике до того, как перевернете страницу.

Столкнувшись с тяжелым оппонентом, лучше уступить что-нибудь не слишком ценное для того, чтобы создать атмосферу доброжелательности.

Да ☐

Нет ☐

Глава 1

О СОВАХ, ЛИСАХ, ОВЦАХ И ОСЛАХ,

ИЛИ ПОЧЕМУ ДЕВЯТНАДЦАТЬ ТЫСЯЧ
ПЕРЕГОВОРЩИКОВ МОГУТ ОШИБАТЬСЯ

Самая первая строчка рецепта жаркого из кролика гласит: «Сначала поймите кролика».

Нет особого смысла делать что-то еще до тех пор, пока вы не схватили неуловимого кролика (во всяком случае не стоит рассчитывать на то, что он у вас уже есть).

Точно так же, прежде чем включиться в работу над своим поведением в переговорах, следует обозначить уровень, с которого вы начинаете. Я годами пользуюсь этим простым вопросом (всего одно предложение!), чтобы отделить страстных переговорщиков-романтиков от тех, кто готов признать реальное положение дел и работать, исходя из этого.

К настоящему моменту вы должны были пройти наш первый тест — и желательно без обмана, потому что уже на этом этапе он способен показать вам, как много еще предстоит поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.

Так что, если вы этого еще не сделали, вернитесь к тесту № 1 и выполните задание прямо сейчас!

Возможно, результат теста окажется успешным (поздравляю), но не думайте, что этот успех (или случайная удача?) избавляет вас от необходимости читать все остальное. Ни в коем случае. Поймать кролика — всего лишь первая строчка рецепта, и предстоит сделать еще очень многое, прежде чем вы сядете за ужин.

Если вы успешно сдали первый экзамен, то можете продолжать чтение с определенной уверенностью в своих силах. Если нет — вы должны продолжать чтение в надежде эту уверенность обрести.

Сразу же хочу сделать оговорку для моих читателей-вегетарианцев: кроличье рагу — это удобная аналогия, а не принципиальный вопрос, на котором стоит заикливаться. Можно взять и первую строчку из рецепта морковного супа: «Сначала выдерните несколько морковок...» Но согласитесь, что это гораздо более легкая задача, чем поймать кролика, а соответственно и менее эффективный способ подчеркнуть главную мысль. (Тут же заявляю, что защитников прав морковки я тоже не хотел оскорбить.)

В тестах на самооценку более всего значим именно немедленный ответ, потому что ваша мгновенная реакция на контекст и ситуацию реальных переговоров определяет все ваше поведение переговорщика. У вас просто не будет времени на длительный поиск подводных камней, скрытых в вопросе.

За прошедшие годы около 20 тысяч переговорщиков разных специальностей из разных стран с различным опытом переговоров пробовали себя в этом тесте. Перекос в сторону одного из ответов был подавляющим. Отношение составило примерно 20:1.

Даже те, кто посещал другие программы по ведению переговоров, в моем тесте показали тот же самый результат — отношение 20:1. (В этот

момент я обычно намекаю, что им стоило бы потребовать назад свои деньги.)

Итак, мое мнение: утверждение теста — ложь (ответ «Нет»).

На этом месте во время наших семинаров обычно раздаются недоуменные восклицания тех участников, кто поставил галочку рядом со словом «Да». Как показывает опыт, лишь немногие из них настаивают на истинности этого утверждения после того, как осознают, какие выводы в реальности следуют из цепочки мыслей, приведших их к такому заключению. И, к сожалению, каждый год находятся один-два человека, готовых скорее пойти на эшафот, чем принять мои аргументы.

Так вот, мой первый посыл. Ваше поведение в переговорах в большой степени зависит от вашего отношения к составным элементам ситуаций, в которых вам приходится делать мгновенный выбор (нередко под давлением), — какие действия следует предпринять. Если это отношение базируется на непонимании того, что входит в практику переговоров, вы неизбежно будете вести себя во многих ситуациях менее адекватно, чем в том случае, когда вы уже тщательно проанализировали свои взгляды — а именно это вам предстоит проделать в ходе работы над книгой.

Вот почему тест № 1 — это лакмусовая бумажка вашего понимания переговоров. Выбор ответа демонстрирует ваше отношение к описываемой в тесте ситуации. То, как вы отреагируете на мою оценку сделанного вами выбора, также станет индикатором вашего понимания того, что из себя представляет переговорный процесс.

А теперь разберем подробно ту путаницу понятий, которая обнаруживается, когда вы, как и подавляющее большинство, пометили тест № 1 значком в графе «Да».

● «Столкнувшись с тяжелым оппонентом...»

Вам стоит поразмыслить над тем, какие образы вызывают у вас слова «тяжелый оппонент». Я уверен, что вам приходилось иметь дело с людьми, которых и святой отнес бы к «тяжелым», а некоторых из них вам, возможно, хотелось бы как следует огреть по голове.

Они могут вести себя нелояльно (агрессивно, оскорбительно, сварливо и т. д.) и/или всячески затруднять переговорный процесс (перебивая, выдвигая непомерные требования, с ходу отбрасывая любые ваши предложения, подгоняя и т. д.). Поскольку в предложении слово «тяжелый» стоит рядом со словом «оппонент», картина складывается полная.

Кстати говоря, в этой книге я редко пользуюсь словом «оппонент». Я предпочитаю говорить о тех, с кем мы ведем переговоры, как о потенциальных партнерах, если мы хотим прийти к какому-то соглашению.

- **«...лучше...»**

«Лучше» — сравнительная степень слова «хорошо», поэтому не стоит торопиться, если вы не знаете наверняка, *лучше чего* конкретно. В данном контексте ваш выбор уж точно не лучше имеющейся альтернативы.

