



# ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



КАК  
ДОБИТЬСЯ  
БОЛЬШЕГО

Маргарет Нил,  
Томас Лис



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Margaret A. Neale, Thomas Z. Lys

# **Getting (More of) What You Want:**

How the Secrets of Economics  
and Psychology Can Help You  
Negotiate Anything,  
in Business and in Life

Basic Books

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Маргарет Нил, Томас Лис

# **Психология переговоров**

## Как добиться большего

Перевод с английского Светланы Кировой

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Предисловие .....	10
-------------------	----

## **Часть I. Основы**

Глава 1. Почему вы не вступаете в переговоры? .....	33
Глава 2. Поиск точек соприкосновения .....	54
Глава 3. Создание ценности и притязание на нее .....	78
Глава 4. Создание ценности .....	100
Глава 5. Планирование переговоров .....	123
Глава 6. Для танго нужны как минимум двое .....	156

## **Часть II. Переговоры**

Глава 7. Кто должен сделать предложение первым? .....	190
Глава 8. Управление переговорами .....	217
Глава 9. Уступите, а не то... ..	244
Глава 10. Следует ли позволить им увидеть, как вы потеете (или плачете)? .....	268
Глава 11. Сила .....	290
Глава 12. Многосторонние переговоры .....	316
Глава 13. Аукционы .....	338
Глава 14. Конец — делу венец .....	358
Заключение.....	371
От автора.....	374
Примечания .....	375

# Предисловие

Как-то раз в далеком 1996 году, когда оба мы, авторы этой книги, преподавали в Бизнес-школе Келлога при Северо-Западном университете, один из наших студентов попросил помочь ему с ответом на деловое предложение, которое он получил\*. В свободное от учебы время молодой человек работал продакт-менеджером в крупной фармацевтической компании. На протяжении последних десяти лет его фирма покупала у известного доктора лицензию на производство популярного диагностического набора, приносящего ей солидную прибыль. Все это время обладатель патента ежегодно получал роялти исходя из количества выпущенных тест-наборов. И каждый год изобретатель и компания спорили о том, сколько наборов было произведено на самом деле. Видимо, устав от этих ежегодных пререканий, доктор предложил корпорации выкупить его права на оставшиеся семь лет срока действия патента. За них он запросил три с половиной миллиона долларов.

Прежде чем ответить на предложение, наш студент решил попросить Томаса проверить его расчеты и помочь ему определить величину роялти за последующие семь лет.

---

\* В целях сохранения конфиденциальности все имена и числа в приводимых примерах были изменены. *Здесь и далее прим. авт.*

По подсчетам студента, максимальная сумма, которую корпорация должна будет за это время выплатить патентообладателю за лицензию, составляла четыре миллиона сто тысяч долларов. Иными словами, если бы доктор запросил именно столько, то компании было бы все равно — платить за патент ежегодно или выкупить его раз и навсегда.

Маргарет зашла в аудиторию как раз в тот момент, когда студент подводил итог расчетов, а именно: если принять предложение доктора, то компания сразу же получит прибыль в размере 600 тысяч долларов (4 100 000 – 3 500 000). Если при этом еще и поторговаться, а не сразу ответить согласием на сделанное предложение, то велика вероятность, что можно сорвать еще более солидный куш.

— Если мне удастся уговорить его снизить цену до трех миллионов или около того, то я смогу принести компании прибыль в один миллион долларов, — заявил молодой человек. — На меня сразу начнут смотреть по-другому, и, значит, повышение мне будет гарантировано.

— погоди минутку, — сказала Маргарет, быстро пробежав взглядом по расчетам. — Ты еще не готов к переговорам.

Молодой человек был немало удивлен, но удивился еще больше, когда Томас с ней согласился:

— Она права.

Студент явно забежал вперед. Мысленно он уже наслаждался прибылью в один миллион долларов от сделки, которую еще только предстояло заключить. Он был настолько поглощен мыслями о потенциальной выгоде и о том, как эта удача скажется на его будущей карьере в компании, что уверовал в реалистичность придуманной им суммы и самоочевидность найденного решения. Увы, все было далеко не столь однозначно.

По расчетам молодого человека, сделка должна была обернуться несомненной удачей и обеспечить прибыль как минимум в 600 тысяч долларов. Но оставалось непонятным,

зачем это было нужно доктору. Факты говорили о том, что он попросил слишком мало.

— Сделка должна иметь смысл для обеих сторон, а в данном случае это не так, — сказала Маргарет. — Почему, после того как партнер на протяжении десяти лет предоставлял вам лицензию на использование своего патента, он вдруг решил продать его?

Мы предположили, что тут что-то кроется.

Томас подошел к доске, исписанной студентом, и предложил еще раз оценить предстоящую сделку — только с точки зрения доктора. Расчеты показали, что в течение следующих семи лет по условиям договоренности он смог бы выручить от продажи лицензии на свое изобретение приблизительно пять миллионов долларов.

— Почему он готов продать патент за три с половиной миллиона, если существующее положение вещей принесет ему почти пять? — спросила Маргарет.

Поняв, к чему мы клоним, молодой человек сделал последнюю попытку вдохнуть жизнь в умирающую надежду на повышение по службе:

— Может, автор изобретения не способен разобраться в текущих ценах или...

— Или он знает нечто такое, чего не знаешь ты, — заключила Маргарет.

Наш студент попал в классическую переговорную ловушку. Сосредоточившись на анализе будущей сделки исключительно со своих позиций, он проигнорировал интересы второй стороны. Стремясь как можно скорее заключить успешную сделку, он поторопился принять за чистую монету первоначальные, благоприятные для него, финансовые выкладки и не проявил должной осмотрительности.

В основе такого поведения, характерного для многих переговорщиков, лежат три психологических фактора: сила знакомой ситуации, подмена верности точностью

и врожденное стремление к достижению согласия. Во-первых, взаимоотношения компании и доктора длились долго, и сам патент, а также трудности, сопутствующие оформлению контракта, были нашему студенту до боли знакомы. Он с легкостью поверил, что доктор мог решить продать патент просто ради удобства.

Во-вторых, молодой человек скрупулезно подсчитал стоимость патента (с точностью до нескольких знаков после запятой), и она показалась ему привлекательной, потому что сулила быстрое заключение сделки и получение солидной отдачи. Он подсчитал сумму точно, но не сделал ничего, чтобы проверить, насколько верны его предположения.

И в-третьих, как только люди вступают в переговоры — которые в данном случае начались еще тогда, когда доктор сделал компании первое предложение, — достижение согласия, то есть состояния, когда обе стороны говорят «да», часто воспринимается ими как успех, даже если заключение сделки не так уж и выгодно одной из сторон. Например, переговорщики с большей вероятностью отдадут предпочтение менее выигрышному для них решению, которое, однако, называется «соглашением», чем тому, что называется у них «вариант А»<sup>1</sup>. В силу действия этих трех факторов наш студент был готов совершить следующий, кажущийся ему очевидным шаг — заключить сделку и идти вперед!

Возможно, молодой человек действительно побежал бы подписывать договор, если бы не попросил у нас совета и не прислушался к нему. После разговора с нами он взялся за сбор дополнительной информации, и в итоге его компания решила не принимать предложение доктора. Менее чем через год она начала использовать другой, более совершенный метод производства аналогичного диагностического набора, разработанный другим специалистом. Таким образом старый патент утратил свою ценность<sup>2</sup>.



