



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Глава 1. Новые правила | 7 |
| <i>Как стать самым умным в любой компании</i> | |
| Глава 2. Станьте зеркалом | 37 |
| <i>Как быстро установить взаимопонимание</i> | |
| Глава 3. Не чувствуйте чужую боль, навесьте на нее «ярлык» | 71 |
| <i>Как создать доверие с помощью тактического сочувствия</i> | |
| Глава 4. Остерегайтесь ответа «Да» и добивайтесь ответа «Все правильно!» | 105 |
| <i>Как получить «зеленый свет» в процессе убеждения</i> | |
| Глава 5. «Нет» — тоже ответ | 129 |
| <i>Как спровоцировать оппонента на отрицательный ответ, чтобы он раскрыл перед вами свои реальные планы</i> | |
| Глава 6. Подстраивайте реальность под себя | 159 |
| <i>Как определить, что справедливо, а что нет?</i> | |
| Глава 7. Создайте иллюзию контроля | 197 |
| <i>Как составлять точно выверенные вопросы, чтобы превращать противостояние в сотрудничество?</i> | |
| Глава 8. Убедитесь, что задача выполнена | 225 |
| <i>Как выявить лжецов и обезопасить себя от «закулисных» игроков</i> | |
| Глава 9. Торг уместен | 259 |
| <i>Как настоять на своей цене</i> | 260 |
| Глава 10. Найдите «черных лебедей» | 293 |
| <i>Как вырваться вперед, обнаружив не известные ранее факты</i> | |
| Примечания | 346 |



НОВЫЕ ПРАВИЛА



**КАК СТАТЬ САМЫМ УМНЫМ
В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ**



Мне было страшно.

Я больше двадцати лет отслужил в ФБР, из них пятнадцать — вел переговоры по освобождению заложников в разных уголках планеты — от Нью-Йорка до Филиппин и Ближнего Востока. Среди 10 тысяч агентов, работавших в бюро, я был главным специалистом по международным переговорам об освобождении похищенных детей. Однако никогда еще ситуация с заложниками не касалась меня лично.

— Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов, или он умрет.

Пауза. Я закрываю глаза. Усилием воли заставляю сердце биться ровно.

ДА, МНЕ НЕ РАЗ ПРИХОДИЛОСЬ ОКАЗЫВАТЬСЯ ПЕРЕД ВЫБОРОМ: ДЕНЬГИ ИЛИ ЖИЗНЬ РЕБЕНКА. НО ВСЕ ЭТО БЫЛИ ЧУЖИЕ ДЕТИ, НЕ ИМЕВШИЕ КО МНЕ НИКАКОГО ОТНОШЕНИЯ.

И никогда еще моими противниками не были обладатели ученых степеней, эксперты в области ведения переговоров. Сейчас же напротив меня сидел профессор и преподаватель курса ведения переговоров в Гарвардской школе права.

* * *

Я приехал в Гарвард на краткосрочные курсы по ведению переговоров для топ-менеджеров, чтобы посмотреть, чему

смогу научиться, используя методики, принятые в мире бизнеса. Я думал, что здесь будет тихо и спокойно — просто еще одна возможность немного повысить свой профессиональный уровень и расширить кругозор.

Но когда Роберт Мнукин, руководитель Гарвардского научно-исследовательского проекта по ведению переговоров, узнал, что я в кампусе, он пригласил меня в свой офис на чашку кофе. Сказал, что хочет просто поговорить.

Я был польщен и в то же время чувствовал себя не в своей тарелке. Мнукин — очень яркая личность. Его советам я следовал на протяжении многих лет — и не только потому, что он профессор Гарвардской школы права, но еще и потому, что он был одним из корифеев в области разрешения конфликтов, а также автором книги *«Сделка с дьяволом: когда разговаривать и когда сражаться»*.¹

Честно говоря, мне показалось не совсем честным, что Мнукин захотел обсудить тактику ведения переговоров именно со мной, бывшим патрульным полицейским из Канзас-Сити. Но все оказалось намного хуже. Когда мы сели за стол, открылась дверь и вошла дама. Это была Габриэлла Блум, тоже профессор Гарварда, специалист по ведению международных переговоров в ходе вооруженных конфликтов и антитеррористических операций. Она в течение восьми лет участвовала в переговорах при Совете национальной безопасности Израиля и в Армии обороны Израиля — в бесстрашном ЦАХАЛе.

Словно по команде появился секретарь Мнукина и поставил на стол магнитофон. Мнукин и Блум улыбнулись мне.

Я попался.