- **«...уступить...»**

К тому времени, как вы закончите читать «Договориться можно обо всем!», вы уже будете знать, насколько осторожными должны быть все переговорщики в отношении уступок и привычки уступать. Конечно, уступки обычны в языке переговоров, но на ваше подсознание слова типа «уступать» или «уступка» оказывают самое пагубное влияние. Они дезориентируют переговорщика и провоцируют поступки, губительные для переговоров.

Короче говоря, никогда не уступайте ни в чем *без получения чего-то взамен*.

Никогда *не отдавайте* даже йоту — *обменивайте ее!*

- **«...что-нибудь не слишком ценное...»**

Для кого не слишком ценна ваша уступка? Для вас? Или для вашего собеседника?

Если она не слишком ценна для вас, возможно, вы слишком сконцентрированы на себе в вашей стратегии. Решает не то, насколько что-то значимо для вас, — гораздо важнее, насколько это «что-то» важно для другой стороны.

То самое «что-то», которое вы уступаете, может значить для другой стороны гораздо больше, чем для вас. Если это действительно так, то ни в коем случае нельзя выбрасывать это «что-то» на ветер. Раз для него это ценно, то надо подумать, что вы можете получить взамен.

В этом — сущность переговоров!

- **«...чтобы создать атмосферу доброжелательности...»**

Отличное намерение, не поспоришь. Однако верно ли ваше убеждение, что, уступая в чем-то «тяжелым» людям, вы способствуете их доброжелательному отношению к вам? Здесь таится огромная ошибка.

С какой стати уступки создадут атмосферу доброжелательности? Уступки — лишь реакция на нелояльное поведение, своеобразная награда за него. А то, что вознаграждается, обычно затем активизируется.

Вот почему «тяжелые» люди ведут себя именно так, как они себя ведут. Истеричная манера ведения переговоров как раз и нацелена на то, чтобы добиться уступчивости. А вы ее непременно проявите, если позволите себя запугать. И здесь трогательное стремление к доброжелательности не станет вашим оправданием.

Перечисленные пять ошибок привели вас к неверному ответу. Они говорят о том, что вы весьма легкомысленны при выборе модели поведения в переговорном процессе. В ходе работы над книгой вы обнаружите причины этих и других ошибок.

А теперь давайте разделим варианты поведения на переговорах на четыре типа: поведение Ослов, Овец, Лисов и Сов.

Каждое из этих животных символизирует набор характеристик, проявляющихся в ходе переговоров. Ответы на все приводимые тесты привязаны к одной из четырех характеристик таким образом, чтобы вы могли сразу же классифицировать свой выбор после ответа на каждый вопрос теста. Вы сможете проследить и за тем, как вы переходите из группы в группу в зависимости от выбранного варианта поведения.

Итак, в ситуации переговоров, когда вам нужно быстро решать, как действовать, ваш выбор будет соответствовать характеристикам одной из четырех групп.

- **Ослы.** Вы пребываете в блаженном неведении относительно существующих возможностей. Обычно это проявляется в склонности к непродуманному, предсказуемому и упрямому сопротивлению, когда того, что вы получаете (как правило, не слишком многое) в результате переговоров, явно недостаточно, чтобы признать их успешными. Также Ослы обычно руководствуются глубоко укорененными в них самих принципами.

Там, где царит незнание, «тупое» поведение возникает как бы само собой.

- **Овцы.** Вы считаете, что получить хоть что-нибудь — уже хорошо. Вы послушно принимаете выбор, сделанный другими людьми, следуя за ними, как овцы на бойню. Вы демонстрируете определенную прагматичную гибкость, но остаетесь при этом жертвой влияния других. У вас нет желания драться за свои интересы. Вы предпочитаете скорее сдаться, чем разозлить другую сторону — или даже разочаровать ее!

Нога еще не топнула, а вы уже забились в угол.

- **Лисы.** Вы действительно понимаете, что происходит, и твердо убеждены, что заслуживаете того, чего добиваетесь. Многие Лисы преуспевают только благодаря своей изворотливости. Вдобавок вы любите поумничать, увлекаясь игрой ради самой игры. Ваш прагматизм почти не имеет границ, вы мастерски играете на всех слабых струнках Овец. И уж, конечно, люди, делающие «ослиный» выбор, для Лисов не проблема.

Хитер настолько, что и сам себя хитрее.

- **Совы.** Ваш стиль переговоров демонстрирует, что у вас хватает мудрости оценить долгосрочные выгоды. Для этого вы строите прочные отношения с другой стороной и в результате добиваетесь того, чего действительно заслуживаете. Вы Сова и в том случае, если полностью готовы к опасностям и возможностям, которые вытекают из сделанного вами выбора поведения. Вас уважают за то, что вы делаете, и за то, как вы это делаете. (Вы, конечно же, не станете эксплуатировать Овец, Лисов и Ослов.)

Всем переговорщикам стоит помнить: многие Совы — это скрытые Лисы!

Ну и куда бы вы поместили себя, если бы бесстрастно наблюдали собственное поведение на переговорах со стороны?

Пометьте нужную ячейку в таблице:

Как переговорщик я в большей степени:

ЛИС	СОВА
ОВЦА	ОСЕЛ

На протяжении всей книги у вас будет много возможностей лучше понять все особенности вашего поведения и отношения к переговорному процессу, вы многократно будете перескакивать из одной ячейки таблицы в другую. Все тесты классифицируют выбор, который вы делаете, — но не волнуйтесь, если вы окажетесь в графе, в которой не хотели бы оказаться. Продвигаясь от теста к тесту, вы можете сменить ярлык-определитель не раз и не два!