Учет психологических принципов в экономических расчетах всегда приносит отличные плоды. Принес он их и нашему студенту, а заодно и его компании. Он избежал опасности потратить впустую три с половиной миллиона долларов и лишиться возможности приобрести новый, более выгодный патент. С нашей помощью молодой человек смог подойти к расчету экономической выгоды от сделки для обеих сторон более дисциплинированно, в полной мере осознавая, какой психологический груз накладывает на него желание достичь соглашения. В итоге ему удалось умерить свой пыл и переосмыслить первоначальные оптимистические прогнозы. Учитывая одновременно и экономические, и психологические факторы, студент и его компания смогли добиться того, чего хотели, и даже большего.

Переговорная стратегия, с которой мы ознакомим вас в этой книге, родилась летом 1994 года. Именно тогда декан Бизнес-школы Келлога поставил перед нами и нашими коллегами по факультету сложную задачу — разработать междисциплинарный бизнес-подход для подготовки менеджеров к реальной жизни. Как он заметил, решения, которые приходится принимать деловым людям, редко укладываются в рамки одной отдельной дисциплины, будь то бухгалтерское или финансовое дело, организационное поведение или маркетинг. Для достижения успеха менеджерам необходимо применять знания из многих и разных научных отраслей.

Поручение декана резонировало с нашими собственными наблюдениями и опытом. Объединение идей из области экономики и психологии позволяло понять, какие ошибки нередко допускают руководители компаний и организаций, а также помогало находить подходы к их преодолению. Так мы взялись за разработку нового курса с учетом собственных человеку психологических реакций и экономических законов принятия решений. Поставленная перед нами задача и ответ на нее — наш курс! — стали предвестником

новой тенденции в бизнес-образовании, которая в последние десятилетия получила широкое развитие, — тенденции увязывания принципов поведения с экономическими постулатами.

В 1994 году, впрочем, большинство наших коллег находили идею курса, сочетающего в себе психологию с экономикой и организационной деятельностью, несколько странной. По иронии судьбы, самому декану она также показалась не вполне разумной. Как и многие другие наши коллеги, он не понимал, что может дать отход от доктрины экономической рациональности, — доктрины, в соответствии с которой разумные, дисциплинированные люди принимают решения, приносящие им максимальную пользу. Зачем пытаться привязать к ней разные побуждения, которые лишь отвлекают недисциплинированных людей от дел и не дают им поступать так, как было бы для них лучше всего. Тем не менее, как и можно было предсказать, основываясь на принципах психологии, скептицизм коллег и декана только укрепил в нас решимость довести эксперимент до конца. И мы взялись за работу.

Еще на этапе создания модели интегрированного курса мы стали осознавать, какое это богатство — иметь знания и опыт в разных научных областях. Это позволило нам в паре разработать гораздо более совершенную модель, чем смог бы произвести на свет каждый из нас, трудясь в одиночку. Томас — специалист в области классической экономики, в которой принято считать, что люди ведут себя рационально; что они точно знают, чего хотят добиться в ходе переговоров и в результате принятия решений, а потому придерживаются такой линии поведения, которая приведет их к желанной цели. Последователи этой научной школы убеждены в существовании прямой связи между действиями людей и получаемыми результатами. По их мнению, эти действия они предпринимают в строгом

соответствии со своими предположениями — предположениями разумной личности, или *гомо экономикус*. А все остальное — психология, иррациональность и тому подобное — не имеет значения, и потому это «все» можно и даже нужно игнорировать.

В отличие от Томаса, научные интересы Маргарет связаны с факторами, мешающими переговорщикам превратить свои намерения в результаты. По ее наблюдениям, желания и требования договаривающихся сторон часто меняются даже в условиях отсутствия притока новой информации. Такие ситуационные характеристики, как эмоции участников переговоров и их прошлый опыт, а также желание сохранить лицо, оказывают существенное и весьма предсказуемое влияние на их поведение. В мире Маргарет переговорщики нередко делают выбор не в пользу того, что было бы для них наиболее выгодно.

Начав работать вместе, мы быстро научились относиться с уважением к возможностям и открытиям обеих научных дисциплин и тому вкладу, который они могли внести в понимание и практику принятия решений в целом и ведения переговоров в частности. Экономика дает критерии, по которым можно судить об успешности поведения. Социальная психология, со своей стороны, помогает нам понимать, контролировать и даже использовать предсказуемые, хотя и не всегда рациональные модели поведения, к которым прибегают люди, — модели, способные свести на нет наши попытки добиться того, чего мы хотим.

К нашему огромному удовольствию (и облегчению), прочитанный нами курс в Бизнес-школе Келлога прошел на ура. Томас даже получил почетное звание лучшего профессора 1996 года. Курс оказался весьма востребованным главным образом потому, что нам удалось дать успехам и провалам менеджеров новое объяснение и представить их не как следствие везения или неудачливости людей, а как результат

их типичного, а потому предсказуемого подхода к усвоению и обработке информации.

К сожалению, мы смогли прочитать наш общий курс лишь дважды, так как Маргарет вскоре перешла на работу в Высшую школу бизнеса при Стэнфордском университете. Но даже этот короткий опыт убедил нас в ценности нашего подхода. В последовавшие за тем годы поведенческая (бихевиористская) экономика не только встала на ноги, но и зашагала семимильными шагами. Из категории научных причуд она перешла в разряд мейнстримовских теорий и областей эмпирических исследований, оказав при этом значительное влияние на государственную политику и интеллектуальную мысль. В результате появилась целая серия книг-бестселлеров, таких как *Freakonomics*, *Predictably Irrational*, *Nudge*, и *Thinking Fast and Slow*\*. Поведенческая экономика дала людям новые подходы к пониманию систематических ошибок и неудач многих людей при выборе, скажем, пенсионного фонда, медицинской страховки или принятия решения стать донором органов. Поведенческая экономика весьма полезна, потому что она объединяет в себе и экономику, и психологию. Именно эту идею Томас и Маргарет начали отстаивать в бизнесе за два десятилетия до появления этой книги.

Несмотря на свою популярность, такой комплексный подход еще не стал общепринятым в переговорном деле. Мы надеемся, что наша книга поможет преодолеть отставание в практике ведения переговоров и усовершенствует ее до уровня, соответствующего современному просвещенному веку.

---

\* Изданы на русском языке: *Левитт С., Дабнер С. Фрикономика*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; *Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; *Канеман Д. Думай медленно... решай быстро*. М. : АСТ, Neoclassic, 2013. Прим. перев.

Долгое время стандартный подход к ведению переговоров в значительной степени основывался на постулатах книги *Getting to Yes («Путь к согласию»*)\* и других подобных работ. На первый взгляд «путь к согласию» может показаться идеальным названием для книги, посвященной переговорному делу. Оно подсказывает, что согласие — это итог, к которому каждый переговорщик должен стремиться. Согласие равно успеху. А как к нему прийти? Конечно же, создав некую ценность не только для себя, но и для партнера — иными словами, найдя знаменитое «обоюдовыгодное» решение. Так мы получаем простой и ясный рецепт успеха: создайте как можно больше ценности, и вы придете к согласию, которое сделает вас богаче, мудрее, счастливее и даже немного здоровее. По мнению авторов книги, чем бóльшую ценность вы сможете создать и предложить партнеру, тем меньше конфликтов у вас с ним возникнет. В конце концов, делить большой пирог всегда приятнее: от этого все становятся счастливее.