— ВОСС, ВАШ СЫН У НАС. ЗАПЛАТИТЕ НАМ ВОСЕМЬ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ ИЛИ ОН УМРЕТ, — С УЛЫБКОЙ СКАЗАЛ МНУКИН. — Я ПОХИТИЛ ВАШЕГО РЕБЕНКА. ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

Мне стало не по себе. Впрочем, тут не было ничего странного. Это обычное дело: двадцатилетний опыт ведения переговоров не избавляет от страха. Даже если речь всего лишь о ролевой игре.

Я успокоился. Конечно, я был всего лишь патрульным полицейским, который стал агентом ФБР и теперь играет против настоящих тяжеловесов. И я вовсе не был гением. Но я оказался в этой комнате не просто так. С годами у меня появились навыки, тактика и собственный подход, который не только помогал мне спасти чужие жизни, но и — теперь это очевидно — изменил мою собственную. За годы ведения переговоров у меня появился собственный метод общения с людьми.

— Давай. Гони деньги, иначе я прямо сейчас перережу горло твоему сыну, — сказал Мнукин. Он вполне убедительно изобразил раздражение.

Я медленно поднял глаза и посмотрел на него долгим взглядом. Потом я улыбнулся.

— И что я должен делать?

Мнукин помедлил. На его лице появилась смесь удивления и жалости — точно у собаки, которая наблюдает, как кошка бегаёт вокруг и пытается ее раззадорить. Мы словно играли в разные игры по разным правилам.

Мнукин справился с собой и посмотрел на меня, подняв бровь, словно хотел напомнить, что игра еще не закончилась.

— Так вам не жаль своего сына, мистер Восс?

— Извини, Роберт, но я даже не знаю, жив ли он, — сказал я. То, что я извинился и назвал его по имени, добавило теплую нотку в наш разговор и усложнило его игру по запугиванию. «Мне действительно очень жаль, что так получилось, но как я могу отдать тебе деньги прямо сейчас, тем более восемь миллионов, если я даже не знаю, жив ли он?»

Это было зрелище, достойное вашего внимания: столь выдающийся человек нервничал из-за такой глупой ерунды. С другой стороны, мои действия можно было назвать какими угодно, но только не глупыми. Я применил один из самых мощных инструментов ФБР для ведения переговоров: задал вопрос, требующий развернутого ответа.

СЕГОДНЯ, ПОСЛЕ ЦЕЛОГО РЯДА ЛЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭТОЙ ТАКТИКИ ДЛЯ ЧАСТНОГО БИЗНЕСА В МОЕМ КОНСАЛТИНГОВОМ АГЕНТСТВЕ BLACK SWAN GROUP, МЫ НАЗЫВАЕМ ЕЕ ТАКТИКОЙ ТОЧНО ВЫВЕРЕННЫХ ВОПРОСОВ: ПРОТИВНИК, КОНЕЧНО ЖЕ, МОЖЕТ ОТВЕТИТЬ НА ВСЕ ВАШИ ВОПРОСЫ, НО У НЕГО НЕТ НА НИХ ГОТОВЫХ КРАТКИХ ОТВЕТОВ.

Благодаря этому вы выигрываете время. У противника появляется иллюзия контроля — только он может дать ответ, и на его стороне сила — и он даже не представляет, что эти вопросы связывают его сильнее, чем самые крепкие веревки.

Как и ожидалось, Мнукин начал подыскивать слова и тянуть с ответом, потому что наш разговор переключился с моей реакции на угрозу убийства сына на то, как профессор должен решить логическую задачу, связанную с получением денег. Теперь он должен был решать *мои* проблемы. На все его угрозы и требования я продолжал спрашивать, как могу заплатить ему, если не знаю, жив ли мой сын.

Наши переговоры продолжались около трех минут, но тут вмешалась Габриэлла Блум.

— Не давай ему запутать себя, — сказала она Мнукину.

— Ну, попробуй *сама*, — сказал он, подняв руки.

Теперь на меня налетела Блум. Годы, проведенные на Ближнем Востоке, сделали ее жестче. Но она продолжала такую же тактику запугивания и услышала от меня те же самые вопросы.

Мнукин снова вступил в разговор, но ничего не смог добиться. От досады он начал краснеть. Было видно, что раздражение мешает ему думать.

— Ну же, ну, Боб. Вот и все, — сказал я, положив конец его страданиям.

Он кивнул. Мой сын будет жить.

— Отлично, — сказал он. — Думаю, у ФБР *есть* чему поучиться.

* * *

Я не просто выстоял против двух выдающихся ученых из Гарварда. Я применил лучший из своих приемов и оказался на высоте.

Но была ли это счастливая случайность? Уже более трех десятилетий Гарвард является мировым центром теории и практики ведения переговоров. Единственное, что я знал о методах, которые мы применяли в ФБР, — это то, что они работают. За двадцать лет службы в бюро мы разработали систему, которая приводила к успеху почти во всех случаях с похищениями детей. Но наша система не была подкреплена теорией.