Тесты на самооценку, предваряющие каждую главу, дают вам от двух до четырех возможных вариантов ответа. Но только за один из них компетентным переговорщикам можно поставить «пятерку».

Признаюсь сразу, что мои варианты ответов подходят не всем читателям. Тесты на самооценку и моя «звериная» классификация проверялись в ходе наших семинаров на тысячах практикующих переговорщиков — и, судя по оживленным дискуссиям, которые они вызывали, читательская аудитория воспринимает мою классификацию неоднозначно.

В этом по сути и есть истинное назначение моих классификаций и тестов — вызвать оживленную дискуссию. Ничто не может быть более скучным, чем предсказуемая «безопасная» презентация идей, которая никого не оскорбляет просто потому, что никого не провоцирует. Я предпочитаю вызывать живой интерес в процессе обучения. Я рад, когда со мной не соглашались, это всегда полезно — хотя бы потому, что лишний раз позволяет человеку утвердиться в своих взглядах на искусство ведения переговоров.

Свое видение проблемы я подробно излагаю на страницах книги. Когда вы дойдете до моих комментариев в конце каждой главы, у вас будет возможность пересмотреть сделанный вами выбор. Однако если вы по-прежнему со мной не согласны — прекрасно. В конце концов мы ведем переговоры, чтобы устранить разногласия, однако жизнь такова, что это удастся не всегда.

В третьем издании к уже имевшимся коротким историям и случаям из жизни я добавил несколько более развернутых *сценариев переговоров* для того, чтобы вы могли проверить свои переговорные навыки в более сложных ситуациях.

Я по собственному опыту знаю, что так называемого «искусства сложных переговоров» просто не существует. Есть лишь постоянное практическое приложение ваших базисных знаний и умений ко все более сложным ситуациям. Поэтому настоящее издание «Договориться можно обо всем!» ставит перед вами новые проблемы и задачи. По мере работы над ними вы сможете наблюдать за собственным прогрессом на пути к тому, чтобы стать компетентным и профессиональным переговорщиком.

Вас, думаю, позабавит и то, что раз за разом делая свой выбор, вы обнаружите, что скачете от Ослов к Овцам, от них к Лисам, далее к Совам — и обратно!

Не забудьте делать соответствующие пометки в «Сетке переговорщика» (приложение 1). По мере чтения книги вы сможете следить за тем, к какому типу переговорщика вы относитесь в данный момент и что нужно сделать, чтобы подходить к процессу переговоров иначе.

И запомните: главное не то, кем вы были в начале нашего путешествия, а то, кем вы стали к концу 26-й главы.

Вся философия нашей книги построена на понимании ключевых навыков ведения переговоров и применении их к практике. Вам следует постепенно избавляться от повадок Овцы, соглашаясь с тем, что решат за вас другие, — и становиться похожими на уверенную в себе Сову, способную получить свое, не эксплуатируя при этом других.

Комментарии к тесту на самооценку № 1

Сейчас вам нужно сделать пометку в соответствующей колонке «Сетки переговорщика» (приложение 1) в соответствии с моими комментариями вашего ответа на тест № 1.

Если вы считаете, что утверждение теста было правдой (ответ «Да»), пометьте тест № 1:

- как выбор Осла, если при этом вы не согласны с некоторыми или всеми моими объяснениями пяти ошибок, если для вас неприемлема как моя оценка вашего ответа, так как и мои аргументы;

- как выбор Овцы, если вы согласны с тем, что все поняли неверно, готовы признать свою ошибку и учиться на моих комментариях.

Если вы ответили «Нет», обведите тест № 1:

- как выбор Лиса, если вы действовали просто наугад, выбрали «Ложь» по каким-то иным соображениям, из-за непонимания предложенного текста и уж, конечно, если вы сжульничали и испытываете искушение сжульничать и на этот раз (!);
- как выбор Совы, если вы предполагали нечто подобное моему объяснению пяти ошибок или знали из собственного практического опыта, что стиль поведения, описанный в тесте, может дорого обойтись.

Глава 2

ПОХВАЛА КАПУСТЕ, ИЛИ ПОЧЕМУ ВАМ НЕОБХОДИМО ВСПОМНИТЬ ДАВНО ЗАБЫТЫЕ НАВЫКИ ПЕРЕГОВОРОВ

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 2

1. У меня большой опыт ведения переговоров. Ваш вариант ответа:
 - a) да;
 - b) не уверен;
 - c) нет.
2. Переговорщик заинтересован только в победе:
 - a) возможно;
 - b) нет;
 - c) да;
3. Мы можем вести переговоры только при условии, что одинаково оцениваем факты:
 - a) да;
 - b) нет;
 - c) зависит от того, что считать «фактами».
4. Если другая сторона не принимает мои разумные предложения, я могу просто прекратить переговоры:
 - a) нет;
 - b) да;
 - c) может быть.

Ваши первые переговоры происходили на кухне, а не в конференц-зале. Искусству переговоров вы обучались не на работе. Вы учились переговорам без всяких усилий, неудержимо стремясь к тому, что вам хотелось получить, и тем самым удовлетворить свое сиюминутное желание.

Да-да, вы начинали переговорную практику еще ребенком в подгузниках — задолго до того, как облачились в деловой костюм. Что такое плач младенца, если не предложение сделки? «Если ты накормишь меня, перепеленаешь и т.д., я прекращу орать!»

Шло время, и вы становились все более хитрым переговорщиком (в каждом ребенке скрывается Лис!). Вы выдвигали все более замысловатые требования, а умение выбрать нужного взрослого достигло такой степени изощренности, которой позавидовал бы любой профессионал прямого маркетинга. А ведь вам, наверное, не было и пяти лет.