Все это звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой, не так ли?! Рецепт книги *Getting to Yes*, несмотря на его относительную простоту и привлекательность, не обещает вам успеха в переговорах. Дело в том, что любой рецепт предполагает наличие определенного набора ингредиентов и сулит один идеальный результат. Таким образом, любой рецепт ограничивает возможности повара изобрести что-то новое. Рамки, которые задает книга *Getting to Yes*, полностью игнорируют один очень важный момент: независимо от того, сколько ценности вы создаете в переговорах, важно то, сколько вы получите в итоге. Более того, если вы смотрите на создание ценности как на свою главную задачу, то ограничиваете собственную

---

\* На русском языке издана под другим названием: Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. перев.

способность к отстаиванию своих прав на получение «своей» доли ценности.

Это первый важный пункт, по которому мы расходимся во мнениях с авторами книги *Getting to Yes*: хороша та договоренность, которая делает вас состоятельнее и позволяет получить то, чего вы хотите, и даже больше. В договоренности ради достижения договоренности нет ничего хорошего, за исключением, конечно, случаев, когда согласие и есть ваша главная цель. Ну, а если так, то вам и ни к чему вести переговоры. Можно просто принять первое же предложение партнера.

В этой книге мы покажем, как нужно воспринимать, выработать и применять на практике стратегии, помогающие отстаивать свои притязания на большую ценность. При данном типе взаимодействия золотым стандартом будет не ценность, создаваемая вами и партнером, а то, на какую часть наличной «на столе переговоров» ценности вы сможете притязать.

Второе большое отличие между нашим подходом и подходом автора *Getting to Yes* состоит в том, что наши рекомендации основываются на многолетних исследованиях практики ведения переговоров. Конечно, читать описания поучительных историй и забавных случаев приятно, но важно точно знать, что обычно работает, а что — нет. В нашей книге нашли отражение результаты эмпирических исследований, которые мы проводили на протяжении не одного десятилетия, тщательно анализируя различные стратегии и проверяя их эффективность в различных условиях применения. Анекдоты и курьезные случаи из практики не обеспечат верного подхода к оценке своих и чужих действий, а эмпирические исследования могут. Мы используем результаты этих исследований, чтобы научить вас делать более правильный выбор в ходе ведения переговоров и повышать ваши шансы на успех.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

И в-третьих, наша книга существенно отличается тем, что в ней показано, каким образом знания из области психологии и экономики в совокупности способны помочь вам лучше формулировать свои цели и эффективнее убеждать своих партнеров принять тот итог, который в большей степени соответствует вашим интересам. Если вы будете хорошо понимать другую сторону, то сможете, обмениваясь с собеседником информацией, действовать стратегически более правильно и успешнее добиваться желательного результата. Вы будете лучше представлять себе, какими сведениями следует поделиться и в какой форме, а какие стоит оставить при себе. И еще вы сможете создавать ценность без ущерба для своей способности добиваться того, чего хотите, и даже большего.

Уникальный союз экономики и психологии, лежащий в основе предложенного нами подхода, с самого начала стал приносить впечатляющие плоды. Еще в ходе преподавания первого курса мы поняли, что можем быть очень полезны нашим слушателям. Мы можем научить их не только лучше вести переговоры, но даже предсказывать, какие ошибки, ухудшающие их перспективы на достижение нужных результатов, допустят стороны. Это понимание позволило нам разработать различные стратегии контроля поведения наших студентов при ведении переговоров.

Как вы отреагируете на то, что покупатель сразу примет предлагаемую вами цену за свой подержанный автомобиль? Почувствуете ли вы удовлетворение? Экономическая теория считает, что вы должны быть довольны: в конце концов, будучи владельцем машины, вы знаете ее гораздо лучше, чем кто-либо другой, поэтому ваше мнение о ее ценности — как и назначенная цена — должны быть наиболее точными. Однако чаще всего в подобной ситуации люди чувствуют себя разочарованными: надо было просить больше! Как

ни парадоксально, если бы покупатель стал торговаться и вы согласились на меньшую цену, то остались бы более довольны сделкой. С экономической точки зрения такая реакция лишена смысла. Вы дорожите деньгами и при этом довольствуетесь меньшей суммой. С точки зрения психологии это вполне предсказуемо: у людей, как правило, есть свои представления о том, как должно проходить социальное взаимодействие того или иного типа, в том числе переговоры. Вы делаете свое первое предложение, которое считаете завышенным. Принимая его сразу, партнер показывает вам предельно ясно, что оно таковым не было, и вы чувствуете разочарование, потому что понимаете, что могли запросить больше. Поэтому покупатель, действующий стратегически, не должен принимать первоначальное предложение, напротив, ему следует торговаться и убедить вас согласиться на меньшую сумму. Таким образом, он осчастливит и вас, и себя. Используя свои знания о ваших ожиданиях, он сможет и автомобиль получить за меньшие деньги, и удовольствие вам доставить, так как вы все равно получите больше, чем ожидали, хотя сумма будет ниже первоначально названной вами. Вот это и есть обоюдовыгодная комбинация!

И таких примеров можно провести много. Наш подход к переговорам поможет вам добиться большего, чем вы намеревались достичь во взаимодействии с коллегами, начальниками, супругами, друзьями, врагами и посторонними людьми. Наша модель ведения переговоров тестировалась в самых разных ситуациях и всегда позволяла добиваться больше того, что мы хотели, — снова и снова. Вот еще несколько подобных ситуаций.

**Хозяин химчистки.** Маргарет заехала в любимую химчистку, чтобы забрать сданные вещи. Хозяин пункта извиняющимся тоном сообщил, что потерял ее постельное покрывало, и предложил компенсировать потерю, если она назовет разумную сумму. Но Маргарет нашла более



удачное решение. Вместо того чтобы взять у хозяина химчистки деньги за покрывало, стоимость которого с учетом износа можно было оценить в 150 долларов, она предложила ему оплатить ей полную стоимость нового покрывала (250 долларов), но не наличными, а в виде услуг. Такой вариант был выгоден и Маргарет, и владельцу химчистки. Издержки для него оказались бы ниже, а выгода Маргарет больше. Она получала услуги стоимостью в 250 долларов, а собственник пункта брал на себя расход в размере лишь 125 долларов (на 25 долларов меньше той суммы, которую был готов заплатить), к тому же сохранял расположение клиентки и обеспечивал себе дальнейшее сотрудничество с ней. На практике Маргарет не только создала дополнительную ценность — она еще и заявила свои притязания на бóльшую сумму, но сделала это так, что обе стороны оказались в выигрыше.

**Племянник.** Племянник Томаса переехал жить к нему. До этого момента наш коллега не осознавал, как нелегко быть семнадцатилетним юношей. Особенно его удивило то, сколько времени молодой человек проводит в постели в выходные. Томас не понимал, чем это вызвано — настоящей потребностью во сне или нежеланием парня выполнять часть возложенных на него домашних обязанностей.

Однажды племянник попросил у дяди разрешения брать на субботние вечера его внедорожник. Вместо того чтобы просто ответить «да» или «нет», Томас выдвинул встречное предложение. Он хотел, чтобы племянник помогал ему по хозяйству, особенно с покосом травы на полях вокруг дома, поэтому он предложил такой вариант: племянник сможет брать его автомобиль по субботам, если каждое воскресенье будет окашивать два поля. Томас знал, что парню нравится подолгу спать в выходные, но он также знал его любовь к большим ревущим машинам. Перспектива заниматься косьбой показалась молодому человеку не очень

заманчивой, однако возможность ездить на тракторе и брать внедорожник полностью меняла дело, перевешивая желание валяться в постели до полудня. Уговор соблюдался до того момента, когда на поля лег снег.