НАШИ МЕТОДЫ БЫЛИ ОСНОВАНЫ НА ОПЫТЕ — ОНИ РАЗРАБАТЫВАЛИСЬ АГЕНТАМИ ПРЯМО НА МЕСТЕ. ПЕРЕГОВОРЫ ВЕЛИСЬ В КРИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ И ПОДКРЕПЛЯЛИСЬ ЛИШЬ ПРИМЕРАМИ ИЗ ПРОШЛОГО — О ТОМ, ЧТО ПРОШЛО УДАЧНО, А ЧТО — НЕТ.

Это был интерактивный процесс, а не интеллектуальный: мы просто оттачивали инструменты, которыми пользовались изо дня в день. Каждый раз ситуация была критической. Наши инструменты *должны были* работать, потому что если они не работали, гибли люди.

Но *почему* они работали? Именно этот вопрос привел меня в Гарвард, в офис к Мнукину и Блум. Мне не хватало уверенности, чтобы выйти из своего маленького мирка. В первую очередь, мне необходимо было научиться формулировать свои знания и комбинировать их со знаниями этих

людей — а у них было чему поучиться, — чтобы я мог понимать, систематизировать и расширять их.

ДА, НАШИ МЕТОДЫ ЧЕТКО СРАБАТЫВАЛИ, КОГДА МЫ ИМЕЛИ ДЕЛО С БОЕВИКАМИ, НАРКОДИЛЕРАМИ, ТЕРРОРИСТАМИ И ЖЕСТОКИМИ УБИЙЦАМИ. НО МНЕ БЫЛО ИНТЕРЕСНО, МОЖНО ЛИ ПРИМЕНЯТЬ ЭТИ МЕТОДЫ В ОБЩЕНИИ С ОБЫЧНЫМИ ЛЮДЬМИ?

Как я вскоре смог убедиться в стенах легендарного Гарварда, наши методы оказались высокоинтеллектуальными и способными работать *везде*.

Выяснилось, что наш подход к ведению переговоров дает ключ к успешному человеческому общению во всех областях, при любом взаимодействии и в любых взаимоотношениях.

Эта книга о том, как он работает.

САМЫЙ УМНЫЙ ТУПИЦА В КЛАССЕ

Чтобы найти ответы на все свои вопросы, год спустя, в 2006 году, я записался на зимний курс ведения переговоров в Гарвардскую школу права. За возможность попасть на этот курс боролись лучшие из лучших, поэтому на нем оказались блестящие студенты Гарварда, учившиеся на факультете права и бизнеса, а также студенты, рекомендованные другими известными университетами Бостона, такими как Массачусетский технологический институт и Университет Тафтса. Это были настоящие «олимпийские игры» по ведению переговоров. И только я пришел сюда с улицы.

В первый день занятий все 144 студента собрались в аудитории, где нам прочли краткую вводную часть, после чего нас разделили на четыре группы и назначили в каждую инструкторов по ведению переговоров. После вводной бе-

седы с нашим инструктором — ее звали Шейла Хин, и у нас по сей день сохранились прекрасные отношения — нас разделили на пары и отправили на учебные переговоры. Задание было простым: один продавал какой-то продукт, а другой покупал, и у каждого была четко ограничена цена, по которой можно было продать или купить товар.

Моим партнером был рыжий увалень по имени Энди, один из тех парней, у которых на лице написано интеллектуальное превосходство, что он демонстрировал со спокойной уверенностью, как привычную форменную одежду. Мы с ним вошли в пустой класс, выходящий окнами на одну из английских лужаек кампуса, и каждый из нас начал применять инструменты, которыми владел. Энди выдвигал предложение и давал безупречно рациональное пояснение, почему его предложение было хорошим — неизбежный логический капкан, — а я давал различные варианты ответа в стиле «Как я смогу это сделать?».

Мы снова и снова обсуждали его предложение и, наконец, пришли к конечному результату. Когда мы вышли из класса, я был счастлив. Я думал, что для новичка неплохо справился.

После того, как мы все собрались в классе, Шейла стала спрашивать студентов, о какой цене договорилась каждая пара, и затем записывала результат на доске.

Наконец наступила наша очередь.

— Крис, о чем вы договорились с Энди? — спросила она. — Какая у вас цена?

Я никогда не забуду выражение лица Шейлы в тот момент, когда я сказал, сколько Энди согласен заплатить. Ее лицо покраснело, словно у нее перехватило дыхание, а затем она издала странный звук, похожий на писк голодного птенца. Наконец она расхохоталась.

Энди заерзал.