Вы усвоили, что выдвигать свои требования лучше всего перед самым началом трансляции футбольного матча или другой интересной для взрослых передачи. В такой момент они готовы почти на все, просто потому, что хотят от вас избавиться. Это гораздо эффективнее, чем обратиться к ним *после того*, как их любимая передача началась. К тому же в последнем случае они реагировали бы крайне негативно на ваши попытки отвлечь их своими несвоевременными требованиями.

Вы поняли, что бабушки с дедушками обычно более сговорчивы, чем родители, — и быстро научились поднимать планку своих требований повыше. Вы безошибочно выбирали нужный момент, чтобы обратиться к нужному члену семьи. Вы научились лестью выманивать требуемое у того из взрослых, кто находился в состоянии войны с кем-то из родственников, особенно если улыбкой или объятиями давали ему понять, что вы — на его стороне (Лис снова высунул свою мордашку!).

Как вести себя с лучшими переговорщиками в мире

**(читать с особым вниманием,
если вы ответили «Да» на вопрос теста № 1)**

Дети убеждены, что все, чего они хотят, не стоит абсолютно ничего, а единственной помехой на пути к обретению желаемого являются их родители. Потому-то они без устали требуют и требуют — и, как правило, вы сдаетесь.

Все взрослые прекрасно знают, как надо воспитывать детей, — но только тогда, когда речь идет о чужих детях, а не о своих собственных. Мы постоянно натываемся на «экспертов», которые точно знают,

как унять раскапризничавшееся дитя в супермаркете, на автобусной остановке, на загородном пикнике или в приемной врача — особенно когда дрыгающее ногами чадо не их собственное. Куда как реже встречаются люди, которые в подобной ситуации умудряются унять своего ребенка.

В мире ребенка вы — бездонный, неисчерпаемый колодец. Все его потребности, нужды и запросы удовлетворяются даром: еда, одежда, тепло, крыша над головой, общение, развлечения, любовь, поддержка, телевидение и Интернет. Но те, кто привык к обслуживанию по первому кивку, чрезвычайно требовательные клиенты. Малейший перебой в непрерывной череде услуг — и они закатывают истерику. Впрочем, истерику они закатывают и тогда, когда все идет как надо, — просто чтобы держать вас в тонусе. Дети ведут себя тихо только тогда, когда делают что-то запретное.

Сила детей-переговорщиков заключается в асимметрии ценностей — их и ваших. Они быстро подмечают, что важнее всего для вас — и, угрожая отнять у вас это, добиваются того, что нужно им. Если вы жаждете тишины и покоя, вам гарантированы шум, гам и беспорядок до тех пор, пока требования другой стороны не будут удовлетворены (бутылочка молока, конфеты, часок игры перед сном и т. д.).

Взрослых, желающих посмотреть телевизор, дети отвлекают до тех пор, пока те не сдадутся; родителей легко поставить в неловкое положение на людях, закатив истерику, от которой можно только откупиться: мороженым, шоколадом, игрушками и тому подобным. Короче говоря, дети знают, как настаивать на своем, — и они не останавливаются ни перед какими карательными мерами. Классический терроризм.

Конечно, все родители пытаются время от времени контратаковать, а некоторые даже делают это регулярно. Они принимают решительные меры или, по меньшей мере, угрожают такие меры принять: «Еще раз, и ты отправишься в постель / не увидишь Санта-Клауса / не приведишь домой друзей». Часто угроза далека от жизни («Если ты не прекратишь, мы отправим тебя домой и до конца отпуска будем развлекаться сами»), но такими фантазиями можно запугать разве что самых маленьких. В том возрасте, когда дети уже в состоянии распознать нереалистичность угрозы, они начинают требовать еще большего — и вы пасуете, дабы обрести желанный покой.

Конечно, это срабатывало не всегда. Порой вы плакали от отчаяния, потому что не добивались своего, как бы ни пытались. В мрачных размышлениях о том, что весь мир против вас, вы решали в следующий раз быть умнее, расчетливее и упорнее в достижении абсолютно заслуженной вами цели — Лис постепенно набирал силу!

Но при этом в вас развивались и противоположные качества. Вы могли прийти к заключению, что лучший способ получить желаемое — полностью удовлетвориться тем, что готовы дать вам взрослые. А то, что они готовы

вам дать, и есть то, чего вы заслуживаете. Вы улавливаете тихое бление Овцы, в которую готовы превратиться?

Но ваше отчаяние могло вылиться и в приступы ярости. Возмущение от того, что вы не получили требуемое ПРЯМО СЕЙЧАС, могло выплеснуться двумя способами. В большинстве случаев оно принимало форму мрачного согласия — а что поделаешь, если взрослые полностью контролируют то, к чему вы так страстно стремитесь? Однако при этом вы были убеждены в собственной правоте (вам слышен топот копыт Осла, пробивающего себе дорогу?).

Для некоторых же вспышки гнева становились оружием, которое в нужное время обращалось против избранных мишеней (чаще всего младших братьев и сестер, а также беззащитных и робких товарищей в детском саду и школе). Вы начинали понимать: многие люди поддаются давлению — и с его помощью можно добиться своего. Однако вы понимали также, что следует быть осторожным в том, когда и на кого «наезжать». Если вы со временем справились с подобными тенденциями — что ж, будем надеяться, что так оно и есть. Если же вам улыбалась Фортуна и вы встречали множество готовых подчиниться субъектов (Овец), с которыми такая тактика срабатывала, вы всерьез продвигались к тому, чтобы стать Лисом.

Давайте взглянем на обычный переговорный процесс между Аннализой и ее трехлетней дочерью Самантой.