**Приятель.** Один из друзей Маргарет как-то раз похвастался тем, что только что заключил ряд выгодных сделок при покупке нового грузовика. Друг рассказал ей, как сторговался о цене нового грузовика, как затем обсудил условия сдачи своего старого грузовика, после чего договорился о продлении срока гарантии на новый. Маргарет, однако, пришло в голову, что он мог бы поступить еще лучше. Объединив все три пункта (покупку нового грузовика, сдачу старого в счет оплаты нового и продление гарантии) в одну сделку, то есть объединив три отдельные сделки разной стоимости в единый торг, он укрепил бы свои позиции и добился бы еще более выгодной цены. Но так как этот мужчина был ее другом и очень гордился своим новым грузовиком и заключенными сделками, она не стала открывать ему глаза на упущенные возможности!

**Декан.** Этот четвертый и последний пример довольно общий, тем не менее он превосходно иллюстрирует разнообразие усложняющих переговоры факторов.

Некоторое время назад директор по вопросам обучения руководящего персонала при Бизнес-школе Келлога попросил Маргарет стать научным руководителем программы для менеджеров из одной крупной юридической компании. Новая обязанность существенно увеличивала рабочую нагрузку Маргарет, но она согласилась взвалить ее на себя, поскольку подумала, что они с директором договорились о компенсации за дополнительный труд. Однако позже она выяснила, что директор понял их договоренность совсем по-другому. Маргарет не стала вступать с ним в споры, решив, что польза от введения программы перевешивает негативные последствия возможного конфликта, а потому

просто попыталась уйти с поста, дав возможность другому преподавателю факультета занять ее место.

Директор настаивал на том, чтобы программу вела именно Маргарет, но не за ту цену, которая, по ее мнению, была принята в ходе обсуждения. Чтобы выйти из тупика, он попросил начальника Маргарет, декана Школы, надавить на нее и заставить принять его вариант вознаграждения ее труда. Когда Маргарет вызвали в кабинет декана — что воскресило в ней чувство, испытанное в юности, когда ее вызывали к завучу школы, — она поняла, что декан тоже хочет, чтобы должность занимала именно она. Программа обучения руководящего персонала была очень важна для Школы, кроме того, в ближайшее время ее предстояло презентовать клиентам. Декан дал Маргарет лист бумаги со словами: «Напиши, сколько, по-твоему, ты вправе получать за разработку и ведение программы. Я отнесусь с уважением ко всем твоим требованиям и готов поручить бухгалтеру выплатить любую названную тобой сумму».

Маргарет оказалась в положении, довольно часто возникающем при ведении переговоров о заработной плате. Ей на ум сразу же пришли два варианта действий. Во-первых, она могла указать ту сумму, которую, как считала, уже однажды обсудила с директором. Или, во-вторых, если подойти к ситуации с чисто экономической точки зрения, могла попросить гораздо больше, поскольку знала, насколько велика потребность в ее услугах. Но, как мы убедимся далее, ни один из этих подходов не был оптимальным.

К тому моменту, когда Маргарет предстала перед выбором, она занималась изучением темы ведения переговоров уже более пятнадцати лет, поэтому хорошо знала, к каким проблемам приводят такие очевидные действия. Если она потребует очень много, декан воспримет это как проявление жадности и желания воспользоваться положением,

поскольку Маргарет знала о том, что он хочет, чтобы она продолжала руководить программой, тем более что сроки не оставляли ему простора для маневров. Предложение назвать свою цену было лишь одним из актов игры в гораздо более сложном спектакле взаимодействия, в котором декан постоянно испытывал характер Маргарет и свои представления о ее корысти и лояльности к учебному заведению. Она действительно имела возможность получить кругленькую сумму; но это была бы краткосрочная выгода. В перспективе же Маргарет могла проиграть, так как, воспользовавшись ситуацией, дала бы декану основания полагать, что она заботится в первую очередь о собственной выгоде.

Если же Маргарет назовет сумму, которую она изначально считала справедливым вознаграждением за эту работу, то упустит шанс извлечь из начавшихся переговоров большую пользу. Новые обстоятельства — предложение декана самой определить плату за труд и желание директора использовать влияние декана на нее, чтобы тот заставил ее продолжить заниматься программой, — были восприняты Маргарет как возможность добиться чего-то большего. В данном случае речь шла не только о деньгах. Теперь ей выпал шанс продемонстрировать добрые намерения и дать декану шанс сделать то же самое.

Поэтому когда он попросил ее написать сумму, Маргарет протянула ему пустой лист бумаги обратно и сказала: «Сами определите мое вознаграждение за разработку и проведение этой программы. Я соглашусь на любую сумму, которую вы посчитаете подходящей». Декан посмотрел на нее удивленно, а затем улыбнулся. После чего взял листок, написал на нем что-то и дал его Маргарет. Сумма превосходила первоначально обсуждавшуюся с ней. В итоге Маргарет организовала и успешно реализовала новую образовательную программу, получила за работу хорошее вознаграждение и завоевала уважение декана.

Маргарет добилаь того, чего хотела, и даже большего. Кроме того, она узнала, что если ее декану предоставляется возможность выбрать между правом воспользоваться своим положением и щедростью, он выберет второе. Она увидела этого человека в новом свете, и это было не менее ценно, чем деньги, которые Маргарет получила, учитывая, что она рассчитывала продолжать сотрудничество с ним еще долгие годы. И самое важное, продемонстрировав свою готовность позволить декану контролировать ситуацию, то есть приняв предложение не торгуясь, Маргарет ясно дала ему понять: она ожидает, что он будет уважать ее долгосрочные интересы. В конечном счете наша коллега получила полный набор выгод: больше денег, лучшее отношение к себе со стороны декана, а также репутацию человека, который ставит интересы учреждения превыше своих, — патриота учебного заведения.

Такая стратегия может быть успешной, конечно, только в том случае, если обе стороны (и декан, и Маргарет) рассчитывают в будущем не раз возвращаться за стол переговоров. Если же спор возникает между теми, кто вряд ли когда-нибудь еще встретится, мы, возможно, посоветуем им придерживаться совершенно иной линии поведения. В подобной ситуации принять чисто экономическое решение — написать максимально высокую цену, на которую возможно согласиться, — вероятно, более разумно. Хотя, конечно, при таком положении вещей декан едва ли сделал бы подобное предложение и, самое вероятное, вряд ли принял бы любую сумму, что бы до этого ни говорил. Между тем, что можно узнать о человеке, если требуешь (и получаешь) от него определенное количество долларов, и тем, что узнаешь о нем, если он сам предложит ту же сумму, большая разница. Узнать истинный характер партнера на долгие годы — это бесценно!

Для хорошего завершения переговоров нужны не только удачливость или готовность принимать желаемое за

действительное, для этого нужно знать, как их вести. Но и это всего лишь одно из условий успеха. Чтобы добиться желаемого (и даже большего), требуется дисциплина. При подготовке к переговорам дисциплиной, увы, часто пренебрегают — ведь ей нельзя научиться, прочитав одну (или даже много) книг.