Саманта не хочет есть за обедом капусту, потому у нее уже «полный животик». Аннализа совершенно справедливо полагает, что капуста — необходимая часть «сбалансированного питания» для Саманты, но маме не хочется затевать с трехлетним ребенком дискуссию о роли капусты в диетологии.

Вместо этого она вступает в переговоры, зная, что Саманта обожает мороженое. Она говорит Саманте, что если та не доест капусту, то не получит мороженого.

Глазки Саманты наполняются слезами, но внезапно она решительно хмурит брови. Она отказывается есть капусту, но требует мороженое. Аннализа безуспешно пытается указать Саманте на противоречие: значит, животик был *полным*, но *не настолько полным*, чтобы мороженое в нем не поместилось? Саманта игнорирует собственную непоследовательность, полагая, вероятно, что здесь нет ничего странного: животик вполне может быть очень полным для капусты и совсем не полным для мороженого!

Аннализа пробует новое предложение.

— Ладно, — говорит она, — если ты будешь хорошей девочкой и съешь четыре ложки капустного пюре, то получишь мороженое.

Саманта мотает головой и отодвигает тарелку с капустой подальше.

Аннализе приходит в голову удачная, как ей кажется, мысль: достать мороженое из холодильника, чтобы соблазн был перед глазами девочки.

— Ну хорошо, — говорит она, видя, что Саманта игнорирует и капусту, и мороженое. — Пусть будут две ложки...

Никакого результата. Аннализа ставит тарелку Саманты прямо перед ней и говорит:

— Одна ложка — и можешь есть столько мороженого, сколько захочешь!

На это Саманта дает невербальный ответ. Она просто закрывает глаза ладошками, наотрез отказываясь даже смотреть на тарелку.

— Черт возьми, Саманта! — восклицает Аннализа. — Хотя бы посмотри на капусту — и можешь есть свое мороженое!

Приходилось ли вам наблюдать, а может, и участвовать в таких переговорах — будь то в роли Аннализы или Саманты? На чьей стороне ваши симпатии? И самое главное: какая из сторон выиграла?

Конечно, Саманта получила то, чего добивалась, не обращая внимания на отчаянные попытки матери обеспечить ребенку сбалансированное питание. В преследовании своих интересов Саманта была несгибаемой. Аннализа тоже могла бы быть твердой и последовательной. Она могла убрать из дома все мороженое, шоколад, газировку и массу других вкусностей.

Но и это было бы совершенно бесполезным. Спросите работниц школьных кафетериев: кто покупает больше всего шоколада, колы и тому подобного? Они скажут вам, что это почти всегда дети, чьи родители не дают им всего этого дома. О том, что думают сами дети по поводу такого «предательства» родителей, вы можете догадаться сами. (Мы все знаем, как они реагируют на подлежащие обсуждению запреты на курение, наркотики и секс.)

Дети против родителей: неравная борьба!

Дети

- *Знают, чего хотят.*
- *Знают, как этого добиться (они раскусили своих родителей раньше, чем научились читать).*
- *Абсолютно безжалостны в своем стремлении добиться того, чего хотят.*
- *Не испытывают стыда, раскаяния или чувства вины.*
- *Не испытывают сострадания к ближнему, если это сострадание может помешать им получить желаемое.*
- *Убеждены, что у родителей «бездонные колодцы», полные всяческих «вкусностей» и «удовольствий».*
- *Не строят долгосрочных планов.*

Родители

- *Непоследовательно и бессистемно уступают / не уступают своим детям.*
- *Уступают друг другу.*
- *Обладают чувством ответственности.*
- *Часто испытывают чувство стыда.*
- *Постоянно раскаиваются.*
- *Чувствуют себя виноватыми (и виноваты на самом деле!).*
- *Неисчерпаемые источники доброты.*
- *Далеко не «бездонные колодцы» с любыми благами.*
- *Думают и планируют на длительный срок.*

Результат. *Дети в переговорах чаще выигрывают, чем проигрывают.*

Решимость в достижении цели в детском возрасте присуща всем нам, но обычно она теряется к тому времени, как мы становимся взрослыми. Что-то происходит в течение этого периода. Маятник перемещается от одной крайней точки к другой. Начав с побед за обладание мороженым, вы кончаете тем, что проглатываете неимоверные количества капусты. Кто-то выигрывает, а вы привыкаете к проигрышам.

В подростковом возрасте ваш нынешний характер переговорщика еще не полностью сформировался, но упорство — время делает свое — порядком ослабло. Ведь что такое юношеское ухаживание, если не эксперимент в деле переговоров?

Ритуал, однако, изменился. Прежде вы вели переговоры с любящими родителями, которые были куда податливее вас — уже потому, что любили вас. Теперь вы договариваетесь с подростками, у которых нет каких-либо причин поддаваться вашему давлению. Ваша партнерша по переговорам может и «полюбить» вас, но и в этом случае она вполне способна передумать и внезапно «полюбить» кого-то другого — и даже многих «каких-то других».

Смятение, которое вас тогда буревало, может всплыть в памяти и сейчас, но задумайтесь на минуту о прошлом: представьте ее (или его) лицо и снова насладитесь радостью или испытайте тогдашнее чувство замешательства и стыда (только, пожалуйста, поумерьте гнев!).

В период этих подростковых переговоров-ухаживаний с вами произошли две вещи.

Во-первых, вы начали терять упрямство и своеволие ведущего переговоры ребенка. Вы начали терять свой врожденный инстинкт: предъявлять

запредельные, почти невыполнимые требования и стремиться немедленно удовлетворить свой аппетит.

Во-вторых, вы начали учиться вести переговоры с самим собой. Да, именно тогда все и началось. Вы осмыслили то, что вам хотелось бы получить, осознали, что шансы получить это малы, — и согласились на компромисс. Если вы не могли обладать девушкой своей радужной мечты, то примирялись с той (или с теми), которая была доступна.

Иными словами, вы сами направили себя на рельсы компромисса. (Если позже вы сожалели об этом — ничего не попишешь, жизнь продолжается, и, может быть, когда-нибудь вы задумаетесь: зачем вообще все это вам было нужно?)

Жизнь — не сплошное мороженое и не сплошная капуста. В ней неизбежно есть и то, и другое. Искусство переговорщика состоит в том, чтобы найти баланс. То, что вы воспринимаете как капусту, для другого переговорщика может быть мороженым — и наоборот.

Искусство сделки в том, чтобы выяснить, чего хотят *они*, — и если это «что-то» у вас есть, вы можете быть уверенными, что сделка состоялась (если вы в ней заинтересованы).

Ваша цель не выиграть, а добиться успеха. И в этом случае вы не можете проиграть, как не могут проиграть и они. Внутренняя Сова подталкивает вас к тому, чтобы другая сторона тоже преуспела, получив то, к чему стремилась, — ведь и вы получаете то, чего хотели сами.

«Договориться можно обо всем!» нацелена на восстановление переговорных способностей, которыми вы обладали в детстве, и переключение их — после соответствующей адаптации — на практическую деятельность взрослых людей.

Комментарии к тесту на самооценку № 2

1. a) Правильно, при условии, что вам уже больше, чем несколько дней от роду. Всю свою сознательную жизнь вы вели переговоры, и ваш ответ — свидетельство вашего опыта. Пометьте себя как Сову.
b) Вы не совсем в неведении относительно того, что знаете, однако и уверенности в этом знании у вас нет. Таким образом, вы — Овца.
c) Вы настаиваете, что предложенная фраза относилась к вашему профессиональному опыту переговорщика, и следовательно, это «ложь» — но это неверно, а потому неверен и ответ. Сказанное относилось к вашему опыту переговоров в целом.
Вы не согласитесь с этой оценкой, что относит вас к людям, с которыми сложно дискутировать. Педантичность без мудрости — вы, несомненно, Осел.
2. a) А вот мы и обнаружили Лиса! Достаточно умен, чтобы рассмотреть в предложении вербальную ловушку — в конце концов, что значит «победа»? — и достаточно хитер, чтобы в эту ловушку не попасться. Как и все Лисы, вы предпочитаете скрывать кон-

кретную цель, которой хотите добиться, прячась за общими словами — ведь победу можно трактовать широко.

- b) Верно. Если мы заинтересованы только в победе, а не в конкретном результате, то вполне можем упустить сделку, которую нам надо заключить. Если мы выиграли, а они проиграли, то что ждет нас при следующей встрече? Гораздо лучше — и мудрее — нацеливаться не на победу, а на успех. Ваш ответ доказывает, что вы — Сова.
 - c) Вы боитесь проиграть и поэтому вынуждены нацеливаться на победу? Не слишком ли ограниченное видение собственных возможностей? Вы — Овца, еще недостаточно умная, чтобы стать Лисом, и явно не обладающая мудростью Совы.
3. a) Вероятно, вы — менеджер отдела кадров (или даже адвокат?), занимающийся жалобами и трудовыми спорами. Кроме того, вы — Осел. Именно в силу того, что существуют расхождения в оценке «фактов» и сущности проблемы, у нас и появляется повод для переговоров.
- b) Правильно. Явный признак Совы.
 - c) Почему? Конечно же, есть мои «факты» и ваши «факты», но мы все равно можем вести переговоры, не приходя к соглашению о том, что каждый из нас понимает под «фактом». Вы оказываетесь где-то между Лисом и Овцой, но, чтобы подзарядить вас малой толикой «жесткости», этот выбор ответа я определяю как характеристику Овцы!
4. a) Ложь? Правильно! Лис.
- b) Неверно. Ни одна из сторон не считает свои предложения неразумными, так что ваше мнение о собственных предложениях — не очень надежное руководство к действию. Во всяком случае «прекратить переговоры» — слишком серьезное решение, чтобы помещать его в категорию «просто могу». Есть и другие варианты, в том числе попытка понять, почему они не принимают ваши предложения. Но вы, вероятно, еще не дойдя до этого предложения, уже махнули на меня рукой, так что я прокричу свое «Осел!» вам вслед еще до того, как вы захлопнете дверь.
 - c) Я знаю, сейчас вы скажете мне, что это ваша тактика: немножко их «обработать» и немножко «смягчить». (Автор устало вздыхает.) Вы недостаточно хитры, чтобы быть Лисом, а значит, вы все-таки Овца.

Пометьте на полях: если уж вы прекращаете переговоры, то не забудьте сказать, когда намерены вернуться к ним. В противном случае избранная вами блистательная тактика «встать и уйти» ударит по вашей репутации, когда вы все-таки вернетесь (Лис спланировал бы этот спектакль именно так!).

И еще одно замечание: не забудьте пометить свои ответы в «Сетке переговорщика» в приложении 1.