Чтобы стать дисциплинированным, нужно практиковаться, а чтобы стать эффективным, к дисциплине необходимо добавить знания. Следует знать, когда лучше сдержаться и методично довести дело до конца, даже если проще сейчас сказать «да». В дисциплине есть надобность и при сборе информации. Однако и это еще не все! Она понадобится для определения того, чего хочет партнер по переговорам, а значит, и того, какой информацией и как можно с ним поделиться, а какой и как не стоит. Еще дисциплина необходима для творческого поиска потенциальных решений, которые устроят другую сторону и при этом позволят вам добиться большего, чем обычный компромисс. Дисциплина нужна и для того, чтобы обратиться к своему партнеру и вступить с ним во взаимодействие, чем, собственно, и являются переговоры.

Эта книга написана не только для тех, кому нравится договариваться, но и для тех, кто переговоров избегает, а также для тех, кому сложно понять, угадал он или прогадал, вступив в переговоры. Наш подход послужит вам «дорожной картой» на пути к эффективному ведению переговоров. Вы научитесь определять, чего хотите добиться в их ходе, а также разрабатывать и реализовывать план достижения этих и даже более высоких результатов независимо от того, насколько доступными или недоступными они вам кажутся. Вести переговоры вы будете не только ради некоей материальной выгоды. Ценности, на которые вы сможете притязать, включают и хорошую репутацию, лучшие условия проживания, более выгодное положение в команде или

в системе принятия организационных решений, бо́льшая защищенность на работе и еще сотни других атрибутов благополучия, имеющих значение лично для вас. Ваши желания могут быть столь же разнообразными, сколь и обстоятельства, с которыми будете сталкиваться. В любых ситуациях наш комплексный, экономико-психологический подход поможет вам добиться желаемого и даже больше того.

В следующих главах мы поделимся с вами не только своими собственными историями, но также «кейсами» из жизни наших студентов и индивидуальных и корпоративных клиентов, хотя имена, названия и детали мы изменили ради сохранения конфиденциальности. Каждый эпизод мы подбирали с таким расчетом, чтобы он включал стратегии и тактики, которые, как доказали наши (и наших коллег во всем мире) исследования, наиболее эффективны для получения хороших результатов.

По мере того как начнете применять наш подход, вы сможете ответить себе на ряд вопросов, возникающих на разных этапах переговоров.

- Когда стоит вступать в переговоры? (Глава 1.)
- Как определить, какой исход переговоров можно считать хорошим? (Глава 2.)
- В какие моменты следует отказаться от переговоров? (Глава 2.)
- Какие варианты обмена уступками стоит обдумать, собираясь создать ценность или предъявить свои притязания на нее? (Главы 3 и 4.)
- Что необходимо знать (или попытаться выяснить) о партнере? (Глава 5.)
- Какая информация поможет вам притязать на ценность, а какая нанесет ущерб вашей способности это сделать? (Глава 6.)

- Когда следует сделать первое предложение? (Глава 7.)
- Как можно восполнить пробелы в своих знаниях о партнере по переговорам? (Глава 8.)
- Какие стратегии можно использовать, чтобы подтолкнуть партнера к уступкам? (Главы 9, 10 и 11.)
- Как должна измениться ваша стратегия, если вы имеете дело с несколькими партнерами или ведете переговоры с целой командой? (Глава 12.)
- В какой момент следует подумать о том, чтобы перейти от переговоров к аукциону? (Глава 13.)
- Как следует завершать переговоры? (Глава 14.)

Книга состоит из двух частей. Их последовательность соответствует тому порядку, в котором они понадобятся вам при подготовке к ведению переговоров. Первая часть — своеобразный учебный курс для новичков. В нем изложены основы ведения переговоров, начиная с определения того, стоит вступать в переговоры или нет, и заканчивая описанием традиционной структуры большинства типов переговоров. Более продвинутый читатель может пожелать пропустить эти главы, но мы советуем этого не делать, так как в них описаны основы, на которых строится вся книга. Эти главы стоит полистать даже самым опытным переговорщикам. В них мы сфокусировались на стратегическом фундаменте процесса обмена информацией, необходимого для успешного ведения переговоров, а также на методах планирования и подготовки к ним; это позволит вам добиться того, чего вы хотели, и даже большего.

Во второй части книги мы сконцентрировали свое внимание на факторах, которые подталкивают нас и наших партнеров к поведению, усложняющему ход переговоров. Вы предпочитаете сами делать первое предложение или получить его? Как следует реагировать на угрозы? Какие



специфические трудности вас подстерегают, если вы работаете в команде? Как следует вести себя, если обстановка накаляется? Как смягчить боль от ощущения бессилия? В последней главе мы подведем итоги и поговорим о том, о чем вам следует помнить после достижения согласия, — например, о том, как снизить вероятность того, что на столе переговоров останется «неразобранная» ценность, а также как избежать опасности срыва сделки в последний момент. В переговорах, как и во многих других видах деятельности, то, что кажется финалом, нередко оказывается всего лишь очередным началом — а значит, и шансом добиться того, чего хочешь, и даже большего.

# Часть I

## **ОСНОВЫ**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Глава 1

## Почему вы не вступаете в переговоры?

Как определить, стоит ли вести переговоры

Прошлым летом, сидя в своем кабинете, Маргарет получила по электронной почте письмо от декана, в котором он извещал ее о последних изменениях в системе подсчета рабочей нагрузки и оплаты труда преподавателей. Дело в том, что ректор, начальник декана, хотел ввести во всем университете единый коэффициент корреляции количества часов, из которых состоял тот или иной курс для студентов, и количество начисляемых преподавателям за их ведение «зачетных единиц». Поэтому впредь за все короткие (длящиеся не год, а лишь один семестр) курсы планировалось начислять членам преподавательского состава не 0,6, а 0,5 единиц. Чтобы выполнить стандартную рабочую нагрузку, Маргарет необходимо было проводить в год три полных курса. Нововведение означало, что впредь ей придется вести не пять, а шесть коротких курсов в год.

Новость немедленно привлекла внимание Маргарет. Она сразу же запросила «аудиенцию» у декана, к которой

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

подготовила ряд вопросов и пару предложений. Во время встречи она поинтересовалась, чем вызваны такие перемены. Он сообщил ей, что просто выполняет требование ректора по введению единой системы подсчета рабочей нагрузки преподавателей в лекционных часах.

Его слова подсказали Маргарет, с чего начать серьезный разговор. Дело в том, что у нее была информация, которой декан не владел. Ее занятия в рамках коротких курсов всегда занимали больше отводимого для них количества часов, что создавало проблемы студентам, рассчитывающим на то, что все занятия будут оканчиваться одновременно. До этого дня Маргарет воспринимала эти «сверхурочные» как издержки, неизбежные при ведении экспериментальных курсов. Но, получив письмо декана, она поняла: теперь проблема ее студентов, хоть и в меньшей степени, обернулась для нее шансом на получение большей ценности. Она читала и длинные курсы, которые «стоили» больше условных единиц рабочей нагрузки, чем значилось в программе.

Маргарет изложила все это декану, после чего высказала свое, более удачное, решение. Она предложила увеличить количество часов в каждом из ее курсов (чтобы оно отражало реальное положение дел), а не сокращать коэффициент, начисляемый за их ведение. Декан охотно принял предложение, и Маргарет снова стала вести по пять курсов в год.

В Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете трудится более 100 преподавателей, но ни один из них, кроме Маргарет, не заметил в письме декана возможность для ведения переговоров, не разглядел проблему, нуждающуюся в решении. Почему только она одна отважилась на переговоры? Что заставило коллег уступить новому требованию несмотря на то, что они долго его комментировали и жаловались друг другу в коридорах? Вероятно, коллеги Маргарет не увидели в нововведении основания для вступления в переговоры. Им не пришло в голову, что они могут

найти лучший выход: в конце концов, это же было решение, спущенное сверху, из самого ректората.

Если вы похожи на коллег Маргарет, то считаете переговоры уместными лишь в ограниченных случаях и вступаете в них, только если на кону стоит крупная сумма денег. Большинство же обычных ситуаций, которыми полна повседневная жизнь, вы не воспринимаете как возможность добиться того, чего хотите, и даже большего. А если у вас и возникает желание поторговаться, например, при совершении дорогой покупки, скажем, автомобиля или дома, обсуждении трудового контракта или поступлении на новое место работы, то все равно не делаете этого и просто принимаете сделанное вам предложение. Конечно, мало кто воспринимает поход в местный универсам как повод для вступления в переговоры. Именно так настроены и коллеги Маргарет. Они с большей вероятностью станут торговаться с деканом из-за зарплаты, но не из-за внесения небольшого изменения в систему подсчета рабочей нагрузки, к каким бы последствиям оно ни привело.

Рассмотрим и другой, более обыденный пример, а точнее, собрания. Любому из нас хоть раз доводилось присутствовать на подобных мероприятиях, будь то на работе или в товариществе жильцов. Итак, вас приглашают на собрание. Зачем? В большинстве случаев затем, что человек, созывающий собрание, хочет получить доступ к ресурсам, которыми вы обладаете, как материальным, так и нематериальным. К их числу может относиться ваше время, знания, политический «капитал», денежные взносы или моральная поддержка. Почему вы соглашаетесь участвовать? Да потому, что у других участников собрания тоже есть разнообразные активы, к которым вы хотите получить доступ. Может, у них есть опыт, сведения или они контролируют ресурсы, которые вам нужны. Хотя официальная повестка дня может содержать в себе такие пункты, как подготовка

презентации для руководства компании или организация субботника, контекст этих собраний всегда связан с переговорами о том, какую часть ваших скудных ресурсов вы готовы вложить и что надеетесь получить взамен от других участников совместного проекта.

Многим людям бывает некомфортно думать о ведении переговоров о бытовых вещах, особенно если в роли другой стороны выступают их друзья или родственники. Причиной такого дискомфорта, как правило, бывает восприятие переговоров как некоего противостояния, конфликта соперников, в котором один противник выигрывает, а другой проигрывает, а значит, пользу из этого извлекает лишь один и всегда за счет другого. Немудрено, что такое представление о переговорах вызывает чувство неудобства и большинство людей отвергают подобную перспективу, считая ее невозможной в общении с близкими людьми.

А что, если вы пересмотрите свое отношение к переговорам и начнете воспринимать их как способ решения проблем? Вместо того чтобы считать их простым механизмом распределения ресурсов, игрой с нулевой суммой, в которой выигрыш одного равняется проигрышу другого, начнете смотреть на это по-другому — как на ситуацию, в которой двое или больше людей решают, что именно каждый из них отдаст и что получит, и делают это в процессе взаимного влияния друг на друга и убеждения, предлагая решения и согласовывая общий курс поведения.

Более широкое определение переговоров как ответ на оспаривание ограниченных ресурсов позволяет нам понять, что в переговоры можно вступать и в тех случаях, которых вы раньше не замечали. Подобная точка зрения избавляет от еще одного беспокойства, которое, возможно, вас мучает, — от мысли о том, что если вы начнете «торговаться», то окружающие подумают о вас плохо, например, что вы жадный, придиричивый или неприятный человек. Кому

захочется прослыть тем, кто вечно требует для себя чего-то из ряда вон выходящего, каких-то особых привилегий?

Если, столкнувшись с ограниченностью ресурсов, вы начнете фокусироваться только на своем желании вытребовать большего, то ваше беспокойство окажется основательным. Но в том-то и дело: расширив свое понимание переговоров, взглянув на них как на процесс избавления от проблемы и поиска решения, выгодного и вам, и вашим партнерам, вы сделаете большой шаг вперед. Перейдете от переговоров как формы предъявления простых требований к договору, представляющему собой своеобразный обмен, в ходе которого вы решаете проблемы партнеров и свои собственные инновационным способом.

И первая сложность, с которой вы столкнетесь, касается выбора, когда лучше принять сложившееся положение, а когда следует начать переговоры, и как отличить одну ситуацию от другой. Начнем с более простого вопроса: когда лучше *не* вступать в переговоры?

## В каких случаях правильнее отказаться от переговоров

Переговоры отнимают время, и, чтобы провести их хорошо, к ним нужно подготовиться: подумать, собрать информацию, разработать стратегию. Поэтому ответ на вопрос, в каких случаях лучше отказаться от переговоров, очень прост: когда издержки на их проведение превышают потенциальные выгоды. Предположим, вы решили продать свой автомобиль, но при этом вас ничто не принуждает к спешке. Следовательно, вы можете назначить свою цену и просто ждать, пока найдется покупатель, готовый ее заплатить, и не тратить время на торг с людьми, которые, возможно, никогда и не решатся на подобную покупку. Только представьте себе, сколько времени отнимали бы покупки в бакалейной лавке,

если бы все, кто стоит в очереди в кассу, торговались о цене каждого продукта, который они положили в свою корзину.

Вы можете отказаться от вступления в переговоры и тогда, когда вопрос, стоящий на кону, для вас чересчур важен и вы не хотите рисковать тем, что партнер передумает договариваться. Хорошим примером могут служить истории Томаса и Маргарет о том, как они искали свое первое место работы в академической среде. Томас прошел собеседование во многих бизнес-школах и получил девять предложений о приеме на работу, в то время как Маргарет обращалась в меньшее количество вузов и получила только одно предложение. Томас вел переговоры о своей будущей зарплате, а Маргарет — нет. Она боялась, что любая попытка торговаться с единственным потенциальным работодателем, Университетом Аризоны, может заставить руководство вуза отказаться от своего предложения, поэтому она быстренько подписала документ и отправила его обратно экспресс-почтой.

Почему Томас был готов пойти на риск быть отвергнутым, а Маргарет — нет? Вся разница в том, что у него было восемь других вариантов, а у нее — ни одного.

Как пример крайнего случая можно взять ситуацию, в которой вооруженный незнакомец говорит вам: «Деньги или жизнь!» Даже Томас не стал бы воспринимать эту фразу как первое предложение и повод вступить в переговоры. Вместо того чтобы ответить: «А как насчет того, чтобы я отдал вам лишь половину денег и сохранил при этом жизнь?», Томас поспешил бы удовлетворить требование грабителя и отдал бы все свои деньги. (В главе 2 мы подробно изучим, каким образом наличие или отсутствие *альтернатив* меняет предмет и характер переговоров, а также ответим на вопрос, стоит вступать в них или нет?)

Итак, вы можете отказаться от переговоров потому, что ставки слишком высоки, а можете пренебречь ими потому,



что выгоды были бы слишком малы. Вернемся к примеру с бакалейной лавкой. Допустим, вы предпочтете не торговаться, так как выгода даже от очень щедрой скидки не покроет ущерба от потерянного времени, ненависти, которую вы вызовете у всех, стоящих за вами в очереди, а также, возможно, стресса, который сами испытаете, начав вести себя в общественном месте столь странным образом.