Глава 3

ХУДШИЙ ПОСТУПОК, КОТОРЫЙ ВЫ МОЖЕТЕ СОВЕРШИТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ДРУГОМУ ПЕРЕГОВОРЩИКУ,

ИЛИ КАК ИЗБЕЖАТЬ «СКАЗОЧНОЙ СДЕЛКИ»

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 3

1. Вы хотите продать свою яхту и сознаете, что было бы большой удачей получить за нее £150 000. Пока вы собираетесь размещать объявление о продаже, на вас выходит страстный яхтсмен, готовый сразу же заплатить за яхту £165 000 наличными. Теперь вы:
 - a) примете его предложение без промедлений;
 - b) предложите ему подождать, пока не будет напечатано объявление о продаже;
 - c) начнете торговаться?
2. Вы собираетесь приобрести яхту, и вам очень приглянулась «Изабелла», ее цена, указанная в объявлении, составляет £150 000. Максимум, что вам удалось бы собрать, это £143 000 после продажи вашей собственной яхты и займа в банке. Вы случайно встречаетесь с владельцем в яхт-клубе и даете понять ему, что заинтересованы (весьма заинтересованы) в покупке. При этом вы упоминаете, что могли бы собрать £143 000. Он соглашается продать вам «Изабеллу» за эту сумму. Что это:
 - a) предложение, от которого невозможно отказаться;
 - b) паршивая ситуация;
 - c) повод отпраздновать удачную сделку?
3. Молодая талантливая актриса мечтает о взлете. Она знакомится с продюсером, который хотел бы, чтобы она сыграла ведущую роль в новом детективном фильме. Он говорит ей, что она не получит высокого гонорара, пока не станет известной. Однако если она сделает эту работу «задешево» и станет знаменитой, то за будущие работы наверняка будет получать «деньги вагонами». Должна ли она:
 - a) посоветовать продюсеру катиться куда подальше;
 - b) согласиться, поскольку начинать с чего-то надо;
 - c) потребовать высшую ставку, раз уж ей предстоит работа высшей степени сложности?

Какой *наихудший* поступок вы можете совершить по отношению к другому переговорщику? Вот ответы, которые мы постоянно слышим на наших семинарах:

«Оскорбить его»;

«Разозлить его»;

«Обратиться к *его боссу*»;

«Поставить его в идиотское положение».

Всех этих действий, вероятно, следует избегать. Однако ни одно из них не есть *наихудший* поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику. Самое худшее, что вы можете сделать, это **ПРИНЯТЬ ПЕРВОЕ ЖЕ ЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЕ!**

Но почему принять первое же предложение переговорщика — это плохо, особенно если это предложение, от которого «невозможно отказаться»?

Младший торговый персонал особенно склонен к тому, чтобы бездумно принимать «предложение-от-которого-я-не-могу-отказаться». Причина кроется отчасти в тренинговых программах, превращающих людей в «приемщиков заказов». «Заказ, любой заказ, и только заказ!» — вбивается в их головы инструкторами, которые забывают о другой необходимой в бизнесе вещи: выгоды. Выпускники таких курсов напоминают футболистов в компьютерной игре, у которых одна цель — забить мяч в ворота (включая собственные ворота!), потому что программист забыл сделать различие между своими воротами и чужими.

Младший торговый персонал совершает огромнейшую ошибку, принимая первое же предложение. Происходит это обычно из-за недостатка опыта.

Человек всегда испытывает нечто, похожее на эйфорию, выполнив трудную задачу. Те, кто начинал с телефонных продаж «вслепую», наверняка знают, как трудно получить первый заказ от потенциального клиента. Именно эта эйфория (или чувство облегчения) от того, что наконец-то кто-то хочет купить, и заставляет начинающего коммивояжера выкрикнуть радостное «да!» в ответ на первое же предложение. Покупатель подписал — хватай контракт и беги! Потому-то лучшими переговорщиками часто становятся женщины: еще на коленях у матери они учатся тому, что никогда не следует принимать первое предложение мужчины!

Если бы подобным образом вели себя лишь новички, это было бы не страшно и поправимо. Продавцы постепенно набираются опыта, и если они не сумеют или не захотят продавать, найдут себе другую работу, а опыт со временем научит их всегда подвергать сомнению первое предложение партнера.

Однако привычка принимать первое предложение широко распространена и среди профессиональных переговорщиков, в том числе и тех,

у кого есть немалый опыт. Это ставит перед нами первую задачу, которую предстоит решить. Рано или поздно вы окажетесь в ситуации, когда перед вами (или другой стороной) замаячит соблазн принять первое же предложение.

Я хочу показать на примере, какие серьезные неприятности грозят даже самым опытным переговорщикам, принимающим первое предложение другой стороны. У нас в Западной Шотландии есть несколько известных яхт-клубов. Их члены — представители самых разных слоев населения, но, как это обычно бывает в жизни, владельцы самых дорогих моделей и владельцы более скромных яхт, как правило, находятся на противоположных концах имущественной шкалы.

В этих кругах размер и водоизмещение судна позволяют определить социальную позицию его владельца. Такие человеческие слабости дорого стоят, но очень немногим удастся не поддаться им. Наверное, поэтому один остроумный человек определил яхту как дырку в море, в которую владелец без перерыва вливает деньги.

Некоторые покупают яхты ради удовольствия пройтись под парусом, что на западе Шотландии означает прогулку в восьмибалльный шторм (на Бермудах или в Средиземноморье дело ограничивается порцией загара). Для примера: в Сан-Тропе, во Франции, люди платят тысячи долларов, нанимая яхту на несколько дней. При этом они и в мыслях не держат покидать гавань. Наниматели самых дорогих яхт сидят на палубе и потягивают шампанское, глядя на толпы людей на причале, которые смотрят на них, сидящих на палубе и потягивающих шампанское.

Очевидно, что владельцы дорогих яхт в полной мере удовлетворяют некую сущностную классово-племенную потребность своих клиентов, а потому нисколько не стесняются заламывать запредельные цены за прокат.