И наконец, последняя причина, по которой вы можете отказаться от возможности вступить в переговоры, — это отсутствие необходимой подготовки. Если у вас недостаточно времени, желания или ресурсов для того, чтобы всерьез заняться планированием переговоров, то вам, вероятно, лучше отказаться от них. Иногда возможность договориться о чем-нибудь действительно возникает неожиданно, но чаще всего переговоры застанут вас врасплох потому, что вы просто не думали о будущем в перспективе. Наши студенты признавались, что в случаях, когда они относились к собеседованию с потенциальным работодателем как к первому этапу процесса, они оказывались совершенно неподготовленными и не знали, что ответить на вопрос специалиста по найму: «Итак, что нужно сделать, чтобы вы согласились у нас работать?» В тот момент подобный вопрос и вправду мог показаться молодым людям неожиданным, но по здравом размышлении любому кандидату следовало бы быть готовым к нему. Скорее всего, они просто не желали хорошо подумать над этим, потому что им пришлось бы внутренне принять перспективу вступления в переговоры, а им хотелось этого избежать.

Важно помнить: одно из главных отличий между успешными переговорщиками и их менее удачливыми товарищами заключается в качестве планирования этих самых переговоров. Чем лучше вы подготовитесь, тем эффективнее будете контролировать ход дела: вы будете лучше понимать, чего хочет партнер, и находить более креативные

решения, которые принесут вам наибольшую выгоду. Коротче говоря, подготовка способна превратить переговоры из напряженного противостояния в выигрышную ситуацию, позволяющую вам и вашему партнеру пуститься в поиски выгодного для вас решения, которое даст вашему визави возможность сказать «да». (Если вы хотите быстрее узнать о том, как готовиться к переговорам, можете сразу перейти к главе 5.)

## Когда стоит выбрать переговоры

Как люди принимают решение о вступлении в переговоры, и как им *следовало бы* это делать? Далее мы убедимся, что ответы на эти два вопроса не всегда совпадают. Представьте себе типичную ситуацию с двумя сестрами-близнецами, которые одновременно протягивают руку, чтобы взять последний апельсин из вазы для фруктов. Они обе хотят апельсин, но только одна из них может его получить, поэтому девочки начинают спорить, кто больше его заслуживает. Если они похожи на большинство сестер, то их проблема решается просто. Одна поделит апельсин на две части, позволив другой получить свою половинку. Так девочки достигнут компромисса. Спор разрешится быстро, хотя каждая из сестер получит лишь половину того, что хотела.

Если бы девочки нашли время поразмышлять над тем, зачем сестре нужен апельсин, то они, возможно, нашли бы совсем иное решение. Итак, после того как апельсин был поделен, одна девочка выжала из него сок, чтобы сделать коктейль, а другая аккуратно сняла с него кожицу, чтобы натереть ее и придать аромат сахарной глазури. Очевидно, что каждая из них могла бы получить свое, если бы потрудилась выяснить желание другой.

Как показывает этот пример, выбор самого простого компромисса иногда ставит вас в невыгодную ситуацию.

Это и есть классический — и зачастую провальный — кратчайший путь в переговорах, но он отнюдь не единственный. Если собирать информацию в целях определения того, стоит ли вступать в переговоры, вы с большой вероятностью допустите другую распространенную ошибку: будете искать только то, что подтверждает ваше предварительное мнение.

Когда дело доходит до принятия решения, вступить в переговоры или нет, собственная психология может оказаться нашим злейшим врагом. Людям не нравится неопределенность, а предсказуемость, напротив, усиливает в нас чувство контроля над ситуацией. Все, чему вас учили, что вы видели и узнали на собственном опыте, создает у вас некую систему индивидуальных представлений о том, как устроен мир, в чем причина вещей и почему люди ведут себя определенным образом. Обнаруживая информацию, подтверждающую эти представления, вы испытываете удовлетворение. И наоборот, когда полученные сведения явно опровергают ваши теории, расстраиваетесь.

Из-за стремления избежать дискомфорта от расшатывания своих представлений о мире у людей развивается так называемая предвзятость подтверждения, или, иными словами, необъективность, обусловленная необходимостью аргументировать выбранную точку зрения. Речь идет о склонности человека воспринимать и интерпретировать информацию таким образом, который позволяет подтвердить собственные, ранее сложившиеся теории о мире, а также свою адекватность им.

В переговорах предвзятость подтверждения создает огромную проблему. Начнем с того, что она просто-напросто не дает многим людям вступить в переговоры. Например, если вы не верите, что переговоры — это разумный вариант действий, то и не попытаете провести их даже в тех случаях, когда это вполне уместно. В мировоззрении многих людей переговоры ассоциируются с конфликтом,

а конфликтов, по их мнению, следует избегать, если потенциальная выгода недостаточно значительна. И не важно, истинно или ложно такое убеждение, оно часто подталкивает людей отказаться от ведения переговоров, потому что они не хотят вступать в конфликты или переживать неуверенность, которой обычно сопровождается переговорный процесс. Конечно, прежде чем вступить в переговоры, вам действительно следует внимательно сопоставить потенциальные выгоды от них с потенциальными издержками. Вместе с тем не следует забывать: существует достаточно доказательств того, что нежелание вступать в переговоры в сочетании с естественной человеческой склонностью к предвзятости подтверждения вызывает у многих ощущение, что делать этого не стоит, поэтому они нередко упускают хорошие возможности.

Безусловно, поиск подтверждающих доказательств работает в обе стороны. Если вы любите торговаться, то с большой вероятностью будете переоценивать потенциальные выгоды и недооценивать издержки переговоров. Объективно говоря, вы наверняка не хотите прослыть человеком, постоянно стремящимся отхватить самый лакомый кусок. Если ваша склонность к подтверждению сложившегося у вас (предвзятого) мнения слишком часто подталкивает вас к ведению переговоров, то в следующий раз вам, вероятно, лучше дольше подумать, прежде чем начать торговаться.

Но не только предвзятость подтверждения как психологический механизм не дает людям вести переговоры. Пол тоже играет в этом свою роль. Как показывают наблюдения, женщины менее склонны вступать в переговоры, чем мужчины. Лучше всего, пожалуй, этот феномен описан Линдой Бабкок и Сарой Лашеввер в их книге *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* («Женщины не просят. Переговоры и гендерные отличия»)¹. Они выяснили, что при

поступлении на работу мужчины-выпускники со степенью магистра делового администрирования от университета Карнеги — Меллон получают зарплату, на 7,6 процента превышающую плату за труд их однокурсниц-женщин. На первый взгляд может показаться, что эти данные появились в результате действия той же предвзятости подтверждения и что они в очередной раз доказывают то, что все мы и так знаем: за равный труд женщины получают меньше мужчин<sup>2</sup>. Но к такому результату можно прийти двумя путями. Во-первых, компании могут активно дискриминировать женщин, предлагая им ту или иную зарплату. Во-вторых, женщины и мужчины могут вести себя по-разному, получая предложение.

Скорее всего, прослеживается и та, и другая тенденция. Когда участников исследования спросили, пытались ли они вести переговоры о назначении им более высокой заработной платы, утвердительно ответили лишь 7 процентов женщин и 57 процентов мужчин. К удивлению авторов, разницы в степени успешности попыток тех и других они не обнаружили. Те выпускники, которые торговались (в основном мужчины), добились увеличения стартовой зарплаты в среднем на 7,4 процента — почти на столько же, на сколько в итоге отличалась заработная плата мужчин и женщин — участников исследования. Очевидно, что если бы все выпускники в выборке, как мужчины, так и женщины, в одинаковой пропорции попытались выторговать для себя более высокую зарплату, то разница в 7,6 процента существенно сократилась бы.

Женщины склонны упускать и другие, менее явные возможности для ведения переговоров. В 2006 году на Открытом чемпионате США по теннису была введена новая система повторного воспроизведения эпизода, позволяющая игрокам оспаривать решения линейных судей. Статистика показала, что примерно каждая третья претензия

и у мужчин, и у женщин оказывалась основательной. Кроме того, выяснилось, что при равном количестве женских и мужских матчей, юноши оспаривали решение судей 73 раза, а девушки — только 28<sup>3</sup>. Возможно, у вас и на это найдется аргумент. Например, вы скажете, что рефери оценивают игру теннисисток точнее, чем игру теннисистов. Но есть и другая гипотеза, и ее трудно игнорировать: женщины, даже самые высокопрофессиональные игроки в теннис, менее склонны запрашивать больше, даже если это означает просто пересмотреть эпизод, давший судье на линии основание принять то или иное решение. Поставить под сомнение решение рефери для них равносильно созданию конфликта, и даже эти женщины, пользующиеся непререкаемой репутацией в своей профессии, могут счесть подобный нестандартный поступок вызывающим и не соответствующим их представлениям о правильном спортивном поведении. Поэтому не стоит удивляться, что эффект от персональных теорий о том, что уместно, а что нет, распространяется не только на территорию теннисного корта, но и далеко за ее пределы.

Впрочем, пол, похоже, не единственный фактор, препятствующий вступлению в переговоры. Девяносто три процента женщин не запрашивали повышения зарплаты, но, как показало исследование, многие мужчины тоже этого не делали. Независимо от пола, человек может переживать из-за того, что подобная просьба выставит его в плохом свете — как человека жадного или слишком требовательного. А потому он может принять первое сделанное ему предложение. Ведь, в конце концов, те, кто вступили в переговоры, получили прибавку лишь в 7,4 процента — а эта выгода, возможно, не стоит того, чтобы подвергать свою репутацию риску (или нарываться на то, чтобы предложение взяли назад, сколь бы маловероятной ни казалась такая перспектива).

Однако небольшая начальная разница в оплате может вырасти со временем в огромную диспропорцию. Чтобы вы осознали, насколько масштабной она может стать, представьте себе двух одинаково квалифицированных 30-летних кандидатов на одинаковую должность по имени Крис и Фрейзер. Они получают одинаковое предложение о годовом окладе от одной и той же компании в размере 100 тысяч долларов. Крису удастся договориться об увеличении зарплаты на 7,4 процента (до 107 тысяч 400 долларов), тогда как Фрейзер принимает первоначальное предложение. Оба остаются работать в компании в течение 35 лет, ежегодно получая повышение оклада в размере 5 процентов.

Если Крис выйдет на пенсию в 65 лет, то Фрейзеру, чтобы уйти на покой, заработав такую же сумму денег, придется трудиться еще восемь лет. Только вдумайтесь в эту цифру! А ведь *единственное* отличие между этими двумя работниками состоит в том, что Крис в самом начале договорился о повышении зарплаты на 7,4 процента.

И эти расчеты касаются скромного развития событий. Мы получили восемь лет разницы, допустив, что зарплата Криса и Фрейзера повышалась ежегодно на одинаковые 5 процентов. Но в компании к этим двум сотрудникам могло сложиться разное отношение, причем именно *по причине* разницы в окладе. Если определять ценность работника для организации по зарплате, то сразу становится очевидным, что Криса ценят выше. Зарплата более ценных сотрудников повышается быстрее. Иными словами, у Криса она могла расти не на 5 процентов в год, как у Фрейзера, а на 6 процентов. Такой рост означал бы, что к концу 35-летнего служения в компании Крис зарабатывал бы на 100 тысяч долларов в год больше, чем Фрейзер. Следовательно, последнему пришлось бы трудиться еще *четыре десятилетия* после выхода Криса на пенсию, чтобы

заработать столько же денег, сколько его коллега. Вам еще не захотелось переоценить потенциальные пользы от ведения переговоров?

Этот пример показывает, как дорого может обойтись решение Фрейзера не вступать в переговоры, — решение, которое в самом начале могло казаться обоснованным. Но Фрейзер будет расхлебывать его последствия буквально на протяжении всей жизни. Мы не предлагаем вам начинать вести переговоры при любой перемене в вашем социальном статусе, но вам следует всегда учитывать долгосрочные последствия *невступления* в переговоры.

Нет ничего необычного в допущении — из предыдущего примера, — будто работодатель оценивает вас в немалой степени и по тому, сколько он вам платит! Недавно ученые провели интересный тест — дегустацию вина, — во время которого предлагали людям два бокала с одним и тем же вином, но говорили им, что в первом бокале вино стоимостью 45 долларов, а во втором — 5 долларов. Испытуемые не только утверждали, что «дорогое» вино им нравится больше, но даже та часть их мозга, в которой формируется реакция удовольствия, активизировалась гораздо сильнее, когда они пробовали вино из первого бокала, чем тогда, когда они пили из второго, в котором было «дешевое» вино. Ученые доказали не только то, что цена оказывает влияние на восприятие качества продукта, но также и то, что более высокая (в представлениях индивида) цена вина меняет характер ощущений человека от потребления этого напитка на физиологическом уровне<sup>4</sup>. Безусловно, система, по которой начальник оценивает вашу работу, должна быть намного сложнее, чем система оценки качества вина. Но тот факт, что люди по-разному воспринимают вкус вин, исходя из разницы в их стоимости, должен подсказать вам, как и вашему руководителю, что вы более ценный работник, раз вам платят больше!



Что общего между примерами с теннисистами, дегустацией вина и вашим желанием вести переговоры? А то, что результаты зависят от ожиданий. Вы ожидаете, что дорогое вино окажется вкуснее, чем дешевое, и это меняет восприятие вкуса. Точно так же и предположение, что другие сочтут вас занудным, жадным или неприятным, способно привести к самоцензуре, изменению поведения и решения, причем не важно, по какому поводу — оспаривать ли мнение судьи, вступать ли в переговоры.

На ожидания влияет среда и опыт. В различных культурах существуют разные нормы относительно уместности или неуместности торговли. Американцы склонны считать, что переговоры стоит вести тогда, когда речь идет о чем-то необычайном или дорогом, в то время как на Ближнем Востоке представления о круге вопросов торгового дела намного шире. К ним восточные люди относят любого рода сделки — как крупные (например, слияние компаний), так и мелкие (покупки на рынке). Такие культурные отличия имеют региональный характер и различаются в разных странах. Но на наши ожидания влияние оказывает и поведение людей, которые нам намного ближе — членов семьи, учителей и ролевых моделей. Если ваши мама с папой склонны торговаться и делают это даже в местах, в которых это не совсем принято, например в универмаге, вы будете воспринимать поход по магазинам в несколько ином свете, чем люди, чьи родители смотрят на торговлю за скидкой как на нечто неуместное или неприемлемое.

В зависимости от того, какие факторы влияли на вас при взрослении, свидетелем каких ситуаций вы становились, у вас сложилось собственное четкое представление о том, чего можно ожидать от переговоров. Но поскольку эти ожидания способны как мотивировать на свершения, так и сковывать вас, очень важно понимать, как именно они работают, — и использовать их с выгодой.