Но вернемся в Шотландию. Здесь представитель малого бизнеса со средним достатком (скажем, Энгус Мактавиш) захотел обзавестись яхтой побольше прежней, положив глаз на одну красавицу, выставленную на продажу в его яхт-клубе. Яхта принадлежала командору (титул, примерно равноценный званию капитана в гольф-клубе). Командор хотел £153 000 за свое судно. Он, будучи еще более состоятельной личностью, чем Энгус, тоже присматривал яхту побольше.

Осторожно: первое предложение!

Нетерпеливый продавец-оптовик наручных часов, набравшись опыта переговоров со своей сельской клиентурой, решил избавиться от обязательной прелюдии «насчет поторговаться» и перейти прямо к цене, на которой он сошелся с покупателем в последний раз.

Он запустил свой план в действие в первой же точке, заехав в магазин у самого шоссе в горах Катскилл.

— А давайте-ка сэкономим кучу времени и сил, — сказал он владельцу. — Обойдемся без ритуального танца между максимумом, который запрашивал бы я, и минимумом, который вы стали бы мне предлагать.

Покупатель недоверчиво посмотрел на него, но ничего не сказал. Коммивояжер воспринял это как согласие с его предложением.

— О'кей, — сказал он. — Я называю лучшую цену — а вы говорите мне, сколько часов вы хотите взять по этой цене. После чего мы оба сможем отправиться порыбачить в теничке.

Он назвал очень пристойную цену — гораздо ниже той, с которой обычно начинал, и даже меньше цены, которую взял в последней сделке. Такая цена просто обязана была подогреть покупателя.

— Ну так сколько же часов вы хотите взять по этой моей наилучшей цене? — спросил продавец часов.

— Нисколько, — ответил покупатель.

— Нисколько?! — переспросил ошарашенный продавец. — Да эта цена ниже, чем в прошлом году, и это моя наилучшая цена! Ну, сколько вы берете?

— Вы там, наверное, думаете, что мы тут в деревне все идиоты, — произнес покупатель. — Мне-то давно известно, что каждый городской хлыщ, клянувшийся, что начинает с самой лучшей цены, всегда оставляет путь к отступлению до самой низкой цены. Но когда дело дойдет и до нее, я все равно могу сказать, что никаких часов не возьму!

Они торговались весь день — до самой темноты. В конце концов сошлись на цене, которая была гораздо ниже «самой лучшей цены» коммивояжера, что дало ему прибыль, не покрывающую даже расходы на бензин.

Зато он понял две ценные вещи. Во-первых, обеспечить удовольствие другому переговорщику — дай ему пространство для торговли. А во-вторых, деревенский люд никогда не принимает самое первое предложение городских пижонов. Да и кого бы то ни было вообще.

Максимум, что мог собрать Энкус для покупки командорской яхты, было £145 000. Сюда входили деньги, которые он мог выручить от продажи своей яхты, плюс небольшой заем, сделанный им в банке.

Однажды днем Энкус оказался в клубе, где у него произошел разговор с командором. Слово за слово, они заговорили о яхтах — и Энкус проявил свой интерес к яхте командора. Командор сказал, что был бы счастлив продать свое судно Энкусу, «достойнейшему члену клуба», и все такое прочее.

Энкус решил перейти поближе к той цене, которую рассчитывал заплатить:

— Максимум, который я могу предложить за вашу яхту, — £143 000 (пару тысяч он пока придержал), но, думаю, вы вряд ли согласитесь...

Каково же было его удивление, когда командор ответил:

— Хорошо, Энгус. Я продам вам свою яхту за £143 000.

Они пожали друг другу руки и отправились оформлять бумаги. (Оба они были юристами, а в Шотландии устное соглашение — это обязательный к исполнению контракт.)

Буквально через несколько минут на Энгуса накатили сомнения. Почему-то все это дело вогнало его в тоску. Вместо того чтобы на всех парах нестись к миссис Мактавиш и сообщить ей радостную весть о покупке командорской яхты (жена Энгуса тоже обожала ходить под парусом), Энгус задумался: а правильно ли он вообще поступил?

Что сказала бы миссис Мактавиш, узнав, что он купил яхту ценой £153 000 за £143 000? Она спросила бы, как долго они торговались и на какие уступки пошел ее муж, чтобы заполучить яхту за эту цену. Скажи он ей, что вся сделка заняла 15 секунд — это сразу же вызвало бы подозрения либо в правдивости слов мужа («Заплатил гораздо больше, чем £143 000, и теперь скрывает от нее правду»), либо в достоинствах самой яхты.

Да и сам Энгус сейчас вспоминал все изъяны командорского судна (он несколько раз выходил на нем в море). Его также беспокоили те изъяны, о которых он мог и не знать. До того, как сделка состоялась, он был готов проигнорировать известные недостатки и даже найти им оправдание. Теперь же, когда договор был скреплен рукопожатием, эти изъяны разрастались в глазах Энгуса до неимоверных размеров. Он пытался понять: заключил ли он выгодную сделку или приобрел барахло под парусом?

Мы не знаем, что обо всем этом думал командор, поскольку весь печальный рассказ мне поведал сам Энгус. Но мне думается, что командор испытывал не меньшие муки, размышляя о том, что он сделал.

Пришлите нам счет!

Недавно ко мне обратилась одна международная компания с предложением провести двухчасовой семинар по практике ведения переговоров для их топ-менеджмента.

Прежде чем утвердить план семинара, президент компании проинтервьюировал меня. Он задал вопросы о тематике, а я продемонстрировал ему слайд-шоу, посвященное худшему поступку, который один переговорщик может совершить по отношению к другому: принять первое же его предложение. Президент одобрил презентацию, добавив: «Моим ребятам не повредит такая установка!»

После того как мы оговорили детали, он сказал, что можно приступать к делу. Президент уже был готов попрощаться со мной, когда я намекнул, что стоит оговорить и гонорар.